

LARA PENCO
GINEVRA TESTA

EVIDENZE DA UNO STUDIO QUALITATIVO NEL RETAIL LOYALTY E FIDUCIA NELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

La trasformazione digitale sta ridefinendo in profondità le logiche di gestione della customer loyalty nel settore retail, incidendo sia sulle modalità di interazione con il cliente sia sui processi decisionali delle imprese. In questo contesto, comprendere come le organizzazioni interpretino e governino tali cambiamenti rappresenta una questione centrale. Il contributo propone un'analisi empirica di natura qualitativa, sviluppata in continuità con la prima fase del Loyalty Promotion Monitor 2024 condotto da SDA Bocconi School of Management. Le evidenze raccolte offrono una lettura manageriale delle dinamiche di loyalty all'interno dei processi di digital transformation, contribuendo a chiarire le principali leve strategiche e le criticità emergenti nella gestione della relazione con il cliente.

LOYALTY DEL CLIENTE//FIDUCIA RELAZIONALE//DIGITAL TRANSFORMATION//GOVERNANCE ORGANIZZATIVA//CUSTOMER JOURNEY



LARA PENCO

è Professoressa Ordinaria di Management presso il Dipartimento di Economia e Studi Aziendali dell'Università di Genova. È Segretario Generale della Società Italiana di Management (SIMA) e rappresentante della SIMA nel Consiglio dell'International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM).

GINEVRA TESTA

è Research Assistant presso il Dipartimento di Marketing dell'Università Bocconi. È membro del Channel and Retail Lab, presso SDA Bocconi School of Management. Ha conseguito il dottorato di ricerca in Scienze e Tecnologie del Mare, Curriculum Logistica e Trasporti presso l'Università degli Studi di Genova, CIELI.

Durante la prima fase della ricerca del Loyalty Promotion Monitor, la relazione tra digitale e loyalty è emersa come uno dei punti chiave che avrebbe dovuto “guidare” il percorso di ricerca nel 2025. È ormai assodato, infatti, che la digitalizzazione incide sulle politiche di loyalty e sulla definizione concreta dei singoli programmi, determinandone l'efficacia strategica e di marketing. Più precisamente, in questa fase iniziale di analisi, gli informant hanno sottolineato in modo inequivocabile la rilevanza della digitalizzazione, che produce impatti manageriali di natura dirompente secondo una duplice prospettiva: *demand side* e *supply side*.

Sotto il profilo *demand side*, la digitalizzazione rappresenta un fattore abilitante per la costruzione di un rapporto più profondo e fondato sulla fiducia tra cliente e insegna. In linea con questa evoluzione, i

retailer stanno investendo in strumenti digitali volti a potenziare la relazione con il cliente lungo l'intero customer journey, mediante la smaterializzazione della carta, l'utilizzo di app mobile, l'e-commerce, le piattaforme di interfaccia e i pagamenti digitali. Sotto il profilo *supply side*, le aziende ricorrono sia ai dati digitali (big data) sia a strumenti avanzati (ad esempio AI e machine learning integrati nei sistemi di CRM) per sviluppare strategie mirate al rafforzamento della loyalty e al miglioramento dell'efficacia delle attività di marketing.

Nonostante il tema della loyalty nel contesto digitale sia ampiamente dibattuto negli studi manageriali, di marketing e di information systems, risulta ancora limitato il numero di contributi qualitativi che adottano una prospettiva "dal lato del management", con l'obiettivo di descrivere in modo approfondito le iniziative di loyalty nel contesto digital. Negli ultimi anni sono emersi studi che esplorano l'impiego di tecnologie quali l'intelligenza artificiale e il machine learning nei processi decisionali; non sempre però questi risultano direttamente collegati alle dinamiche della loyalty. In questo senso, il contributo si distingue per l'adozione di una prospettiva manageriale, che consente di osservare la loyalty nella digital transformation non solo come fenomeno tecnologico, ma come processo organizzativo e strategico, strettamente connesso alle logiche decisionali, culturali e valoriali delle imprese retail.

IL DISEGNO DI RICERCA

Per esplorare la loyalty nel contesto della trasformazione digitale, è stato adottato un metodo qualitativo basato su interviste in profondità, finalizzato a raccogliere un patrimonio informativo ampio e coerente rispetto agli obiettivi della ricerca. Tale approccio, come evidenziato da Corbin e Strauss (2008), permette di ottenere una comprensione olistica del fenomeno indagato, ossia la trasformazione della loyalty nel contesto competitivo digitale, considerando sia la persistenza di strumenti tradizionali sia la crescente diffusione di nuovi strumenti digitali. Pertanto, la ricerca qualitativa

risulta particolarmente efficace nel generare evidenze pratiche idonee a rispondere anche a interrogativi complessi (Finfgeld-Connett, 2014).

I dati sono stati raccolti sulla base di un protocollo di intervista sviluppato a partire dalla revisione della letteratura, elemento integrante della ricerca. La metodologia qualitativa risulta particolarmente appropriata per esplorare il tema della loyalty e delle sue evoluzioni digitali in una prospettiva strategica, mettendo in luce le differenze tra le tipologie organizzative incluse nel campione, come ad esempio realtà appartenenti al mondo retailer grocery e non grocery. La ricerca è stata condotta seguendo le linee guida consolidate in letteratura per le metodologie qualitative. La Tabella 1 sintetizza le fasi adottate per la definizione della research design e per la conduzione dell'indagine. Nel complesso, il disegno di ricerca adottato garantisce un elevato livello di profondità interpretativa e affidabilità, consentendo di intercettare non solo le pratiche dichiarate, ma anche le logiche sottostanti che orientano le decisioni manageriali in materia di digitalizzazione della loyalty. Questo approccio rafforza la capacità dello studio di produrre insight rilevanti sia per il dibattito accademico sia per le implicazioni manageriali.

I TEMI DI RICERCA

La selezione delle variabili rilevanti che hanno condotto alla definizione del questionario deriva da due fonti: una "sul campo" e una di tipo *desk*.

