

RELAZIONE, PERSONALIZZAZIONE E MISURAZIONE COME L'AI TRASFORMA LA LOYALTY NEL RETAIL

Il retail contemporaneo, operando in un contesto di fragilità strutturale, deve reinterpretare la fedeltà, non più classificabile come un esito fisiologico del funnel, né come il semplice risultato di singole leve promozionali o tecnologiche. La loyalty si afferma nel contesto attuale come piattaforma fiduciaria, con un ruolo centrale dell'intelligenza artificiale in qualità di infrastruttura cognitiva che consente di orchestrare personalizzazione, customer engagement e omnicanalità in modo coerente, rilevante e adattivo. Si aprono quindi nuove opportunità per garantire la misurazione in un contesto di elevata volatilità, grazie a modelli e strumenti concettualmente e tecnologicamente evoluti.

LOYALTY//TRUST//RETAIL//AI//DIGITAL MARKETING



EMANUELE ACCONCIAMESSA

è Academic Fellow presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi ed Executive Fellow presso SDA Bocconi School of Management. È stato Professore a Contratto presso l'Università degli Studi di Milano. È Chief Operating Officer di Focus Management. Coordina dal 2018 la ricerca Diversity Brand Index.

Il settore retail sta attraversando una fase storica caratterizzata da una fragilità strutturale, non più riconducibile ai soli shock temporanei o a cicli congiunturali facilmente interpretabili. A differenza delle crisi del passato, che potevano essere affrontate attraverso strategie di breve periodo o misure correttive circoscritte, l'attuale contesto si distingue per una condizione di instabilità persistente che modifica in profondità i meccanismi di mercato e i comportamenti di consumo. Come evidenziato dalle più recenti analisi del Fondo Monetario Internazionale e della Banca Centrale Europea, il biennio 2024-2025 è stato caratterizzato dalla concomitanza di diversi fattori esogeni – tra cui tensioni geopolitiche, instabilità energetica, rallentamento della crescita globale e riassetto delle supply chain – che hanno reso il contesto decisionale

intrinsecamente incerto e difficilmente prevedibile.

In questo scenario caratterizzato da elevata incertezza della domanda, il grocery retail – e in particolare la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) – assume un ruolo sempre più sistemico, configurandosi come un vero e proprio ammortizzatore economico, soprattutto per smussare i picchi inflattivi. I retailer sono chiamati a gestire simultaneamente pressioni crescenti sui costi operativi, tensioni lungo la filiera e aspettative crescenti dei consumatori, a fronte di una domanda prudente, frammentata e selettiva. I dati Istat mostrano come la fiducia dei consumatori italiani resti stabilmente sotto la soglia psicologica di 100, segnalando un clima di vulnerabilità diffusa che influenza direttamente le decisioni di spesa, orientando i comportamenti verso una maggiore attenzione al valore, alla convenienza e alla riduzione del rischio percepito (Istat, 2025).

Questa condizione di fragilità non produce soltanto un ridimensionamento dei volumi di consumo e una ridefinizione dei mix di spesa, ma incide sulle logiche relazionali tra retailer e consumatore. La dimensione fiduciaria diventa un elemento critico per la stabilizzazione dei comportamenti di acquisto, mentre le tradizionali leve competitive del retail – prezzo, promozione, ampiezza dell'assortimento – e il loro uso “conservativo” mostrano limiti sempre più evidenti nel garantire continuità e fedeltà nel tempo.

Ne deriva la necessità di ripensare le logiche di relazione tra retailer e consumatore: la fedeltà non può più essere interpretata come un comportamento stabile o automatico, né come il semplice risultato comportamentale di politiche promozionali aggressive o di meccaniche di incentivazione ripetitive; diventa piuttosto una costruzione dinamica, fragile quanto il contesto che la genera e fortemente dipendente dalla capacità del retailer di offrire valore, coerenza e affidabilità nel tempo. La loyalty evolve così da leva tattica a elemento strutturale della competitività, in quanto contribuisce alla stabilizzazione della relazione cliente-impresa in contesti caratterizzati da elevata volatilità della domanda.

