



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

**Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali Corso di Laurea
[magistrale] in Economia e Gestione delle Imprese**

**Tecnologie e Customer Experience nel retail
contemporaneo.**

**Il format TuDay “Prendi & Vai” di Conad quale caso
di studio.**

**Relatore:
Chiar.mo Prof. Carla Bruna Angela Cattaneo**

**Tesi di Laurea
di Aurora de Simone
Matr. n.538085**

Anno Accademico 2024-2025

INDICE

Introduzione	3
1. L'evoluzione della vendita al dettaglio	5
1.1 Il commercio al dettaglio	5
1.2 La storia del commercio al dettaglio	9
1.3 L'omnicanalità e il futuro del settore distributivo	19
2. Il Retail Customer Experience	26
2.1 L'evoluzione del comportamento del consumatore	26
2.2 L'evoluzione del customer journey	30
2.3. La customer experience	34
2.4 La tecnologia come driver di esperienza	48
3. Il caso Conad "Prendi&Vai"	52
3.1 Il progetto "Prendi&Vai"	52
3.2 Dal modello globale all'innovazione locale	60
Conclusione	81
Bibliografia	83
Sitografia	98

INDICE FIGURE

Figura 1: Gli acquisti e-Commerce BtoC in Italia	16
Figura 2: L’impatto dei Six Pillars su advocacy e fidelizzazione	41
Figura 3: Punteggio medio CEE per ciascun pilastro	42
Figura 4: Confronto tra le principali insegne GDO Itali	53
Figura 5: Il progetto di Prendi & Vai realizzato da Sensei	67
Figura 6: La bilancia DIGI SM-6000 AI	69

Introduzione

Il retail il cui significato italiano è "vendita o commercio al dettaglio" è un comparto in continua trasformazione. Negli ultimi anni, nuovi stili di vita, categorie merceologiche emergenti, servizi digitali e innovazioni in-store hanno profondamente modificato l'identità del punto vendita tradizionale, spingendo gli operatori ad adottare nuovi modelli e linguaggi commerciali, capaci di rispondere a un mercato sempre più complesso e dinamico.

Un momento spartiacque di questo scenario evolutivo è stato rappresentato dalla pandemia da Covid-19 che ha accelerato cambiamenti già in atto. Le chiusure forzate il distanziamento e l'intensificazione dell'uso di canali digitali hanno modificato le abitudini d'acquisto dei consumatori, rendendoli più selettivi, autonomi e digitalmente consapevoli, ridefinendo così le aspettative nei confronti dei punti vendita. In questo contesto, gli operatori commerciali si sono trovati a dover ripensare la funzione e il valore del negozio fisico, chiamati a confrontarsi con sfide sempre più complesse, che coinvolgono sia l'evoluzione del comportamento del cliente, che l'integrazione di tecnologie in grado di trasformare l'esperienza d'acquisto.

Comprendere cosa significhi oggi "retail" e quali siano i grandi cambiamenti che lo riguardano risulta essenziale per analizzare il ruolo che l'innovazione tecnologica ha nella costruzione della customer experience.

Obiettivo di questo elaborato è delineare i principali trend che stanno ridisegnando il punto vendita contemporaneo, esplorando in particolare come le tecnologie stiano contribuendo a trasformare l'esperienza d'acquisto all'interno dello store fisico, anticipando modelli e soluzioni che potrebbero caratterizzare il retail del futuro.

L'elaborato si compone di tre capitoli. Il primo ripercorre l'evoluzione del retail e le trasformazioni che hanno condotto a una visione sempre più

integrata tra canale fisico e digitale. Il secondo approfondisce il concetto di customer experience, con particolare attenzione al ruolo che le tecnologie possono assumere nella sua progettazione. Il terzo capitolo è dedicato al caso di studio “Prendi & Vai”, il primo autonomous store nella grande distribuzione italiana, inaugurato a Verona dalla cooperativa Dettaglianti Alimentari Organizzati (associata a Conad), caratterizzato dalla presenza di un'infrastruttura tecnologica, basata su computer vision e intelligenza artificiale, che abilita la possibilità di far la spesa in modalità "prendi e vai".

Per l'analisi del caso, è stata condotta un'attività di osservazione diretta presso i punti vendita di Verona e Trento, affiancata da due interviste qualitative a figure chiave coinvolte nel progetto: Nicola Webber direttore operativo e Marco Penasa responsabile marketing della cooperativa DAO. Questo approccio ha permesso di approfondire non solo gli aspetti tecnici del modello, ma anche le logiche decisionali, le aspettative e le sfide connesse alla sperimentazione di un nuovo formato di store autonomo nel contesto italiano.

Il presente elaborato intende offrire un approfondimento su come il punto vendita fisico possa essere ripensato e valorizzato in un contesto in cui l'innovazione tecnologica, se integrata in modo coerente e consapevole, può migliorare l'esperienza del cliente e contribuire a definire nuove traiettorie per il retail del futuro.

1. L'evoluzione della vendita al dettaglio

1.1 Il commercio al dettaglio

Il commercio al dettaglio rappresenta una delle forme più diffuse e visibili di attività economica nella società contemporanea.

La normativa italiana definisce il commercio al dettaglio come “l'attività svolta da chiunque professionalmente acquista merci a nome e per conto proprio e le rivende, su aree private in sede fissa o mediante altre forme distributive, direttamente al consumatore finale”¹.

Questa definizione, apparentemente semplice, contiene alcuni concetti fondamentali. Il commercio al dettaglio è un'attività professionale, ovvero svolta in modo abituale, organizzato e con finalità economiche, da soggetti detti commercianti al dettaglio o retailer.

La legge italiana non limita l'attività commerciale a una sola forma giuridica, ma la consente a persone fisiche, società di persone (come S.n.c. e S.a.s), società di capitali (come S.r.l. o S.p.a) e altri enti collettivi (cooperative, associazioni e fondazioni).

Ciò che accomuna tutti questi soggetti è l'assunzione del rischio economico e la responsabilità della gestione dell'attività.

L'attività può svolgersi “su aree private in sede fissa o mediante altre forme distributive”, è una formulazione che ha lo scopo di riconoscere la varietà delle modalità con cui la vendita al dettaglio può essere effettuata, andando oltre il tradizionale modello del negozio fisico e includendo una serie di formati alternativi che si sono sviluppati nel tempo. Tra questi rientrano: il commercio elettronico (e-commerce), dove la vendita avviene tramite siti web e app; il commercio ambulante, esercitato in mercati e fiere con postazioni mobili; la vendita a domicilio, che prevede la consegna dei prodotti direttamente presso l'indirizzo del cliente; i distributori automatici.

¹ D. lgs. n. 114/1998 Art. 4 comma 1, lettera b

Questa molteplicità di possibilità riflette la volontà del legislatore di favorire la flessibilità e l'adattamento del commercio al dettaglio alle trasformazioni sociali e tecnologiche.

L'articolo si conclude indicando il destinatario di questa attività, ovvero il consumatore finale. Il commercio al dettaglio si rivolge esclusivamente a quest'ultimo a differenza del commercio all'ingrosso, rivolto ad altri commercianti, utilizzatori professionali o utilizzatori in grande².

Se da un lato questa definizione giuridica offre un quadro preciso e formale dell'attività, dall'altro non esaurisce il significato che il commercio al dettaglio ha nella pratica quotidiana.

A tal proposito alla definizione normativa, si affianca una letteratura più concreta e funzionale. Nel linguaggio comune e nei contesti economici, parlare di "commercio al dettaglio" significa riferirsi a qualsiasi attività BtoC (business to consumer). Tali attività svolgono una funzione di collegamento tra l'impresa produttrice e lo shopper, il quale può coincidere o meno con il consumatore finale (end-user).

Osservando il retailer nell'ottica di punto di contatto tra produttore e cliente finale, è possibile desumere le sue principali funzioni.

Attraverso la gestione delle scorte e un efficace organizzazione logistica, il commercio al dettaglio rende i beni accessibili là dove il cliente manifesta il suo bisogno, facilitando così non solo la distribuzione capillare dei prodotti, ma anche la loro visibilità e riconoscibilità da parte del cliente finale³. Alla funzione logistica si affiancano numerose attività legate alla gestione del punto vendita, sia esso fisico che digitale. Tra queste rientrano la definizione dell'assortimento, che implica la selezione di una gamma di prodotti, bilanciando varietà e profondità; il visual

² D. lgs. n. 114/1998 Art. 4 comma 1, lettera a

³ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). "Marketing Management" (15th ed.) p. 549. Pearson Education Limited. Harlow.

merchandising e il layout del punto vendita, ossia l'organizzazione degli spazi, degli arredi e della disposizione dei prodotti, finalizzata a stimolare l'acquisto in modo intuitivo e coinvolgente; la gestione della customer experience che consente di creare un ambiente piacevole, coerente e accogliente; l'organizzazione del personale, quale elemento chiave nell'interazione con il cliente; l'attività promozionale e di pricing, utile ad incentivare l'acquisto e guidare il percorso decisionale dello shopper; infine il customer relationship management (CRM), cioè la raccolta e l'utilizzo dei dati dei clienti per personalizzare offerte, costruire un rapporto che si fonda sulla fiducia e la fedeltà e migliorare il servizio⁴.

Un ulteriore aspetto utile allo sviluppo dell'analisi riguarda l'articolazione e la distribuzione territoriale del commercio al dettaglio in Italia.

L'Istat classifica le attività del commercio al dettaglio in base a tre criteri principali: forma distributiva, settore merceologico (alimentare e non alimentare) e dimensioni dell'impresa (in base al numero di addetti)⁵.

Il criterio della forma distributiva distingue tra:

- Grande distribuzione, che include supermercati, ipermercati, discount, negozi specializzati caratterizzati da grandi superfici etc.
- Distribuzione tradizionale, qui definita come vendita in piccole superfici, ad esempio imprese del commercio specializzato, ad eccezione dei casi sopra indicati, minimercati, empori etc.
- Vendita al di fuori dei negozi, che comprende la vendita porta a porta, tramite televisione, per corrispondenza o cataloghi, distributori automatici, mercati ambulanti etc.
- Commercio elettronico cioè la vendita effettuata tramite portali web o app, sia da imprese esclusivamente online sia da quelle con

⁴ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016); Levy, M., & Weitz, B. A. (2012). Retailing Management (9th ed.). McGraw-Hill Education. New York.

⁵ ISTAT. (2024). Nota informativa – Commercio al dettaglio [PDF]. Roma. https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/03/NOTA_INFORMATIVA_dettaglio_2024-1.pdf

punti vendita fisici. Il commercio elettronico è una forma di vendita fuori dal negozio, ma per la sua importanza gli viene dedicata una categoria a parte.

Questa classificazione non ha soltanto valore analitico, ma è utile ad analizzare l'articolazione territoriale del commercio al dettaglio italiano.

Da diversi rapporti Istat⁶ emerge una marcata eterogeneità territoriale tra le diverse regioni italiane. Nel nord si registra una maggior presenza di imprese strutturate, ovvero organizzazioni di medie e grandi dimensioni, spesso parte di catene gruppi aziendali, caratterizzate da una gestione manageriale e da un'elevata diffusione della grande distribuzione. Queste imprese tendono ad avere una dimensione medio grande, con un numero elevato di addetti.

Nel centro, la distribuzione commerciale presenta caratteristiche intermedie, con una presenza equilibrata tra grandi strutture di vendita e negozi di prossimità. Queste regioni, fanno da punto di transizione tra le strutture più organizzate del Nord e quelle più tradizionali del Sud.

A tal proposito, in quest'ultimo, prevalgono imprese di piccole dimensioni, spesso a conduzione familiare, con una presenza significativa di negozi di prossimità e attività tradizionali.

Queste differenze strutturali, comportano una diversa capacità competitiva, con un ritardo delle regioni meridionali nell'adozione di modelli distributivi più efficienti e nella digitalizzazione, accentuando il divario competitivo con le regioni settentrionali e l'estero.

A risolvere tali divergenze territoriali, interviene l'e-commerce, quale forma distributiva non vincolata al territorio, che rompe i modelli geografici classici. L'e-commerce ha un impatto riequilibrante rispetto alla frammentazione territoriale, dal momento che consente anche ai retailer localizzati in aree periferiche o in territori caratterizzati da un

⁶ https://www.istat.it/it/files/2018/07/2006_8.pdf

tessuto commerciale meno sviluppato, di raggiungere una platea più ampia di consumatori, a livello nazionale e internazionale. Tuttavia, permangono differenze legate all'infrastruttura logistica e alla diffusione della digitalizzazione, che continuano a rappresentare un ostacolo all'adozione uniforme del commercio elettronico in tutta la penisola⁷.

La fotografia attuale del commercio al dettaglio in Italia, si caratterizza per un sistema eterogeneo in continua evoluzione, influenzato da fattori strutturali, geografici, tecnologici e socio-comportamentali.

Per comprendere appieno le ragioni di questa configurazione, è necessario ripercorrere le tappe principali che hanno segnato la trasformazione dell'attività del commercio al dettaglio, dalle sue origini storiche fino alla forma omnicanale, oggi sempre più presente.

1.2 La storia del commercio al dettaglio

Il commercio al dettaglio ha subito una trasformazione profonda, guidata da cambiamenti socioeconomici, innovazioni tecnologiche. Questi fattori insieme all'evoluzione degli stili di vita e alle nuove aspettative dei consumatori⁸, hanno plasmato il retail moderno. Per comprendere appieno come il ruolo del dettagliante si sia trasformato e quali saranno le future tendenze, è essenziale ripercorrere le tappe storiche che hanno segnato l'attività di vendita al dettaglio.

Il retail ha origini antiche, risale ai mercati locali e ai bazar. Con il tempo i mercati si sono evoluti in negozi generali, spesso a conduzione familiare, che offrivano una gamma limitata di prodotti sotto un unico tetto, a prezzi non competitivi a causa della mancanza di economie di scala.

⁷ LentePubblica. (2025). Digitalizzazione PA: tra progressi, ostacoli e divario Nord-Sud. <https://lenteubblica.it/pa-digitale/digitalizzazione-pa-tra-progressi-ostacoli-e-divario-nord-sud/>

⁸ L'evoluzione del consumatore sarà oggetto del capitolo successivo

Nella seconda metà del diciannovesimo secolo, contestualmente alla rivoluzione industriale, si diffusero i grandi magazzini. Centri di aggregazione sociale, dove le persone non solo acquistavano ma trascorrevano il tempo libero.

L'introduzione dei primi supermercati, nei primi anni del secolo scorso, ha dato avvio a una nuova modalità di vendita che coinvolgeva direttamente l'acquirente: il self-service⁹.

Una novità per l'epoca, che ha permesso di spostare i prodotti da dietro alla cassa, accessibili solo ai commercianti, posizionandoli sugli scaffali. In questo modo i clienti, attraverso una sorta di percorso guidato, potevano vedere, toccare e valutare meglio i prodotti prima di acquistarli.

L'aumento dei formati di vendita al dettaglio subì un'accelerazione in seguito ai profondi cambiamenti sociodemografici del Novecento. Inizialmente, l'urbanizzazione spinse sempre più persone a trasferirsi dalla campagna alle città, generando una crescente domanda di servizi e spazi commerciali. Per far fronte a questa pressione, le città iniziarono a espandersi verso le aree periferiche. Fu in questo contesto che, con la diffusione dell'automobile e l'aumento della mobilità individuale, si svilupparono i primi centri commerciali, che combinavano negozi al dettaglio, ristoranti e intrattenimento, creando un'esperienza di shopping completa che incoraggiava visite prolungate.

Seguì lo sviluppo dei primi ipermercati, formati di vendita che proponevano qualsiasi tipo di merce, ma anche minimarket, discount e negozi specializzati, punti vendita al dettaglio che si concentrano su una categoria di prodotti precisa¹⁰.

⁹ Freeman, M. (1992). Clarence Saunders: The Piggly Wiggly man. *Tennessee Historical Quarterly*, 51(3), 161–169. TN: Tennessee Historical Society. Nashville.

¹⁰ Niemeier, S., Zocchi, A., & Catena, M. (2013). *Reshaping retail: Why technology is transforming the industry and how to win in the new consumer driven world*. (1^a ed.), Wiley. Hoboken

Quanto descritto rientra nel retail tradizionale¹¹, ossia il modello classico di vendita al dettaglio basato sulla presenza fisica del punto vendita, in cui i consumatori possono interagire direttamente con i prodotti e con il personale addetto alla vendita¹². Questo modello si caratterizza per una serie di elementi distintivi:

- Esperienza fisica del prodotto: il consumatore ha la possibilità di toccare, provare e valutare direttamente la merce prima di acquistarla.
- Interazione personale e assistenza: la relazione diretta con il personale di vendita rappresenta un valore aggiunto, poiché consente al cliente di ricevere supporto immediato, consulenza e un servizio personalizzato.
- Disponibilità immediata del prodotto: l'acquisto si conclude contestualmente alla visita del negozio e il cliente può portare subito con sé la merce.
- Localizzazione strategica: i negozi sono spesso collocati in aree ad alta frequentazione (centri storici, vie commerciali e centri commerciali), favorendo visibilità, accessibilità e fidelizzazione della clientela.

Il formato tradizionale nel corso della sua storia è stato reso progressivamente più efficiente ed efficace grazie all'implementazione di soluzioni tecnologiche, partire dall'introduzione della tecnologia RFID, dei POS scanner e dei sistemi di pagamento elettronico (bancomat e carte di credito, noti come EFT) negli anni '70 - '80, per poi proseguire con tecnologie sempre più evolute.

¹¹ L'espressione brick and mortar (mattoni e malta), è quella che meglio identifica questa forma di retail, utilizza materiali di costruzione degli edifici per identificare i punti vendita fisici nei quali il cliente si reca di persona per vedere, provare e acquistare i prodotti. Rayport, J. F., & Sviokla, J. J. (1994). Managing in the Marketspace. 72(6), 141–150. Harvard Business School Publishing. Boston.

¹² Levy, M., & Weitz, B. A. (2012). Retailing Management (9th ed.). McGraw-Hill. New York.

La tecnologia ha iniziato a farsi spazio in un comparto che fino a quel momento veniva considerato a-tecnologico, segnando il passaggio dal retail tradizionale a quello moderno.

L'avvento di internet negli anni '90 ha ulteriormente accelerato questo processo, mutando radicalmente lo stile di vita delle persone e ridefinendo il ruolo del retail.

La digitalizzazione ha segnato la nascita dei primi e-commerce quali Amazon, eBay e Alibaba. Una disruptive innovation che ha modificato lo status quo del retail tradizionale, trasformando completamente il format di vendita. Negozi online si affiancarono a quelli offline, creando un mercato parallelo a quello tradizionale.

Il successo dell'e-commerce trova una delle sue principali ragioni nella comodità: la possibilità di effettuare acquisti in modo semplice e immediato, con un solo clic, ovunque e in qualsiasi momento, abbattendo le tradizionali barriere spazio-temporali.

Non è più necessario recarsi fisicamente in un punto vendita, poiché l'interazione tra cliente e rivenditore avviene direttamente online, eliminando il contatto fisico¹³ e rendendo l'intero processo più rapido ed efficiente.

L'e-commerce offre ai clienti ulteriori vantaggi, come una maggior accessibilità, una gamma molto più ampia di prodotti e la possibilità di confrontare in tempo reale offerte provenienti da migliaia di fornitori, in un mercato geograficamente illimitato. Tali caratteristiche hanno contribuito a ridefinire le aspettative dei clienti, rafforzando il posizionamento competitivo degli operatori online.

La rapida diffusione dell'e-commerce, accelerata dalla circolazione di device come tablet e smartphone¹⁴, ha dato avvio ad un'era definita

¹³ Niemeier, S., Zocchi, A., & Catena, M. (2013).

¹⁴ La tipologia di dispositivi connessi a Internet si è nettamente allargata, rendendo lo shopping online più versatile. Gli utenti possono utilizzare computers, tablets, cellulari e TV abilitate a internet per effettuare le proprie transazioni. Questo definisce l'e-commerce multicanale, in cui

“apocalisse del retail”¹⁵. Termine utilizzato per descrivere le forti pressioni esercitate dal mercato online, che hanno spinto molti rivenditori tradizionali a registrare un significativo calo della domanda e in alcuni casi più critici a cessare l’attività.

L’avvento di ogni nuovo formato di vendita al dettaglio ha sempre esercitato pressione su quelli preesistenti, spingendoli ad adattarsi e innovarsi.

In passato i grandi magazzini sono stati l’avanguardia del settore distributivo, rivoluzionando l’esperienza d’acquisto. Tuttavia, questi format hanno dovuto affrontare la concorrenza dei discount e dei negozi specializzati, caratterizzati da assortimenti ristretti ma profondamente ottimizzati, in grado di offrire prezzi più competitivi e un’esperienza d’acquisto più mirata, che hanno eroso progressivamente le quote di mercato dei grandi magazzini.

Così è accaduto anche con l’ascesa dell’e-commerce. I negozi fisici per restare competitivi hanno dovuto ridefinire la propria offerta, intervenendo su più fronti: dal rinnovamento degli spazi alla selezione più accurata dell’assortimento, fino all’introduzione di promozioni e servizi a valore aggiunto, con l’obiettivo di elevare la qualità del servizio al cliente.