I principali insight emersi nel corso della prima fase di interviste svolte durante il primo anno dell'Osservatorio hanno permesso di individuare nella digital transformation e nella loyalty il nucleo tematico centrale, fungendo da leva iniziale per la definizione dell'oggetto di indagine e dei relativi approfondimenti. In secondo luogo, l'analisi della letteratura ha permesso di identificare strumenti, fattori abilitanti e dimensioni concettuali della loyalty in chiave digitale. L'identificazione e la sistematizzazione di questi elementi, su cui si è

TABELLA 1. FASI CONDOTTE PER ASSICURARE L'ACCURATEZZA E LA VALIDITÀ SCIENTIFICA DELLA RICERCA

Fase	Descrizione	Obiettivo/beneficio
1. Creazione del questionario	Elaborazione del questionario sulla base della letteratura (fase desk) e degli input di retailer ed esperti del settore (fase grounded). Revisione della bozza da parte di accademici e professionisti esperti in loyalty e comportamento del consumatore.	Migliorare la qualità e la coerenza delle domande rispetto agli obiettivi della ricerca.
2. Formulazione delle domande	Esclusione di quesiti eccessivamente complessi o suggestivi; adozione di un linguaggio chiaro, imparziale e rispettoso.	Ottenere risposte sincere e ridurre bias.
3. Conduzione dell'intervista	Tutela della privacy dei partecipanti garantita nel rispetto del GDPR e dei principi etici della ricerca.	Promuovere un clima di fiducia tra intervistato e intervistatore.
4. Gestione delle risposte	Registrazione, trascrizione, pulizia e traduzione delle risposte dall'italiano all'inglese ai fini dell'analisi.	Facilitare l'analisi con NVivo 14, al fine di assicurare coerenza e trasparenza nell'individuazione degli item rilevanti.
5. Analisi e verifica dei dati	Adozione di un metodo di doppia codifica per garantire la risoluzione delle divergenze tramite confronto; eventuale follow-up con i partecipanti.	Garantire accuratezza e coerenza dei risultati.

Fonte: elaborazione degli autori

concentrata l'indagine qualitativa, hanno avuto l'obiettivo di rispondere alla seguente domanda di ricerca: *In che modo i retailer gestiscono la loyalty in un contesto di digital transformation, individuando le potenzialità di creazione di valore e le criticità di adozione?*

La raccolta dei dati è stata effettuata principalmente utilizzando un questionario semi-strutturato, articolato in sezioni tematiche e composto da domande aperte, illustrate dall'intervistatore anche mediante esempi e temi volti a sollecitare la conversazione. Il questionario si compone di quattro sezioni principali, ciascuna focalizzata su specifici aspetti della trasformazione digitale della loyalty nel retail.

Sezione 1 – Transizione dei programmi di loyalty dal cartaceo al digitale

La prima sezione ha l'obiettivo di approfondire come i retailer gestiscono la transizione dai tradizionali programmi di loyalty cartacei verso modelli digitali, analizzando gli strumenti maggiormente adottati (carte digitali, app, cataloghi online) e il loro grado di integrazione e sostituzione rispetto ai supporti fisici. Il questionario ha sollecitato la discussione sui

fattori che facilitano o ostacolano tale passaggio, sia lato consumatore (abitudini, difficoltà tecnologiche, privacy) sia lato organizzativo (con riferimento alla formazione del personale, alla struttura organizzativa e alla sensibilità manageriale, a tutti i livelli aziendali, dal centro direzionale ai punti vendita). Infine, ai manager è stato chiesto di esprimere una valutazione sui vantaggi e sugli svantaggi del digitale nella definizione delle strategie di loyalty.

Sezione 2 – Digitalizzazione, consumer journey e fiducia

La seconda sezione è finalizzata a esplorare, attraverso l'ascolto dei manager, in che modo gli strumenti digitali influenzano il coinvolgimento del consumatore lungo le diverse fasi del customer journey (*pre-purchase, purchase, post-purchase*), e come contribuiscono a generare e sviluppare fiducia nei confronti dell'insegna. Vengono inoltre approfondite le leve di engagement, storytelling e sostenibilità, nonché il ruolo delle tecnologie digitali nel rafforzare la relazione con il brand, evidenziando le modalità di utilizzo più idonee a prevenire situazioni potenzialmente generatrici di sfiducia.

TABELLA 2. DESCRIZIONE DEGLI INFORMANT E DEI CASI

N.	Ruolo	Tipologia aziendale
1	CRM Loyalty & Digital Manager	Retailer grocery
2	Direttore Marketing e Comunicazione	Retailer grocery
3	Loyalty & Mobile App Manager	Retailer grocery
4	Direttore Customer Experience	Retailer grocery
5	Direttore Marketing	Retailer grocery
6	Marketing Department Specialist	Retailer grocery
7	Responsabile Fidelizzazione e Iniziative Speciali	Retailer grocery
8	Direttore Marketing	Retailer grocery
9	Innovation Manager & Digital PMO Enterprise	Retailer grocery
10	Responsabile CRM & Customer Care	Retailer grocery
11	Buyer	Retailer grocery
12	Responsabile Marketing & Loyalty	Retailer grocery
13	CRM & Loyalty Manager	Retailer grocery
14	Direttore E-commerce	Retailer grocery
15	Loyalty Manager	Retailer grocery
16	Analytics & Business Intelligence	Retailer grocery
17	Responsabile Customer Marketing & Digitale	Retailer grocery
18	Direttore CRM, Loyalty & E-Commerce Group	Retailer grocery
19	Digital Marketing, E-Commerce, Social Media, CRM, Omnichannel	Retailer grocery
20	Responsabile Marketing	Retailer grocery
21	Direttore Loyalty	Retailer non grocery
22	Responsabile Marketing	Retailer non grocery
23	Responsabile Commerciale	Wholesaler/Manufacturer
24	Direttore CRM & Loyalty	Retailer non grocery
25	Direttore Marketing	Retailer non grocery
26	Responsabile Marketing Digitale	Retailer grocery
27	Social Media & Digital Marketing Manager	Retailer grocery
28	Direttore Marketing	Retailer grocery
29	Direttore Trade Marketing & Loyalty	Retailer grocery
30	Loyalty Specialist & Category Management	Retailer grocery
31	Direttore Marketing	Retailer grocery
32	Presidente CDA	Retailer non grocery
33	Chief Marketing Officer	Retailer grocery
34	Amministratore Delegato	Retailer grocery
35	Loyalty & CRM Manager	Retailer non grocery
36	Direttore Commerciale	Retailer grocery
37	Direttore Marketing	Retailer non grocery
38	Direttore Acquisti, Promozioni & Marketing	Retailer grocery
39	Direttore	Retailer grocery
40	Direttore Marketing	Retailer grocery

Fonte: elaborazione degli autori

Sezione 3 – Business intelligence e analisi predittiva

Come anticipato, la digitalizzazione permea tutte le fasi di raccolta e analisi dei dati. In questo senso, la terza sezione approfondisce come i retailer utilizzano i dati generati dai programmi digitali di loyalty a supporto delle decisioni strategiche e delle analisi predittive. Particolare attenzione è dedicata alla capacità dei dati di anticipare i comportamenti futuri dei consumatori e di contribuire al rafforzamento della fiducia, stimolando al contempo riflessioni sul ruolo dell'intelligenza artificiale. In questo panorama, una più approfondita comprensione del consumatore consente di implementare strategie di loyalty più efficaci e personalizzate, in quanto coerenti con abitudini e preferenze.