DAL RETAIL TRANSAZIONALE ALL'ECOSISTEMA FIDUCIARIO

Tradizionalmente, il grocery retail ha interpretato il proprio ruolo come un sistema prevalentemente orientato all'efficienza operativa. La competitività delle insegne si è storicamente giocata sulla capacità di ottimizzare gli assortimenti, gestire le politiche promozionali, massimizzare la rotazione dello stock e ridurre i costi lungo l'intera catena del valore. In questo modello, la struttura dell'offerta era considerata relativamente stabile, il contesto competitivo sufficientemente prevedibile e il consumatore veniva interpretato come un soggetto guidato da abitudini consolidate e da una fedeltà in larga parte inerziale. La loyalty, di conseguenza, non costituiva un obiettivo strategico esplicito, bensì un esito implicito e fisiologico del funnel.

I dati NielsenIQ (2024; 2025) mostrano come il grocery retail, con riferimento al largo consumo confezionato, abbia registrato nel 2024 una crescita a valore (rete corrente) pari al +1,9 %. Tale andamento è stato sostenuto sia dall'apertura di nuovi store sia dalla rinnovata pressione inflattiva, che da agosto 2024 ha ripreso la sua ascesa, incidendo in modo significativo sulle scelte di acquisto dei consumatori. Ne è derivata una riorganizzazione dei comportamenti di spesa, che ha rafforzato la polarizzazione degli assortimenti già osservata negli anni precedenti e favorito la private label, sia nella fascia entry level sia in quella premium. La crescita della marca del distributore segnala inoltre uno spostamento della fiducia dal singolo brand all'insegna nel suo complesso, che diventa il principale garante del valore percepito attraverso scelte coerenti di assortimento, prezzo, posizionamento, purpose e valori. Parallelamente, le promozioni hanno generato nel 2024 il 26,8% delle vendite e nel primo semestre 2025 il 26,6% nei canali ipermercati, supermercati e libero servizio.

Questa trasformazione non può tuttavia essere compresa senza considerare il cambiamento altrettanto strutturale che interessa il lato della domanda. I dati di una recente ricerca McKinsey delineano un consumatore europeo e italiano

profondamente diverso rispetto al passato. Il 45% dei consumatori europei è preoccupato dell'aumento dei prezzi: solo il 15% del mercato è disposto a pagare prezzi "folli", a fronte di un 30% che dichiara con fermezza di non voler aumentare il proprio budget di spesa. Oltre il 77 % della popolazione italiana prevede di rinunciare a prodotti e servizi superflui, il 75 % di scegliere prodotti e servizi più convenienti (anche se non acquistati solitamente), il 64% di rinviare alcune spese programmate. In parallelo si rilevano una riduzione significativa del peso delle scelte abitudinarie e un aumento strutturale della propensione allo switching e alla comparazione continua (BCG, 2025). Questi comportamenti non devono essere letti come segnali di instabilità irrazionale, ma come espressione di un processo di razionalizzazione attiva del consumo. Emerge un consumatore più informato, più consapevole e più selettivo, ma anche più disincantato nei confronti delle promesse di marca. In questo contesto, la fedeltà non viene più concessa in modo automatico, ma deve essere continuamente riconquistata attraverso la dimostrazione di valore.

La trasformazione digitale amplifica ulteriormente questo fenomeno. L'utilizzo sistematico di strumenti di comparazione, app retail, wallet digitali e programmi di loyalty rende il processo decisionale più consapevole, ma anche più reversibile. Il consumatore è oggi in grado di confrontare alternative in tempo reale, di modificare rapidamente le proprie scelte e di spostare la spesa tra insegne diverse senza costi significativi. Questo riduce drasticamente il peso delle barriere all'uscita e rende la relazione con il retailer intrinsecamente più fragile. È in questo spazio che il digitale – e in particolare l'intelligenza artificiale – diventa una leva strutturale: non tanto per "automatizzare" il marketing, quanto per osservare, interpretare e orchestrare in modo continuo una relazione che, per sua natura, è diventata dinamica, instabile e profondamente data-driven. Il digital diventa abilitatore di una fedeltà con significati radicalmente diversi rispetto al passato. Le possibilità tecnologiche di alimentare una relazione costruita nel tempo, grazie a dati sempre più tracciati e sollecitazioni sempre più mirate, riducono la rilevanza

delle tattiche basate su incentivi episodici o su abitudini consolidate.