A supporto di questo, molti dettaglianti hanno adottato un approccio customer driven, fondato sull’ascolto dei bisogni del consumatore e sulla personalizzazione dell’esperienza, riconoscendo nella relazione

i consumatori utilizzano più e-channel e punti di contatto e-channel, concetti coerenti con la prospettiva del negozio fisico che comprende diversi formati di vendita e touchpoint. Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>

¹⁵ Helm, S., Kim, S. H., & Van Riper, S. (2020). Navigating the ‘retail apocalypse’: A framework of consumer evaluations of the new retail landscape. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.09.015>

diretta con il cliente un elemento strategico di differenziazione rispetto ai canali digitali.

La maggior consapevolezza del consumatore, accompagnata dalle sue crescenti aspettative, ha spinto gli operatori commerciali ad assumere una prospettiva diversa, spostando il focus dall'impresa al cliente.

Osservare le leve tradizionali del marketing mix (product, price, place, promotion)¹⁶ dal punto di vista di quest'ultimo ha determinato il passaggio alle 4C (consumer, cost, convenience, communication)¹⁷, che lentamente hanno preso il posto delle 4P classiche.

Le 4C consentono di analizzare il modo in cui le imprese orientano la propria attività in relazione ai bisogni del cliente:

- Consumer (consumatore): rispetto alla logica di marketing tradizionale orientata al prodotto, oggi gli operatori commerciali devono partire dal comprendere a fondo i bisogni, i desideri e i comportamenti del cliente, proponendo non solo beni da acquistare ma soluzioni che offrono valore reale e personalizzato.
- Cost (costo): è il costo che un consumatore è disposto a pagare per ottenere un prodotto, che include il tempo necessario per trovare quest'ultimo e acquistarlo e i rischi percepiti nell'acquisto
- Convenience (comodità): è la facilità con cui il cliente accede a un determinato prodotto, che spinge i retailer a individuare i formati di vendita più comodi all'utente finale. Gli operatori commerciali devono essere lì dove e quando serve, con i prodotti disponibili
- Communication (comunicazione): la comunicazione non è limitata più alla promozione dei prodotti ma si traduce in una relazione

¹⁶ Quattro leve di marketing che l'impresa deve definire e impiegare per servire il consumatore e raggiungere i propri obiettivi di mercato McCarthy, J.E. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach (1th ed.). Irwin. Homewood.

¹⁷ Lauterborn, R. (1990). New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. Advertising Age, 61(41), 26. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:168117620>

continua e bidirezionale tra impresa e consumatore, basata sull'ascolto e il coinvolgimento.

Lo spostamento dal prodotto al consumatore, espresso dal passaggio dalle 4P alle 4C, ha avuto impatti anche sui modelli distributivi. I retailer hanno iniziato a rivedere non solo le loro offerte, ma anche i canali attraverso cui raggiungere il cliente. In questo modo, la vendita al dettaglio tradizionale e l'e-commerce, un tempo considerati canali distinti e messi a confronto (la loro rivalità era la cosa migliore poiché consentiva l'innovazione), hanno cominciato a lavorare in sinergia, in risposta ai cambiamenti nel comportamento d'acquisto. In questo contesto, l'e-commerce non si configura più come una minaccia per i negozi fisici, ma come uno strumento che li completa, permettendo di costruire un'offerta più flessibile e incentrata sul cliente.

Ampliare l'offerta al formato online permette ai retailer di: essere disponibile h24, raggiungere un pubblico più ampio, aumentare l'awareness e le vendite sia online che offline, fornire ai clienti una doppia opportunità per evitare che si rivolgano alla concorrenza e acquisire dati sulle preferenze e le abitudini d'acquisto che consentono ai retailer di ottimizzare strategie di marketing e vendita.

Nonostante i numerosi vantaggi dell'e-commerce non tutti i retailer si sono mossi immediatamente verso l'adozione del format digitale. In molti casi la resistenza al cambiamento, la mancanza di competenze tecnologiche o l'assenza di una strategia strutturata hanno ritardato l'adozione dell'offerta online.

La pandemia da COVID-19 ha rappresentato un punto di svolta, accelerando in modo significativo la digitalizzazione delle attività commerciali, permettendo un salto evolutivo di 7 anni in pochi mesi¹⁸. Le

¹⁸ O'Toole, C., Schneider, J., Smaje, K., & LaBerge, L. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our->

restrizioni alla mobilità, la chiusura forzata di molti esercizi commerciali e il cambiamento nelle abitudini di consumo, hanno spinto anche le imprese più tradizionali a rivedere i propri modelli di vendita, incentivando la presenza sul web e l'attivazione di servizi di delivery. Oggi l'e-commerce è considerato un canale di vendita "tradizionale" e non averlo è una discriminante nella scelta dei consumatori. Ciò viene evidenziato anche dai dati dell'Osservatorio e-Commerce BtoC¹⁹: nel 2024 gli acquisti e-commerce degli italiani hanno raggiunto i 58,8 miliardi di euro (più 6% rispetto al 2023). Di questi, 38,2 miliardi corrispondono all'acquisto di prodotti, mentre il restante 20,6 all'e-commerce di servizi. L'e-commerce incide così per il 13% sul valore complessivo delle vendite retail (online + offline): più di un euro su otto speso nei canali distributivi transita ormai attraverso piattaforme digitali.

Figura 1: Gli acquisti e-Commerce BtoC in Italia



Fonte: Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano. (2024). L'eCommerce B2c in Italia supera 58,8 miliardi di € nel 2024 (+6%). <https://www.osservatori.net/comunicato/ecommerce-b2c/ecommerce-acquisti-online-crescita/>

A trainare le vendite online è soprattutto il comparto dell'abbigliamento (15,02 miliardi; + 25,7%), seguito dall'elettronica con (10,71 miliardi;

[insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever](https://www.osservatori.net/comunicato/ecommerce-b2c/ecommerce-acquisti-online-crescita/)

¹⁹ Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano. (2024). L'eCommerce B2c in Italia supera 58,8 miliardi di € nel 2024 (+6%). <https://www.osservatori.net/comunicato/ecommerce-b2c/ecommerce-acquisti-online-crescita/>

+11,4%), mentre il food & grocery registrano una lieve flessione (-0,7%; 2,92 miliardi).

Sul piano comportamentale, la ricerca Netcomm, NetRetail 2024, evidenzia che lo shopping digitale è ormai un'abitudine consolidata: quasi la metà degli italiani acquista tramite i canali online almeno una volta a settimana²⁰. Gli e-shopper attivi sono 33.7 milioni, con un incremento di 700.000 unità rispetto al 2023²¹.

Nonostante la grande popolarità dello shopping online, i retailer fisici continuano a rimanere un punto di riferimento per i consumatori italiani, il 65% di questi, preferisce recarsi negli store fisici per effettuare acquisti, mentre solo 5% predilige l'e-commerce, il restante 30% dichiara di muoversi in maniera indistinta tra online e offline a seconda delle esigenze²².

Le ragioni che spingono gli italiani a prediligere il negozio fisico sono varie, le principali riguardano il contatto diretto con il prodotto soprattutto per gli acquisti alimentari e capi di vestiario, mentre per categorie più tecniche come prodotti informatici ed elettronici emerge una maggior propensione verso l'online.

Lo studio The State of Shopping 2024 condotto da ShopFully²³, evidenzia come anche le promozioni e le offerte in store giochino un ruolo fondamentale nell'orientare il comportamento d'acquisto, attraverso

²⁰ È indubbio che il cambiamento delle abitudini di acquisto degli Italiani sia stato influenzato e alimentato dalle generazioni più giovani, quali la generazione Z e Alpha caratterizzate dalla naturalezza nell'uso di Internet, delle diverse tecnologie digitali e, soprattutto, dei social network.

²¹ Netcomm – Consorzio del Commercio Digitale Italiano. (2024). NetRetail 2024: Gli acquisti digitali degli italiani [Report]. Netcomm. Milano. <https://www.consortzionetcomm.it/download/netretail-2024-gli-acquisti-digitali-degli-italiani-full-report/>

²² ShopFully. (2024). The State of Shopping 2024 [Report]. Milano, Italia: ShopFully. Estratto da: <https://shopfully.com/wp-content/uploads/2024/04/ITA-The-State-of-Shopping-2024.pdf>

²³ ShopFully. (2024).

campagne sconto anticipate, codici sconto da utilizzare nei punti vendita e gift a fronte di un valore scontrino specifico.

Un altro fattore determinante è legato alla tempistica. Nonostante i tempi di consegna ridotti rispetto al passato, per evitare ritardi, problemi con la consegna o l'inserimento dati personali e della propria carta di credito, l'acquisto in store rimane la soluzione migliore.

In Europa, gli italiani sono tra i più fedeli alla vendita tradizionale in store, danno grande importanza alla relazione personale con il venditore e all'esperienza d'acquisto nel negozio fisico (l'ambiente è un altro fattore discriminatorio tra l'online e l'offline). Nel nostro paese si apprezza particolarmente il contatto umano, la possibilità di ricevere consigli e l'interazione diretta, elementi che, in gran parte, mancano nell'e-commerce. A tale aspetto culturale, se ne affianca uno strutturale legato alla presenza di una rete di negozi fisici sviluppata e vivace (nonostante le chiusure degli ultimi anni), che permette ai consumatori di avere molte opzioni di acquisto vicino a casa, riducendo la necessità di rincorrere allo shopping online.

L'evoluzione storica del retail è un viaggio attraverso l'innovazione e l'adattamento, ogni fase ha portato a nuove sfide e opportunità. Mentre i punti vendita fisici continuano ad essere fondamentali per gli acquisti degli italiani, il digitale si rivela ormai imprescindibile per soddisfare le esigenze di rapidità, comodità, e accesso alle informazioni, portate avanti dalle generazioni più giovani. In questo contesto, numerosi retailer tradizionali, hanno riorganizzato la propria offerta, affiancando al canale fisico quello digitale, parallelamente anche alcuni operatori nativi digitali, hanno iniziato a investire nell'apertura di negozi fisici, riconoscendo il valore strategico dell'interazione diretta con il consumatore. Questa duplice direzione ha dato origine al fenomeno della multicanalità, ovvero alla compresenza di diversi formati distributivi (fisici e digitali) attraverso

i quali l'impresa si rende accessibile all'utente nello scenario attuale. Ma la vera trasformazione avviene quando questi canali non solo convivono, ma si integrano pianamente, dando origine all'approccio omnicanale.

1.3 L'omnicanalità e il futuro del settore distributivo

Il retail moderno si configura come un ecosistema complesso e dinamico, in cui convivono e interagiscono diversi formati di vendita.

La pluralità di canali a disposizione del cliente riflette un cambiamento profondo nel modo in cui gli utenti interagiscono con le imprese: il percorso d'acquisto non è più lineare, ma frammentato e costellato da molteplici punti di contatto, sia online e che offline (touchpoint). In questo contesto i retailer sono chiamati a garantire una presenza coerente, continua e integrata su tutti i fronti, per accompagnare il consumatore in ogni fase del suo journey e ridurre il rischio di dispersione o abbandono.

Una ricerca di Google²⁴ ha illustrato come tra il momento del trigger (ossia l'innescò del bisogno) e la fase finale di acquisto, lo shopper si muove all'interno di uno spazio definito messy middle, un'area caratterizzata da sovraccarico informativo e incertezza decisionale. In questa fase intermedia, l'utente è continuamente esposto a stimoli, recensioni, comparazioni, contenuti promozionali e suggerimenti che provengono da molteplici touchpoint (siti web, e-mail, social media, passaparola etc.).

Tale sovraccarico cognitivo lo porta ad oscillare tra due attività: l'esplorazione (ricerca di nuove opzioni) e la valutazione (analisi comparativa tra le opzioni note), che possono rallentare la decisione d'acquisto o addirittura portare all'abbandono del processo.

In questo scenario complesso, un approccio omnicanale rappresenta per i retailer, un'opportunità che garantisce continuità, coerenza e fluidità tra i

²⁴ Rennie, A., & Protheroe, J. (2020.). Capire il percorso d'acquisto dei consumatori. Think with Google. Mountain View, CA: Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-journey/navigating-purchase-behavior-and-decision-making/>

diversi canali, aiuta a semplificare l'esperienza del cliente, riducendo la dispersione e favorendo una scelta più rapida, consapevole e fidelizzata.

“Omnicanale è quella visione globale e integrata del business che permette l'adozione di strategie utili a offrire un'esperienza utente fluida e integrata tra tutti i touchpoint”²⁵.

Il percorso verso l'omnicanalità è complesso. Il primo passo consiste nel mettere a disposizione del consumatore una molteplicità di canali di vendita, che permettono allo shopper di utilizzare il punto di interazione che più preferisce, risponde alle sue esigenze e alla fase del customer journey in cui si trova.

Ma non basta la multicanalità per parlare di gestione omnicanale, è importante che i canali non siano dei silos separati e operanti in maniera indipendente, ma al contrario comunichino e interagiscano, sincronizzando i dati.

La cross-canalità è un passo intermedio verso l'omnicanalità, che introduce servizi come il click & collect, la possibilità di rendere in negozio gli acquisti online o la verifica tramite app della disponibilità di un prodotto prima di recarsi nel punto vendita. Qui si assiste a un primo dialogo tra i canali, tuttavia, questi rimangono ancora in parte separati.

Per abbracciare a pieno un approccio omnicanale, è necessaria una trasformazione interna che coinvolga tutte le funzioni aziendali e ripensi le modalità di interazione con il mercato²⁶.

Da un punto di vista culturale, è essenziale compiere un cambio di prospettiva che abbracci una visione customer centric: ogni decisione, dal

²⁵ Angiulli, D., Bosi, G., & Confortini, P. (2023). Omnichannel Customer Experience: Come creare un progetto omnicanale efficace e redditizio con l'aiuto della Marketing Automation. Tecniche Nuove. Milano.

²⁶ Con “modalità di interazione con il mercato” si fa riferimento al complesso di touchpoint attraverso cui un'impresa entra in relazione con il cliente e alla necessità di integrarli per costruire un'esperienza coerente. Questo concetto è centrale nelle strategie di marketing contemporaneo, come illustrato in Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. Wiley. Hoboken.

prodotto al servizio, deve nascere dall'analisi dei bisogni, dei comportamenti e delle aspettative del consumatore.

Sul piano operativo, questo si traduce in:

- Coinvolgimento trasversale: non bastano marketing, vendite e customer care, servono anche logistica, IT, legale, R&D e supply-chain (business unit non direttamente collegato alla gestione del cliente). Ogni reparto deve partecipare al disegno dell'esperienza cliente²⁷.
- Sincronizzazione dei dati (single customer view): aggregare le informazioni provenienti da siti, app, call-center e negozi per ottenere una visione unificata del cliente, utile a offrire interazioni personalizzate e coerenti.
- Revisione di ruoli e processi: servono nuove responsabilità e flussi decisionali. Ad esempio, mentre IT garantisce l'integrazione dei sistemi, la logistica organizza gestisce l'order-fulfillment cross-canale e il personale di negozio gestisce i resi online in store.

All'interno dell'impresa si crea un sistema orchestrato, simile a un'orchestra sinfonica: ogni funzione suona il proprio strumento, ma l'obiettivo è armonizzare tutti i processi attorno al cliente. Per realizzare questa trasformazione è importante gestire il cambiamento in modo strutturato, modelli come quello di Kotter²⁸ o ADKAR²⁹, aiutano le imprese a superare le resistenze interne, allineare tutti i reparti e costruire una visione condivisa, guidando le persone in ogni fase del processo.

²⁷ Valsecchi, M. (2025, 5 giugno). Omnichannel: significato e strategie. Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano. Estratto da: <https://www.osservatori.net/blog/omnichannel-customer-experience/omnichannel-significato-strategie/>

²⁸ Il modello di Kotter articolato in otto fasi, enfatizza la costruzione di una visione condivisa, l'empowerment delle persone e la necessità di ancorare i cambiamenti nella cultura aziendale. Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press. Boston.

²⁹ Il modello ADKAR si concentra sulle fasi individuali del cambiamento (consapevolezza, desiderio, conoscenza, abilità e rinforzo), rendendolo particolarmente efficace per accompagnare i collaboratori lungo un percorso di adozione graduale di nuove pratiche, come quelle richieste dall'approccio omnicanale. Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Research. Loveland.

La riorganizzazione interna, implica inoltre l'integrazione strutturale delle tecnologie digitali nei processi aziendali, in quanto strumenti abilitanti per la gestione integrata dei canali e la creazione di un'esperienza cliente coerente. Tra queste rientrano:

- L'Intelligenza artificiale, impiegata per analizzare in tempo reale grandi volumi di dati, per anticipare bisogni del cliente, personalizzare l'offerta, ottimizzare i percorsi d'acquisto, automatizzare il servizio client attraverso chatbot disponibili 24/7, migliorare la catena di fornitura e la gestione dell'inventario, attraverso una gestione più agile delle scorte e delle spedizioni.
- La piattaforma CRM omnicanale, che raccoglie e integra i dati provenienti per creare una visione unica e coerente e permettere delle comunicazioni personalizzate.
- L'Internet of Things (IoT), che connette oggetti fisici alla rete, favorendo esperienze ibride come scaffali intelligenti, etichette digitali o dispositivi wearable che comunicano con app e piattaforme.
- La realtà aumentata (AR) e la realtà virtuale (VR), tecnologie immersive che arricchiscono la dimensione sensoriale dell'acquisto. Consentono di valorizzare l'ambiente domestico e lo store, sovrapponendogli modelli 3D o esplorare ambienti immersivi, completamente virtuali, in cui vivere l'esperienza con il brand.
- La Computer Vision, utilizzata nei punti vendita fisici per effettuare analisi di negozio (rilevare flussi di traffico, le zone calde, analizzare i comportamenti) ottimizzare il layout e abilitare il riconoscimento individuale per pagamenti rapidi o servizi personalizzati.

L'integrazione di queste tecnologie all'interno del business dell'impresa non è più una scelta accessoria ma una leva strategica per garantire competitività nel lungo periodo.

L'uso sempre più diffuso di strumenti innovativi sta trasformando il negozio fisico da semplice luogo di transazione, in uno spazio esperienziale, autonomo e iperconnesso.

Secondo i dati dell'Osservatorio Digital Innovation nel Retail del Politecnico di Milano, nel 2024 gli investimenti digitali dei retailer italiani hanno raggiunto il 3,2% del fatturato, un valore poco superiore rispetto al 3,1 % del 2023 e al 2,8% del 2022³⁰. L'incremento segnala una direzione chiara per cui l'adozione di queste tecnologie è una componente essenziale per la trasformazione organizzativa.

Il retail moderno si caratterizza sempre più per un approccio definito phygital, concetto strettamente connesso all'omnicanalità, nato dall'unione della parola "physical" (fisico) e "digital" (digitale) un "termine di marketing che descrive la fusione delle esperienze digitali con quelle fisiche. Phygital combina ambienti online ed offline, cercando di trarre il meglio da entrambi gli spazi, per creare un'esperienza cliente molto più completa e soddisfacente. L'esperienza phygital consente di combinare le migliori caratteristiche dell'ambiente virtuale (immediatezza, immersione, velocità) con i vantaggi dello spazio fisico e reale (interazione con il prodotto, coinvolgimento con le persone)"³¹.

³⁰ Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano. (2025). Nel 2024 sale al 3,2 % l'incidenza degli investimenti in digitale sul fatturato totale nel Retail in Italia [Comunicato stampa]. Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano. <https://www.osservatori.net/comunicato/innovazione-digitale-nel-retail/retail-in-italia-digitale/>

³¹ Del Vecchio, P., Secundo, G., & Garzoni, A. (2023). Phygital technologies and environments for breakthrough innovation in customers' and citizens' journey: A critical literature review and future agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 189. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122342>

Il phygital può considerarsi come la materializzazione concreta dell'approccio omnicanale incentrato sull'esperienza.

In un percorso d'acquisto di questo tipo, l'utente può prenotare i prodotti online e trovarli nel camerino dello store pronti per essere provati, utilizzare app per controllare la disponibilità di taglie, colori e stock in negozio, specchiarsi nei digital fitting room per provare virtualmente le ultime tendenze o pagare tramite app e uscire dal negozio senza passare dalle casse.

Questa interconnessione tra canali e tecnologie rende sfumati i confini tra on e off line rispondendo a un bisogno del consumatore ormai esplicito: una contaminazione della propria esperienza d'acquisto tale da vivere nel fisico la fluidità e comodità dell'online tanto quanto nell'online la relazione one to one caratteristica del retail fisico.

La direzione intrapresa dal retail è chiara, non si tratta più di vendere un prodotto ma di costruire una relazione emotiva, sensoriale e continua con il cliente. È per questo che la customer experience diventa la leva competitiva contemporanea, in cui le tecnologie sono parte integrante di essa: influenzano le emozioni, riducono le frizioni, rendono i processi intuitivi e arricchiscono il valore percepito del brand.

Questa evoluzione non è casuale né transitoria, ma è la risposta a trasformazioni profonde che hanno ridefinito il rapporto tra impresa e consumatore.

La frammentazione dei percorsi d'acquisto, la moltiplicazione dei touchpoint, l'iper-connettività e l'emergere di nuovi bisogni e aspettative da parte dei consumatori hanno reso evidente che non basta più essere presenti, ma occorre essere rilevanti.