Sezione 4 – Nuove tecnologie e sviluppi futuri della loyalty

Infine, si è cercato di sollecitare la riflessione dei manager rispetto alle tecnologie emergenti ritenute più promettenti per il rafforzamento della loyalty e della fiducia (ad esempio, AR, digital wallet, NFC, blockchain, AI). L'analisi esplora i possibili sviluppi futuri del digitale nel retail lungo l'intero consumer journey e approfondisce il ruolo dell'AI nel migliorare personalizzazione, clusterizzazione e prevenzione del churn. In questo senso, l'intelligenza artificiale, il mondo del retail media, l'utilizzo delle app e la gamification rappresentano tutti strumenti decisivi per la loyalty nel prossimo futuro.

La Tabella 2 fornisce una panoramica dei profili aziendali inclusi nel campione, specificando il ruolo professionale degli intervistati e la tipologia delle organizzazioni di appartenenza.

La raccolta dei dati ha seguito il rispetto delle metodologie qualitative basate su interviste e il rispetto dei principi etici e della riservatezza delle informazioni personali (Priporas et al., 2017). Il processo di raccolta dati è stato considerato concluso nel momento in cui è stata raggiunta la saturazione teorica, ossia quando nuove informazioni non apportavano ulteriori contributi alla comprensione del fenomeno analizzato (Corbin e Strauss, 2008).

IL DIGITALE PUÒ SOSTITUIRE IL CARTACEO?

La ricerca analizza come i retailer stiano gestendo la transizione dai programmi di loyalty cartacei verso soluzioni digitali, valutando il livello di integrazione tra i due modelli. Le evidenze emerse dalle interviste delineano un quadro generalmente convergente, seppur con alcune differenze tra retailer grocery e non grocery e tra realtà cooperative e non.

Integrazione cartaceo-digitale

Negli ultimi dieci anni, il digitale ha assunto un ruolo sempre più centrale nelle strategie di loyalty. Le imprese hanno introdotto servizi capaci di migliorare la comunicazione con il cliente e abilitare funzionalità di self-service, digitalizzando processi che in precedenza erano gestiti esclusivamente in modalità fisica. Il passaggio è stato tuttavia affrontato “in modo graduale, mettendo in atto tutte quelle strategie idonee ad aiutare i clienti a utilizzare la nostra card in modo digitale” (Informant 40). La presenza di una quota significativa di clienti in età avanzata, e quindi meno inclini all'utilizzo degli strumenti digitali, ha reso necessario procedere attraverso un modello integrato, capace di affiancare soluzioni fisiche e digitali per accompagnare l'intera base clienti nella transizione.

La digitalizzazione viene considerata come complementare e quindi non sostitutiva, configurandosi come un tool capace di amplificare e rafforzare i touchpoint lungo l'intero customer journey. Molti retailer hanno ormai ridotto drasticamente l'uso del cartaceo, introducendo app e sistemi digitali che semplificano la raccolta dei dati e, di conseguenza, potenziano le possibilità di interazione e personalizzazione. Con riferimento alle *short collection*, una criticità ricorrente è quella di integrare i punti digitali con quelli fisici, oltre alla necessità di preservare l'esperienza dei clienti non “possessori di carta”, che continuano a partecipare alle raccolte esclusivamente tramite supporti cartacei.

L'integrazione tra cartaceo e digitale rappresenta uno dei nodi più rilevanti della trasformazione dei programmi di loyalty, poiché coinvolge non

solo aspetti tecnologici, ma anche dimensioni culturali, generazionali e identitarie dell'insegna. Un elemento rilevante è valutare l'orientamento delle diverse strutture di governance intervistate. Le cooperative tendono a utilizzare il digitale soprattutto per personalizzare la loyalty dei soci, tramite campagne CRM basate sui comportamenti di acquisto e orientate a offrire proposte e vantaggi sempre più tailor made. Per i non soci, invece, prevalgono ancora iniziative più fisiche. In alcune realtà cooperative permane un forte orientamento al cartaceo, considerato maggiormente coerente con l'identità aziendale e con una parte della clientela anziana. Per ragioni di inclusività e coerenza con il target, tali organizzazioni adottano strategie miste che combinano strumenti digitali e fisici.

Modelli “digital-first” e centralità dell'app

Alcuni operatori, specialmente nel segmento dei discount, si definiscono “nativi digitali”: non hanno mai adottato tessere fisiche e hanno costruito sin dall'inizio un rapporto interamente digitale con il cliente, basato su un'app che risulta essere l'attivatore di un ecosistema di servizi e relazioni, collegata al CRM (“Non siamo mai stati cartacei, siamo sempre stati solo digitali).

Il nostro programma è un'app”, Informant 38). Questo consente una segmentazione molto avanzata dei clienti. Questi modelli portano a una vera e propria “convergenza digitale” verso un unico strumento: l'app diventa il fulcro dell'esperienza di loyalty, integrando raccolta punti, coupon, gamification, servizi di pagamento, click & collect, mobile scanning e servizi consulenziali. La fruizione della loyalty avviene quindi interamente via app, mentre newsletter e canali social svolgono solo un ruolo puramente informativo.

Questi modelli evidenziano come la digitalizzazione della loyalty non sia semplicemente una scelta tecnologica, ma una vera e propria ridefinizione del modello di relazione con il cliente, in cui l'ecosistema digitale diventa il principale spazio di interazione, valore e fiducia.

