



Corso di Laurea Magistrale in Strategic Management

Cattedra di Gestione dei Processi Commerciali e delle Reti di Vendita

“La trasformazione omnicanale nel retail tradizionale: l’impatto delle tecnologie digitali sulla customer experience e performance di vendita. Il caso: “Prestigio Argenti e Ori”.

Prof. Daniele D’Ambrosio

RELATORE

Prof. Marco Francesco Mazzù

CORRELATORE

Giuseppe Salzano

Matr. 788871

CANDIDATO

Titolo

“La trasformazione omnicanale nel retail tradizionale: l’impatto delle tecnologie digitali sulla customer experience e performance di vendita. Il caso: “Prestigio Argenti e Ori”.

Indice

INTRODUZIONE

Contesto e rilevanza del tema
Obiettivi della ricerca
Metodologia adottata

CAPITOLO 1 – La trasformazione omnicanale nel retail

- 1.1 Evoluzione del retail: da fisico a omnicanale
- 1.2 Le strategie omnicanale: definizione e caratteristiche
- 1.3 Integrazione tra canali fisici e digitali
- 1.4 Vantaggi e sfide per le PMI del retail tradizionale

CAPITOLO 2 – Le tecnologie digitali nei processi commerciali

- 2.1 CRM e sistemi di gestione relazionale
- 2.2 E-commerce, social commerce e piattaforme digitali
- 2.3 L'uso dei dati e dell'intelligenza artificiale nel retail
- 2.4 L'impatto delle tecnologie su vendite, gestione e organizzazione commerciale

CAPITOLO 3 – Customer Experience e Performance di Vendita

- 3.1 Customer journey nel contesto omnicanale
- 3.2 KPI nelle vendite omnicanale
- 3.3 Relazione tra digitalizzazione, Customer Experience e risultati economici

CAPITOLO 4 – Caso studio: trasformazione omnicanale e innovazione digitale in “Prestigio Argenti e Ori”, realtà retail a conduzione familiare

- 4.1 Presentazione dell'azienda: storia, offerta, canali di vendita
- 4.2 Il percorso di trasformazione: tecnologie implementate e obiettivi
- 4.3 Cambiamenti nei processi commerciali e nella gestione clienti
- 4.4 Impatto percepito sulla customer experience
 - 4.4.1 ANOVA
- 4.5 Analisi delle performance di vendita prima/dopo

CONCLUSIONI

Sintesi dei risultati
Implicazioni manageriali
Limiti dello studio e sviluppi futuri

INTRODUZIONE

La trasformazione digitale che ha investito il retail tradizionale ha generato una delle trasformazioni più significative nel panorama economico degli ultimi decenni. Le tecnologie digitali, in particolare, hanno introdotto modalità di interazione tra consumatori e aziende mai sperimentate prima, favorendo l'emergere di modelli di business che integrano perfettamente i canali fisici e digitali. Per molte piccole imprese, con fatturati inferiori a 2 milioni di euro, e per le medie imprese, con fatturati tra 2 e 30 milioni di euro, questo passaggio rappresenta una sfida significativa, poiché richiede un ripensamento non solo dei processi operativi e delle strategie commerciali, ma anche della propria struttura organizzativa e delle risorse impiegate.

In questo contesto, l'adozione di una strategia omnicanale si pone come una risposta fondamentale alle esigenze dei consumatori moderni, che si aspettano esperienze fluide e coerenti tra il negozio fisico e i canali digitali. Sebbene la digitalizzazione sia diventata una necessità imprescindibile, il passaggio dal retail tradizionale al modello omnicanale rappresenta una sfida soprattutto per le PMI, che devono fare i conti con risorse limitate e con il bisogno di adattarsi velocemente ai cambiamenti tecnologici e alle nuove aspettative dei consumatori.

L'azienda Prestigio Argenti e Ori, a conduzione familiare, offre un esempio concreto di come una PMI possa affrontare questa trasformazione. Fondata nel 1985, l'azienda ha da sempre mantenuto un forte legame con la tradizione artigianale, ma ha anche intrapreso un percorso di digitalizzazione per rimanere competitiva nel settore del commercio al dettaglio di argenteria, cristalleria, gioielleria e complementi d'arredo. La decisione di

adottare un modello omnicanale ha comportato non solo l'introduzione di soluzioni digitali, ma anche un ripensamento della relazione con i clienti e delle modalità di vendita. Nel contesto di questa evoluzione, il presente studio si propone di esplorare l'impatto dell'omnicanalità sulla customer experience e sulle performance di vendita nel retail tradizionale, prendendo come caso di studio l'azienda Prestigio Argenti e Ori. L'obiettivo principale è quello di analizzare in che modo l'integrazione dei canali fisici e digitali ha influito sul comportamento dei consumatori e sulle performance economiche dell'azienda, contribuendo a una comprensione più profonda delle dinamiche che caratterizzano la transizione verso il modello omnicanale.

La ricerca della letteratura è stata condotta in modo sistematico per raccogliere fonti scientifiche pertinenti riguardo all'omnicanalità nel retail tradizionale e alle tecnologie digitali applicate alla customer experience e alle performance di vendita. Per questo scopo, sono stati esplorati articoli peer-reviewed, libri e altre pubblicazioni accademiche.