I TREND DEL DIGITAL MARKETING NELL'ERA DELL'AI

Nel dibattito manageriale sul retail, l'intelligenza artificiale viene spesso descritta come una tecnologia abilitante, capace di migliorare l'efficienza dei processi e l'efficacia delle azioni di marketing. Una lettura più approfondita delle evidenze empiriche e dei casi internazionali suggerisce tuttavia che l'AI rappresenti qualcosa di più: un'infrastruttura cognitiva che ridefinisce le modalità attraverso cui il retail osserva, interpreta e governa la relazione con il consumatore.

In un contesto caratterizzato da fragilità economica, volatilità della domanda e crescente disillusione verso le promesse di marca, il digitale – e in particolare l'AI – diventa uno dei principali strumenti attraverso cui i retailer provano a ricostruire continuità, rilevanza e fiducia. La relazione di consumo non è più governata soltanto da leve visibili (prezzo, promozione, assortimento), bensì da una sequenza continua di micro-interazioni, suggerimenti, notifiche, motori di ricerca interni, customer care, contenuti personalizzati, journey omnicanale, che richiedono coerenza e tempestività. L'AI consente di orchestrare questa complessità, trasformando dati frammentati (acquisti, navigazione, contesto, stock, preferenze, segnali deboli) in decisioni e azioni "parlanti": messaggi, servizi e proposte che risultano pertinenti, comprensibili e utili per il cliente nel momento in cui sta scegliendo. In una fase in cui la fedeltà non è più inerziale, questa capacità di interpretazione diventa la base per ridurre l'incertezza del cliente. Per questo il digitale non sostituisce le leve tradizionali, ma le rende governabili in modo sistemico.

La crescita portentosa dell'AI, che nel 2030 contribuirà al PIL mondiale in misura pari al 3,5% (19,9 trilioni di dollari), non è sintomatica della sola diffusione tecnologica, ma di una trasformazione strutturale del modo in cui la relazione di consumo

viene progettata e gestita (IDC, 2024). In questo scenario, i trend di digital e digital marketing non possono essere letti come singole innovazioni isolate, ma come manifestazioni di un cambiamento sistemico, in cui la loyalty evolve da programma a infrastruttura relazionale.

AI e personalizzazione predittiva

La personalizzazione rappresenta uno dei primi ambiti in cui l'AI ha mostrato il proprio potenziale trasformativo. Se per anni si è basata su segmentazioni statiche, regole deterministiche e campagne *one-to-many*, oggi i modelli di machine learning consentono di passare a una personalizzazione predittiva, capace di adattarsi dinamicamente ai comportamenti, alle preferenze e al contesto del singolo individuo. Secondo un recente studio di McKinsey (2025), le aziende che adottano strategie avanzate di personalizzazione AI-driven registrano un aumento della customer satisfaction del 15-20%, una crescita dei ricavi tra il 5 e l'8% e una riduzione del *cost to serve* del 20-30%.

L'aspetto più rilevante, tuttavia, non è solo la performance economica, ma la trasformazione della relazione: il messaggio non è più inviato al cliente, ma emerge come risposta contestuale a un bisogno implicito. Se la personalizzazione tradizionale aumentava la rilevanza del messaggio, quella predittiva rafforza la prossimità cognitiva tra brand e consumatore, riducendo il carico decisionale e aumentando la percezione di riconoscimento individuale. Il caso Starbucks è emblematico di questa evoluzione. Attraverso la piattaforma proprietaria Deep Brew, basata su modelli avanzati di machine learning, l'azienda integra dati transazionali, comportamentali e contestuali (orari di consumo, localizzazione, condizioni meteo e preferenze storiche) per suggerire prodotti, offerte e contenuti personalizzati tramite app. Questo approccio ha contribuito ad aumentare la frequenza di visita dei membri del programma Rewards e a migliorare in modo significativo la *redemption* delle offerte personalizzate rispetto alle promozioni standard.