La centralità dell'app come strumento di relazione cambia però forma nei settori in cui la

frequenza d'acquisto è più bassa. Nel non grocery, dove gli acquisti non sono ripetuti, la digitalizzazione tende a orientarsi verso modelli di membership, concepiti per mantenere attiva la relazione anche nei periodi in cui il cliente non acquista. Tra gli strumenti citati maggiormente dai retailer ci sono:

- l'app come touchpoint centrale, hub di interazione;
- i social media idonei per promuovere collezioni e programmi di loyalty (LP);
- newsletter, SMS e WhatsApp per una comunicazione costante;
- card digitali che sostituiscono o affiancano quelle fisiche.

La digitalizzazione viene percepita dai retailer come un cambiamento capace di generare miglioramenti sul piano sia operativo sia gestionale. In particolare, il digitale consente di superare il tradizionale trade-off tra efficienza ed efficacia, poiché permette di “risparmiare costi” e, al contempo, di raccogliere “maggiori dati pronti da elaborare” (Informant 12; Informant 39). In diversi casi, la progressiva riduzione dell'utilizzo di supporti cartacei è associata anche a obiettivi di sostenibilità: “zero paper è proprio un progetto aziendale che piano piano stiamo cercando di portare avanti... però ci stiamo praticamente arrivando” (Informant 12).

Costi, benefici e criticità della digitalizzazione

Alcuni intervistati sottolineano, tuttavia, che il digitale non è esente da costi, e in alcuni casi non comporta neppure un risparmio economico. Il digitale deve essere considerato come un investimento di lungo termine: “sfatiamo un mito che il digitale è più economico... perché non è così, anzi... il digitale è pure più costoso” (Informant 34). Si tratta dunque di un investimento strategico, necessario (e ormai un prerequisito competitivo), finalizzato a rafforzare la relazione con il cliente, incrementando il numero e le intensità connettive dei touchpoint. In questo senso, tra i benefici

principali vengono evidenziati la possibilità di una maggiore personalizzazione dei programmi di loyalty, un livello più alto di engagement e la riduzione dell'impiego di carta e plastica.

Per quanto riguarda invece gli svantaggi individuati dagli informant, emergono alcune criticità ricorrenti: la curva di apprendimento per clienti e dipendenti, le difficoltà di una clientela più anziana e meno avvezzata al digitale, oltre ai costi significativi legati allo sviluppo e all'integrazione di app e touchpoint digitali, indispensabili per garantire un'esperienza coerente e fluida. La Figura 1 sintetizza i principali vantaggi e gli svantaggi della trasformazione digitale della loyalty. La dimensione delle aree rappresenta la frequenza “semantica” delle risposte.

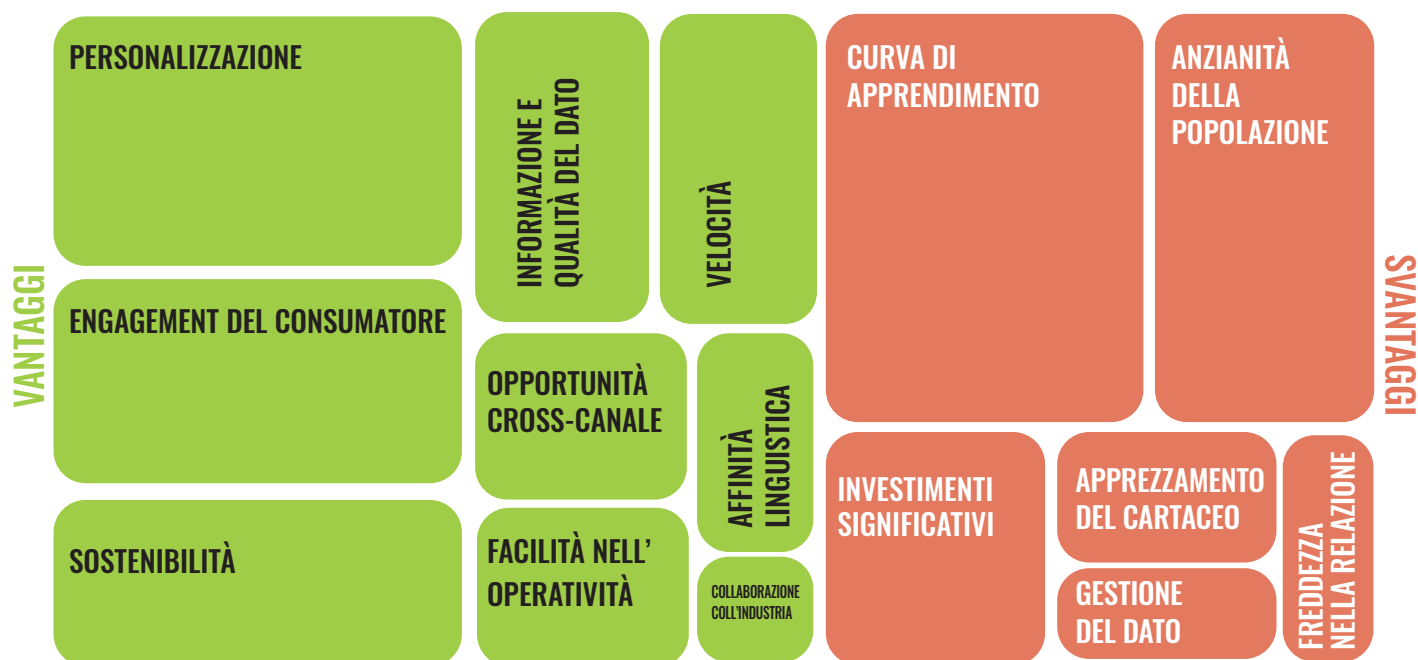
LA DIGITALIZZAZIONE NEL CUSTOMER JOURNEY E IL RAFFORZAMENTO DELLA LOYALTY

La digitalizzazione si configura come un elemento strutturale nel potenziamento del *customer journey* nelle tre macrofasi – *pre-purchase*, *purchase* e *post-purchase* – poiché amplia e integra in chiave ecosistemica i touchpoint, abilita forme di personalizzazione data-driven e intensifica le dinamiche relazionali e di engagement. La Figura 2 visualizza gli strumenti digitali, utilizzati nelle diverse fasi del customer journey, e gli obiettivi desiderabili.