La ricerca si è concentrata su studi recenti che trattano dei seguenti temi principali:

- Omnichannel Retailing: L'integrazione tra i canali fisici e digitali, come descritto da Verhoef et al. (2015) e Piotrowicz e Cuthbertson (2014), che esplorano l'evoluzione dell'omnichannel retailing e l'importanza dell'integrazione dei canali nel miglioramento della customer experience.
- Tecnologie Digitali nel Retail: L'adozione di soluzioni come i sistemi CRM, l'e-commerce, il social commerce e l'uso dei big data nel migliorare la personalizzazione dell'esperienza di acquisto e l'efficienza operativa nel retail (Ayobami & Olodo, 2024).
- Customer Experience e Performance di Vendita: L'influenza dell'omnicanalità sulla soddisfazione del cliente e la fedeltà, nonché l'impatto economico per le

aziende, come evidenziato da studi recenti sulla digitalizzazione e l'evoluzione dei modelli di business nel retail.

Per individuare le fonti rilevanti, sono state utilizzate parole chiave come “omnicanalità, digital transformation, customer experience management, integration of physical and digital channels e retail technology adoption”. Queste parole chiave sono state combinate con altre specifiche, come “big data, customer satisfaction, e performance measurement”, per ottenere articoli che trattassero tanto degli aspetti strategici quanto operativi della trasformazione omnicanale.

La revisione della letteratura ha consentito di costruire una base teorica solida che ha guidato la raccolta dei dati attraverso questionari e interviste. Gli studi presi in considerazione forniscono una comprensione dettagliata delle sfide e delle opportunità che le PMI affrontano nel passaggio a un modello omnicanale, oltre a evidenziare le migliori pratiche e le soluzioni tecnologiche più efficaci per il miglioramento della customer experience e delle performance aziendali.

La metodologia adottata per questa ricerca è di tipo misto, combinando approcci quantitativi e qualitativi. L'approccio quantitativo si basa sull'utilizzo di questionari somministrati ai clienti, mentre l'approccio qualitativo si concentra sulle interviste semi-strutturate con i titolari e dirigenti aziendali di Prestigio Argenti e Ori. La combinazione di approcci quantitativi e qualitativi adottata nella metodologia di ricerca ha consentito di raccogliere una varietà di dati, sia numerici che descrittivi, che si sono rivelati fondamentali per ottenere una comprensione completa e a 360 gradi del processo di adozione dell'omnicanalità e dei suoi effetti sull'azienda. Questa doppia prospettiva permette infatti di esplorare tanto gli aspetti quantificabili dell'esperienza dei clienti e

delle performance aziendali quanto le motivazioni, le sfide e le aspettative degli attori interni all'azienda.

Il primo passo della ricerca consisterà in una ricerca documentale approfondita, che permetterà di delineare il quadro teorico e concettuale dell'omnichannel retailing. In particolare, saranno esaminati studi fondamentali che trattano dell'integrazione dei canali fisici e digitali, con particolare attenzione agli impatti delle tecnologie digitali sulla customer experience e sulle performance aziendali. Autori come Verhoef et al. (2015), Piotrowicz e Cuthbertson (2014), Neslin et al. (2006) e Shankar et al. (2019) forniranno importanti spunti teorici, mettendo in luce le dinamiche che governano il passaggio dal retail tradizionale all'omnicanale e i benefici di una gestione integrata dei canali. Questa fase della ricerca fornirà le conoscenze teoriche necessarie a sviluppare il questionario e le interviste destinate rispettivamente ai clienti e ai titolari.

Successivamente, il focus si sposterà sulla somministrazione del questionario ai clienti, che sarà progettato per raccogliere dati specifici sulla customer experience in un contesto omnicanale. Il questionario, strutturato su una scala Likert a 5 punti, permetterà di ottenere misurazioni precise su vari aspetti dell'esperienza di acquisto, tra cui la qualità complessiva dell'esperienza, la facilità d'uso dei canali digitali, la coerenza percepita tra i canali fisici e digitali, e la soddisfazione generale dei clienti. In particolare, il campione di clienti sarà selezionato in modo casuale e rappresentativo, includendo quelli che avranno avuto esperienza sia nel negozio fisico che attraverso i canali digitali. Questo approccio garantirà una visione equilibrata e diversificata delle percezioni dei consumatori, fornendo dati utili per analizzare la soddisfazione dei clienti e le dinamiche dell'integrazione omnicanale.

Parallelamente, saranno condotte interviste semi-strutturate con i titolari e dirigenti aziendali, al fine di esplorare in profondità le motivazioni strategiche che li hanno portati ad adottare un modello omnicanale. Le interviste si concentreranno sulle sfide operative incontrate nell'integrazione dei canali e sulle aspettative aziendali in termini di risultati economici e di relazione con i clienti. Questo approccio qualitativo permetterà di raccogliere informazioni più ricche e articolate, in grado di illuminare i fattori critici di successo e le difficoltà organizzative riscontrate durante il processo di digitalizzazione. Le risposte ottenute saranno poi analizzate per identificare i temi ricorrenti e i pattern strategici, fornendo un quadro chiaro delle decisioni aziendali e delle loro implicazioni. Infine, sarà condotta un'analisi comparativa delle performance aziendali prima e dopo l'introduzione dell'omnicanalità. I dati relativi alle performance di vendita – sia online che offline – saranno confrontati per valutare l'impatto delle soluzioni digitali sulla redditività e sulla crescita dell'azienda. Saranno utilizzati indicatori come il volume delle vendite, il tasso di fidelizzazione dei clienti e la redditività complessiva. L'analisi dei dati aziendali verrà realizzata con metodi descrittivi e comparativi, per identificare eventuali differenze significative nelle performance e per misurare concretamente l'impatto dell'omnicanalità sulle dinamiche aziendali. Sebbene non vengano impiegati software avanzati per l'analisi, l'approccio manuale consentirà comunque di ottenere risultati robusti e di qualità, con una valutazione chiara delle variazioni nelle performance aziendali.