In un mercato sempre più competitivo e fluido, l'impresa deve dunque progettare esperienze coerenti, coinvolgenti e personalizzate, trasformando ogni punto di contatto in un'opportunità per costruire fiducia e valore. Se oggi l'esperienza diventa la "merce" più preziosa da offrire,

le imprese possono evolvere in chiave relazionale e le tecnologie possono amplificare e ridefinire la modalità attraverso cui l'esperienza viene generata.

2. Il Retail Customer Experience

2.1 L'evoluzione del comportamento del consumatore

Dopo aver analizzato l'evoluzione del settore distributivo e delle tecnologie a disposizione degli operatori, è ora necessario spostare l'attenzione sulla controparte fondamentale di questo sistema: il cliente, inteso sia come acquirente che come consumatore finale.

Nel corso degli ultimi decenni, il comportamento del consumatore ha subito una trasformazione profonda, frutto di fattori economici, culturali, sociali e tecnologici che ne hanno ridefinito esigenze, aspettative e modalità d'acquisto.

Fino agli anni '70, il consumatore poteva essere definito sostanzialmente passivo-recettivo: disposto ad acquistare ciò che gli veniva offerto, subendo le scelte del mercato senza nulla poter influenzare. Uno spettatore passivo che non attua una valutazione del prodotto, vale a dire non si informa attivamente, non si confronta con le diverse opzioni e non è critico verso le informazioni ricevute, accontentandosi di un offerta standard.

Come osserva Don Slater (1997) nella cultura di massa del dopoguerra, il consumatore era concepito come "pleasure-seeking and irrational", ovvero non produttivo, guidato da emozioni e desideri, non da razionalità o consapevolezza. In questo contesto l'individuo veniva esposto a una comunicazione unidirezionale, basata su stimoli standardizzati e privi di ascolto attivo.

Tale paradigma inizia a incrinarsi a partire dagli anni '80, con l'emergere di un contesto economico e culturale profondamente trasformato dalla globalizzazione.

L'espansione della cultura del consumo³² a livello globale comporta non solo la diffusione dei prodotti e delle marche su scala

³² Slater, D. (1997). *Consumer culture and modernity*. Polity Press. Cambridge.

internazionale, permettendo al consumatore di confrontarsi con un mercato sempre più competitivo e vedere aumentato il proprio potere decisionale³³, ma anche la trasmissione di un modello culturale in cui il consumo assume un ruolo centrale nella definizione dell'identità individuale.

Il consumatore non si limita più a soddisfare bisogni funzionali, ma partecipa attivamente alla costruzione di significati attraverso le sue scelte d'acquisto, così facendo, l'acquisto diventa un gesto comunicativo e una forma di espressione personale.

Il consumatore attribuisce valore simbolico ai beni che sceglie, trasformando il consumo in un atto carico di significato, attraverso il quale l'individuo costruisce e comunica la propria identità e i propri valori. Come sottolineano Arnould e Thompson (2005), la cultura del consumo consente agli individui di costruire narrazioni di sé attraverso il brand, che da semplice fornitore di beni diventa collaboratore relazionale nella definizione del sé.

In questo scenario, il comportamento del consumatore evolve verso forme sempre più selettive, critiche e identitarie, anticipando la futura centralità dell'esperienza come leva strategica per lo sviluppo di una relazione che si fonda sulla fiducia.³⁴

L'introduzione del Word Wide Web (WWW) e la diffusione dei dispositivi mobili accelera ulteriormente la trasformazione del comportamento d'acquisto. Il consumatore diventa "connesso", iper-informato e più autonomo nelle sue scelte. Questa autonomia si traduce nella possibilità e nella capacità di cercare, confrontare, verificare e condividere informazioni in tempo reale.

³³ In un mercato competitivo, la moltiplicazione delle alternative e l'accesso alle informazioni favoriscono un consumo più consapevole e critico. Il cliente acquisisce così maggior capacità di scelta e influenza strategie di marca. Bauman, Z. (2007). Consumo, dunque sono. Laterza. Bari-Roma.

³⁴ Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Il consumatore moderno non subisce più in modo passivo le proposte commerciali, ma analizza le fonti, smaschera eventuali incoerenze tra la comunicazione e il comportamento reale tenuto dall'impresa e partecipa attivamente al discorso di marca³⁵.

Le recensioni online, i forum e i contenuti pubblicati dagli utenti, trasformano ogni cliente in un soggetto potenzialmente influente, capace di modellare la reputazione di un brand e condizionare le scelte altrui.

L'avvento di internet valorizza il ruolo del consumatore, amplificandone la voce e il suo empowerment³⁶: emerge il profilo del "prosumer", un consumatore che partecipa attivamente alla produzione di valore attraverso contenuti, recensioni e feedback³⁷.

Accanto a questa figura si sviluppa quella di "consum-attore"³⁸, concetto più sociologico e valoriale, che sottolinea la trasformazione del cliente in un soggetto dotato di intenzionalità culturale, valoriale e politica.

Il consum-attore non si limita a interagire con il brand, ma utilizza il consumo come forma di espressione e partecipazione, scegliendo di premiare le imprese che incarnano i propri valori e al contrario boicottare quei marchi percepiti come incoerenti e dannosi. Il cliente non solo compra ma giudica, sceglie, approva o rifiuta, in questo modo contribuisce a orientare l'offerta.

³⁵ Il "discorso di marca" è la narrazione, la storia, la cultura che un brand crea e comunica.

³⁶ Kozinets, R. V., Hemetsberger, A., & Schau, H. J. (2008). The wisdom of consumer crowds: Collective innovation in the age of networked marketing. *Journal of macromarketing*, 28(4), 339-354. <https://doi.org/10.1177/0276146708325382>

³⁷ Ritzer, G., Jurgenson, N., Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital "prosumer". *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13-36. <https://doi.org/10.1177/1469540509354673>

³⁸ Codeluppi, V. (2011). Il mito del consum-attore. In *Pratiche culturali e reti di consumo*, n. 2/2011, pp. 5-8. <https://iris.unimore.it/retrieve/e31e124b-8f8f-987f-e053-3705fe0a095a/rivista-pic-2-2011.pdf>

Il mercato diventa uno spazio di confronto etico, oltre che economico e il consumatore si configura come co-autore delle dinamiche simboliche e culturali della distribuzione.

La progressiva diffusione dei dispositivi mobili ha fatto sì che la relazione con gli operatori commerciali avvenisse sempre più sfruttando una molteplicità di canali, che fa emergere l'esigenza, per il consumatore, di trovare coerenza tra online e offline.

Questo scenario richiede alle imprese, in particolare a quelle commerciali, un approccio integrato, non più orientato al singolo punto vendita o canale, ma all'esperienza d'acquisto.

La pandemia da COVID-19 ha rappresentato un ulteriore punto di svolta. L'accelerazione digitale forzata ha portato anche i segmenti meno tecnologici a familiarizzare con strumenti digitali integrati.

Il consumatore post pandemico si mostra più selettivo, meno paziente e orientato verso attori commerciali che dimostrano coerenza valoriale e attenzione reale ai propri bisogni³⁹.

La crisi sanitaria, ha aumentato la sensibilità verso la qualità delle relazioni, la trasparenza delle imprese e l'utilità reale dei servizi offerti. Allo stesso tempo l'accelerazione digitale ha innalzato le aspettative della clientela (benchmark esperienziale) in termini di velocità, accessibilità e semplicità d'acquisto, come conseguenza delle politiche commerciali proposte dai grandi operatori online⁴⁰.

Di fronte al consumatore moderno, la customer experience si afferma come risposta strategica e culturale necessaria.

Non si tratta più di offrire un buon prodotto o servizio funzionale, ma di costruire un'esperienza coerente, rilevante e personalizzata

³⁹ Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. (1^a ed.). Wiley. Hoboken.

⁴⁰ Pone, R. (2024). Come cambia il consumatore. Una guida per orientarsi. Unione TN. www.unione.tn.it/notizia/come-cambia-il-consumatore-una-guida-per-orientarsi

lungo l'intero percorso d'acquisto. Questa evoluzione, che vede il cliente passare da soggetto passivo a interlocutore attivo, critico e orientato al senso, rende l'esperienza uno degli asset più rilevanti nella competizione contemporanea.

2.2 L'evoluzione del customer journey

Alla luce dell'evoluzione del comportamento del cliente, diventa fondamentale comprendere in che modo il consumatore contemporaneo interagisce con il brand lungo l'intero percorso d'acquisto.

Comprendere le modalità attraverso cui il consumatore si relaziona con un'impresa commerciale non significa più limitarsi ad analizzare l'atto d'acquisto in sé, ma implica l'osservazione dell'intero percorso decisionale e relazionale del cliente. In quest'ottica, il customer journey si propone come strumento essenziale per analizzare ogni interazione tra cliente e impresa che si sviluppa nel tempo, dal primo contatto fino allo sviluppo di una relazione duratura basata sulla fiducia e sull'engagement.

Nei suoi primi sviluppi teorici, il percorso del cliente veniva rappresentato da modelli lineari, tra cui il celebre schema AIDA (Attenzione, Interesse, Desiderio e Azione)⁴¹, che descrive il percorso psicologico del consumatore esposto a un messaggio pubblicitario. Questa sequenza è stata successivamente ripresa e ampliata dal concetto di funnel marketing, che applica logica simile ma all'intero percorso decisionale del cliente, il quale attraversa una serie di fasi sequenziali, partendo da una consapevolezza diffusa

⁴¹Il modello AIDA fu proposto da Elias St. Elmo Lewis nei primi del Novecento, in un contesto in cui il marketing cominciava a strutturarsi come disciplina autonoma Lewis, E. S. (1908). Financial advertising. Levey Bros. & Company. Indianapolis.

dell'offerta, passando a una progressiva selezione dei brand ritenuti più adatti a soddisfare il proprio bisogno⁴².

La metafora dell'imbuto è centrale in questo modello, poiché indica una logica di scrematura: partendo da ampia base di marchi conosciuti, il cliente restringe il campo d'azione attraverso un processo decisionale razionale, arrivando infine all'acquisto.

Il percorso d'acquisto viene avviato dall'utente nel momento in cui riconosce di possedere un bisogno o un problema da attenuare ed è scandito in 4 fasi:

- Consapevolezza: il consumatore viene a conoscenza di un insieme di marchi che potenzialmente sono in grado di soddisfare il suo bisogno
- Interesse: restringe il set di considerazioni iniziali e contestualmente valuta alcune opzioni
- Considerazione: confronta le alternative e individua quella che meglio lo soddisfa
- Azione: procede all'acquisto

Il percorso d'acquisto proposto dal funnel è chiaro, fisico e controllabile, caratterizzato da punti di contatto limitati e ben definiti.

Con l'evoluzione dei comportamenti d'acquisto e la crescente digitalizzazione, il funnel ha mostrato tutti i suoi limiti. Il cliente contemporaneo non segue più un percorso lineare e prevedibile, ma si muove in modo fluido, interattivo e non sequenziale, attraverso una molteplicità di canali fisici e digitali, spesso in combinazione tra loro.

⁴² Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). "The consumer decision journey". McKinsey & Company www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey

Il viaggio del cliente non segue più un ordine prestabilito (entra nello store, vede ed acquista), ma può iniziare online, passare in negozio e concludersi altrove.

Di fronte a questa complessità il modello customer decision journey (CDJ)⁴³ rappresenta un'alternativa più aderente alla realtà, in quanto rappresenta un approccio circolare e dinamico rispetto alla sequenzialità rigida del funnel. Ribalta radicalmente la visione tradizionale, dimostrando come i consumatori non seguono più una sequenza fissa (dall'awareness all'acquisto), ma si muovono fluidamente tra fasi cicliche, come scoperta, confronto, abbandono e nuova ricerca.

Sviluppare una conoscenza approfondita su come i consumatori prendono le decisioni è fondamentale per ogni impresa orientata al cliente, ma è solo il primo passo, la parte difficile è concentrare le azioni e gli investimenti sui touchpoint più influenti.

In passato le imprese commerciali⁴⁴ si concentravano per lo più sui due estremi del funnel: creare awareness (farsi notare) o fidelizzare i clienti attuali.

Il focus sul front end, deriva dall'idea dell'imbuto che i marchi che rientrano nelle considerazioni iniziali sono quelli su cui si baserà la scelta del cliente, tuttavia il CDJ suggerisce che quelli esclusi nella prima fase vengano presi in considerazione durante la valutazione attiva. Contrariamente alla logica di scrematura del funnel, man mano che i potenziali clienti cercano informazioni, nuovi marchi possono essere individuati e abbandonati quelli considerati inizialmente.

⁴³ Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009).

⁴⁴ Pur essendo valido per tutte le tipologie di impresa, il concetto di customer journey assume particolare rilevanza per le imprese commerciali, dove la frequenza e l'intensità del contatto con il cliente richiedono una mappatura precisa dei touchpoint

Concentrandosi solo sull'inizio e la fine del percorso le imprese perdono importanti opportunità. La fase centrale del customer journey, è quella dove il cliente interagisce concretamente con il brand: sceglie, tocca, valuta e prova (sia online che offline). E' proprio in questi momenti che prende forma la customer experience. Quest'ultima non si costruisce in astratto ma prende forma a partire dal percorso del cliente, attraverso la gestione consapevole dei momenti chiave in cui il consumatore entra in contatto con l'impresa. Oggi il customer journey è costellato da molteplici touchpoint distribuiti sia nel mondo fisico che in quello digitale. E' possibile distinguere:

- Touchpoint fisici: scaffali, personale, riviste, materiali promozionali e fiere.
- Touchpoint digitali: siti web, blog, social network, pubblicità online, newsletter e recensioni.
- Touchpoint ibridi: che combinano le prime due categorie come servizi di click&collect, QR code in store, casse automatiche e la realtà aumentata in negozio.

In molti casi il consumatore può entrare in contatto con un brand anche involontariamente, attraverso annunci personalizzati, contenuti sponsorizzati o suggerimenti algoritmici, senza che l'impresa abbia un controllo pieno su quel punto di contatto. Altre volte, invece, la relazione è cercata attivamente come nel caso della richiesta di informazioni tramite canali di assistenza o l'interazione sui social. Questa pluralità rende il customer journey complesso da tracciare e gestire.

Per le imprese commerciali, la vera sfida non è presidiare tutti i canali ma progettare esperienze coerenti, fluide e significative lungo l'intero percorso del cliente. Di conseguenza, la mappatura del

customer journey costituisce il primo passo concreto nella progettazione della customer experience.

Capire dove si muove il cliente, come interagisce e cosa si aspetta in ciascun momento permette di trasformare il percorso in un sistema esperienziale, dove ogni touchpoint diventa un'occasione per costruire relazione e differenziazione.

2.3. La customer experience

Tracciato il percorso del cliente, il passo successivo è comprendere in che modo egli vive e interpreta le interazioni con l'impresa: è qui che prende forma la customer experience. In un contesto competitivo sempre più orientato alla centralità del cliente, la customer experience rappresenta oggi un elemento significativo nella generazione di valore sia per l'impresa, che per il consumatore. Analizzare la natura composita della customer experience rappresenta il presupposto fondamentale per poterla progettare in modo coerente, differenziante e rilevante.

Una delle definizioni ampiamente citata in letteratura considera la customer experience come un processo personale che coinvolge il cliente a diversi livelli, nell'interazione con il prodotto e chi lo offre⁴⁵. Questo approccio individua sei principali dimensioni attraverso cui il cliente vive e interpreta la propria esperienza:

- La dimensione sensoriale, che riguarda l'influenza dai cinque sensi (vista, gusto, olfatto, tatto e udito) sulla percezione del cliente. L'arredamento di un negozio, la musica in sottofondo o il profumo di un prodotto sono esempi di stimoli sensoriali che possono creare un'esperienza.

⁴⁵ Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410 <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>

- La dimensione emotiva, che si riferisce a tutte quelle emozioni e ai sentimenti che un cliente prova durante l'interazione
- La dimensione cognitiva, che coinvolge i processi mentali di una persona e la stimola a livello intellettuale. Per esempio: un prodotto innovativo o personalizzato sollecita la curiosità e l'interesse del cliente, che risulta così più propenso a fare quell'acquisto o quella determinata azione legata al prodotto
- La dimensione pragmatica, cioè la dimensione che riguarda l'usabilità e la funzione dell'esperienza. Un'interfaccia user friendly o un efficiente servizio incidono sull'esperienza pragmatica
- La dimensione relazionale, che riguarda il senso di appartenenza e le relazioni sociali che si sviluppano tramite quella specifica esperienza. Per esempio: la creazione di una community.
- La dimensione identitaria, ovvero l'identificazione da parte del cliente con il brand, fino a diventarne Ambassador.

In parallelo a questa lettura multidimensionale, un'altra prospettiva nella letteratura definisce l'esperienza del cliente come una risposta soggettiva, che deriva da un contatto diretto o indiretto con l'impresa⁴⁶.

Il contatto diretto solitamente è avviato dal cliente durante la fase di acquisto o di utilizzo del prodotto, mentre quello indiretto riguarda incontri non programmati, come raccomandazioni, critiche, passaparola, pubblicità e recensioni.

Questo significa che non è solo l'uso di un prodotto o un servizio a determinare l'esperienza complessiva, ma anche le scelte prese dal rivenditore per comunicare, come si fa trovare e come risolve

⁴⁶ Meyer, C., & Schwager, A. (2007, febbraio). Understanding Customer Experience. Harvard Business Review, 85(2), 116–126. <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>

eventuali problemi. E' qui che risiede l'importanza, per l'impresa, di definire la sequenza di interazioni che avvengono tra un individuo e un brand, lungo tutti i touchpoint del customer journey.

Ogni interazione ha un impatto sulle persone in termini di emozioni, processi cognitivi, relazioni sociali e reazioni fisiche. Tuttavia, gli operatori commerciali non sono sempre in grado di controllare gli elementi che scatenano queste risposte, ma alcuni di questi possono sfuggire al loro dominio⁴⁷.

Rispetto al concetto più tradizionale di "soddisfazione", la customer experience si distingue perché non si limita a rispettare le aspettative, ma mira a superarle, attivando meccanismi di coinvolgimento, fiducia e memorabilità lungo tutto il percorso del cliente.

Dato il carattere multidimensionale della customer experience è facile comprendere la particolare attenzione che oggi i retailer hanno verso di essa, quale valore cruciale nella differenziazione e nella competitività.

I motivi che spingono i retailer ad investire in tale ambito sono diversi: il primo è riscontrabile nella saturazione del mercato, dove le differenze funzionali tra i prodotti e i servizi sono spesso minime e i prezzi risultano sempre più simili tra i concorrenti.

In questo contesto un approccio incentrato sull'esperienza del cliente, consente di sviluppare la propria proposta di vendita concentrandola sul "come" vendere e far sentire i propri clienti, piuttosto che sul cosa "vendere".

Inoltre in un contesto caratterizzato da ipercompetizione, la customer experience diventa una risposta efficace per trattenere il cliente

⁴⁷ Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

offrendo un'esperienza appagante che riduca la percezione di sostituibilità.

Un ulteriore elemento che spinge gli operatori commerciali ad adottare un approccio customer centric orientato all'esperienza è rappresentato dal cambiamento profondo delle abitudini e delle aspettative dei consumatori⁴⁸. Il cliente contemporaneo è infedele per natura, è diventato più autonomo ed esigente e poco incline alla tolleranza. La soddisfazione funzionale⁴⁹ non è più sufficiente a trattenerlo, ciò che incide realmente sulla relazione è l'esperienza percepita in termini di attenzione, empatia e valore personale. Il cliente è alla ricerca di un'esperienza che lo coinvolga, che sia coerente con i suoi valori e che trasmetta autenticità e cura⁵⁰. In tale contesto, investire nella customer experience diventa una necessità per chi intende mantenere la rilevanza del proprio brand e rispondere in modo efficace al cliente connesso.

A questo si aggiunge l'impatto crescente che la customer experience esercita sulla reputazione del brand e sul passaparola digitale. Le esperienze vengono condivise pubblicamente tramite recensioni, social media e piattaforme online, ogni interazione tra cliente e rivenditore può rafforzare o compromettere l'affidabilità aziendale. Un'esperienza positiva genera spontaneità comunicativa e raccomandazioni autentiche, mentre una negativa può innescare effetti reputazionali immediati e difficilmente controllabili. Investire nella customer experience significa costruire valore sia relazionale che reputazionale, in grado di influenzare direttamente la

⁴⁸ Per maggiori approfondimenti si rinvia al precedente paragrafo 2.1

⁴⁹ Il cliente è soddisfatto perché il prodotto o il servizio ha rispettato le sue aspettative in termini di prezzo, caratteristiche e qualità. Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007).

⁵⁰ I clienti sono disposti a pagare di più per una buona customer experience: il 42% dei consumatori accetta di spendere di più se sa che avrà un'esperienza senza intoppi e personalizzata. Taddei, F. (2023, gennaio 8). Customer experience spiegata semplice. Estratto da: <https://francescataddei.it/blog/customer-experience-spiegata-semplice/>

competitività e la performance dell'impresa nel medio-lungo periodo.

Oltre al valore relazionale e reputazionale, investire nella customer experience ha ricadute dirette sulla profittabilità. Le esperienze positive contribuiscono ad aumentare la customer lifetime value (CLV), la propensione al riacquisto e la retention⁵¹. Inoltre migliorano la fedeltà riducendo l'abbandono: trattenere un cliente soddisfatto è meno oneroso che acquistarne uno nuovo, con un impatto significativo sui costi di acquisizione. Parallelamente, una customer experience efficace può massimizzare il ritorno sugli investimenti in marketing e comunicazione, grazie al passaparola positivo e alla maggior efficacia delle iniziative promozionali rivolte a clienti coinvolti.