Il valore principale di questo approccio, tuttavia, non risiede nel risultato tattico, quanto nella capacità

di incorporare la personalizzazione nella routine quotidiana del consumatore. In questo modello l'AI non "interrompe" l'esperienza, ma la accompagna: la loyalty si costruisce non attraverso incentivi espliciti, ma tramite un senso di utilità continua, che rende la relazione stabile anche in assenza di stimoli promozionali forti. La personalizzazione diventa così un meccanismo di stabilizzazione comportamentale, particolarmente rilevante in contesti di incertezza economica.

AI conversazionale e automazione del customer engagement

Un secondo trend di grande rilevanza riguarda l'adozione crescente di soluzioni di AI conversazionale nella gestione delle interazioni lungo il customer journey. Chatbot evoluti, assistenti virtuali e sistemi di customer care intelligenti stanno progressivamente sostituendo interazioni standardizzate con conversazioni contestuali, capaci di adattarsi in tempo reale alle esigenze del cliente. Secondo i dati Salesforce (2025), il 75% dei decision maker nel retail crede che gli AI agent saranno essenziali per competere già nel 2026.

I retailer globali utilizzano già queste tecnologie con l'obiettivo di migliorare l'esperienza del cliente e ridurre gli attriti nei touchpoint digitali. In un contesto segnato da overload informativo e crescente complessità dell'offerta, la capacità di guidare il processo decisionale diventa infatti un fattore competitivo cruciale. L'AI conversazionale introduce un cambiamento profondo: la navigazione lascia spazio alla conversazione e l'interfaccia si configura come un mediatore cognitivo tra cliente e offerta. Ciò ha implicazioni dirette sulla loyalty, poiché riduce la fatica decisionale e rafforza il senso di controllo del consumatore.

Significativo in questo senso è il caso di Walmart, che ha sviluppato un assistente AI integrato nella propria app per supportare i clienti nella ricerca dei prodotti, nella comparazione delle alternative, nella pianificazione della spesa e nella gestione degli acquisti ricorrenti. Come riportato dal Wall Street Journal (2025), l'azienda sta inoltre sperimentando l'integrazione di formati pubblicitari all'interno

delle conversazioni con l'assistente, aprendo nuove prospettive per il retail media AI-driven. Questo modello è particolarmente interessante perché mostra come l'AI conversazionale possa svolgere una duplice funzione: da un lato migliorare l'esperienza del cliente, dall'altro trasformare la relazione in uno spazio di monetizzazione ad alta rilevanza. La loyalty, in questo caso, non è rafforzata da incentivi diretti, ma dalla qualità dell'interazione e dalla percezione di supporto continuo.

AI e omnicanalità adattiva

Se per anni il tema dell'omnicanalità è stato affrontato in termini di moltiplicazione dei canali, oggi i casi più avanzati mostrano come il vero valore risieda nella loro integrazione adattiva, resa possibile da sistemi intelligenti di orchestrazione dei dati. Vi sono dati inequivocabili che evidenziano come i clienti omnicanale presentino livelli di spesa e retention superiori rispetto ai clienti monocanale, a condizione che l'esperienza sia coerente, fluida e contestuale (Sopadjieva et al., 2017). L'AI consente di sincronizzare messaggi, offerte e contenuti tra canali digitali e punti vendita fisici, aggiornando l'esperienza in tempo reale sulla base dei comportamenti osservati.

Nike costituisce uno dei casi più avanzati di integrazione AI-driven tra digitale e fisico. Attraverso le app Nike Training Club e Nike Run Club, il brand utilizza la membership come piattaforma di orchestrazione, raccogliendo dati comportamentali che alimentano un CRM evoluto. Ciò consente di personalizzare offerte, contenuti e suggerimenti lungo tutti i touchpoint, determinando tassi di engagement, frequenza di acquisto e conversione significativamente superiori rispetto ai non membri. In questo modello la loyalty non è un programma separato, ma una piattaforma che connette e-commerce, app, community e retail fisico in un'unica esperienza coerente e adattiva, rafforzando il senso di appartenenza e riducendo il rischio di disingaggio.