Il contributo che questa tesi intende fornire è duplice: da un lato, vuole ampliare la comprensione teorica del fenomeno omnicanale nel contesto delle PMI, e dall'altro, vuole offrire un caso studio concreto su come le tecnologie digitali possano essere implementate per ottimizzare i processi aziendali e migliorare l'interazione con i clienti. Inoltre,

attraverso l'analisi dei dati raccolti, il lavoro mira a identificare le sfide comuni e le migliori pratiche adottate da aziende di piccole e medie dimensioni nella loro transizione verso un modello omnicanale.

CAPITOLO 1

La trasformazione omnicanale nel retail

1.1 Evoluzione del retail: da fisico a omnicanale

L'evoluzione del retail è strettamente legata ai cambiamenti nei comportamenti dei consumatori e alle innovazioni tecnologiche che hanno modellato l'industria negli ultimi decenni. Da un approccio tradizionale, incentrato esclusivamente sul negozio fisico, il settore ha abbracciato nuove modalità di vendita attraverso l'adozione di tecnologie digitali. Questo passaggio da un modello di retail fisico a uno omnicanale rappresenta una delle trasformazioni più significative del settore, riflettendo le nuove aspettative dei consumatori e l'emergere delle tecnologie digitali.

Storicamente, il retail fisico ha rappresentato il punto centrale per l'acquisto di beni, con i consumatori che si recavano nei negozi per effettuare transazioni dirette. Tuttavia, con l'introduzione di internet e delle piattaforme di e-commerce, le dinamiche di acquisto sono cambiate radicalmente. Questo cambiamento è stato ulteriormente accelerato dall'adozione di smartphone e altre tecnologie digitali che hanno trasformato il modo in cui i consumatori interagiscono con i rivenditori. Le aziende hanno dovuto adattarsi rapidamente per mantenere la loro competitività, esplorando nuovi modelli di business che integrano l'esperienza di acquisto fisica e digitale.

L'evoluzione verso l'omnicanale non riguarda solo l'introduzione di nuove piattaforme di vendita, ma anche la necessità di ripensare l'intera esperienza del cliente. Come riportato da Shankar et al. (2011), i consumatori si aspettano ora un'esperienza fluida che possa essere vissuta senza interruzioni tra il negozio fisico e le piattaforme digitali. I rivenditori che non sono riusciti ad adottare questo approccio hanno visto una crescente perdita di

clienti a favore di concorrenti più digitalizzati, come Amazon (Keyes, 2018). L'introduzione dell'e-commerce ha segnato un cambiamento fondamentale nel panorama del retail, segnando il passaggio da un sistema basato esclusivamente sui negozi fisici a una piattaforma globale accessibile da qualsiasi luogo. Le vendite online sono cresciute in modo esponenziale, modificando profondamente i comportamenti di acquisto dei consumatori. Questo spostamento ha comportato non solo una revisione delle pratiche di vendita, ma anche una trasformazione nei modelli di business, che ora devono integrare esperienze fisiche e digitali.

Secondo Keyes (2018), il passaggio dall'acquisto in negozio al commercio elettronico ha posto nuovi requisiti per i rivenditori, che si sono visti costretti a sviluppare piattaforme online per non rimanere indietro rispetto ai nuovi entranti, come Amazon, che hanno rapidamente dominato il mercato. La convenienza, la possibilità di confrontare prezzi e l'accesso illimitato a informazioni sui prodotti hanno reso l'acquisto online una scelta sempre più preferita dai consumatori, spingendo i rivenditori tradizionali a ripensare la propria strategia.

Questo cambiamento è stato accompagnato da una crescente digitalizzazione delle operazioni aziendali. L'integrazione delle piattaforme di e-commerce con i sistemi di gestione degli inventari e la logistica ha permesso ai rivenditori di offrire esperienze più personalizzate e ottimizzare la gestione dei prodotti. Allo stesso tempo, l'uso di dati e tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale (IA) ha consentito di anticipare le preferenze dei consumatori, migliorando la customer experience (Shankar et al., 2011). Tuttavia, la crescita dell'e-commerce ha comportato anche sfide significative, come la gestione delle aspettative di spedizione rapida e la creazione di un'esperienza di acquisto che fosse simile a quella fisica, pur rimanendo totalmente digitale. L'emergere del

concetto di retail omnicanale ha risposto alla crescente esigenza dei consumatori di un'esperienza d'acquisto continua e integrata, che attraversa sia i canali fisici che quelli digitali. La crescente digitalizzazione ha infatti reso obsoleti i modelli di vendita tradizionali, in cui i consumatori dovevano scegliere tra fare acquisti in negozio o online. Il retail omnicanale, invece, si fonda sulla sinergia tra questi due mondi, permettendo ai clienti di interagire con i rivenditori attraverso diversi touchpoint, quali il negozio fisico, il sito web, le app mobili e altre piattaforme digitali, senza soluzione di continuità.