Da ultimo, un elemento centrale è l'uso dei dati per progettare esperienze personalizzate, in grado di anticipare i bisogni e i comportamenti del cliente. La customer experience diventa un ambito sempre più data driven, in cui ogni interazione alimenta conoscenza utili a raffinare l'offerta in tempo reale⁵².

In risposta alle nuove esigenze del cliente e gli innumerevoli vantaggi che si ottengono investendo nella costruzione della customer experience, per orientare in modo strutturato gli sforzi delle imprese, sono stati elaborati dei framework di riferimento che sintetizzano le principali leve di intervento in materia di esperienza. Tra i modelli più consolidati e diffusi a livello internazionale si colloca il framework dei Six Pillars of Customer Experience Excellent, elaborato da KPMG, che individua sei dimensioni chiave

⁵¹ Zorfas, A. & Leemon, D. (2016). An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction. Harvard Business Review <https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction>

⁵² Frigo, C. (2021). CX e Rental: tutti i vantaggi per le aziende. Doxee Blog. <https://www.doxee.com/it/blog/customer-experience/cx-e-rental-tutti-i-vantaggi-per-le-aziende/>

(integrità, risoluzione, aspettative, personalizzazione, empatia, tempo ed impegno) per costruire una customer experience di successo⁵³.

Il primo pilastro è l'integrità, traducibile nel mantenere la parola data, essere trasparenti e coerenti. Lavorare su questo primo elemento permette di creare affidabilità e costruire una relazione a livello umano sviluppando un rapporto stabile e duraturo.

Il secondo pilastro è la risoluzione, alla cui base troviamo l'approccio problem-solving, focalizzato sul trovare tempestivamente le soluzioni più adeguate alle esigenze dei clienti.

Sviluppato attorno ai bisogni dei clienti, vi è il terzo pilastro, rappresentato dalle aspettative. La soddisfazione del cliente è il risultato della differenza tra l'aspettativa e la reale esperienza. Comprendere, appagare e superare le aspettative è un elemento centrale che caratterizza le organizzazioni efficienti.

La personalizzazione, ai giorni odierni, è ormai un elemento indispensabile, per questa ragione KPMG lo inserisce tra i suoi pilastri. Un'esperienza su misura, costruita sulle preferenze e tenendo conto delle interazioni passate, fa sentire i propri clienti ascoltati, apprezzati e importanti. Un brand che riesce a offrire soluzioni personalizzate è in grado di creare un legame più forte, aumentando il coinvolgimento e la fedeltà nel tempo. Le aziende che implementano offerte personalizzate si servono di diversi strumenti di AI che consentono di analizzare quantità infinite di dati e sviluppare modelli che possono rispondere alle esigenze di personalizzazione. L'utilizzo dei dati in modo etico e trasparente è un fattore chiave della personalizzazione, poiché uno sfruttamento

⁵³ KPMG Advisory S.p.A. (2023). L'eccellenza nella Customer Experience: Omnicanalità, phygital e personalizzazione per prepararsi al futuro [Report]. KPMG Advisory S.p.A. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2023/02/KPMG_Customer_Experience_2022.pdf

invasivo delle informazioni può suscitare diffidenza, anziché fiducia. Le imprese per ovviare a questa barriera devono trovare un equilibrio tra l'offerta di vantaggi e il rispetto della privacy del cliente.

Il quinto pilastro è l'empatia, intesa come “mettersi nei panni dell'altro”. L'empatia consente di comprendere appieno e condividere sentimenti, pensieri e aspettative dell'altra persona. Riuscire a vedere il mondo con gli occhi del cliente, è fondamentale per le organizzazioni per riuscire a instaurare una legame empatico e profondo.

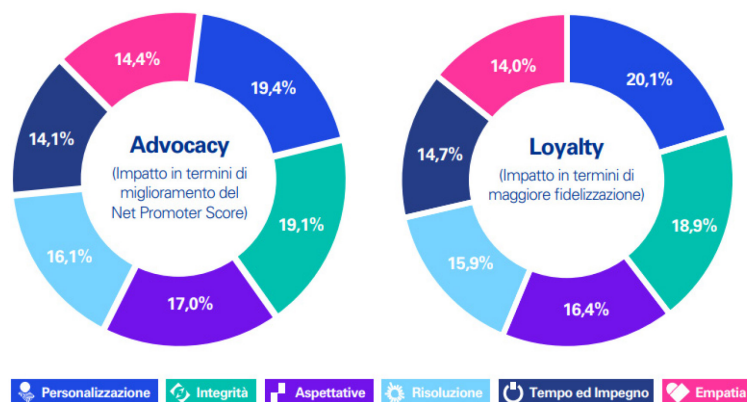
Infine, l'ultimo pilastro è rappresentato dal tempo e l'impegno. La società odierna è ossessionata dalla velocità, dalla mancanza di tempo e dal fare sempre di più. I clienti hanno sempre meno tempo e sono alla ricerca di gratificazione immediata. Le organizzazioni consapevoli di questo, sono chiamate ad eliminare gli ostacoli e gli impedimenti superflui, per aiutare il cliente a raggiungere i propri obiettivi in maniera rapida, intuitiva ed efficiente. Tempi di attesa lunghi, operazioni d'acquisto complesse e percorsi poco chiari, incidono negativamente sulla soddisfazione, aumentando la possibilità che il cliente abbandoni il proprio percorso d'acquisto. In questo senso la risposta immediata e semplice diventa il fattore discriminante nella scelta di un brand.

Le tecnologie basate sull'AI svolgono un ruolo centrale, riducendo il tempo e l'impegno, semplificando e automatizzando i processi nell'interazione con il cliente.

L'insieme di queste dimensioni psicologiche e operative rappresentano una guida per costruire e mantenere una relazione solida e duratura con i clienti, impattando direttamente sull'advocacy e sulla loyalty.

Figura 2: L’impatto dei Six Pillars su advocacy e fidelizzazione

L’impatto dei ‘Six Pillars’ su Advocacy e Loyalty nel 2023



Fonte: KPMG Advisory S.p.A.. (2024). The WoW Normal: La customer experience ai tempi dell’intelligenza artificiale. KPMG Advisory S.p.A
<https://kpmg.com/it/it/home/insights/2024/05/customer-experience-2024.html>

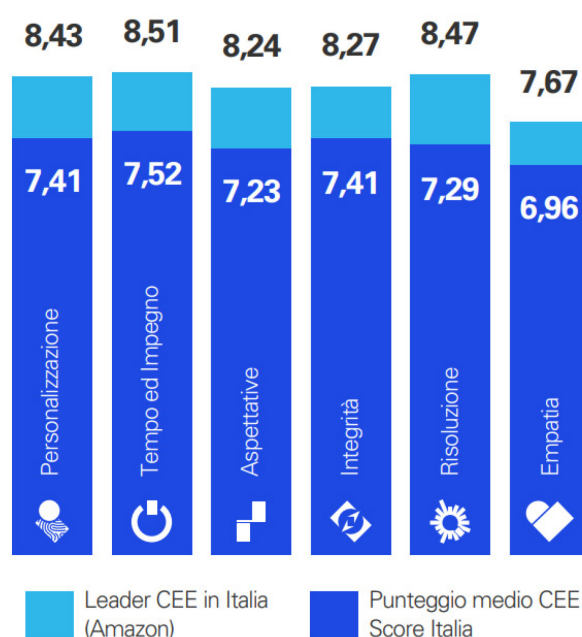
La figura 2 mostra i risultati dell’indagine realizzata da KPMG nel 2024⁵⁴, che ha coinvolto un panel di 5000 individui, chiamati a valutare le prestazioni di 220 brand in termini di esperienza. I six pillars misurano la qualità dei momenti di contatto tra cliente e impresa lungo l’intero customer journey e sono direttamente correlati al successo economico delle imprese, grazie all’impatto positivo che hanno sui livelli di fedeltà e promozione. La personalizzazione emerge come pilastro più influente in termini di loyalty e advocacy, le imprese che eccellono in questo ambito sono capaci di offrire esperienze su misura, rispondendo ai bisogni, ai comportamenti e alle aspettative del cliente. Questo approccio favorisce un legame emotivo duraturo che si traduce in una maggior fedeltà e in un passaparola positivo.

Tuttavia, per avere una visione più completa dello stato attuale della customer experience in Italia, è utile affiancare a questa analisi anche i punteggi assegnati dai consumatori ai singoli pilastri, al di là della

⁵⁴ KPMG Advisory S.p.A.. (2024, maggio)

loro incidenza sulla fidelizzazione e raccomandazione. Questo consente di comprendere quali dimensioni dell'esperienza vengono percepite come più efficaci dagli italiani e quali presentano ancora margini di miglioramento. Ogni partecipante ha espresso un giudizio in merito a ciascuno dei sei pilastri e il risultato è un punteggio medio nazionale (CEE score) per ciascun aspetto, che riflette la valutazione media assegnata dai clienti all'interazione vissuta con l'impresa.

Figura 3: Punteggio medio CEE per ciascun pilastro



Fonte: KPMG Italia. (2024).

Il punteggio più alto si registra nel pilastro tempo ed Impegno, che indica che i clienti percepiscono le aziende italiane come efficaci nel ridurre complessità e sforzi rendendo l'esperienza fluida, rapida e meno faticosa. Al contrario il punteggio più basso è registrato dall'empatia, che suggerisce che i clienti faticano a percepire una reale comprensione e attenzione da parte delle imprese.

Tuttavia, l'analisi dei dati rileva anche un calo generalizzato dei punteggi CEE rispetto all'anno precedente, segno dell'aumento delle aspettative da parte dei consumatori. Il susseguirsi di innovazioni

tecnologiche ha reso più sfidante per le imprese rispondere ai bisogni dei clienti che ricercano esperienze integrate e convergenti tra canali fisici e digitali. In questo scenario le tecnologie emergenti (in particolare l'AI) si configurano come strumenti di supporto alla costruzione di esperienze cliente⁵⁵, con effetti positivi sui sei pilastri.

Le sei dimensioni individuate da KPMG forniscono una base strutturata per comprendere come offrire esperienze eccellenti, ma resta aperta la riflessione sulle diverse forme che l'esperienza può assumere.

La customer experience non è un concetto statico e univoco, ma può essere progettata in maniera diversa a seconda della natura dell'offerta e della value proposition dell'impresa⁵⁶.

Non esiste un'unica forma di esperienza “giusta” per tutti, ma l'esperienza va modellata in base alla promessa di valore (mantenuta sempre in ogni azione e touchpoint del customer journey) fatta ai propri clienti e considerando ciò che quest'ultimi si aspettano o desiderano.

Alla luce di questa visione della customer experience è utile esplorare le principali tipologie di esperienza che un'organizzazione può attivare, ciascuna con caratteristiche, finalità e impatti differenti lungo il percorso del cliente.

L'esperienza funzionale o transazionale si caratterizza per essere orientata all'efficienza, alla semplicità d'uso e alla risoluzione rapida dei bisogni del cliente. L'obiettivo non è tanto creare un impatto emotivo duraturo, quanto piuttosto garantire che l'interazione

⁵⁵ Una riflessione più approfondita sull'impatto delle tecnologie sulla customer experience sarà oggetto del paragrafo successivo

⁵⁶ Il design della CX deve riflettere cosa l'azienda vuole rappresentare per il cliente. Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630–648.
<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>

avvenga nel modo più fluido, rapido e intuitivo possibile. È particolarmente rilevante in quei contesti in cui il cliente cerca una soluzione veloce e senza complicazioni, come nei processi di pagamento, nelle prenotazioni online, nell'accesso a informazioni essenziali o nell'uso di sportelli digitali.

Questa esperienza è strettamente connessa a due dei sei pilastri individuati da KPMG: tempo e impegno, che richiama l'importanza della rapidità e dell'intuitività, e la risoluzione, che sottolinea la capacità dell'impresa di rispondere in modo mirato e concreto alle esigenze del cliente.

L'esperienza funzionale si ispira ai principi della User Experience⁵⁷, termine nato nel contesto del design digitale, che oggi si estende a qualsiasi interazione tra utente e un sistema, sia esso fisico o virtuale. I principi di interesse includono la chiarezza, la prevedibilità e la riduzione dello sforzo cognitivo, che è collegato alla facilità d'uso⁵⁸. Un'esperienza funzionale ben progettata riduce lo sforzo percepito dal cliente e può influire positivamente sulla soddisfazione, anche se in modo meno spettacolare rispetto a esperienze emozionali. In mercati particolarmente competitivi, la capacità di offrire interazioni snelle e prive di ostacoli può rappresentare un vantaggio strategico rilevante.

Tale impostazione, pur non mirando alla memorabilità, risponde in modo preciso alle aspettative di un pubblico che privilegia la velocità e l'efficacia nell'interazione con il brand⁵⁹.

⁵⁷ “Le percezioni e le risposte di una persona che derivano dall'uso o dall'uso previsto di un prodotto, sistema o servizio” ISO 9241-210, Ergonomia dell'interazione uomo-sistema- Parte 210: Progettazione incentrata sull'uomo per i sistemi interattivi.

⁵⁸ Norman, D. A. (2013). *The design of everyday things* (Revised and expanded ed.). MIT Press. Cambridge.

⁵⁹ Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420> ; Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90–98. <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>

L'esperienza self-service può essere considerata una declinazione dell'esperienza funzionale, in quanto condivide i principi di semplicità ed efficienza, ma si distingue per il fatto che il cliente gestisce in autonomia l'interazione, senza il coinvolgimento diretto del personale. Mentre l'esperienza funzionale può essere erogata sia in modalità assistita che autonoma, quella self-service enfatizza la capacità del cliente di compiere azioni in modo indipendente.

Un approccio diverso rispetto a quello funzionale si trova nell'esperienza emozionale, che si fonda sulla capacità del brand di suscitare reazioni affettive e sensazioni significative nel cliente. In questo caso, l'interazione con il brand non si limita a risolvere un bisogno pratico, ma mira a coinvolgere emotivamente il consumatore, lasciando un segno nella memoria.

Le esperienze emozionali sono particolarmente strategiche nei settori dove il valore percepito è legato a elementi simbolici o intangibili, come la moda, il lusso, il turismo, l'intrattenimento e il food&beverage⁶⁰. Tali esperienze, possono essere progettate sia in contesti fisici (ambienti di vendita multisensoriali o store a forte impatto scenografico) che nel mondo digitale (contenuti narrativi, estetiche curate o interfacce coinvolgenti). In entrambi i casi, l'obiettivo è generare connessioni personali e stimolare emozioni positive che favoriscano l'attaccamento e la fedeltà al brand. Le interazioni personalizzate, il design evocativo e la narrazione coerente dei valori aziendali rappresentano strumenti chiave per costruire questo tipo di esperienza⁶¹.

⁶⁰ Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>

⁶¹ Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press. Boston.

All'interno dell'esperienza emozionale, alcune imprese investono in soluzioni immersive. L'esperienza immersiva si manifesta quando il cliente viene trasportato in modo profondo e multidimensionale nell'universo del brand, vivendo un'interazione talmente coinvolgente da sentirsi parte attiva dell'ambiente creato.

Tali esperienze mirano a generare un senso di stupore, meraviglia e partecipazione, stimolando emozioni intense e aumentando la probabilità di fidelizzazione e passaparola spontaneo⁶².

La creazione di esperienze immersive richiede investimenti significativi in termini di creatività, tecnologia e coerenza narrativa. Se percepite come sforzate e scollegate dall'identità del brand si rischia di generare disorientamenti e scetticismo.

In tutte le forme di esperienza descritte, la personalizzazione rappresenta una leva trasversale in grado di intensificarne l'impatto e la rilevanza percepita⁶³. Un'interazione può essere funzionale o emozionale, ma diventa più significativa quando è anche personalizzata, cioè progettata sulla base dei bisogni, preferenze e comportamenti specifici dei singoli clienti.

In un contesto in cui i consumatori sono sempre più esposti a un'elevata quantità di stimoli e offerte, information overload⁶⁴, la personalizzazione consente di ridurre il "rumore" informativo, rafforzare il senso di riconoscimento del cliente e aumentare il coinvolgimento.

Questa logica esperienziale si realizza attraverso l'uso di tecnologie come i sistemi di raccomandazione, il marketing automation, l'uso

⁶² Gielens, K., & Steenkamp, J. B. E. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(1), 9–20.

<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.005>

⁶³ Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., & Shankar, V. (2008). Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, 19(3-4), 305–321. <https://doi.org/10.1007/s11002-008-9056-z>

⁶⁴ "Lo stress causato dalla ricezione di un numero eccessivo di informazioni" Accademia Civica digitale

dell'intelligenza artificiale e la segmentazione comportamentale in tempo reale. Tuttavia, oltre alla dimensione tecnologica, assume rilevanza quella relazionale, poiché il cliente deve percepire di essere visto, compreso e considerato.

Un'esperienza personalizzata ben gestita può generare soddisfazione, fedeltà ed advocacy, ma se percepita come invasiva può generare resistenza, soprattutto in relazione alla tutela della privacy⁶⁵.

La personalizzazione, se integrata con equilibrio potenzia ogni tipo di esperienza.

Al di là delle singole esperienze, è utile evidenziare come la progettazione dell'esperienza richieda un approccio omnicanale, che permette di garantire coerenza, continuità e riconoscibilità tra le interazioni che il cliente vive attraverso canali fisici, digitali ed ibridi. L'obiettivo è far sì che ogni touchpoint contribuisca a costruire un percorso fluido e senza frizioni (omichannel experience), in cui il cliente si senta riconosciuto e accompagnato.

Le tipologie di Customer Experience analizzate, rappresentano le possibili modalità attraverso cui le imprese progettano e offrono valore ai propri clienti nei diversi momenti della relazione. È bene sottolineare che l'adozione di una di una forma non esclude le altre, al contrario queste esperienze sono spesso interconnesse e combinabili tra loro. Un brand può, ad esempio, offrire un'esperienza self-service funzionale, ma arricchirla da elementi emozionali e personalizzati, oppure integrare strumenti digitali in un contesto fisico per generare un'interazione phygital.

⁶⁵ Aguirre, E., Mahr, D., Grewal, D., de Ruyter, K., & Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness. *Journal of Retailing*, 91(1), 34–49.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.09.005>.

In questa prospettiva, il valore della Customer Experience risiede nella capacità dell'impresa di orchestrare strategicamente le diverse dimensioni, in modo coerente con la propria proposta di valore, in cui ogni scelta sia allineata alle aspettative del cliente e alla promessa del brand.

2.4 La tecnologia come driver di esperienza

La tecnologia non agisce solo come un'infrastruttura a supporto delle attività aziendali, ma assume un ruolo centrale nella costruzione dell'esperienza del cliente. In un ecosistema retail sempre più ibrido e connesso, essa condiziona in maniera determinante il modo in cui il cliente vive e ricorda l'interazione con il brand. È un fattore che impatta sull'ambiente in cui avviene il percorso d'acquisto⁶⁶, introducendo nuovi stimoli che influenzano la percezione e il comportamento del cliente.

Questo meccanismo è descrivibile attraverso il paradigma S-O-R (Stimolo-Organismo-Risposta): gli stimoli atmosferici del punto vendita (tra cui quelli tecnologici), influenzano emozioni e tratti interiori del cliente (organismo), che a loro volta determinano comportamenti di avvicinamento o evitamento del negozio⁶⁷.

Il paradigma S-O-R si attiva in presenza di uno stimolo e oggi molti stimoli provengono da touchpoint tecnologici, che trasformano l'ambiente di vendita in uno spazio dinamico e reattivo, capace di parlare, ascoltare e adattarsi in tempo reale.

⁶⁶ Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2020). Understanding retail experiences and customer journey management. *Journal of Retailing*, 96(1), 3–8.

<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.02.002>

⁶⁷ Donovan, R. J., & Rositter, J. R. (1982). Store atmosphere; an Environmental Psychology Approach" *Journal of Retailing*, vol. 58. *Journal of Business & Management*, 58(1), 34-57.

https://www.researchgate.net/profile/Robert-Donovan-2/publication/248766608_Store_Atmosphere_An_Environmental_Psychology_Approach/links/5a38c3ef0f7e9b7c48700249/Store-Atmosphere-An-Environmental-Psychology-Approach.pdf

La tecnologia abilita nuovi punti di contatto e rafforza quelli esistenti, modificando la qualità e la profondità dell'esperienza. I touchpoint tradizionali come le casse, gli scaffali o la cartellonistica, vengono potenziati e resi più funzionali attraverso soluzioni digitali che ne aumentano l'efficienza. Le casse automatiche e i sistemi di pagamento tramite app, ad esempio, riducono le attese e accrescono la percezione di autonomia e velocità; gli scaffali intelligenti dotati di etichette digitali o sensori IoT, offrono informazioni in tempo reale, semplificando la gestione delle scorte e rendendo più trasparente la scelta del prodotto; i sistemi di digital signage, invece trasformano la comunicazione statica in contenuti dinamici e adattabili al contesto e al cliente, capaci di attirare l'attenzione e aggiornarsi rapidamente.

Accanto a questi miglioramenti, emergono nuovi touchpoint nati esclusivamente dall'innovazione digitale. Totem interattivi, QR code in store, specchi smart, fitting room digitali e app integrate sono solo alcuni esempi di strumenti che moltiplicano le possibilità di interazione, permettendo al cliente di gestire in autonomia il processo d'acquisto, accedere a contenuti personalizzati, ricevere offerte dedicate o interagire con il brand senza un contatto umano.