Omnicanalità ed engagement digitale nel pre-purchase

Con riferimento all'omnicanalità, tendenza ormai centrale nelle strategie dei retailer, l'incremento dei touchpoint digitali – tra cui volantino digitale, WhatsApp e push notification – produce un innalzamento significativo dell'engagement nella fase di *pre-purchase*, superando l'efficacia dei canali unidirezionali tradizionali, percepiti come “meno diretti, meno... persuasivi” (Informant 10). Le notifiche push attivano forme di *real-time engagement*, giacché “ci si aspetta un'azione immediata” (Informant 10), consolidando la centralità dello smartphone quale tool relazionale privilegiato,

FIGURA 1. VANTAGGI E SVANTAGGI DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE DELLA LOYALTY



Fonte: elaborazione degli autori

definito come “un device estremamente personale... usato in maniera ossessiva” (Informant 38).

Il digitale consente un'estensione temporale e intensiva della relazione, poiché “aiuta a tenere aperta la relazione... e a dare un boost alla durata temporale” (Informant 31), favorendo un'interazione continuativa. Le pratiche di gamification generano forme di engagement ad alta frequenza, permettendo di “ingaggiare immediatamente tutti i clienti” (Informant 30) e introducendo dinamiche di co-creazione del valore esperienziale. L'accesso a un volume crescente di dati attiva processi avanzati di segmentazione e personalizzazione adattiva, espressi in “offerte *one-to-one* segmentate... standard e dinamiche” (Informant 18).

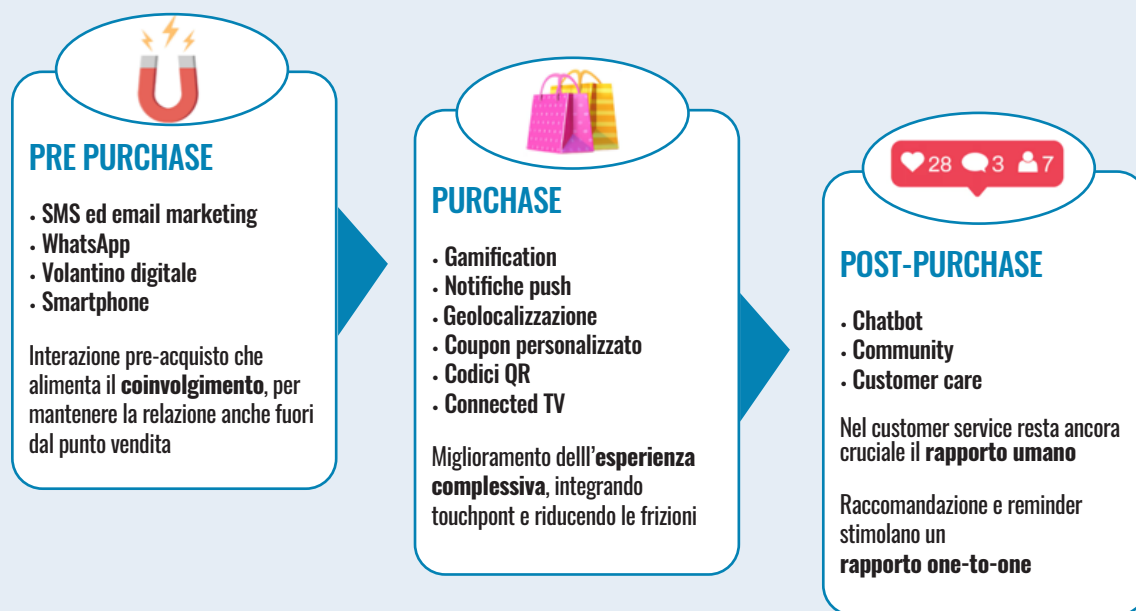
Questo determina un aumento del customer lifetime value dei clienti digitalizzati, evidenziato da uno “scontrino medio doppio” (Informant 26). Persistono tuttavia criticità inerenti alla governance del consenso e alla compliance dei sistemi informativi, che rappresentano aree estremamente sensibili da presidiare nel processo di digitalizzazione.

Esperienza digitale e creazione di valore nella fase di acquisto

Nella fase di acquisto, le tecnologie digitali svolgono un ruolo essenziale, promuovendo un'esperienza e una relazione nel momento in cui si sostanzia la creazione di valore. L'app aziendale si configura come un ecosistema unificante, attraverso cui “il cliente... potrà vedere e gestire tutto” (Informant 23), e promuove la continuità esperienziale in quanto attiva “24 ore su 24... in diversi momenti e contesti” (Informant 12). La gamification e l'impiego della geolocalizzazione producono incrementi significativi nei livelli di partecipazione, poiché i clienti che utilizzano questi strumenti nella fase di purchase “spendono 4-5 volte tanto” (Informant 26). Rimane tuttavia essenziale evitare eccessi nei flussi comunicativi. Come sottolineato dall'Informant 12, occorre “non esagerare” con i flussi comunicativi cioè “razionalizzare i messaggi... cercando di dare messaggi qualitativi”, evitando una sovra-comunicazione che risulterebbe invadente e potenzialmente controproducente.

La combinazione tra digitalizzazione e

FIGURA 2. STRUMENTI E OBIETTIVI RISPETTO AL CUSTOMER JOURNEY



Fonte: elaborazione degli autori

geolocalizzazione abilita forme di couponing predittivo, in grado di proporre stimoli altamente pertinenti rispetto ai comportamenti passati del cliente, come ad esempio “uno stimolo... su prodotti per gatti perché acquista sempre prodotti per gatti” (Informant 36). Tecnologie complementari – QR code, etichette elettroniche, schermi digitali – contribuiscono ad aumentare la trasparenza informativa, soprattutto sui prodotti private label, rendendo più immediata e chiara la comparazione tra alternative d’acquisto e l’origine dei prodotti. L’app costituisce la piattaforma di orchestrazione centrale dei meccanismi premiali, consentendo la gestione in tempo reale di punti, premi e cataloghi, abilitando modalità di comunicazione tempestive e contestuali.

Qualità della relazione e customer service nel post-purchase

Nel post-purchase si evidenzia l’importanza della componente umana del servizio: “il cliente vuole ancora essere un po’ coccolato” (Informant 40) e il customer service è “un fiore all’occhiello” per

la relazione insegna-cliente (Informant 6). La progressiva digitalizzazione dei processi di supporto impone quindi una progettazione attenta, per evitare risposte eccessivamente standardizzate che rischiano di ridurre la qualità e l’intensità della relazione. Le prime forme di automazione si materializzano attraverso chatbot, ad esempio su WhatsApp, “formati sulla knowledge base” (Informant 13), integrando logiche di *augmented customer service*. In parallelo, la digitalizzazione potenzia la *feedback intelligence*, trasformando pratiche tradizionali – “dal foglietto nella buca... oggi alimentano un database di testo” (Informant 16) – e abilitando forme più rapide ed efficaci di comunicazione bidirezionale (Informant 28), riducendo il carico operativo rispetto alle richieste più frequenti.