Nel loro insieme, i trend di digital e digital marketing analizzati dal Loyalty Promotion Monitor di SDA Bocconi evidenziano come

l'intelligenza artificiale non operi più come un semplice moltiplicatore di efficienza, ma come un'infrastruttura di governo della relazione. Personalizzazione predittiva, AI conversazionale e omnicanalità adattiva condividono infatti la capacità di ridurre l'asimmetria informativa tra retailer e consumatore, traducendo dati frammentati in esperienze coerenti, utili e contestuali. La loyalty, dunque, non può più essere interpretata come l'esito di singole iniziative – un programma, una promozione o un incentivo – ma come il risultato sistemico di un'interazione continuamente orchestrata. L'AI consente di rendere questa relazione più rilevante, fluida e prevedibile, non perché "automatizza" il marketing, ma perché permette di gestire simultaneamente complessità, volatilità e aspettative crescenti del consumatore contemporaneo. Questa centralità solleva tuttavia una questione cruciale: se la fedeltà è il prodotto di un'infrastruttura cognitiva diffusa, anche la sua misurazione deve evolvere oltre indicatori *ex post* e metriche puramente comportamentali. Governare la loyalty nell'era dell'intelligenza artificiale implica quindi la capacità di rendere visibile, misurabile e gestibile una relazione ormai dinamica, adattiva e profondamente data-driven.

MISURARE LA LOYALTY NELL'ERA DELL'AI

L'evoluzione delle strategie di digital marketing e loyalty richiede un parallelo ripensamento dei modelli di misurazione. La fedeltà deve essere letta come un fenomeno dinamico che integra dimensioni osservabili e latenti. Il Loyalty Promotion Monitor ha palesato come una delle principali criticità dei programmi di loyalty risiede nella difficoltà di collegare le iniziative di engagement digitale agli outcome di business di medio-lungo periodo. Metriche come Customer Lifetime Value, Purchase Frequency o Redemption Rate restano fondamentali, ma risultano insufficienti per cogliere la complessità della fedeltà contemporanea. In linea con la letteratura, una lettura esclusivamente comportamentale appare infatti limitata, rendendo

necessaria l'integrazione di dimensioni attitudinali e percettive (Ben-Akiva et al., 2002).

Nel contesto attuale, basarsi esclusivamente su KPI storici rischia di sovrastimare la stabilità della relazione, senza intercettare segnali precoci di disingaggio. L'AI consente di superare questo limite introducendo una logica di misurazione predittiva, in grado di individuare pattern di comportamento e segnali deboli anticipatori del churn.

In questo ambito, uno dei filoni applicativi più rilevanti riguarda i modelli di pre-churn analytics, che consentono di identificare clienti a rischio di abbandono attraverso l'analisi combinata di frequenza di interazione, variazioni nei pattern di spesa e segnali digitali. Il caso Amazon mostra come l'utilizzo di modelli avanzati di machine learning permetta di anticipare dinamiche di disaffezione e di proteggere il valore della membership, contribuendo agli elevati livelli di retention del programma Prime. In questo modello, la misurazione non è più uno strumento di controllo *ex post*, ma una leva di intervento preventivo, funzionale a preservare il valore della relazione nel tempo.

Un secondo ambito riguarda l'evoluzione del Customer Lifetime Value verso modelli dinamici, aggiornati in tempo reale grazie all'AI. L'osservatorio di Salesforce (2024; 2025) evidenzia come i retailer che adottano tali approcci riescano a ottimizzare l'allocazione degli investimenti di marketing, concentrando le risorse sui clienti a maggiore potenziale. Il caso Sephora mostra come l'integrazione tra dati di acquisto, interazioni digitali e feedback qualitativi consenta di stimare il valore potenziale dei clienti e di differenziare le strategie di engagement, contribuendo a migliorare la performance complessiva del programma Beauty Insider (Sawhney e Goodman, 2025).

Infine, gli Hybrid Choice Models rappresentano una delle frontiere più avanzate nella misurazione della loyalty, integrando dati osservabili con variabili latenti legate a percezioni, atteggiamenti e valori (Abou-Zeid e Ben-Akiva, 2024). L'AI rende oggi questi modelli più scalabili, consentendone l'applicazione anche in contesti retail complessi. Il caso Tesco evidenzia come la combinazione di dati

di loyalty, survey e advanced analytics consenta di comprendere non solo i comportamenti di acquisto, ma anche le motivazioni sottostanti, supportando decisioni più efficaci in termini di assortimento e pricing (Yawson e Yamoah, 2022). Tale approccio è destinato a evolvere ulteriormente, come dimostra la recente partnership con Mistral AI per lo sviluppo di soluzioni avanzate a supporto del programma Clubcard.