Tutti questi touchpoint costituiscono stimoli ambientali, che agiscono direttamente su due principali dimensioni dell'esperienza: la dimensione sensoriale e cognitiva del cliente.

Sul piano sensoriale, la tecnologia contribuisce a creare ambienti stimolanti e coerenti con l'identità del brand. Sistemi di illuminazione adattiva, schermi dinamici, sound design programmato o diffusori olfattivi controllati dall'intelligenza artificiale, sono elementi che se ben progettati, rafforzano l'impatto atmosferico dello store e generano coinvolgimento affettivo,

evocando nel cliente sensazioni di piacere, calma, eccitazione, innovazione o esclusività.

Dal punto di vista cognitivo, invece, le tecnologie svolgono una funzione di facilitazione: aiutano il cliente ad orientarsi, a prendere decisioni più raide e consapevoli e a percepire maggior controllo sul processo d'acquisto. Totem informativi, etichette elettroniche o app per la navigazione in store, riducono lo sforzo mentale e permettono di accedere a informazioni puntuali in modo immediato.

Qui la tecnologia agisce come mediatore cognitivo, aumentando la sensazione di efficacia, sicurezza e padronanza dell'esperienza.

È in questo equilibrio tra efficienza cognitiva e coinvolgimento emotivo che la tecnologia assume una funzione esperienziale: informa, facilita, ispira e coinvolge il consumatore.

Tuttavia, l'impiego della tecnologia nella customer experience non è privo di criticità, un uso eccessivo o disarmonico di strumenti digitali può generare esperienze fredde, impersonali o disorientamenti. Inoltre, l'interazione umana continua ad essere percepita da numerosi clienti come parte integrante dell'esperienza, soprattutto in momenti che richiedono supporto, fiducia e personalizzazione, come ad esempio la gestione dei reclami, la richiesta di chiarimenti su un acquisto rilevante, o situazioni in cui il cliente manifesta incertezza o bisogno di rassicurazione.

In questi casi, affidarsi esclusivamente all'automazione, senza prevedere forme di assistenza umana o presidi relazionali, rischia di generare frustrazione e senso di distanza, compromettendo l'efficacia dell'esperienza stessa.

Per queste ragioni, la sfida per il retail contemporaneo non è adottare la tecnologia per "stupire", ma utilizzarla in modo strategico per generare significato. Non basta installare soluzioni digitali in store per migliorare l'esperienza, ma è necessario progettarle attorno ai

reali bisogni del cliente, integrandole nei processi aziendali, nelle competenze delle persone e nella cultura organizzativa.

L'obiettivo non è impressionare ma semplificare, connettere e valorizzare il tempo, l'attenzione e le emozioni del cliente.

L'efficacia dell'innovazione tecnologica applicata alla customer experience dipende anche dalla capacità di adattarla al contesto in cui opera. In quest'ottica, è necessario considerare le specificità settoriali.

Sebbene i principi di progettazione esperienziale e l'integrazione tecnologica siano validi per tutte le attività retail, il comparto grocery presenta alcune caratteristiche peculiari.

A differenza di ambiti come il lusso e il fashion, in cui l'esperienza d'acquisto tende spesso a svilupparsi sul piano estetico, esplorativo o simbolico, il comparto grocery si basa su motivazioni prevalentemente funzionali: frequenza d'acquisto elevata, ricerca di praticità, riduzione delle attese e immediatezza del servizio.

In questo scenario la tecnologia non serve a sorprendere, ma a rimuovere ostacoli, rendere le operazioni più fluide, migliorare l'efficienza e restituire al cliente una sensazione di autonomia e semplicità. L'esperienza è soddisfacente non perché è spettacolare, ma perché semplice e naturale, in quanto supporta il cliente senza attriti, guidandolo in modo silenzioso ed efficace.

È in questa direzione che si muove il modello Prendi & Vai di Conad, caso oggetto del prossimo capitolo. Un format che utilizza la tecnologia non per impressionare, ma per rispondere in modo innovativo ai bisogni concreti di chi fa la spesa ogni giorno: clienti che cercano rapidità, autonomia e zero frizioni.

Qui la customer experience non si costruisce sullo stupore ma sulla funzionalità e sull'efficacia: un nuovo modo di vivere l'acquisto quotidiano, dove la tecnologia è al servizio dell'esperienza.

3. Il caso Conad “Prendi&Vai”

3.1 Il progetto “Prendi&Vai”

Conad, acronimo di Consorzio Nazionale Dettaglianti, è una società cooperativa a responsabilità limitata attiva nella grande distribuzione organizzata (GDO), fondata nel 1962 con l’obiettivo di riunire sotto un unico nome piccoli imprenditori del commercio al dettaglio, spinti dal desiderio di emanciparsi dal potere dei grossisti e dall’industria di marca. Il modello cooperativo di Conad consente ai negozianti di unirsi per ottenere vantaggi di tipo logistico, d’acquisto e di marketing, mantenendo però la propria autonomia imprenditoriale.

Il sistema si articola in una rete capillare di punti vendita, gestiti da soci affiliati alle cinque cooperative territoriali (Conad Nord Ovest, Conad Centro Nord, Commercianti Indipendenti Associati, Conad Adriatico e PAC 2000A Conad), che a loro volta, fanno parte del consorzio nazionale. Quest’ultimo agisce da centrale d’acquisto e di servizi per tutto il sistema: si occupa della pianificazione strategica, delle attività di marketing e comunicazione, nonché della produzione e promozione delle marche del distributore.

Con oltre 3.300 punti vendita e più di 77.820 collaboratori⁶⁸, Conad è presente in tutto il territorio nazionale ed è l’unico sistema di insegne nella distribuzione moderna, in grado di coprire ogni canale distributivo, dalla prossimità all’ipermercato, al fine di soddisfare le diverse esigenze del cliente, in termini di qualità, convenienza e assortimento

Conad City, Margherita, Sapori & Dintorni, Conad, Conad Superstore, Iper Conad, Spazio Conad, Conad TuDay e Todis, affiancati da punti

⁶⁸ Conad – Consorzio Nazionale Dettaglianti (2023). Annual Report 2023 [Report]. Bologna, Italia: Conad – Consorzio Nazionale Dettaglianti. https://chisiamo.conad.it/assets/documents/Conad_Annual_Report_2023_download.pdf?u=16cefabf7ced2a25d0a23a33ce3c2d0d2e0ccd5a

vendita specializzati come parafarmacia Conad, PetStore Conad, Conad Self 24h e ottico Conad, compongono l'offerta dell'insegna.

Nel 2024 Conad si conferma primo operatore della GDO italiana con una quota di mercato del 15,01% e un fatturato record pari a 21,2 miliardi di euro, in crescita del 4,5% rispetto l'anno precedente superando la media di crescita del settore⁶⁹.

Figura 4: Confronto tra le principali insegne GDO Itali

Insegna	Fatturato 2024 (miliardi €)	Crescita rispetto al 2023
Conad	21,2	+4,5%
Esselunga	9,45	+1,3%
Lidl	7,5	+4,2%
Carrefour	4,2	-2,6%
Coop	16,6	+1,2%
MD	3,7	+0,4

Parte del successo recente deriva dagli investimenti nella digitalizzazione, che hanno portato allo sviluppo dell'app "Hey Conad", uno strumento pensato per offrire servizi di consegna a domicilio e di click & collect, con l'intento di migliorare la relazione con il cliente e rendere l'esperienza d'acquisto più personalizzata, rapida ed efficiente. A questo si affianca il potenziamento della piattaforma e-commerce ufficiale, conad.it, che si è progressivamente affermata come canale complementare ai punti vendita fisici, focalizzandosi principalmente sull'offerta di prodotti grocery e servizi digitali integrati. L'insieme di queste iniziative ha rafforzato

⁶⁹ Conad – Consorzio Nazionale Dettaglianti (2024) "Conad: primo brand del retail italiano, prima marca nel largo consumo in Italia". Conad – Consorzio Nazionale Dettaglianti. <https://chisiamo.conad.it/news-e-approfondimenti/notizie/2024/12/Conad-Primo-brand-del-retail-italiano>

l'approccio omnicanale dell'insegna, volto a offrire esperienze d'acquisto sempre più integrata.

All'interno di questo percorso evolutivo, avviato con il rafforzamento dell'approccio omnicanale e degli investimenti nella digitalizzazione, si colloca il progetto "Prendi & Vai", avviato nel Novembre 2023 da DAO (Dettaglianti Alimentari Organizzati), cooperativa trentina associata a CIA⁷⁰ e attiva come centro distributivo per il Trentino-Alto Adige e le province di Verona, Vicenza, Belluno, Brescia e Bergamo. La cooperativa DAO nata nel 1962, rappresenta un punto di riferimento centrale per la GDO del nord-est, conta più di 120 soci dettaglianti che gestiscono in autonomia 280 punti vendita Conad. Questo assetto garantisce flessibilità gestionale e radicamento territoriale, rendendo DAO un soggetto capace di adattarsi alle specificità locali senza rinunciare a efficienza e competitività⁷¹.

In questa cornice organizzativa si inserisce il progetto "Prendi & Vai", che si colloca nel percorso evolutivo della cooperativa, mantenendo al contempo un'attenzione costante alle specificità territoriali.

Per comprendere pienamente le caratteristiche del format "Prendi & Vai" e le sue implicazioni in termini di innovazione nella GDO italiana, è stata condotta un'attività di ricerca sul campo, articolata in due momenti principali. In una prima fase è stata effettuata un'osservazione diretta dei due punti vendita autonomi di Verona e Trento. L'obiettivo è stato analizzare il funzionamento, il layout, l'interazione cliente-tecnologia e il posizionamento all'interno del contesto urbano.

In un secondo momento è stato possibile approfondire il progetto attraverso due interviste realizzate a Trento, sede operativa della

⁷⁰ Commercianti indipendenti Associati (CIA) è la cooperativa di dettaglianti che associa Conad dei territori di Romagna, Repubblica di San Marino, Marche, Friuli Venezia Giulia, Veneto e Lombardia. Conad – Consorzio Nazionale Dettaglianti. (n.d.). Commercianti Indipendenti Associati. <https://chisiamo.conad.it/cooperative/commercianti-indipendenti-associati>

⁷¹ DAO Soc. Coop. (n.d.). La nostra rete di punti vendita. <https://www.dao.it/il-gruppo/chisiamo/rete-punti-vendita/>

cooperativa DAO. Gli interlocutori coinvolti sono stati due figure chiave del progetto: Nicola Webber (direttore operativo) e Marco Penasa (responsabile marketing) che hanno offerto una prospettiva privilegiata sulle motivazioni strategiche, le scelte progettuali e le prospettive future del modello “Prendi & Vai”. La prima intervista risale a settembre 2024, mentre un secondo confronto è avvenuto nella primavera 2025, questi contributi hanno consentito di arricchire l’analisi con informazioni di prima mano, non accessibili attraverso fonti secondarie.

Con il lancio del punto vendita “Prendi & Vai” a Verona, DAO ha inaugurato una nuova fase di sperimentazione nel retail di prossimità, orientata all’adozione di tecnologie autonome ispirate a format internazionali quali Amazon Go, Amazon Fresh, Tesco GetGo e Aldi Shop&Go.

Il progetto nasce dalla volontà di rispondere a un cambiamento strutturale nelle abitudini dei clienti sempre più orientati verso velocità, autonomia e semplicità.

Come spiegato dal direttore operativo Nicola Webber, la decisione di DAO di esplorare soluzioni viste all’estero, nasce dalla necessità di valutare se la tecnologia possa supportare la distribuzione anche in territori complessi come quello italiano, dove i negozi di prossimità rivestono ancora un ruolo strategico. “Prendi & Vai” mira a coniugare l’efficienza tecnologica con l’identità locale, permettendo una spesa contactless, rapida e fluida, senza passaggi in cassa.

L’apertura del punto vendita di Verona (2023), seguita da quella a Trento (Maggio 2024) risponde alle aspettative di una clientela urbana digitalmente alfabetizzata, spesso giovani o professionisti (e non solo), alla ricerca di esperienze d’acquisto rapide e senza frizioni.

L'utilizzo di tecnologie intelligenti come sensori, videocamere e intelligenza artificiale consente di eliminare le code e automatizzare i processi di checkout, in linea con i paradigmi del retail moderno.

L'investimento nella tecnologia cashierless non è stato motivato soltanto da ragioni di efficienza, ma anche da una strategia di posizionamento competitivo: anticipare i cambiamenti nel settore, evitare il rischio di disintermediazione da parte dei player digitali e presidiare territori dove il negozio fisico resta centrale, ma deve essere rinnovato.

“Prendi & Vai” si inserisce così in un ampio disegno di trasformazione digitale del sistema Conad che punta ad integrare innovazione e prossimità, mantenendo saldo il legame con il territorio ma aggiornando le modalità di servizio.

In questo contesto, il format autonomo rappresenta un'evoluzione, non una rottura, rispetto ai modelli tradizionali. Il mercato italiano, seppur più tradizionalista e prudente rispetto ad altri paesi, mostra una crescente apertura verso l'automazione e all'efficienza in store. L'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail del Politecnico di Milano segnala tra le più grandi direttrici di investimento tecnologico, delle grandi insegne italiane, soluzioni per il checkout rapido, il monitoraggio dei comportamenti in store e la personalizzazione dell'esperienza, a testimonianza di una crescente attenzione verso l'automazione e l'efficienza nei punti vendita⁷². DAO ha saputo intercettare queste tendenze affermandosi come uno degli attori più innovativi della GDO italiana.

Il progetto “Prendi & Vai” mira a rendere l'esperienza d'acquisto più intuitiva, disinvolta e familiare, come quando si apre la propria dispensa per prendere ciò che serve, senza passaggi intermedi o tempi di attesa⁷³: il cliente può prelevare i prodotti dagli scaffali e riporli nella propria borsa o

⁷²Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano. (2025).

⁷³DAO Soc. Coop. (2024). A Verona il primo negozio autonomo in Italia “Prendi e Vai Today” Conad. <https://www.dao.it/news/a-verona-il-primo-negoziio-autonomo-in-italia-prendi-e-vai-today-conad/>

zaino o addirittura nelle tasche, ed uscire dal negozio senza la necessità di passare i prodotti in cassa.

L'adozione di tecnologie consente anche di offrire il servizio in orari di apertura più ampi (7.30-22.00), senza rinunciare alla presenza umana. Lo staff continua a assumere un ruolo centrale nell'assistere il cliente e accompagnarlo nell'esperienza.

Il progetto, inoltre, mantiene coerenza con le logiche commerciali tradizionali di Conad, integrando il nuovo modello con sistemi già esistenti in termini di prezzi, promozioni, emissioni di scontrini e raccolta punti, assicurando continuità con l'identità dell'insegna.

Importante è anche l'attenzione rivolta alla privacy e alla sicurezza del cliente, dal momento che i sistemi adottati consentendo il monitoraggio degli acquisti senza violare l'anonimato di quest'ultimo, così garantendo un equilibrio tra tecnologia e tutela dei dati personali⁷⁴. Il risultato è un modello retail innovativo che combina efficienza e rispetto per il consumatore, delineando una nuova frontiera per la distribuzione italiana. Un aspetto centrale della sperimentazione è rappresentato dalla scelta del format Tunday Conad come contenitore ideale per "Prendi & Vai". Tunday è il concept urbano che l'insegna dedica alla spesa di prossimità. Un negozio con una superficie media di 372 mq, che offre prodotti freschi, locali e soluzioni take away.

I negozi Tunday sono spesso situati in aree urbane, in palazzi storici o in centri cittadini, per essere facilmente accessibili agli abitanti del quartiere, ciò rende il format Tunday un punto vendita disegnato all'insegna della praticità, vicinanza e con un'offerta pensata per rispondere a stili di vita urbani e dinamici, con una selezione orientata alla spesa veloce e alle soluzioni pasto pronte al consumo.

⁷⁴ Per un approfondimento sulle soluzioni tecnologiche adottate e sul tema della privacy, si veda il paragrafo 3.2

A oggi, sono presenti 32 punti vendita TudaY in Italia, due dei quali adottano il modello autonomo “Prendi & Vai”, attraverso cui “la spesa locale e quotidiana assume un respiro internazionale”⁷⁵.

Il primo store TuDay autonomo è stato inaugurato l’8 Novembre 2023 nel centro Storico di Verona, in un’area centrale ad alta frequentazione, a pochi passi dal balcone di Romeo e Giulietta.

Il punto vendita è stato progettato per soddisfare le esigenze della popolazione residente, ma beneficia anche della costante presenza turistica nella zona, che contribuisce ad ampliare il bacino d’utenza e a sostenere i livelli di vendita. Attualmente a Verona, viene rilevata una media settimanale di circa 4200 scontrini, con punte che superano i 5000 durante i periodi di maggiore afflusso turistico. Lo scontrino medio si aggira intorno a 9 euro, con un’incidenza particolarmente elevata nella fascia oraria 17.00-20.00, che rappresenta circa il 50% del totale degli incassi settimanali⁷⁶.

Anche il punto vendita di Trento, inaugurato il 10 maggio 2024 in Piazza Santa Maria Maggiore, registra una media settimanale di circa 4100 scontrini, con uno scontrino medio più contenuto, attorno ai 7,50 euro. Queste lievi differenze sono riconducibili alla diversa base clienti, sia in termini quantitativi, poiché il bacino d'utenza di Verona è maggiore rispetto a quello di Trento, che qualitativi, legati a una clientela mediamente più giovane caratterizzata da acquisti più frequenti ma di importo inferiore.

A sei mesi dalla prima sfida veronese, l’apertura a Trento, rappresenta non solo un’espansione commerciale, ma anche un segnale coerente dal punto di vista identitario: il negozio si colloca in un’area centrale e frequentata, poco distante dalla sede del concilio di Trento e del MUSE, luoghi rappresentativi di una città che unisce un importante patrimonio storico a

⁷⁵ DAO Soc. Coop. (2024).

⁷⁶ Questi dati sono stati forniti dal responsabile marketing DAO, Marco Penasa.

una consolidata attenzione per l'innovazione e la sostenibilità. L'apertura in questa città rafforzare il radicamento territoriale attraverso un modello di retail autonomo e tecnologico che mantiene però un legame profondo con le comunità locali.

Il target di riferimento si conferma prevalentemente urbano con stili di vita dinamici, ma in questo contesto assume caratteristiche leggermente diverse: Trento è una città universitaria e molti dei clienti sono studenti e giovani lavoratori, attratti dalla possibilità di fare acquisti in modo autonomo, senza attese, anche in orari flessibili. Se a Verona la componente turistica incide significativamente sulla performance del negozio, a Trento emerge il ruolo di una clientela più stabile e abituale, che utilizza il punto vendita come soluzione quotidiana di prossimità. Questa differenza si riflette anche in alcuni indicatori di performance interna. Come evidenziato da Marco Penasa (responsabile marketing DAO), uno degli aspetti monitorati è il tasso di chiusura del carrello (basket closure rate), ovvero la percentuale di clienti che, dopo essere entrati nel punto vendita, portano a termine effettivamente un acquisto. A Trento tale valore supera il 95%, mentre a Verona si attesta su valori leggermente inferiori, a causa delle difficoltà riscontrate da parte di alcuni turisti, spesso non pienamente consapevoli delle modalità di funzionamento del format autonomo.

Come ha osservato anche Nicola Webber (direttore operativo DAO), è un errore pensare che i turisti siano sempre più preparati ad affrontare esperienze di acquisto tecnologicamente avanzate, affermando: “Sfatiamo questo mito. Il turista medio non è necessariamente newyorkese o londinese. I format di questo tipo si trovano in alcune metropoli globali, ma la maggior parte dei turisti non ha familiarità con queste soluzioni.”

Per far fronte a queste criticità, nel punto vendita veronese sono stati introdotti strumenti di supporto alla comprensione dell'esperienza, tra cui un totem informativo interattivo e una serie di interventi di comunicazione

visiva in store. Inoltre, Marco Penasa (responsabile marketing DAO) sottolinea il ruolo centrale dello staff, che, pur in un contesto automatizzato, continua a offrire assistenza qualificata.

Anche il fattore generazionale influisce sull'accettazione del modello, come ha osservato Nicola Webber (direttore operativo DAO), i clienti più anziani tendono inizialmente ad approcciarsi con cautela, ma una volta compreso il funzionamento, tendono a utilizzare con regola il servizio. È il caso, ad esempio, di una cliente ottantenne che, dopo un primo approccio assistito, ha continuato a frequentare il punto vendita, apprezzandone la praticità e la sicurezza. Al contrario, è la fascia intermedia, in particolare quella tra i 55 e i 65 anni, a mostrare maggiori resistenze, in linea con quanto rilevato anche da altre esperienze retail nell'utilizzo dei sistemi self-checkout.

Questa dinamica conferma la necessità di adottare approcci differenziati di accompagnamento al cambiamento, capaci di tenere conto non solo delle competenze digitali, ma anche delle motivazioni personali e delle percezioni di sicurezza legate all'esperienza d'acquisto.

3.2 Dal modello globale all'innovazione locale

Il modello adottato dalla cooperativa Dettaglianti Alimentari Organizzati ricalca esperienze già consolidate all'estero, in particolare nel Regno Unito e negli Stati Uniti, dove gli autonomous store sono una realtà in espansione.