I sistemi di raccomandazione post-acquisto abilitano strategie di *predictive follow-up*, come “se compri la stampante ti mando dopo un mese la proposta delle cartucce” (Informant 36) o “se hai comprato la farina, ti mando la ricetta della pizza” (Informant 36). Reminder relativi alla scadenza di

punti o premi, insieme all'attivazione di community online, contribuiscono a rafforzare fiducia, retention e relazioni di lungo periodo. Quindi, da queste considerazioni emerge come, nonostante le opportunità offerte dagli strumenti digitali, nel post-purchase resta ancora oggi cruciale il contributo diretto del personale, soprattutto per intercettare aspetti più qualitativi che quantitativi. Al contempo, ci sono le prime sperimentazioni di automazione, come "chatbot di WhatsApp formati sulla knowledge base in modo tale che sappia esattamente quali risposte dare perché attinge da qualcosa che noi già abbiamo scritto ai clienti in precedenza" (Informant 13), che si configurano come strumenti a complemento per migliorare la tempestività e la coerenza delle risposte senza compromettere il valore della relazione umana.

GLI EFFETTI DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE SU LOYALTY E FIDUCIA

Le ricerche accademiche basate su evidenze empiriche confermano che un cliente è cognitivamente e affettivamente fedele non solo perché tende a reiterare l'acquisto, ma soprattutto perché ripone fiducia nell'impresa, percepita come affidabile e coerente nel tempo. In assenza di fiducia la relazione si indebolisce e il cliente diventa facilmente contendibile ("...torna perché non ha alternative e poi domani magari gli apre un discount a fianco e allora scopriamo che è molto meno fedele di quanto pensassimo. Oppure viene perché?", Informant 31).

Il digitale come abilitatore della fiducia

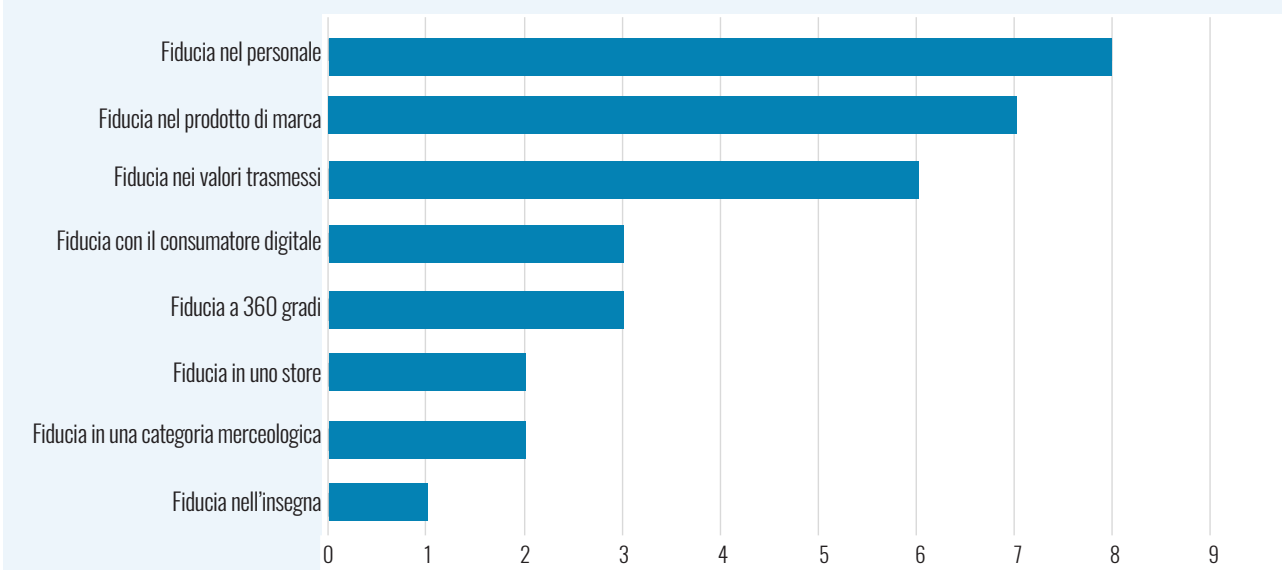
Come si è visto, i touchpoint digitali sono fondamentali per la costruzione della fiducia, ancor prima della loyalty, durante tutte le fasi del consumer journey. La valenza informativa del digitale può generare fiducia quando garantisce coerenza tra quanto promesso e quanto effettivamente realizzato (Informant 39), evitando di "prendere in giro il proprio cliente" (Informant 34). Siti web, piattaforme digitali, app e newsletter sono progettati per garantire – soprattutto nella

fase di pre-purchase – trasparenza informativa, favorendo fiducia ed engagement e consentendo al consumatore di riscontrare in modo chiaro la coerenza tra comunicazione e offerta. In quest'ottica, la coerenza e l'unitarietà della comunicazione delle politiche di loyalty tra i diversi strumenti vengono considerate un fattore cruciale. L'app in particolare emerge come il principale touchpoint, in grado di esprimere il proprio potenziale in tutte le fasi del customer journey ("Perché se prendiamo l'app nella tua customer journey ti senti ancora di più in fiducia, se sai che hai offerte dedicate, se conosce quello che tu acquisti", Informant 34). Quindi il digitale rappresenta uno strumento e un'occasione per ingaggiare il consumatore, facendolo "sentire parte di una comunità, di un'esperienza a tutto tondo" (Informant 4). Ciò si traduce in livelli più elevati di fedeltà: "clienti ingaggiati anche digitalmente sono clienti molto più fedeli, con un rischio di abbandono inferiore rispetto a un cliente non digitalizzato" (Informant 4). Pertanto il cliente digitalizzato tende a generare un maggiore valore per l'organizzazione.

Il digitale può favorire la costruzione di diverse tipologie di fiducia. La Figura 3 evidenzia le tre tipologie di fiducia maggiormente rafforzate dal digitale: fiducia nel personale, fiducia nel prodotto di marca e fiducia nei valori trasmessi dall'azienda.