Shankar et al. (2011) sottolineano come la combinazione di canali fisici e digitali abbia permesso ai rivenditori di offrire una maggiore convenienza ai consumatori, che ora possono iniziare il loro percorso di acquisto online e completarlo in negozio, o viceversa. Un esempio tipico di questo approccio è la possibilità di acquistare un prodotto online e ritirarlo in negozio, nota come "click and collect". Questa modalità ha reso l'esperienza d'acquisto più flessibile e ha permesso ai rivenditori di ottimizzare la gestione delle scorte, migliorando al contempo la soddisfazione del cliente (Keyes, 2018).

Un altro aspetto cruciale dell'omnicanalità è la personalizzazione dell'esperienza del cliente. Le tecnologie digitali hanno consentito ai rivenditori di raccogliere e analizzare i dati sui comportamenti di acquisto dei consumatori, permettendo di creare esperienze personalizzate in tempo reale. Le informazioni raccolte online, come le preferenze di prodotto, vengono utilizzate per offrire consigli personalizzati sia online che in negozio. Ad esempio, un consumatore che ha cercato un determinato prodotto online può ricevere suggerimenti personalizzati quando entra in negozio, grazie alla connessione tra i dati digitali e il punto vendita fisico. In questo modo, l'esperienza d'acquisto diventa altamente mirata e orientata al cliente, migliorando l'efficacia delle vendite e aumentando la fedeltà del cliente (Shankar et al., 2011). Tuttavia, questa integrazione tra il fisico e il digitale ha

posto delle sfide per i rivenditori. Non solo è stato necessario ripensare le operazioni interne per gestire in modo efficiente i flussi tra i vari canali, ma è stato fondamentale anche formare il personale per garantire un servizio al cliente che fosse coerente su tutti i touchpoint. In questo contesto, la digitalizzazione non riguarda solo la tecnologia, ma implica anche un cambiamento culturale all'interno delle organizzazioni, con l'obiettivo di migliorare continuamente l'esperienza del consumatore (Shankar et al., 2011). La digitalizzazione ha comportato per i rivenditori numerose sfide, ma anche importanti opportunità. Una delle principali difficoltà che le aziende hanno dovuto affrontare è stata la gestione della transizione verso modelli omnicanale, che richiede un'integrazione efficace tra i canali fisici e digitali. La gestione di sistemi complessi, che coinvolgono inventari, logistica e interazioni con i clienti attraverso molteplici touchpoint, ha reso necessaria una ristrutturazione delle operazioni aziendali. Le organizzazioni sono state chiamate ad adottare tecnologie avanzate, come il cloud computing, il machine learning e l'analisi dei big data, per ottimizzare i processi e garantire che l'esperienza del cliente fosse uniforme e continua, indipendentemente dal canale utilizzato.

Uno degli aspetti più delicati riguarda la gestione dei dati. I consumatori generano una quantità enorme di dati ogni volta che interagiscono con un brand, sia attraverso l'acquisto di prodotti online che in negozio. Questi dati sono fondamentali per migliorare l'esperienza d'acquisto e per personalizzare l'offerta, ma rappresentano anche una grande sfida in termini di privacy e sicurezza. Le aziende devono essere in grado di raccogliere, analizzare e utilizzare questi dati in modo responsabile, rispettando le normative sulla protezione dei dati, come il GDPR in Europa. Inoltre, come sottolineato da Shankar et al. (2011), l'integrazione dei dati provenienti da diverse fonti e canali richiede una gestione

efficace delle informazioni, che non solo consente una visione a 360 gradi del cliente, ma contribuisce anche a migliorare l'efficienza operativa e la fidelizzazione del cliente.

Oltre alle sfide, la digitalizzazione offre anche numerose opportunità per i rivenditori. Una delle più evidenti è la possibilità di raggiungere un pubblico globale. Grazie alle piattaforme digitali, le aziende non sono più limitate dalla geografia, ma possono espandere il loro mercato a livello mondiale. Allo stesso tempo, l'adozione di tecnologie come il social media marketing, il content marketing e la pubblicità mirata consente ai rivenditori di interagire con i consumatori in modo più diretto e personalizzato, creando opportunità di vendita maggiori e incrementando la visibilità del brand.

L'omnicanalità offre inoltre la possibilità di raccogliere feedback in tempo reale dai consumatori, che può essere utilizzato per adattare rapidamente le strategie di marketing e ottimizzare i processi aziendali. Le recensioni online, ad esempio, sono una fonte preziosa di informazioni per migliorare i prodotti e i servizi offerti, ma anche per rispondere in modo tempestivo a eventuali problematiche. La digitalizzazione consente anche una maggiore agilità operativa, permettendo alle aziende di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e alle nuove tendenze dei consumatori (Keyes, 2018).

Il futuro del retail omnicanale è intrinsecamente legato all'innovazione tecnologica continua e alla capacità dei rivenditori di adattarsi rapidamente ai cambiamenti delle aspettative dei consumatori. La trasformazione digitale nel retail non è un processo statico, ma piuttosto una continua evoluzione, guidata dalle nuove tecnologie e dai cambiamenti nei comportamenti d'acquisto.