DAO ha studiato con attenzione casi emblematici quali: Amazon Go, Amazon Fresh, Tesco GetGo e Aldi Shop&Go, analizzandone punti di forza e criticità al fine di comprendere come adattare efficacemente questa formula al contesto italiano. L'obiettivo era quello di mantenere gli elementi di innovazione e praticità propri degli autonomous store, calibrandosi però sulle abitudini di consumo locali, sulle esigenze

normative e sulle aspettative di un pubblico meno abituato a questo tipo di esperienza d'acquisto.

L'impennata della popolarità di questo nuovo modello di vendita, sperimentato per la prima volta nel 2018, è stata accelerata da fattori economici e sociali indotti dalla pandemia.

L'ascesa dei negozi senza cassiere può essere vista come un modo per unire le molteplici comodità dello shopping online con l'esperienza condivisa dello shopping di persona⁷⁷. Il primo a sperimentare questo formato fu Amazon, che inaugurò Amazon Go a Seattle nel 2018, introducendo il sistema "Just Walk Out Shopping" (JWO). Un sistema che consente di utilizzare l'app Amazon Go per accedere al punto vendita, dopodiché il telefono non è più necessario. L'importo corrispondente alla spesa viene addebitato sull'account Amazon, una volta usciti dal negozio⁷⁸.

Il JWO è reso possibile da una serie di tecnologie, sensori, pagamenti digitali, cloud, IoT, AI, tag RFID e BI che consentono di cogliere qualsiasi tipo di informazione dello shopper durante il suo percorso nello store: non solo cosa compra, ma anche come cammina, cosa guarda, cosa tocca e cosa prende⁷⁹.

Amazon dopo l'apertura dei minimarket negli Stati Uniti, ha introdotto un format più grande, Amazon Go Grocery, in aggiunta il colosso americano è sbarcato anche a Londra con il nuovo marchio alimentare Amazon

⁷⁷ Annavajhala, R. (2022, settembre 29). Cashierless stores are getting a mind of their own. Forbes Tech Council.

<https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2022/09/29/cashierless-stores-are-getting-a-mind-of-their-own/>

⁷⁸ Amazon Staff. (2018). Amazon Go. About Amazon. <https://www.aboutamazon.it/notizie/innovazioni/amazon-go>

⁷⁹ Maci, L. (2023). Amazon Go: cos'è, come funziona e quali innovazioni porta nei supermarket. EconomyUp <https://www.economyup.it/retail/amazon-go-cos-e-come-funziona-e-quali-innovazioni-porta-nei-supermarket/>

Fresh⁸⁰. Entrambi i formati possiedono le caratteristiche degli Amazon Go tradizionali.

Ogni articolo, compreso freschi e sfusi, è venduto singolarmente a un prezzo stabilito. Non esistono bilance su cui pesare le referenze, ma il riconoscimento dei prodotti e delle quantità è gestito direttamente da un sistema di telecamere e sensori che rilevano gli oggetti prelevati⁸¹.

Tuttavia, nel 2023 Amazon ha subito una riduzione degli autonomous store aperti, da 29 è passato a 21. Otto store Amazon Go sono stati chiusi: due a Seattle, due a New York e quattro a San Francisco.

Le ragioni sottostanti a queste chiusure sono riconducibili a⁸²:

- una sottostima della domanda iniziale, che ha generato lunghe code all'ingresso, vanificando l'obiettivo primario del format, ossia ridurre i tempi di attesa
- l'assenza di personale di supporto, percepita da parte della clientela come una carenza in termini di assistenza e affidabilità
- malfunzionamenti tecnici nel riconoscimento di prodotti o dei clienti, come nel caso dell'errata identificazione degli articoli acquistati con conseguenti addebiti sbagliati, o delle difficoltà nell'individuare i bambini per l'applicazione dell'ingresso gratuito.
- una gamma limitata di prodotti, ritenuta insufficiente per soddisfare le esigenze quotidiane.
- infine, criticità legate alla sicurezza, poiché ogni articolo prelevato dalla sua posizione necessitava della validazione da parte del sistema di intelligenza artificiale prima di essere ufficialmente

⁸⁰ In altri paesi, come in Italia, per ora il servizio "Amazon Fresh" è limitato alla consegna a domicilio della spesa.

⁸¹ Morone, L. (2020, febbraio 26). Amazon Go Grocery: primo supermercato automatico a Seattle. GDOweek. <https://www.gdoweb.it/amazon-go-grocery-primo-supermercato-automatico-a-seattle/>

⁸² Maci, L. (2023, marzo 21). Amazon Go: i 4 motivi per cui i supermercati senza casse hanno fallito. EconomyUp. <https://www.economyup.it/retail/amazon-go-i-4-motivi-per-cui-i-supermercati-senza-casse-hanno-fallito/>

rimosso dal magazzino, aumentando la percezione di rigidità del processo.

Contestualmente ad Amazon, alcuni competitor in Europa si sono attrezzati per fronteggiare il colosso americano. Tra questi spiccano Tesco GetGo attivato nel 2021 a Londra, e Aldi Shop&Go, inaugurato nel 2022. Tesco insieme alla società israeliana Trigo ha aperto alcuni negozi autonomi senza terminali di pagamento. Come Amazon, un requisito necessario per accedere al negozio è possedere l'applicazione dell'insegna e salvare i dati di pagamento e della Clubcard.

Uno svantaggio di questi negozi è l'esclusione degli acquirenti che non hanno uno smartphone compatibile con l'app o che preferiscono pagare con carta o contanti.

I feedback provenienti della prima apertura a High Holborn, hanno portato Tesco a sperimentare un approccio ibrido all'automazione⁸³. I nuovi negozi ibridi offrono la possibilità di utilizzare metodi di pagamento più familiari, oltre all'applicazione senza checkout. A tal proposito all'interno di questi punti vendita vi è la possibilità di utilizzare il self-service o la cassa presidiata.

Gli shopper che scelgono l'opzione autonoma devono scaricare l'app e selezionare l'opzione GetGo dopodiché fare la spesa ed uscire, mentre i clienti che non possiedono l'applicazione possono pagare alle casse e scansionare la ricevuta all'uscita per superare le barriere.

L'idea alla base del formato ibrido può essere riassunta in tre parole: inclusività, tutti si devono sentire i benvenuti; sicurezza, poiché la scansione della ricevuta previene i furti da parte dei clienti che non pagano; transizione graduale, Tesco testa l'automazione senza alienare i clienti tradizionali.

⁸³ Nazir, S. (2022, novembre 1). Tesco to open three new checkout-free GetGo stores. Retail Gazette. <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2022/11/tesco-checkout-free-getgo/>

Anche Aldi ha progettato un negozio completamente privo di casse, offrendo un'esperienza di spesa completamente automatizzata. Come nei casi precedenti, l'ingresso nello store è bloccato da delle barriere, tuttavia a differenza di Amazon e Tesco, l'accesso non è limitato ai soli possessori dell'applicazione dell'insegna, ma l'entrata è possibile tramite la modalità tap-in, ovvero scansionando la carta di credito all'ingresso del negozio. Un meccanismo simile è utilizzato per accedere al percorso in metropolitana.

Al termine dello shopping, è possibile visionare la ricevuta tramite l'app o il sito shopandgo.aldi.co.uk, nel caso di accesso tramite carta.

A differenza dei format internazionali più noti, il progetto “Prendi & Vai” è stato concepito, come sottolinea Nicola Webber (direttore operativo DAO), non con l'intento di “partire dalla tecnologia per poi adattarvi un negozio”, ma di costruire un negozio e al suo interno integrare la tecnologia. Questo approccio, profondamente diverso da quello adottato da Amazon, ha guidato ogni fase progettuale di DAO mettendo al centro le esigenze locali e il rapporto con la clientela.

Una delle differenze più evidenti, è l'approccio all'ingresso del punto vendita: mentre i format anglosassoni hanno un accesso controllato, riservato ai soli utenti registrati tramite l'applicazione, DAO ha optato per un ingresso libero.

In un contesto urbano medio-piccolo come quello di Verona o Trento, limitare l'accesso esclusivamente a chi possiede l'app avrebbe significato restringere eccessivamente la base d'utenza, creando barriere che avrebbero potuto scoraggiare parte della clientela.

Tuttavia, questo non implica una mancanza di controllo, poiché il sistema di “Prendi&Vai” prevede delle barriere all'uscita, che si aprono solo dopo il pagamento, garantendo così sicurezza e prevenzione delle perdite. In questo modo si mantiene la libertà di entrare senza vincoli e si offre

un'esperienza d'acquisto naturale e familiare, soprattutto per chi non è abituato a sistemi completamente automatizzati. Come sottolinea Marco Penasa, (responsabile marketing DAO): "l'obiettivo è comunicare che questo punto vendita è per tutti: non solo per giovani smart o appassionati di tecnologia. Vogliamo evitare che venga percepito come un ambiente freddo o esclusivo."

Un ulteriore elemento di distinzione è relativo alle modalità di pagamento. Mentre Amazon e i suoi competitor richiedono obbligatoriamente l'uso dell'app per concludere l'acquisto, "Prendi & Vai" adotta un sistema ibrido: chi possiede l'app "Tuday Conad" può effettuare il pagamento in modo rapido tramite il QR code generato dall'app, mentre chi ne è sprovvisto può concludere l'acquisto con una comune carta contacless, senza obblighi di registrazione. La soluzione adottata rappresenta un compromesso tra innovazione e inclusività, garantendo a tutta la clientela, anche quella meno digitale, di poter utilizzare il punto vendita. Questa scelta è in linea con l'idea di transizione graduale già esplorato da Tesco nei suoi formati ibridi, ma in questo caso viene interpretata con una maggiore attenzione al contesto soci-demografico italiano.

Altro elemento caratteristico dell'autonomous store italiano è la presenza del personale in negozio, anche se si tratta di un punto vendita automatizzato, l'assistenza umana è sempre disponibile, soprattutto in momenti critici come l'uscita o in caso di domande. Webber sottolinea come non si stiano tagliando posti di lavoro, ma riassegnando le risorse: "il personale non scompare, cambia semplicemente ruolo". Figure come le cassiere sono ora impiegate in attività di supporto e relazione, fondamentali per accompagnare l'utente nel processo di familiarizzazione. Il presidio umano ha il compito di rafforzare la fiducia nel sistema, guidare il cliente durante il processo di apprendimento e mantenere quel senso di accoglienza e umanità che molti clienti si aspettano da un negozio fisico.

Dal punto di vista tecnologico, “Prendi & Vai” ha integrato soluzioni all’avanguardia, capaci di riconoscere automaticamente i prodotti prelevati, senza però ricorrere a metodi invasivi di tracciamento o riconoscimento facciale. Il sistema non identifica il cliente tramite dati biometrici, ma genera un codice cliente anonimo che segue il percorso d’acquisto, garantendo il rispetto della privacy secondo gli standard GDPR⁸⁴. Questo è un dettaglio importante in un Paese dove la sensibilità verso la protezione dei dati personali è particolarmente elevata.

Le decisioni prese da DAO per creare il modello “Prendi & Vai” mostrano una visione profondamente radicata nel contesto e attenta alla cultura. L’intento non è sorprendere, ma semplificare. Non si tratta di imporsi come una rivoluzione ma di accompagnare il cambiamento.

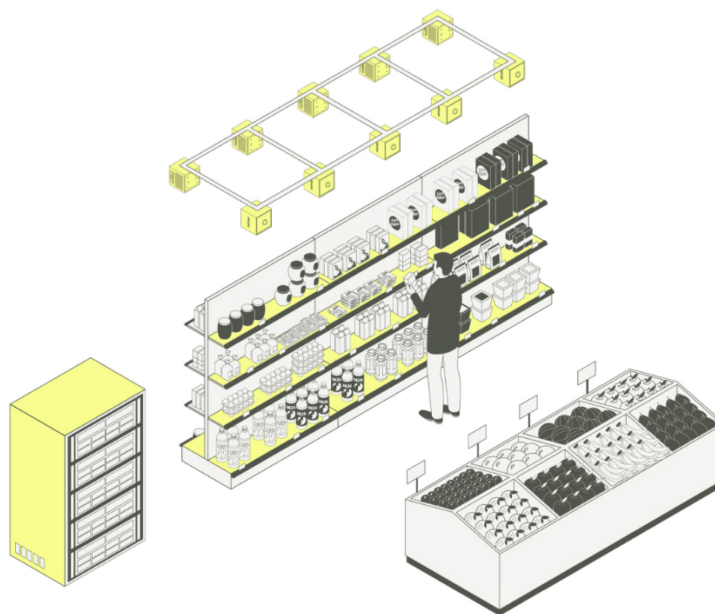
In un contesto in cui la spesa è un’abitudine quotidiana e sociale, l’innovazione tecnologica è stata progettata per eliminare gli attriti e rendere il processo più fluido, senza compromettere la familiarità e l’autonomia dell’esperienza. In questo modo “Prendi & Vai” diventa un esempio di adattamento intelligente, in cui la tecnologia è al servizio delle persone, e non viceversa

Per rendere possibile questo equilibrio tra innovazione e quotidianità, DAO ha costruito un’infrastruttura tecnologica capace di supportare l’autonomia del cliente senza comprometterne la naturalezza dell’esperienza.

⁸⁴ In base al Regolamento Generale sulla Protezione dei dati (GDPR), regolamento (UE) 2016/679, i dati biometrici utilizzati per l’identificazione univoca (ad esempio il volto, l’impronta digitale e l’iride) sono definiti categorie particolari (art. 9, art. 4) e il loro trattamento è vietato di regola. In contesti non strettamente necessari, come il controllo di presenze o l’accesso a negozi, il Garante della privacy non ammette l’utilizzo di tali tecnologie. L’Autorità ha respinto il consenso come base giuridica valida, poiché l’interessato non si trova in una condizione di reale libertà di scelta. In situazioni di squilibrio di potere, come il rapporto tra consumatore e impresa, il consenso è ritenuto non libero e quindi non idoneo a giustificare il trattamento dei dati biomedici.

Alla base dell'innovativo modello di spesa vi è l'integrazione di computer vision e intelligenza artificiale, sviluppata dalla startup portoghese Sensei, specializzata in soluzioni tecnologiche per il retail autonomo, che ha curato l'apertura di altri autonomous stores in Europa e Sud America. Le tecnologie implementate consentono ai clienti di entrare nel negozio, prelevare i prodotti desiderati, ottenere l'aiuto di cui hanno bisogno, controllare il proprio carrello ed uscire senza passare da una cassa tradizionale, eliminando code e tempi di attesa portando il tempo medio di check-out pari a 50 secondi⁸⁵.

Figura 5: Il progetto di Prendi & Vai realizzato da Sensei



Fonte: Sensei. (2024). AI-Powered Autonomous Retail for Supermarkets. Sensei.tech.
<https://www.sensei.tech/industries/supermarkets#store>

Il sistema si serve di hardware all'avanguardia, software proprietario, algoritmi AI e tecnologie di visione artificiale, tutti combinati per integrarsi all'interno del punto vendita Taday "Prendi & Vai".

⁸⁵ Sensei.tech. (2023, novembre). Italy's first AI-driven autonomous supermarket: DAO Verona.
<https://www.sensei.tech/clients/dao-verona>

Un'ampia rete di telecamere monofocali è posizionata sul soffitto del punto vendita. Questi dispositivi tracciano in modo autonomo i movimenti dei clienti e monitorano in tempo reale le interazioni di essi con i prodotti sugli scaffali. È grazie alla tecnologia di computer vision, che il sistema è in grado di leggere e interpretare le immagini catturate dalle telecamere: quando un cliente preleva un articolo, l'azione viene rilevata e interpretata dagli algoritmi di intelligenza artificiale, che aggiornano istantaneamente un carrello virtuale associato al profilo anonimo del cliente. Se il prodotto viene restituito allo scaffale, il sistema riconosce l'azione e lo rimuove dal carrello, garantendo un'esperienza d'acquisto fluida, precisa e naturale.

Una delle innovazioni più significative introdotte da Sensei è la funzionalità del carrello virtuale in tempo reale. La tecnologia di Sensei genera dei carrelli virtuali per tutti i clienti, nel momento in cui entrano in negozio, che consente loro di visualizzare e controllare i prodotti selezionati durante l'esperienza di acquisto, offrendo trasparenza e riducendo la possibilità di errori o discrepanze al momento del pagamento. La computer vision e l'intelligenza artificiale nei negozi "Prendi & Vai" offrono un'esperienza d'acquisto efficiente, trasparente e rispettosa della privacy.

Oltre a queste tecnologie fondamentali per il tracciamento dei comportamenti d'acquisto, altre componenti hardware e software intervengono nella gestione dell'esperienza cliente e delle operazioni logistiche: tra queste, i sensori di scaffale, le bilance intelligenti e le etichette digitali.

La rete di sensori intelligenti installati sugli scaffali del punto vendita e adatti a qualsiasi confezione, lavorano in sinergia con le videocamere e l'algoritmo AI sviluppato da Sensei. Questi sensori rilevano le variazioni di peso e il movimento sugli scaffali e permettono al sistema di aggiornare automaticamente il carrello virtuale associato a ogni cliente. Ciò avviene in modo del tutto invisibile per l'utente, che può prelevare o rimettere un

prodotto con la stessa naturalezza con cui lo farebbe in una dispensa domestica.

Figura 6: La bilancia DIGI SM-6000 AI



Fonte: DIGI Italia. (2025). SM-6000 AI Bilancia AI per il riconoscimento automatico dei prodotti nel reparto self |Retail. Digisystem.com. <https://www.digisystem.com/it/products/PRD00377/>

Uno degli elementi innovativi introdotti nel secondo punto vendita di Trento è rappresentato dalle bilance intelligenti per l'ortofrutta, fornite da DIGI Italia⁸⁶. Questa scelta riflette l'intento di ottimizzare il format sulla base dell'esperienza maturata a Verona⁸⁷, dove era presente solo una bilancia manuale, meno integrata nel flusso autonomo dell'acquisto. L'inserimento di un sistema pesatura smart consente ora di estendere in modo più funzionale l'offerta dei prodotti freschi sfusi, mantenendo la coerenza con l'intero progetto.

A differenza dei modelli tradizionali, queste bilance sono dotate di un sistema di riconoscimento visivo del prodotto ortofrutticolo attraverso

⁸⁶ DIGI Italia è la filiale italiana del Gruppo DIGI/Teraoka, una realtà leader nella vendita e assistenza di sistemi di pesatura e confezionamento per il retail e l'industria alimentare. Digisystem SRL. (n.d.). <https://www.digisystem.com/it/>

⁸⁷ Nel punto vendita di Verona era stata installata una macchina del caffè self-service, pensata per offrire un momento di pausa all'interno dell'esperienza d'acquisto. Tuttavia, data la limitata fruizione osservata, tale soluzione non è stata replicata nello store di Trento. Questa scelta è legata a un utilizzo marginale riscontrato nella prima esperienza, confermando un approccio progettuale adattivo, orientato a valorizzare solo gli elementi effettivamente funzionali al contesto specifico.

l'intelligenza artificiale: il cliente appoggia la frutta o la verdura sulla bilancia e il sistema identifica automaticamente l'articolo, evitando passaggi manuali o digitazione del codice. Ogni prodotto è riconosciuto e visualizzato sullo schermo della bilancia e il cliente deve confermare la selezione tramite un tocco sul display⁸⁸.

Questo snellisce il processo, riducendo la possibilità di errore e migliora la customer experience anche in reparti tradizionalmente più complessi da automatizzare.

Tra le soluzioni tecnologiche adottate, risultano anche le etichette elettroniche RFID, ormai diffuse ampiamente nella GDO, ma essenziali per l'efficienza e l'aggiornamento dinamico del punto vendita. Questa soluzione offre un'ottima esperienza d'acquisto e libera il personale del negozio dalle attività a basso valore aggiunto, come l'aggiornamento manuale dei prezzi. Queste etichette permettono di modificare in tempo reale i prezzi e le informazioni del prodotto e sono in grado di gestire fino a 4 colori per evidenziare le promozioni.

La vera novità introdotta a Trento è rappresentata dalle etichette digitali di nuova generazione fornite da Nicolis Project⁸⁹, un touchpoint digitale di grande impatto, collocato strategicamente all'interno del punto vendita in prossimità del reparto ortofrutta. Definirle "etichette" è riduttivo, si tratta infatti di dispositivi in grado di veicolare contenuti narrativi dinamici, attraverso cui DAO può raccontare la propria identità e valorizzare la relazione con il cliente. Queste soluzioni offrono una comunicazione in store chiara, coinvolgente e visivamente accattivante, grazie alla

⁸⁸Digisystem SRL. (n.d.). SM & <https://www.digisystem.com/it/case-studies/20241111040431/>

⁸⁹ Nicolis Project è un'azienda italiana specializzata in soluzioni digitali per il settore retail, con particolare focus su etichette elettroniche e digital signage. Offre soluzioni personalizzate per la gestione centralizzata dell'informazione e della comunicazione digitale nei punti vendita, aiutando le aziende a passare dal cartaceo al digitale. <https://nicolisproject.com/>

possibilità di personalizzare i contenuti multimediali in base al contesto e agli obiettivi commerciali⁹⁰.