Quel che emerge con chiarezza è che la fiducia resta ancora "molto legata al rapporto che il cliente ha con il titolare del punto vendita, con il personale che lavora all'interno del punto vendita" (Informant 2); risultano quindi centrali la gentilezza e la disponibilità del personale. La digitalizzazione, di conseguenza, non dovrebbe spersonalizzare la relazione, ma piuttosto amplificarne il valore, in quanto il personale può diventare un vero e proprio driver di education rispetto a questi strumenti e di engagement, favorendo l'adozione dei nuovi touchpoint digitali e contribuendo al miglioramento complessivo della relazione con il cliente. Il digitale emerge come un potente abilitatore della fiducia, ma non come suo sostituto: la tecnologia amplifica la relazione solo nella misura in cui è sostenuta da coerenza, contenuti autentici e comportamenti organizzativi credibili.

FIGURA 3. TIPOLOGIE DI FIDUCIA RAFFORZATA DAL DIGITALE



Fonte: elaborazione degli autori

Valori e fiducia nella loyalty digitale

La digitalizzazione dei programmi di loyalty agisce inoltre come leva di fiducia nei confronti dei prodotti a marchio. La fiducia nel prodotto a marchio è fondamentale, così come la trasmissione e il rispetto di alcuni valori consolidati, resi possibili tramite l'applicazione di strumenti digitali, come ad esempio i codici QR sui prodotti. Attraverso questi strumenti i consumatori possono accedere a informazioni dettagliate sulla provenienza delle materie prime, sui processi produttivi e sui sistemi di controllo, creando una maggiore consapevolezza della qualità del prodotto. Questo è importantissimo soprattutto per i prodotti a marchio biologico e/o fair trade, che consentono di valorizzare meglio i valori identitari dell'insegna e di consolidare la relazione fiduciaria con il consumatore. Come evidenziato anche dall'Informant 33 "il digitale è un mezzo ma dipende da quali sono i valori che racconti [...] la differenza la fa il contenuto". Ne deriva che il digitale, pur rappresentando un canale potente, richiede contenuti coerenti e solidi dal punto di vista valoriale per generare fiducia autentica.

La loyalty digitale non si costruisce tramite la sola

innovazione tecnologica, ma attraverso la capacità dell'impresa di tradurre i propri valori in esperienze concrete e riconoscibili per il consumatore.

DATI, AI E DECISIONI NELLA LOYALTY

La loyalty è ormai percepita come un elemento centrale del business: secondo le imprese del campione è "l'essenza della strategia" e il motore del retail, contribuendo a creare, mantenere e sviluppare non solo il fatturato, ma soprattutto la competitività aziendale nel lungo termine (Castaldo, 2024). La digitalizzazione della loyalty non solo rafforza la relazione con il consumatore e il clima di fiducia reciproca, ma alimenta anche la creazione di una base dati essenziale per informare le decisioni strategiche.

La Figura 4 mostra come il digitale supporti il decision making, dalla raccolta e analisi dei dati fino alla definizione di offerte mirate e personalizzate. La digitalizzazione ha esteso in modo esponenziale la quantità e la qualità dei dati disponibili, rendendoli funzionali a decisioni strategiche orientate alla *customer centricity*: "il dato

è la chiave sia per conoscere il cliente che per fare meglio le azioni di business... è il cuore di ogni programma di fidelizzazione” (Informant 33). I dati comportamentali raccolti tramite la carta fedeltà permettono di clusterizzare i clienti e attivare azioni di retention (Informant 12), mentre i dati dei clienti non fidelizzati sono utilizzati per strategie di acquisition, tramite campagne mirate (es. volantini, *short collection*).

La digitalizzazione permette inoltre di raccogliere dati di *geo marketing*, utili per arricchire la business intelligence e supportare decisioni territoriali, come ad esempio l'individuazione di nuove aperture (Informant 38). Il monitoraggio dei KPI digitali (interazioni social, consultazioni dei volantini, ecc.) consente di valutare l'efficacia della comunicazione; tuttavia, “l'uso dei KPI dei comportamenti digitali oggi è poco sfruttato in chiave di fidelizzazione” (Informant 8).

Nonostante la ricchezza informativa, resta un problema di effettiva utilizzabilità dei dati: “troppa informazione rischia di disinformare” (Informant 39) e non sempre esistono competenze interne adeguate alla gestione dei big data. Secondo gli Informant 19 e 20, una maggiore formazione interna sulle potenzialità dei dati, a tutti i livelli dell'organizzazione, potrebbe favorire la diffusione di una cultura data-driven più forte e condivisa. Particolarmente significativo è inoltre l'impiego predittivo dei dati: “la loyalty sarà guidata da algoritmi predittivi sempre più raffinati, in grado di intercettare i bisogni del cliente prima ancora che vengano espressi esplicitamente... e di gestire cluster dinamici in tempo reale”. In questo scenario, la capacità di integrare strumenti digitali, dati e competenze manageriali si configura come una leva strategica cruciale per la competitività di lungo periodo nel retail.

Nel quadro della crescente disponibilità di dati, l'intelligenza artificiale assume un ruolo centrale nei processi di analisi e supporto alle decisioni: “siccome la mole di dati è enorme, serve uno strumento [...] che legga i dati, li interpreti e restituisca chiaramente degli output alla portata di un essere umano” (Informant 13). L'AI può quindi favorire

il conseguimento di un importante vantaggio competitivo, a condizione che le organizzazioni siano in grado di strutturare e valorizzare i dati. Secondo l'Informant 18, infatti, è necessario “normalizzare” e pulire i dati, organizzandoli in modo coerente, per poi sviluppare dashboard dinamiche rispetto alle esigenze del contesto e che possano essere lette in maniera tempestiva. Ciò richiede l'adozione di adeguati strumenti interni e lo sviluppo di capacità di integrazione e lettura dei dati, al fine di diffondere rapidamente le analisi all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, alcune variabili di contesto sono poco prevedibili e difficilmente valutabili dall'AI.

QUALI SONO LE NUOVE FRONTIERE DIGITALI DELLA LOYALTY

I diversi touchpoint del mondo fisico e digitale devono essere letti come elementi complementari, in quanto “la coesistenza di tutti e due i mondi è la ricetta per il successo” (Informant 34). Le nuove tecnologie offrono il vantaggio di sviluppare un ciclo di comunicazione più integrato con i consumatori, ad esempio attraverso “messaggi di comunicazione erogati attraverso una rete di network di monitor all'interno del punto di vendita” (Informant 16). La comunicazione digitale assume così una configurazione sempre più personalizzata e vicina al modello *one-to-one*, anche grazie all'utilizzo di strumenti veloci e ampiamente adottati come WhatsApp. Inoltre, piattaforme come Meta permettono di definire target audience sempre più specifici, in una logica progressivamente meno orientata al *mass marketing* e più focalizzata sulla segmentazione mirata (Informant 12).