Uno degli sviluppi più promettenti riguarda l'introduzione di tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale (AI), la realtà aumentata (AR), la realtà virtuale (VR) e l'Internet of Things (IoT). Questi strumenti stanno modificando il modo in cui i consumatori

interagiscono con i marchi e stanno creando nuove opportunità per i rivenditori di migliorare l'esperienza d'acquisto. Ad esempio, l'uso dell'AR nei negozi fisici sta diventando sempre più comune, permettendo ai consumatori di visualizzare come un prodotto apparirà nel loro ambiente prima di acquistarlo. Questo tipo di esperienza interattiva migliora la customer experience e rende l'acquisto più coinvolgente e personalizzato. Allo stesso modo, l'AI è utilizzata per analizzare i comportamenti d'acquisto e prevedere le esigenze dei consumatori, consentendo ai rivenditori di offrire offerte personalizzate in tempo reale.

Shankar et al. (2011) affermano che l'adozione di queste tecnologie ha il potenziale di migliorare notevolmente la gestione dell'inventario e le operazioni aziendali, riducendo i costi e aumentando l'efficienza. Inoltre, queste tecnologie permettono ai rivenditori di raccogliere e analizzare dati in tempo reale, migliorando la capacità di risposta alle esigenze del mercato e dei consumatori. In questo contesto, l'omnicanalità diventa non solo una questione di accesso a più canali, ma una vera e propria strategia per integrare e ottimizzare i flussi di dati e operazioni tra online e offline, garantendo un'esperienza d'acquisto continua e senza interruzioni.

Un altro fattore che influenzerà il futuro del retail omnicanale è il cambiamento delle abitudini dei consumatori. Con l'aumento dell'utilizzo di dispositivi mobili, gli acquirenti stanno diventando sempre più abituati a fare acquisti in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo. Ciò sta spingendo i rivenditori a sviluppare piattaforme di vendita sempre più accessibili e integrate, che permettano ai consumatori di fare acquisti non solo attraverso i tradizionali canali online, ma anche tramite social media e applicazioni mobili. La continua evoluzione delle app mobili e dei chatbot, alimentati da IA, sta creando nuovi

modi di interagire con i marchi, rendendo il processo d'acquisto sempre più semplice, veloce e personalizzato.

Tuttavia, come sottolineato da Keyes (2018), il futuro del retail omnicanale non è privo di sfide. I rivenditori dovranno affrontare la crescente concorrenza di nuovi attori nel mercato, come le piattaforme di e-commerce pure, che sono in grado di offrire esperienze altamente personalizzate grazie all'uso avanzato dei dati. Inoltre, la gestione delle aspettative dei consumatori riguardo a tempi di spedizione rapidi, resi semplici e politiche di prezzo trasparenti rimarrà una delle principali sfide per i rivenditori. La capacità di innovare, combinata con una strategia omnicanale ben integrata, sarà fondamentale per il successo futuro nel retail.

1.2 Le strategie omnicanale: definizione e caratteristiche

Le strategie omnicanale rappresentano un approccio strategico evoluto nel retail, che si fonda sull'integrazione fluida e coordinata dei diversi canali di vendita e comunicazione. Come precedentemente accennato, la transizione dal retail fisico al retail omnicanale è stata alimentata da profondi cambiamenti nei comportamenti dei consumatori e dall'evoluzione tecnologica. Oggi, i consumatori interagiscono con i marchi attraverso molteplici touchpoint, e si aspettano un'esperienza continua, indipendentemente dal canale utilizzato (Brynjolfsson et al., 2013; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014).

Le strategie omnicanale mirano a gestire questi punti di contatto in modo integrato, creando un'esperienza cliente che superi le barriere tra online e offline, e che consenta ai consumatori di iniziare e concludere il proprio percorso d'acquisto su piattaforme differenti. Le imprese che implementano strategie omnicanale non solo ottimizzano i

processi aziendali, ma puntano a rispondere in modo mirato e personalizzato alle esigenze dei consumatori, aumentando la loro soddisfazione e fidelizzazione. Come riportato da Rigby (2011), l'omnicanale implica un'integrazione dei canali che consente ai consumatori di interagire con il brand in modo coeso e sinergico, migliorando l'esperienza complessiva d'acquisto.

Un altro aspetto fondamentale delle strategie omnicanale è la gestione dei canali stessi. L'approccio omnicanale non si limita a mettere a disposizione vari canali di vendita, ma implica anche una gestione integrata e coordinata delle risorse operative. Questo richiede la riorganizzazione di logistica, sistemi di gestione dell'inventario e tecnologie di supporto che possano garantire il funzionamento armonioso tra i canali fisici e digitali (Beck e Rygl, 2015). L'integrazione dei canali non è solo una questione di disponibilità, ma riguarda anche la capacità di sincronizzare informazioni, promozioni, prezzi e inventari tra i vari touchpoint, per evitare disallineamenti che potrebbero danneggiare l'esperienza del consumatore. Con l'emergere della digitalizzazione e l'esperienza trasformativa dovuta alla pandemia da COVID-19, molte aziende hanno accelerato l'adozione di strategie omnicanale per rispondere alle nuove esigenze dei consumatori, che ora si aspettano di poter fare acquisti in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo (Cao e Li, 2015). Le nuove tecnologie, come l'intelligenza artificiale (AI) e l'Internet delle cose (IoT), sono state cruciali in questo processo, permettendo alle aziende di raccogliere e analizzare i dati sui consumatori, per offrire esperienze sempre più personalizzate. Le caratteristiche principali delle strategie omnicanale ruotano attorno a cinque elementi fondamentali: integrazione dei canali, coerenza dell'esperienza cliente, gestione dei dati, personalizzazione dell'offerta e ottimizzazione dei processi operativi. Ognuno di questi

aspetti gioca un ruolo cruciale nel garantire che il consumatore possa vivere un'esperienza continua e senza interruzioni, indipendentemente dal canale utilizzato.