L'insieme di queste tecnologie dimostra come l'autonomous store non rappresenti solo un'esposizione di soluzioni avanzate, ma un ecosistema strutturato in cui ogni componente svolge una funzione operativa specifica, contribuendo all'efficienza gestionale e alla coerenza dell'esperienza complessiva. Il ruolo delle aziende partner è stato fondamentale per armonizzare strumenti hardware e software in uno spazio compatto, ottimizzando processi come il monitoraggio dell'inventario, la gestione dinamica dei prezzi e l'automazione della pesatura.

A completare questa architettura si inseriscono le soluzioni adattate nella fase di checkout, momento centrale dell'esperienza proposta dal modello "Prendi & Vai" e il più apprezzato dalla clientela per semplicità ed innovazione. È in questo momento che l'intero ecosistema tecnologico converge in modo coordinato, offrendo al cliente una conclusione dell'acquisto semplice, immediata e del tutto autonoma.

Grazie alla collaborazione con Nexi, leader dei sistemi di pagamento digitali, Conad ha introdotto una soluzione che consente di concludere gli acquisti in modo completamente cashierless, ossia senza passare per una cassa tradizionale o per l'intervento degli operatori.

L'esperienza autonoma⁹¹ è resa possibile da un sistema tecnologico avanzato che, dal momento dell'ingresso, inizia a tracciare l'interazione del cliente con i prodotti. Ogni articolo prelevato viene riconosciuto e automaticamente associato all'identità anonima del cliente. Quando il

⁹⁰ Bozzini, M. (2024, novembre). Continua la collaborazione con DAO Conad: apre a Trento il nuovissimo "Prendi & Vai" con le tecnologie di Nicolis Project. Nicolis Project. Estratto da: <https://nicolisproject.com/continua-la-collaborazione-con-dao-conad-apre-a-trento-il-nuovissimo-prendi-e-vai-con-le-tecnologie-di-nicolis-project/>

⁹¹ Un'analisi più approfondita dell'esperienza d'acquisto verrà sviluppata nel paragrafo successivo, con attenzione agli aspetti legati alla percezione del cliente, al funzionamento del sistema e ai principali punti critici e di forza del modello.

cliente ha terminato la propria spesa, si reca verso l'uscita, entra nell'apposita area delimitata da delle linee a terra e conclude il pagamento attraverso un totem digitale.

Questa zona di uscita funziona come un checkpoint, che segnala al sistema che il cliente ha terminato lo shopping ed è pronto per pagare, attivando la comunicazione tra le telecamere a soffitto e il sistema di pagamento.

Il display posizionato nell'area mostra il riepilogo degli acquisti e l'importo totale dovuto, non appena il cliente entra nello spazio delimitato. A questo punto, il cliente può scegliere tra diverse modalità per concludere la spesa: carte fisiche contactless, smartphone, oppure l'app TuDay, un'app secondaria rispetto a quella principale, Hey Conad.

L'app TuDay è disponibile sia per iOS che per Android, ed è stata sviluppata da Sensei in esclusiva per la versione "Prendi & Vai", non è una vera e propria app per la spesa online, ma piuttosto un'interfaccia per il pagamento nei negozi fisici di Verona e Trento.

Il primo accesso richiede all'utente l'inserimento dei dati personali e della propria carta, necessari per concludere la transazione. Il pagamento tramite TuDay app prevede la scannerizzazione del QR code, generato dalla stessa, mediante i totem digitali a cui segue la successiva apertura delle barriere. Questo permette di completare la transazione in pochi secondi attraverso la conferma del pagamento mediante il proprio dispositivo mobile.

Concluso l'acquisto, il cliente, accedendo a un'apposita sezione dell'app, potrà visionare dopo pochi secondi il riepilogo della sua spesa tramite lo scontrino virtuale e lo storico di tutti i suoi acquisti. Avere tutti gli scontrini in un unico posto semplifica la gestione delle spese e offre un maggior controllo di essa.

L'uso dell'app non costituisce un requisito obbligatorio per accedere al punto vendita, né rappresenta un elemento discriminante nell'esperienza d'acquisto. Tuttavia, l'app TuDay sblocca i negozi autonomi in senso

pieno, offrendo un processo fluido, sicuro e trasparente. Inoltre, la sua interfaccia intuitiva la rende idonea anche a clienti con minor familiarità con strumenti digitali.

3.3 L'esperienza di acquisto Conad

Nel progetto “Prendi & Vai”, DAO ha consapevolmente deciso di non puntare su un'esperienza spettacolare o emozionale, ma su una customer experience funzionale, in linea con la propria identità commerciale e profondamente centrata sui bisogni concreti del cliente.

L'intento non è quello di generare stupore o grandi emozioni, ma di garantire semplicità, riduzione degli attriti e fluidità nel percorso d'acquisto. A tal proposito, il focus si è concentrato su uno dei momenti più critici del customer journey: il pagamento. Quest'ultimo è spesso percepito come un momento scomodo e poco gratificante, in quanto segna il passaggio da un'esperienza potenzialmente piacevole, come la selezione autonoma e libera dei prodotti, a un'azione obbligata e poco gratificante perché legata all'esborso economico. Inoltre, questa fase del percorso del cliente è associata ad attese di coda, interazioni forzate con dispositivi o personale e a operazioni meccaniche come lo scarico del carrello, la scansione dei prodotti (in caso di cassa self-service) e il ricarico, che interrompono il flusso naturale della spesa e aumentano lo sforzo percepito.

DAO è intervenuto su questo touchpoint, riprogettandolo affinché diventasse un'operazione quasi invisibile e perfettamente integrata nel flusso dell'esperienza complessiva. Le tecnologie avanzate hanno ridotto al minimo gli elementi di attrito rendendo il checkout fluido, intuitivo e meno gravoso dal punto di vista emotivo e cognitivo⁹².

⁹² L'espressione “meno gravoso dal punto di vista emotivo e cognitivo” fa riferimento alla riduzione dello stress, della fatica mentale, della frustrazione che normalmente derivano da operazioni percepite come meccaniche, obbligate o complesse.

“Prendi & Vai” non impone un nuovo comportamento, ma potenzia quello esistente, questo significa che non cambia il modo di fare la spesa, ma ne trasforma la percezione soggettiva, trasmettendo al cliente un senso di controllo, autonomia e semplicità.

A tal proposito un elemento distintivo del format, già prima accennato, è l’equilibrio tra innovazione e familiarità. Il cliente si muove all’interno di uno spazio che riconosce e che infonde sicurezza; tuttavia, percepisce che vi sono stati dei cambiamenti. A cambiare non è il linguaggio esplicito dell’esperienza, ma la sua struttura implicita: si riducono i tempi, diminuiscono gli attriti e l’attenzione del cliente rimane focalizzato sulla sua “missione” e non sulle procedure. Questo approccio non disorienta l’acquirente abituale ma lo accompagna in una transizione graduale verso una modalità d’acquisto più efficiente ed autonoma.

L’equilibrio tra innovazione e familiarità si traduce, dal punto di vista dell’utente, in una serie di benefici percepiti nel corso dell’esperienza d’acquisto.

Tra gli aspetti dell’esperienza “Prendi & Vai” percepiti positivamente dai clienti emerge la rapidità del percorso d’acquisto, favorita dall’eliminazione delle code e della possibilità di completare la spesa in tempi ridotti. A questa si affiancano ulteriori fattori positivi, quali il senso di autonomia, di controllo e la semplicità del percorso, ulteriormente potenziati dall’uso dell’applicazione.

Nonostante la generale intuitività dell’esperienza, emergono alcune criticità, prevalentemente legate ai malfunzionamenti tecnologici. In particolare, i sensori di peso sugli scaffali che talvolta rilevano erroneamente articoli non effettivamente prelevati o non rilevano quelli realmente acquistati.

Questi inconvenienti possono allungare il tempo di permanenza nel punto vendita e causare momenti di disagio o insoddisfazione nell’esperienza cliente. In questi casi è fondamentale la possibilità di verificare il riepilogo

del carrello prima del pagamento, per cogliere tempestivamente errori ed intervenire in autonomia o in alternativa rivolgersi al personale (che interviene con la scansione manuale dei prodotti) che ristabilisce la fiducia e l'affidabilità nel sistema.

Un'ulteriore problematica è legata al sistema di assegnazione univoca tra cliente e prodotto determinato dalla presenza fisica nell'area di pagamento. Questo può creare confusione quando più persone desiderano effettuare acquisti in modo congiunto, poiché se le persone non entrano contemporaneamente nell'area dedicata al pagamento, il sistema ignora gli articoli prelevati dalla persona che non si trova all'interno di essa. Il vincolo pur rispondendo ad esigenze tecniche di tracciamento, può risultare poco intuitivo e generare incomprensioni.

Un'altra criticità percepita da alcuni clienti, nella fase di apertura iniziale, è legata all'esclusione del pagamento in contanti che limita l'accesso a fasce di popolazione meno digitalizzate o che preferiscono metodi di pagamento più tradizionali. Sebbene l'app e il pagamento contactless rappresentino soluzioni rapide ed efficienti, l'assenza della possibilità di usare denaro contante potrebbe essere interpretata come una barriera all'ingresso contribuendo a far percepire l'esperienza come meno inclusiva⁹³.

Dal punto di vista aziendale, i benefici del modello sono considerevoli. In primo luogo, il formato "Prendi & Vai", risponde a un problema reale legato alla carenza di personale nel settore GDO. Come evidenziato da Nicola Webber (direttore operativo DAO), la scarsità di risorse umane disponibili impone una revisione delle priorità organizzative, spingendo a ridurre l'impiego nei reparti più standardizzati (come le casse) a favore di

⁹³ Come emerso dall'intervista con Nicola Webber (Direttore Operativo DAO), nei primi mesi di apertura del punto vendita di Verona sono emerse alcune segnalazioni online da parte di clienti contrari alla mancanza di pagamento in contanti. Secondo Webber, si trattava di pochi commenti isolati, "più legati a una questione di principio che a un effettivo disagio". In seguito, non sono emersi ulteriori segnali di insoddisfazione né attraverso recensioni su Google né nel monitoraggio del sentiment online.

attività a maggior valore aggiunto. In quest'ottica l'automazione non viene adottata con l'intento di sostituire il personale, ma come risposta necessaria per garantire continuità ed efficienza, redistribuendo le risorse umane verso compiti più centrali sulla relazione con il cliente e la cura del punto vendita.

Un ulteriore vantaggio riguarda l'efficienza gestionale: le tecnologie impiegate nella struttura, consentono di controllare in modo più efficace il negozio, a partire dalla gestione dell'inventario, monitorato in tempo reale, alla rilevazione dei comportamenti d'acquisto e alla riduzione del rischio di furti.

L'intera esperienza è tracciata digitalmente, l'infrastruttura tecnologica consente a DAO di raccogliere una vasta quantità di dati aggregati e anonimi relativi a: comportamenti d'acquisto, flussi di movimento all'interno dello store, tempi di permanenza nelle diverse aree e la frequenza di interazione con specifici prodotti o categorie merceologiche. Tali informazioni rappresentano una risorsa rilevante per l'impresa, in quanto consentono di ottimizzare l'assortimento, migliorare l'organizzazione degli spazi, valutare l'efficacia del layout e affinare la progettazione dell'esperienza utente. In aggiunta l'analisi continuativa di questi dati consente di rilevare con maggiore tempestività eventuali criticità (ad esempio scaffali poco raggiungibili e prodotti poco visibili) e di adattare l'offerta commerciali alle reali dinamiche comportamentali osservate in negozio.

Sebbene affrontati da angolazioni differenti, anche dal punto di vista aziendale emergono criticità riconducibili alla complessità tecnologica, analogamente a quanto emerso nell'esperienza cliente. Il limite principale resta legato alla complessità tecnologica. Se per l'utente finale l'ostacolo è rappresentato da eventuali malfunzionamenti o situazioni poco intuitive, per l'impresa le principali difficoltà riguardano la necessità di garantire il corretto funzionamento del sistema e di assicurare un'adeguata

formazione del personale. Il personale è spesso chiamato a intervenire in caso di falsi positivi o letture errate, soprattutto su prodotti a bassa grammatura, rendendo necessario un controllo costante della disposizione merceologica

Infine, l'applicazione pur rappresentando un elemento centrale nel processo di pagamento, oggi è poco utilizzata⁹⁴ e presenta funzionalità limitate. DAO ha scelto consapevolmente di non integrarla con strumenti di marketing personalizzato, offerte promozionali o meccanismi di fidelizzazione, privilegiando un approccio rispettoso della privacy e non invasivo. Tuttavia, questa impostazione se da un lato tutela l'utente, dall'altro riduce le potenzialità dell'app come canale relazionale.

In assenza dell'inserimento della carta è difficile profilare il comportamento dei singoli clienti in modo accurato, limitando la possibilità di attivare comunicazioni mirate o azioni di engagement su misura.

In questo senso l'applicazione rappresenta oggi un elemento solo parzialmente valorizzato, su cui sarà necessario interrogarsi nel percorso evolutivo del format.

Nel quadro di questo processo l'evoluzione di "Prendi & Vai" non può dirsi conclusa. La priorità attuale non è l'espansione su larga scala, ma, come emerso dalle interviste con i responsabili DAO, l'obiettivo è consolidare il know-how acquisito e completare almeno un ulteriore ciclo di apprendimento sui due punti vendita esistenti. Questo processo include anche il perfezionamento delle aree più "problematiche". Tra queste vi è, ad esempio, la revisione della soglia di grammatura minima degli scaffali (oggi impostata a 35 grammi) che limita l'inserimento di prodotti leggeri come cerotti o spugne. A questo si lega la limitata flessibilità nella gestione

⁹⁴ Secondo quanto riferito da Marco Penasa (responsabile marketing DAO), gli utenti che hanno scaricato l'applicazione sono attualmente oltre 2.800. Si tratta di un dato interno, utile a offrire una prima indicazione sull'adozione dello strumento, pur in assenza di un confronto diretto con la customer base complessiva.

del layout espositivo: come spiegano da Nicola Webber e Marco Penasa, la tecnologia non vincola tanto la scelta dell'assortimento quanto la sua disposizione, che deve seguire regole di ordine molto rigorose. Ogni prodotto deve occupare una posizione prestabilita e stabile nel tempo, per garantire il corretto funzionamento del sistema di rilevamento. Di conseguenza, l'introduzione di promozioni “fuori scaffale” o modifiche rapide nella disposizione risulta oggi difficoltosa.

Inoltre, DAO ha interesse a sviluppare in maniera più profonda la gestione del sistema variabile sia per la parte dedicata all'ortofrutta che per il banco gastronomia attualmente non disponibile.

Come dichiarato dai vertici aziendali, l'obiettivo non è replicare rapidamente il modello, ma consolidarne la sostenibilità tecnica e gestionale, verificando nel tempo la tenuta della tecnologia e la risposta del pubblico.

Parallelamente, DAO continua a monitorare il panorama delle innovazioni emergenti, con particolare attenzione a quelle soluzioni che possono ulteriormente migliorare e semplificare l'esperienza di checkout, come i carrelli intelligenti, lo smart card o sistemi alternativi di riconoscimento dei prodotti.

In questo contesto è interessante osservare anche il dialogo tra cooperative all'interno del consorzio Conad. Un esempio è rappresentato dal progetto “Genio”, sviluppato dalla cooperativa Nord Ovest e implementato nel Superstore Conad di viale Adua a Pistoia⁹⁵. Una diversa applicazione dell'automazione nel retail moderno basata su un carrello intelligente dotato di sensori e display, che sono in grado di riconoscere i prodotti

⁹⁵Conad – Consorzio Nazionale Dettaglianti. (2023, dicembre). Nel Conad Superstore di viale Adua a Pistoia arriva “Genio” <https://chisiamo.conad.it/news-e-approfondimenti/notizie/2023/12/nel-conad-superstore-di-viale-adua-a-pistoia-arriva--genio---il->

posizionati all'interno del carrello e calcolano l'importo da pagare senza dover passare dalla cassa.

DAO ha preso in considerazione questa soluzione, effettuando test e sopralluoghi. Tuttavia, al momento, non ha potuto procedere con l'adozione, a causa delle difficoltà incontrate dalla startup fornitrice nel sostenere una seconda implementazione su larga scala. Qualora dovessero emergere soluzioni più accessibili e stabili, l'intenzione dichiarata è quella di integrarle rapidamente nei nuovi format non autonomi.

In questa traiettoria di innovazione rientra anche la recente apertura del punto vendita di via Maccani a Trento⁹⁶, che nonostante non rientri nel perimetro autonomo incorpora numerosi elementi di modernizzazione a partire dalla struttura che integra soluzioni tecnologiche e green, alle casse semi-automatiche dotate di sensori per riconoscere i prodotti e rendere più semplice e veloce il momento del pagamento.

Anche questo progetto costituisce un ulteriore tassello nella ricerca di modelli retail più efficienti e customer centric, capaci di adattarsi alle specificità territoriali e di rispondere in modo puntuale alle reali esigenze delle persone, valorizzando l'esperienza quotidiana della spesa.

Conad sta dimostrando alla comunità retail il suo ruolo di leadership investendo in soluzioni tecnologiche. “Prendi & Vai” rappresenta per DAO un significativo passo in avanti nella sperimentazione di formati retail innovativi funzionali e sostenibili. Esso testimonia concretamente come la tecnologia possa essere utilizzata per migliorare l'esperienza quotidiana dei clienti senza stravolgere le abitudini, ma evolvendo verso un sistema di spesa efficiente comodo e centrato sul cliente. In questo senso “Prendi & Vai” non si configura solo come una soluzione tecnologica avanzata, ma come il punto di partenza per una nuova visione

⁹⁶Conad – Consorzio Nazionale Dettaglianti. (2025, 21 maggio). Un nuovo supermercato apre le sue porte a Trento in via Maccani. <https://chisiamo.conad.it/news-e-approfondimenti/notizie/2025/5/un-nuovo-supermercato-apre-le-sue-porte-a-trento-in-via-maccani>

del retail alimentare italiano, in cui efficienza, prossimità e relazione, coesistono armonicamente.

Conclusione

L'analisi del caso "Prendi & Vai", primo store autonomo sviluppato da DAO Conad nella GDO italiana, ha offerto un'opportunità concreta per osservare come l'innovazione tecnologica possa essere integrata all'interno del punto vendita fisico in modo funzionale, inclusivo e coerente con l'identità del brand. Il progetto nasce come un'iniziativa orientata al miglioramento dell'esperienza d'acquisto, nella quale la tecnologia diventa uno strumento per semplificare la spesa e aumentare l'autonomia del cliente, senza rinunciare al rapporto diretto e alla vicinanza con lo stesso, che da sempre contraddistinguono l'insegna.

A differenza di modelli internazionali più rigidi - Amazon Go, Tesco GetGo e Aldi Shop&Go - "Prendi & Vai" si distingue per la sua flessibilità e per la logica di adattabilità al contesto italiano. Il negozio progettato per essere autonomo è riconvertibile nella sua forma tradizionale, in linea con una visione commerciale precisa: la tecnologia (che incide solo parzialmente sul costo complessivo, 1/3 del totale) è al servizio dell'esperienza, non il suo fine. Questo approccio rende il progetto un laboratorio attivo di sperimentazione, capace di generare know-how, visibilità, collaborazioni e ispirare l'intero settore.

L'efficacia di questo modello dipende da molteplici fattori. Oltre alle sfide tecniche, vi sono variabili culturali, psicologiche e comunicative che incidono sulla sua accettazione: dalla fiducia nella tecnologia, alla propensione all'autonomia, fino alla percezione di sicurezza e semplicità. L'"invisibilità tecnologica" è una delle qualità più apprezzate di questo format, ma diventa anche un punto critico quando il sistema non funziona, dimostrando quanto sia essenziale progettare l'innovazione a partire dall'usabilità e della continuità dell'esperienza, anche in caso di imprevisti.

Nel suo complesso è stato evidenziato che il punto vendita fisico, stia

evolvendo in un ambiente ibrido, capace di fondere dimensione materiale e digitale per rispondere a una clientela sempre più esigente, autonoma e digitale. È dato rilevare come il retail tradizionale non sia stato superato dall'online, ma spinto a rinnovarsi secondo logiche omnicanali e phygital. Il negozio fisico mantiene un ruolo centrale, purché sappia integrarsi in un sistema più ampio e interconnesso.

In parallelo, si osserva una crescente attenzione alla progettazione dell'esperienza del cliente, come elemento chiave per distinguersi da mercato. Oggi, il vero vantaggio competitivo risiede nella capacità di progettare esperienze coerenti con la proposta di valore aziendale, personalizzate ed efficienti. Le tecnologie possono essere potenti alleate, ma solo se impiegate per rispondere a bisogni reali e non come soluzioni fini a sé stesse, per mostrarsi innovative.

Per meglio comprendere le potenzialità di sviluppo e le implicazioni dei cambiamenti che si sono manifestati, risulta particolarmente interessante il caso “Prendi & Vai”, esempio di retail autonomo orientato all'efficienza ma anche all'inclusività, al supporto umano e alla semplicità d'uso.

In conclusione, ciò che emerge con forza è che la tecnologia, da sola, non basta. Il successo del retail del futuro dipenderà dalla capacità di innovare non solo nei processi, ma anche nella relazione con il cliente. In un contesto iper-digitale, è l'autenticità della relazione, fatta di fiducia, ascolto e valore percepito, a fare la differenza.