La Figura 5 illustra le principali azioni implementate attraverso le tecnologie emergenti nel panorama della loyalty, tra cui l'intelligenza artificiale, la gamification, il retail media e il ruolo crescente dell'app.

In passato alcune tecnologie emergenti non hanno espresso appieno le loro potenzialità. Secondo l'Informant 31 la realtà aumentata era

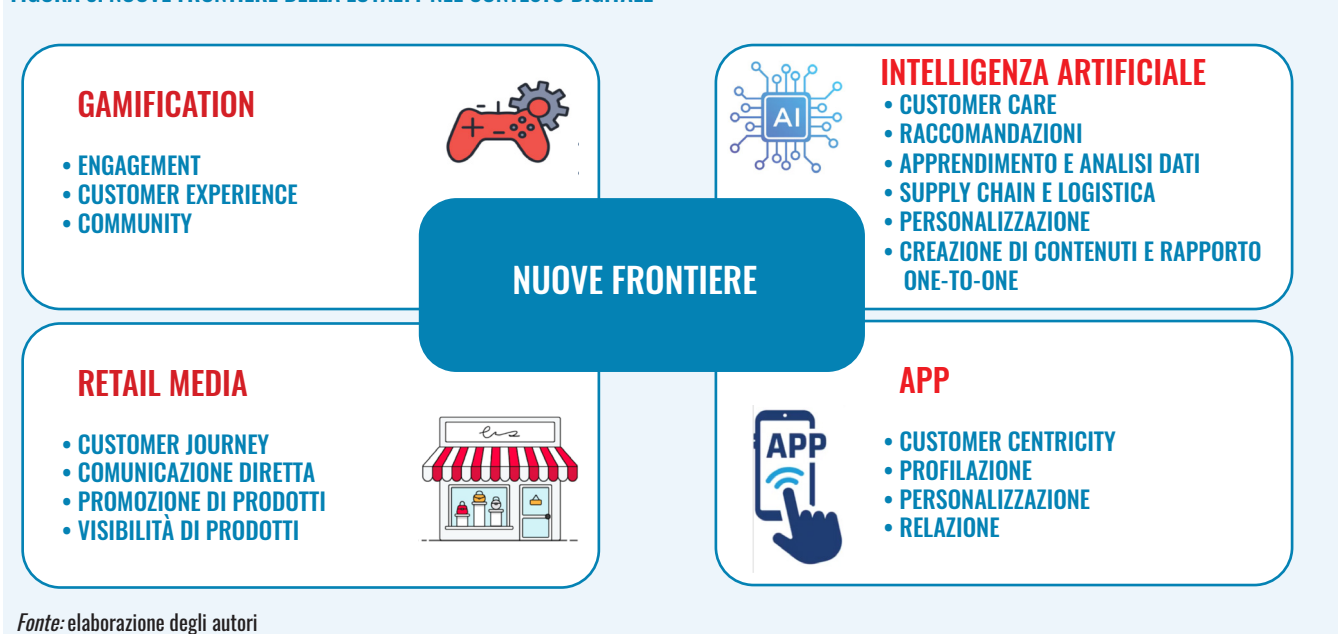
FIGURA 4. IL DIGITALE A SUPPORTO DEL DECISION MAKING



stata inizialmente considerata una leva centrale di innovazione, ma non ha prodotto i risultati attesi, anche a causa della difficoltà di individuarne con chiarezza i benefici. L'esperienza suggerisce che il valore delle tecnologie non risiede solo nella loro novità, ma nella capacità di integrarle con altri

strumenti e di comprenderne il reale contributo alla customer experience. Proprio per questo è indispensabile valutare l'effettivo beneficio delle diverse soluzioni prima della loro implementazione, così da sfruttare pienamente i vantaggi che possono offrire.

FIGURA 5. NUOVE FRONTIERE DELLA LOYALTY NEL CONTESTO DIGITALE



La ricerca suggerisce pertanto che la digital transformation della loyalty non rappresenta un percorso lineare né uniforme, ma un processo adattivo, che richiede equilibrio tra innovazione, inclusività e presidio della relazione umana.

CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI MANAGERIALI

I risultati dello studio evidenziano come la trasformazione digitale della loyalty non sia riconducibile a un processo lineare di sostituzione tecnologica, ma a un percorso adattivo che coinvolge dimensioni organizzative, culturali e relazionali. In particolare, emerge come la fiducia rappresenti un elemento critico, non solo come esito della relazione, ma come condizione che ne orienta la costruzione lungo l'intero customer journey. Le evidenze mostrano infatti che l'efficacia degli strumenti

digitali dipende dalla loro capacità di integrarsi con pratiche relazionali coerenti e con sistemi organizzativi in grado di sostenerne l'adozione.

Per il management, ciò implica la necessità di gestire la digitalizzazione della loyalty come un processo di cambiamento organizzativo, che richiede investimenti non solo in tecnologie e dati, ma anche in competenze, governance e allineamento interno. In questo senso, la sfida non consiste tanto nell'introdurre nuovi touchpoint, quanto nel garantire coerenza tra promessa e esperienza, evitando che l'intensificazione delle interazioni digitali produca effetti di frammentazione o perdita di fiducia. La costruzione della loyalty passa così attraverso un equilibrio dinamico tra automazione e relazione umana, in cui il valore del digitale risiede nella capacità di amplificare – e non sostituire – la qualità della relazione con il cliente.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Castaldo, S. (2024). *La fedeltà del cliente. Teoria, misurazione e gestione*. Egea.

Corbin, J., Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for*

Developing Grounded Theory (3rd ed.). Sage Publications.

Finfgeld-Connett, D. (2014). "Use of content analysis to conduct knowledge-building and theory-generating

qualitative systematic reviews." *Qualitative Research*, 14(3), 341–352.

Priporas, C.V., Stylos, N., Fotiadis, A.K. (2017). "Generation Z consumers'

expectations of interactions in smart retailing: A future agenda." *Computers in Human Behavior*, 77, 374–381.