Nel loro insieme, queste evidenze mostrano come la misurazione avanzata della loyalty non costituisca un esercizio analitico fine a sé stesso, ma una condizione necessaria per trasformare la fedeltà in una leva di governo strategico. L'intelligenza artificiale consente infatti di collegare in modo più diretto engagement, fiducia e performance economica, rendendo la loyalty un sistema progressivamente più misurabile, interpretabile e governabile.

CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI MANAGERIALI

I lavori di analisi desk del Loyalty Promotion Monitor evidenziano come la fedeltà nel retail contemporaneo non possa più essere interpretata come un esito automatico del comportamento di acquisto, né come il risultato di singole iniziative tecnologiche o promozionali. In un contesto caratterizzato da fragilità strutturale, incertezza economica e crescente volatilità dei comportamenti di consumo, la loyalty emerge come il prodotto di una gestione integrata di molteplici dimensioni – digitali, tecnologiche, organizzative e comportamentali.

L'intelligenza artificiale rappresenta in questo quadro una leva rilevante ma non autosufficiente. I casi analizzati dimostrano che l'AI genera valore solo quando è inserita all'interno di un disegno strategico più ampio, capace di coordinare personalizzazione, omnicanalità, customer engagement e sistemi avanzati di misurazione.

La vera sfida per il management non è quindi adottare singoli strumenti, ma governare la complessità, integrando la molteplicità dei trend

in un sistema coerente di gestione della relazione con il consumatore. Ciò implica trasformare una molteplicità di segnali – tecnologici, comportamentali e di mercato – in un assetto decisionale in grado di ridurre l'incertezza percepita e rafforzare la stabilità della relazione nel tempo. In

questa prospettiva la loyalty evolve da programma a infrastruttura di fiducia, diventando una leva strategica di resilienza per il retail, non perché promette fedeltà, ma perché la rende possibile anche in contesti caratterizzati da elevata volatilità.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Abou-Zeid, M., Ben-Akiva, M. (2024). "Hybrid choice models." In: *Handbook of Choice Modelling* (2nd ed.), Edward Elgar Publishing.

In: *Handbook of Choice Modelling* (2nd ed.), Edward Elgar Publishing.

Boston Consulting Group (BCG) (2024). *Loyalty Programs Are Growing – So Are Customer Expectations*.

Banca Centrale Europea (BCE) (2025). *Bollettino economico*, n. 4/2025.

Boston Consulting Group (BCG) (2025). *European*

Consumer Sentiment Study.

Ben-Akiva, M., McFadden, D., Train, K., et al. (2002). "Hybrid Choice Models: Progress and Challenges." *Marketing Letters*, 13, 163–175.

Fondo Monetario Internazionale (FMI) (2025). *World Economic Outlook*.

IDC (2024). *The Global Impact of Artificial Intelligence on the Economy and Jobs*.

Istat (2024;2025). *Fiducia dei consumatori e delle imprese*.

McKinsey & Company (2025). *European Consumer Pulse Survey – Italia*.

McKinsey & Company (2025). *State of the Consumer 2025: When Disruption Becomes Permanent*.

McKinsey & Company (2025). *Next Best Experience: How AI Can Power Every Customer Interaction*.

NielsenIQ (2024;2025). *Top4Top, dicembre 2024 e giugno 2025*.

Salesforce (2024; 2025), *Connected Shoppers Report*.

Sawhney, M., Goodman, G. (2025). *Sephora: Transforming the Beauty Experience through Technology*. Harvard Business School Publishing.

Sopadjieva, E., Dholakia, U.M.,

Benjamin, B. (2017). "A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works." *Harvard Business Review*.

Vranica, S. (2025). "Walmart Is Exploring Bringing Ads to Sparky, Its New AI Shopping Agent." *The Wall Street Journal*, 25 November 2025.

Yawson, D.E., Yamoah, F.A. (2022). "The Tesco Clubcard Loyalty Programme: The Gold Standard." In *Contemporary Retail Marketing in Emerging Economies*. Palgrave Macmillan, Cham.