1. Integrazione dei canali

Come sottolineato da Beck e Rygl (2015), l'integrazione dei canali è al cuore della strategia omnicanale. Non si tratta semplicemente di avere un negozio fisico, un sito web e un'app mobile, ma di garantire che questi canali siano interconnessi in modo da offrire un'esperienza fluida. Ad esempio, la possibilità di acquistare online e ritirare in negozio (Click and Collect) o di avviare un acquisto in negozio e completarlo successivamente online è una delle manifestazioni più concrete di una strategia omnicanale ben implementata. L'integrazione dei canali implica che i sistemi di gestione dell'inventario, delle vendite e delle promozioni siano sincronizzati, evitando disallineamenti che potrebbero causare frustrazione nei consumatori (Rigby, 2011)

2. Coerenza dell'esperienza cliente

La coerenza dell'esperienza cliente tra i diversi canali è essenziale per una strategia omnicanale efficace. Come evidenziato da Piotrowicz e Cuthbertson (2014), i consumatori si aspettano di ricevere lo stesso trattamento e le stesse informazioni sia che interagiscano con il marchio online che fisicamente. Ciò include coerenza nei prezzi, nelle promozioni e nell'immagine del marchio. Se un consumatore vede una promozione su un'app mobile, si aspetta che la stessa promozione sia disponibile anche sul sito web o nel negozio fisico. La coerenza nell'offerta e nel servizio, quindi, è un fattore critico per creare fiducia e migliorare la soddisfazione del cliente.

3. Gestione dei dati

L'integrazione dei dati è una caratteristica distintiva delle strategie omnicanale moderne. Secondo Cakir et al. (2020), l'utilizzo dei big data e l'analisi predittiva sono diventati strumenti fondamentali per i retailer che adottano strategie omnicanale. L'analisi dei dati comportamentali dei consumatori permette di ottenere insights cruciali, che aiutano le aziende a migliorare la personalizzazione dell'offerta, ottimizzare le scorte e prevedere le tendenze di consumo. La gestione integrata dei dati consente anche una visione unica del cliente, che può passare da un canale all'altro senza perdere continuità nell'esperienza (Hagberg et al., 2016)

4. Personalizzazione dell'offerta

Una delle opportunità più importanti offerte dalla strategia omnicanale è la personalizzazione dell'esperienza del cliente. Grazie all'uso di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale e l'apprendimento automatico, i rivenditori possono raccogliere informazioni dettagliate sulle preferenze dei clienti e utilizzare questi dati per offrire promozioni personalizzate, suggerimenti di prodotto e offerte mirate. Ciò non solo migliora l'esperienza del cliente, ma aumenta anche le probabilità di conversione e fidelizzazione, poiché i consumatori sono più propensi a fare acquisti quando l'offerta risponde direttamente alle loro esigenze e preferenze (Cao e Li, 2015).

5. Ottimizzazione dei processi operativi

L'ottimizzazione dei processi interni è fondamentale per il successo delle strategie omnicanale. Secondo Piotrowicz e Cuthbertson (2014), le aziende devono rivedere e ottimizzare le proprie operazioni logistiche, dalla gestione dell'inventario alla distribuzione. La sincronizzazione dei canali di vendita con la logistica è essenziale

per garantire una gestione efficiente delle scorte, che si traduce in una migliore disponibilità dei prodotti e in una riduzione dei costi operativi. Inoltre, un'efficace gestione dei ritorni, delle consegne e dei resi è cruciale per soddisfare le aspettative dei consumatori e mantenere un elevato livello di servizio in un contesto omnicanale (Hagberg et al., 2016).

Nonostante i numerosi vantaggi, l'adozione delle strategie omnicanale presenta delle sfide significative. Come evidenziato da Cakir et al. (2020), le piccole e medie imprese (PMI) in particolare affrontano difficoltà nell'implementare strategie omnicanale a causa di risorse limitate e della complessità legata alla gestione di più canali simultaneamente. Una delle sfide principali riguarda l'integrazione dei sistemi tecnologici e la necessità di adattare l'infrastruttura IT per supportare l'operatività su più canali. Inoltre, la gestione del cambiamento all'interno delle organizzazioni, dove i responsabili dei canali fisici e digitali sono tradizionalmente separati, può ostacolare l'efficacia di una strategia omnicanale (Verhoef et al., 2015). Le modalità di implementazione delle strategie omnicanale variano notevolmente tra i diversi settori. Ogni settore ha caratteristiche e dinamiche specifiche che influenzano la maniera in cui le aziende adottano e ottimizzano i canali fisici e digitali. Alcuni settori sono più avanzati nell'adozione dell'omnicanalità, mentre altri sono ancora in fase di transizione:

1. Settore della moda e dell'abbigliamento

Il settore dell'abbigliamento è uno dei principali esempi di successo nell'adozione delle strategie omnicanale. Le aziende di moda hanno capito rapidamente che i consumatori moderni si aspettano di poter interagire con il brand sia online che in negozio, e di avere la flessibilità di completare l'acquisto in qualsiasi momento e su qualsiasi canale. I rivenditori di abbigliamento hanno integrato i loro canali fisici e

digitali per offrire esperienze fluide, come la possibilità di provare i prodotti in negozio e acquistarli online, o viceversa, e la funzione di acquisto online con ritiro in negozio (Click and Collect). Inoltre, molte aziende del settore hanno sviluppato applicazioni mobili per migliorare l'interazione con i consumatori e raccogliere dati comportamentali, ottimizzando le offerte personalizzate. Le promozioni e i prezzi sono sincronizzati tra i canali, creando un'esperienza coerente per i consumatori. Questo approccio ha portato a un aumento significativo delle vendite, poiché i clienti omnicanale tendono a spendere di più e a fare acquisti più frequenti rispetto a quelli che utilizzano solo un canale (Bain & Company, 2020).