La vera sfida per il retail contemporaneo non è semplicemente innovare, ma innovare in modo che il cambiamento sia comprensibile, coerente e rilevante per le persone. Solo così modelli come “Prendi & Vai” potranno evolvere da sperimentazioni isolate a soluzioni scalabili, capaci di ridefinire l'esperienza d'acquisto e contribuire concretamente alla costruzione del retail di domani.

Bibliografia

- Aguirre E., Mahr D., Grewal D., de Ruyter, K., & Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness. *Journal of Retailing*, 91(1), 34–49. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.09.005>
- Amazon Staff. (2018, giugno 20). Amazon Go. About Amazon. Estratto da: <https://www.aboutamazon.it/notizie/innovazioni/amazon-go>
- Andreula, N. (2020). #Phygital: Il nuovo marketing, tra fisico e digitale. Milano: Hoepli.
- Angelou, M. The Collected Autobiographies of Maya Angelou; New York: Modern library https://www.ibs.it/collected-autobiographies-of-maya-angelou-ebook-inglese-maya-angelou/e/9780307432056?srsId=AfmBOorvHv0xIijnjnDE9MAGAMEjeMhoDnT_s2cZWW84fOnLuRqhIdm .
- Angiulli, D., Bosi, G., & Confortini, P. (2023). Omnichannel Customer Experience: Come creare un progetto omnicanale efficace e redditizio con l'aiuto della Marketing Automation. Tecniche Nuove. Milano.
- Annavajjhala, R. (2022, settembre 29). Cashierless stores are getting a mind of their own. *Forbes Tech Council*. <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2022/09/29/cashierless-stores-are-getting-a-mind-of-their-own/>
- Argo, J. J., & Dahl, D. W. (2020). Social influence in the retail context: a contemporary review of the literature. *Journal of Retailing*, 96(1), 25-39. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.12.005>

- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868–882. <https://doi.org/10.1086/426626>
- Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., ... & Shankar, V. (2008). Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, 19(3-4), 305–321. <https://doi.org/10.1007/s11002-008-9056-z>
- Baker, J. (1986). The role of the environment in marketing services: The consumer perspective. In J. A. Czepiel, C. A. Congram, & J. Shanahan (Eds.), *The services challenge: Integrating for competitive advantage* (pp. 79–84). Chicago: American Marketing Association.
https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=The%20role%20of%20environment%20in%20marketing%20services%3A%20the%20consumer%20perspective&publication_year=1986&author=J%20Baker
- Bascur, C. e Rusu, C. (2020). Esperienza del cliente nel commercio al dettaglio: una revisione sistematica della letteratura. *Applied Sciences*, 10 (21), 7644. <https://doi.org/10.3390/app10217644>
- Bauman, Z. (2007). *Consumo, dunque sono*. Laterza. Bari-Roma.
- Becker, L., Jaakkola, E. Customer experience: fundamental premises and implications for research. *J. dell'Acad. Mark. Sci.* 48 , 630–648 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Berman, B., & Evans, J. R. (2018). *Retail management: A strategic approach* (13^a ed.). Harlow: Pearson.
https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292214689_A30880959/preview-9781292214689_A30880959.pdf

- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. <https://doi.org/10.2307/1252042>
- Bozzini, M. (2024, novembre). Continua la collaborazione con DAO Conad: apre a Trento il nuovissimo “Prendi & Vai” con le tecnologie di Nicolis Project. Nicolis Project. Estratto da: <https://nicolisproject.com/continua-la-collaborazione-con-dao-conad-apre-a-trento-il-nuovissimo-prendi-e-vai-con-le-tecnologie-di-nicolis-project/>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23–29. <https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2022). Supply chain management: Strategy, planning, and operation. Harlow: Pearson. https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/supply-chain-management-strategy-planning-and-operation/P200000005863/9780137502844?srsId=AfmBOopUiKqWmhH9S8mv_VnW1wN-TBnPHQEe0jf5PJzesmPokYx2uiG0
- Christopher, M. (2016). Logistics & supply chain management. Harlow: Pearson. <https://rudict.com/supchn/Christopher%20Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management%204th%20txtbk.pdf>
- Codeluppi, V. (2011). Il mito del consum-attore. In *Pratiche culturali e reti di consumo*, n. 2/2011, pp. 5–8.

<https://iris.unimore.it/retrieve/e31e124b-8f8f-987f-e053-3705fe0a095a/rivista-pic-2-2011.pdf>

Conad – Consorzio Nazionale Dettaglianti (2023). Annual Report 2023 [Report]. Conad – Consorzio Nazionale Dettaglianti. https://chisiamo.conad.it/assets/documents/Conad_Annual_Report_2023_download.pdf?_u=16cefabf7ced2a25d0a23a33ce3c2d0d2e0ccd5a

Conad – Consorzio Nazionale Dettaglianti (2024) “Conad: primo brand del retail italiano, prima marca nel largo consumo in Italia”. Conad – Consorzio Nazionale Dettaglianti <https://chisiamo.conad.it/news-e-approfondimenti/notizie/2024/12/Conad-Primo-brand-del-retail-italiano>

Conad – Consorzio Nazionale Dettaglianti. (2023, dicembre). Nel Conad Superstore di viale Adua a Pistoia arriva “Genio” <https://chisiamo.conad.it/news-e-approfondimenti/notizie/2023/12/nel-conad-superstore-di-viale-adua-a-pistoia-arriva--genio---il->

Conad – Consorzio Nazionale Dettaglianti. (2025, 21 maggio). Un nuovo supermercato apre le sue porte a Trento in via Maccani. <https://chisiamo.conad.it/news-e-approfondimenti/notizie/2025/5/un-nuovo-supermercato-apre-le-sue-porte-a-trento-in-via-maccani>

Conad – Consorzio Nazionale Dettaglianti. (n.d.). Commercianti Indipendenti Associati. <https://chisiamo.conad.it/cooperative/commercianti-indipendenti-associati>

- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). "The consumer decision journey". McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>
- DAO Soc. Coop. (2024, maggio). A Verona il primo negozio autonomo in Italia “Prendi e Vai Tuday” Conad <https://www.dao.it/news/a-verona-il-primo-negozio-autonomo-in-italia-prendi-e-vai-tuday-conad/>
- DAO Soc. Coop. (n.d.). La nostra rete di punti vendita. <https://www.dao.it/il-gruppo/chi-siamo/rete-punti-vendita/>
- Del Vecchio, P., Secundo, G., & Garzoni, A. (2023). Phygital technologies and environments for breakthrough innovation in customers’ and citizens’ journey: A critical literature review and future agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 189. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122342>
- Desai, P., Potia, A., & Salsberg, B. (2012). Retail 4.0: The future of retail grocery in a digital world. McKinsey & Company. [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20\(3\).pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20(3).pdf)
- Dhruv Grewal, Anne L. Roggeveen, Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management, *Journal of Retailing*, Volume 96, Issue 1, 2020, Pages 3-8. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.02.002>
- Digisystem SRL. (n.d.). SM & <https://www.digisystem.com/it/case-studies/20241111040431/>

- Donovan, R. J., & Rositter, J. R. (1982). Store atmosphere; an Environmental Psychology Approach” journal of Retailing, vol. 58. Journal of Business & Management, 58(1), 34-57.
https://www.researchgate.net/profile/Robert-Donovan-2/publication/248766608_Store_Atmosphere_An_Environmental_Psychology_Approach/links/5a38c3ef0f7e9b7c48700249/Store-Atmosphere-An-Environmental-Psychology-Approach.pdf
- Eroglu, S. A., Machleit, K. A., & Davis, L. M. (2001). Atmospheric qualities of online retailing: A conceptual model and implications. Journal of Business Research, 54(2), 177–184.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00087-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00087-9)
- Farfan, B. (2020). What is retail—Definitions & examples of retail. Small Business. <https://www.thebalancesmb.com/what-is-retail-2892238#citation-1>
- Fernie, J., & Sparks, L. (2019). Logistics and retail management: Emerging issues and new challenges in the retail supply chain. London: Kogan Page. <https://www.iibms.org/pdf/e-library/Logistics-and-Retail.pdf>
- Forum Ambrosetti. (2024). Retail 5.0. <https://www.ambrosetti.eu/le-nostre-community/community-retail-50/>
- Freeman, M. (1992). Clarence Saunders: The Piggly Wiggly man. Tennessee Historical Quarterly, 51(3), 161–169. TN: Tennessee Historical Society. Nashville.
- Frigo, C. (2021). CX e Rental: tutti i vantaggi per le aziende. Doxee Blog. <https://www.doxee.com/it/blog/customer-experience/cx-e-rental-tutti-i-vantaggi-per-le-aziende/>

- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Gielens, K., & Steenkamp, J. B. E. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(1), 9–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.005>
- Grewal, D., Gauri, D. K., Roggeveen, A. L., Sethuraman, R. (2021). Strategizing retailing in the new technology era. *Journal of Retailing*, 97(1), 6–12. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435921000129>.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1–6. New York, NY: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2020). Understanding retail experiences and customer journey management. *Journal of Retailing*, 96(1), 3–8. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.02.002>
- Helm, S., Kim, S. H., & Van Riper, S. (2020). Navigating the ‘retail apocalypse’: A framework of consumer evaluations of the new retail landscape. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.09.015>
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Research. Loveland.
- Htwe, K. T. (2020). The effects of retail marketing mix on customer retention of Sein Daung Supermarket. *International Journal of*

Business, Economics and Law, 23(1), 61–68. <https://ijbel.com/wp-content/uploads/2020/11/IJBEL23-212.pdf>

ISTAT. (2024). Nota informativa – Commercio al dettaglio [PDF]. Roma. https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/03/NOTA_INFORMATIVA_dettaglio_2024-1.pdf

Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Sharma, R. (2020). Modeling the blockchain-enabled traceability in agriculture supply chain. *International Journal of Information Management*, 52, 101967. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401218312118>

Kotler, P. (1973). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49(4), 48–64. https://www.researchgate.net/publication/239435728_Atmospherics_as_a_Marketing_Tool

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15^a ed.). Pearson Education. Harlow.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley. Hoboken.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. (1^a ed.). Wiley. Hoboken.

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16^a ed.). Pearson. Harlow.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press. Boston.

Kozinets, R. V., Hemetsberger, A., & Schau, H. J. (2008). The wisdom of consumer crowds: Collective innovation in the age of networked

marketing. *Journal of macromarketing*, 28(4), 339-354.
<https://doi.org/10.1177/0276146708325382>

KPMG Advisory S.p.A. (2023). L'eccellenza nella Customer Experience: Omnicanalità, phygital e personalizzazione per prepararsi al futuro [Report]. Milano, Italia: KPMG Advisory S.p.A
https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2023/02/KPMG_Customer_Experience_2022.pdf

KPMG Advisory S.p.A.. (2024, maggio). The “Wow” Normal: La Customer Experience ai tempi dell'Intelligenza Artificiale. KPMG Advisory S.p.A <https://connect.kpmg.it/the-wow-normal.-la-customer-experience-ai-tempi-dellintelligenza-artificiale>

Labrecque, LI, Esche, JV, Mathwick, C., Novak, TP, e Hofacker, CF (2013). Consumer Power: Evolution in the Digital Age. *Journal of Interactive Marketing*, 27 , pp. 257-269.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.00>

Lauterborn, R. (1990). New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. *Advertising Age*, 61(41), 26.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:168117620>

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

LentePubblica. (2025, 25 marzo). Digitalizzazione PA: tra progressi, ostacoli e divario Nord-Sud. <https://lentepubblica.it/pa-digitale/digitalizzazione-pa-tra-progressi-ostacoli-e-divario-nord-sud/>

Levy, M., & Weitz, B. A. (2012). *Retailing Management* (9th ed.). McGraw-Hill Education. New York.

- Levy, M., & Weitz, B. A. (2022). Retailing management (11^a ed.). McGraw-Hill. New Delhi
- Lewis, E. S. (1908). Financial advertising. Levey Bros. & Company. Indianapolis.
- Maci, L. (2023, marzo 21). Amazon Go: cos'è, come funziona e quali innovazioni porta nei supermarket. EconomyUp. <https://www.economyup.it/retail/amazon-go-cose-come-funziona-e-quali-innovazioni-porta-nei-supermarket/>
- Maci, L. (2023, marzo 21). Amazon Go: i 4 motivi per cui i supermercati senza casse hanno fallito. EconomyUp. <https://www.economyup.it/retail/amazon-go-i-4-motivi-per-cui-i-supermercati-senza-casse-hanno-fallito/>
- Maity, M., Dass, M., & Kumar, P. (2018). The impact of media richness on consumer information search and choice. Journal of Business Research, 87, 36–45. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.003>
- Mancini, G. (2025, 20 febbraio). Customer Experience: cos'è e perché è fondamentale. <https://www.seozoom.it/customer-experience/>
- Manning, H., & Bodine, K. (2012). Outside in: The power of putting customers at the center of your business. Boston: Houghton Mifflin Harcourt. https://books.google.it/books/about/Outside_in.html?id=zBy2a9bMfXYC&redir_esc=y
- Massara, F. (2016). La customer journey nello spazio di vendita: Governare il flusso della comunicazione. Franco Angeli. Milano.
- McCarthy, J.E. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach (1th ed.). Irwin. Homewood.

- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). An approach to environmental psychology. the MIT Press. Cambridge.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007, febbraio). Understanding Customer Experience. Harvard Business Review, 85(2), 116–126.
<https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20–38.
<https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Morone, L. (2020, febbraio 26). Amazon Go Grocery: primo supermercato automatico a Seattle. GDOweek. <https://www.gdoweb.it/amazon-go-grocery-primo-supermercato-automatico-a-seattle/>
- Munde, S. (2023). Artificial intelligence (AI) in retail market size & growth, 2032. Market Research Future.
<https://www.marketresearchfuture.com/reports/artificial-intelligence-in-retail-market-5009>
- Nazir, S. (2022, novembre 1). Tesco to open three new checkout-free GetGo stores. Retail Gazette.
<https://www.retailgazette.co.uk/blog/2022/11/tesco-checkout-free-getgo/>
- Netcomm – Consorzio del Commercio Digitale Italiano. (2024). NetRetail 2024: Gli acquisti digitali degli italiani [Report]. Netcomm. Milano.
<https://www.consorzionetcomm.it/download/netretail-2024-gli-acquisti-digitali-degli-italiani-full-report/>
- Niemeier, S., Zocchi, A., & Catena, M. (2013). Reshaping Retail: Why technology is transforming the industry and how to win in the new consumer-driven world (1^a ed.). Wiley. Hoboken

- Norman, D. A. (2013). The design of everyday things (Revised and expanded ed.). MIT Press. Cambridge.
- O'Toole, C., Schneider, J., Smaje, K., & LaBerge, L. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
- Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano. (2024). L'eCommerce B2c in Italia supera 58,8 miliardi di € nel 2024 (+6 %). <https://www.osservatori.net/comunicato/ecommerce-b2c/ecommerce-acquisti-online-crescita/>
- Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano. (2025). Nel 2024 sale al 3,2 % l'incidenza degli investimenti in digitale sul fatturato totale nel Retail in Italia [Comunicato stampa]. Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano. <https://www.osservatori.net/comunicato/innovazione-digitale-nel-retail/retail-in-italia-digitale/>
- Pantano, E., & Gandini, A. (2017). Exploring the forms of sociality mediated by innovative technologies in retail settings. Computers in Human Behavior, 77, 367–373. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.036>
- Penco, L. (2017). Retail logistics e vantaggio competitivo delle imprese della grande distribuzione organizzata. G. Giappichelli Editore. Torino.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The experience economy: Work is theatre & every business a stage. Harvard Business Press. Boston.

- Pone, R. (2024). Come cambia il consumatore. Una guida per orientarsi. Unione TN. <https://www.unione.tn.it/notizia/come-cambia-il-consumatore-una-guida-per-orientarsi>
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90–98. <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>
- Rayport, J. F., & Sviokla, J. J. (1994). Managing in the Marketspace. 72(6), 141–150. Harvard Business School Publishing. Boston.
- Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 350–366 <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>
- Rennie, A., & Protheroe, J. (2020.). Capire il percorso d'acquisto dei consumatori. Think with Google. Mountain View, CA: Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-journey/navigating-purchase-behavior-and-decision-making/>
- Ritzer, G., Jurgenson, N., Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital “prosumer”. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13–36. <https://doi.org/10.1177/1469540509354673>
- Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2020). How the COVID-19 Pandemic May Change the World of Retailing. *Journal of Retailing*, 96(2), 169–171. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.04.002>
- Schmitt, B. (2003). Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers. John Wiley & Sons. New York.

- Schwab, K. (2016). La quarta rivoluzione industriale. Franco Angeli. Milano.
- Sensei.tech. (2023, novembre). Italy's first AI-driven autonomous supermarket: DAO Verona. <https://www.sensei.tech/clients/dao-verona>
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J. S., & Waddoups, R. (2021). How technology is changing retail. *Journal of Retailing*, 97(1), 13–27.
https://econpapers.repec.org/article/eeejouret/v_3a97_3ay_3a2021_3ai_3a1_3ap_3a13-27.htm
- ShopFully. (2024). The State of Shopping 2024 [Report]. Milano, Italia: ShopFully. <https://shopfully.com/wp-content/uploads/2024/04/ITA-The-State-of-Shopping-2024.pdf>
- Slater, D. (1997). Consumer culture and modernity. Polity Press. Cambridge.
- Taddei, F. (2023, gennaio 8). Customer experience spiegata semplice. <https://francescataddei.it/blog/customer-experience-spiegata-semplice/>
- Turley, L. W., & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193–211.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00010-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00010-7)
- Valsecchi, M. (2025, 5 giugno). Omnichannel: significato e strategie. Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano. Estratto da: <https://www.osservatori.net/blog/omnichannel-customer-experience/omnichannel-significato-strategie/>

- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. Amsterdam, Paesi Bassi: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Wagner, G., Schramm-Klein, H., & Steinmann, S. (2020). Online retailing across e-channels and e-channel touchpoints: Empirical studies of consumer behavior in the multichannel e-commerce environment. *Journal of Business Research*, 107, 256–270. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.048>
- Zorfas, A. & Leemon, D. (2016). An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction. *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction>

Sitografia

<https://advertising.amazon.com/it-it/library/guides/omnichannel-marketing#a1>

https://blog.osservatori.net/it_it/digital-retail-significato-mercato

<https://blog.softecspa.com/phygital-retail-la-rivoluzione-della-strategia-omnichannel/>

<https://bnews.unimib.it/blog/tra-reale-e-virtuale-come-le-nuove-tecnologie-stanno-cambiando-il-mondo-del-retail/>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>

<https://it-jobs.aldi-sued.de/en/latest-insights/stories/shopgo>

<https://www.alfacod.it/come-trasformare-negozi-con-tecnologia-rfid>

<https://www.alimentando.info/carrefour-italia-vendite-a-42-miliardi-nel-2024-26/>

<https://www.argentea.it/2024/11/04/mobile-payment-senza-pensieri-i-vantaggi-di-una-soluzione-integrata/>

https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/1998_0114.htm

<https://www.cribis.com/it/approfondimenti/commercio-al-dettaglio-analisi-andamento/>

<https://www.doxee.com/it/blog/customer-experience/cose-il-retail-definizione-e-distinzioni/>

<https://www.ecommerceguru.it/marketing-mix-il-passaggio-dalle-4p-alle-4c/>

<https://www.economyup.it/innovazione/phygital-cose-come-funziona-e-come-sfruttarlo-per-migliorare-la-customer-experience/#:~:text=4.,5..>

<https://www.economyup.it/retail/che-cose-il-retail-come-sta-cambiando-chi-sono-i-player-quali-tecnologie-servono-per-innovare/>

<https://www.eurospin.it/gruppo-eurospin/>

<https://www.foodweb.it/2025/06/md-fatturato-a-37-miliardi-di-euro-nel-2024/#:~:text=Nel%202024%20MD%20ha%20registrato,i%20619%20milioni%20di%20euro.>

<https://www.garanteprivacy.it/web/guest/home/docweb/-/docweb-display/docweb/9677876>

<https://www.ilnordest.it/economia/imprese/i-prodotti-private-label-trainano-pam-il-fatturato-2024-si-attesta-a-330-milioni-wsnmlug0>

<https://www.ilsole24ore.com/art/lidl-2024-fatturato-record-75-miliardi-AH4hz0e>

<https://www.ilsole24ore.com/art/per-sistema-coop-italia-2024-stabile-ricavi-totali-166-miliardi-12percento-AH5rx9JB>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brick-and-mortar/>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/retail-marketing/?utm>

<https://www.istat.it/storage/ASI/2023/capitoli/C22.pdf>

https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/02/CS_Commercio_al_dettaglio_1224.pdf

<https://www.mokosmart.com/it/iot-in-retail/>

<https://www.osservatori.net/innovative-payments/>

<https://www.seozoom.it/customer-journey/>

<https://www.teamsystem.com/magazine/crm/customer-centricity/#:~:text=Essere%20un'azienda%20customer%20centric,un%20rapporto%20solido%20e%20duraturo.>

<https://www.teddy.it/it/belong/to-the-world/Retail-Il-cuore-pulsante-del-sistema-Italia-e-l-esempio-di-Teddy/>

<https://www.vanityfair.it/article/supermercato-senza-casse-today-conad>

<https://www.worldlineitalia.it/digital-retail-negozio-del-futuro/>