2. Settore dell'arredamento e dei mobili

Il settore dell'arredamento e dei mobili sta vivendo una transizione più lenta verso l'omnicanalità, ma ha comunque compiuto progressi significativi. In questo settore, la complessità dei prodotti, come le dimensioni e il peso degli articoli, rende più difficile la gestione delle operazioni omnicanale. Tuttavia, le aziende stanno iniziando ad adottare pratiche omnicanale come la possibilità di acquistare online e ritirare in negozio, o di ricevere la consegna a casa, che è fondamentale per prodotti ingombranti. Alcuni rivenditori stanno anche implementando soluzioni di realtà aumentata per permettere ai clienti di visualizzare come i mobili si adatteranno ai loro spazi, migliorando l'esperienza di acquisto online. L'integrazione dei canali è fondamentale per sincronizzare l'inventario, ottimizzare le opzioni di consegna e migliorare l'assistenza clienti. Nonostante le sfide, molte aziende del settore stanno migliorando l'interazione tra canali fisici e digitali, cercando di offrire un'esperienza più coerente (Rusanen, 2019).

3. Settore della grande distribuzione e alimentari

Il settore della grande distribuzione e degli alimentari ha dovuto affrontare enormi sfide per adattarsi all'omnicanalità, soprattutto durante la pandemia di COVID-19, che ha visto un forte incremento delle vendite online. Tuttavia, il passaggio al modello omnicanale è stato difficile a causa delle complesse operazioni logistiche e dei costi associati alla gestione di canali fisici e digitali. I rivenditori di alimentari stanno cercando di integrare i loro canali per offrire esperienze come il "Click and Collect" e la consegna a domicilio, ma la gestione della logistica dell'ultimo miglio, soprattutto per i prodotti freschi, rimane un compito arduo. La sincronizzazione dei prezzi e delle promozioni tra i canali è meno diffusa in questo settore rispetto ad altri, a causa delle complessità legate alla gestione delle scorte e dei costi di spedizione (Hagberg et al., 2016).

4. Settore orafa

Il settore orafa, al pari di altri settori del lusso, sta vivendo un periodo di grande cambiamento dovuto all'adozione crescente delle strategie omnicanale. Tradizionalmente, il settore orafa si è basato molto sull'esperienza diretta in negozio, dove i clienti possono vedere e toccare i gioielli, apprezzando la qualità e il design dei pezzi. Tuttavia, con l'evoluzione delle tecnologie digitali e il cambiamento delle preferenze dei consumatori, anche le gioiellerie stanno cercando di integrare i loro canali fisici e digitali. Le strategie omnicanale in questo settore si concentrano sull'offrire esperienze personalizzate, come la possibilità di acquistare gioielli online e personalizzarli, o di visualizzare in anteprima i pezzi tramite realtà aumentata. Alcuni rivenditori orafi stanno anche sviluppando app mobile per migliorare l'interazione con i clienti, permettendo loro di visualizzare i prodotti, ricevere

consulenze virtuali o partecipare a eventi esclusivi online. La sincronizzazione tra negozi fisici e piattaforme digitali è cruciale, specialmente per garantire che le informazioni sui prodotti e i prezzi siano coerenti tra i canali, e che le promozioni siano adeguatamente comunicate. Nonostante le sfide nella gestione della logistica, dovuta alla natura dei prodotti e ai costi di spedizione, l'adozione dell'omnicanalità sta aiutando le aziende del settore orafa a rimanere competitive, offrendo ai consumatori esperienze di acquisto più flessibili e accessibili (Rigby, 2011; Verhoef et al., 2015).

L'implementazione delle strategie omnicanale comporta sfide comuni per molte PMI, ma il settore orafa presenta peculiarità che meritano un'attenzione specifica. Mentre la gestione dell'integrazione tra canali fisici e digitali, la logistica e la personalizzazione dell'esperienza sono problematiche condivise, il settore orafa si distingue per la difficoltà di trasferire l'esperienza sensoriale del prodotto fisico all'ambiente digitale, una sfida che non è altrettanto pronunciata in altri settori. Inoltre, la gestione dei dati assume una rilevanza ancora maggiore, in quanto le esigenze di personalizzazione nel settore del lusso, come nel caso dei gioielli, richiedono soluzioni altamente sofisticate.

In particolare, nel settore orafa, la difficoltà di trasmettere l'esperienza di acquisto fisica, tipica del settore, a un ambiente online è una delle sfide maggiori. Sebbene la tecnologia possa consentire una migliore visualizzazione e personalizzazione dei gioielli, l'elemento emozionale e sensoriale legato al prodotto rimane un aspetto difficile da replicare online. Inoltre, l'integrazione dei sistemi tecnologici, come la sincronizzazione dei dati tra i negozi fisici e le piattaforme digitali, richiede significativi investimenti nelle infrastrutture IT (Cakir et al., 2020). Le aziende orafe, pur riconoscendo la necessità di adattarsi a un mercato sempre più digitale, devono fare i conti con le difficoltà legate alla

logistica, alla gestione delle scorte e alla manutenzione di un'esperienza cliente coerente tra i vari touchpoint (Rusanen, 2019). Il settore orafo, pur affrontando delle sfide nell'adozione delle strategie omnicanale, presenta anche opportunità significative che potrebbero trasformare l'esperienza del consumatore e aprire nuove vie di crescita. L'integrazione tra canali fisici e digitali offre alle aziende orafe un ampio margine per migliorare la personalizzazione dell'offerta, accrescere la fedeltà del cliente e ottimizzare i processi operativi. Le tecnologie digitali, come la realtà aumentata (AR) e la personalizzazione online, stanno giocando un ruolo fondamentale nell'ampliare l'esperienza di acquisto, che tradizionalmente si limitava a un'interazione diretta con il prodotto in negozio.

1. Esperienza del cliente e personalizzazione

Un'area in cui le aziende orafe possono trarre vantaggio dalle strategie omnicanale è la personalizzazione. I consumatori di gioielli e prodotti di lusso cercano esperienze uniche e personalizzate che li facciano sentire speciali. Utilizzando i dati raccolti dai vari canali, i rivenditori possono creare esperienze altamente su misura, offrendo consigli personalizzati basati sugli acquisti precedenti o sulle preferenze espresse online. Le applicazioni mobili, ad esempio, possono essere utilizzate per consentire ai clienti di visualizzare in anteprima come determinati gioielli si adatteranno al loro stile, o di personalizzare il design direttamente sulla piattaforma online, con opzioni di personalizzazione in tempo reale. La sincronizzazione dei canali fisici e digitali permette a un cliente di iniziare il suo percorso d'acquisto online, ricevere raccomandazioni personalizzate e poi continuare l'esperienza in negozio, dove può provare fisicamente il prodotto prima dell'acquisto. Queste pratiche non solo

migliorano l'esperienza cliente, ma creano anche opportunità per aumentare il valore medio degli acquisti e la frequenza delle visite (Cakir et al., 2020).

2. Realizzazione di un'esperienza sensoriale online

Nel settore orafa, uno degli ostacoli principali nell'adozione di strategie omnicanale è la riproduzione dell'esperienza sensoriale che il consumatore vive quando interagisce con un gioiello in negozio. La qualità dei materiali, il design, e il peso del prodotto sono tutti aspetti che i consumatori vogliono esplorare prima di un acquisto. Sebbene la realtà aumentata e la realtà virtuale abbiano migliorato la visualizzazione dei prodotti, queste tecnologie non sono ancora in grado di replicare completamente l'esperienza fisica. Tuttavia, i rivenditori orafi possono utilizzare tecnologie come l'AR per consentire ai consumatori di visualizzare come un anello o una collana si adatterebbe al loro aspetto, direttamente attraverso dispositivi mobili o applicazioni web. Questo tipo di innovazione aiuta a ridurre la distanza tra il mondo fisico e digitale, creando un'esperienza di acquisto più coinvolgente e interattiva, che stimola l'interesse dei consumatori e aumenta la loro propensione all'acquisto (Brynjolfsson et al., 2013).

3. Logistica e gestione delle scorte

Un'altra area in cui le strategie omnicanale possono avere un impatto significativo nel settore orafa è la gestione della logistica e delle scorte. Poiché i gioielli sono spesso prodotti costosi e di alta qualità, è fondamentale che i rivenditori possiedano un sistema di gestione dell'inventario che consenta una facile integrazione tra negozi fisici e piattaforme digitali. L'adozione di tecnologie di tracking in tempo reale e la gestione centralizzata delle scorte possono aiutare a ridurre i costi di gestione, migliorare la disponibilità dei prodotti e ottimizzare le operazioni di spedizione.

Inoltre, la possibilità di offrire opzioni come il Click and Collect o la consegna a domicilio in modo efficiente rappresenta una notevole opportunità per i rivenditori orafi. L'integrazione di questi processi logistici tra i canali fisici e digitali è fondamentale per garantire una customer experience coerente e soddisfacente, riducendo i tempi di attesa e aumentando la soddisfazione del cliente (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014).

4. Aumento della visibilità globale

L'omnicanalità consente al settore orafa di espandere la propria visibilità oltre i confini fisici dei negozi tradizionali. Con la digitalizzazione, anche i rivenditori più piccoli o regionali possono raggiungere clienti a livello globale. Le piattaforme di e-commerce permettono di ampliare la clientela e di accedere a nuovi mercati internazionali. La presenza online, se combinata con una strategia di marketing digitale efficace che sfrutta social media, pubblicità mirata e influencer marketing, può aiutare i marchi orafi a costruire una reputazione internazionale. Inoltre, la digitalizzazione delle operazioni consente di raccogliere dati sui consumatori provenienti da tutto il mondo, facilitando la creazione di strategie di marketing globali più mirate e personalizzate (Hagberg et al., 2016).

Nonostante le numerose opportunità, l'adozione dell'omnicanalità nel settore orafa comporta anche sfide significative che richiedono una visione strategica a lungo termine. Una delle sfide future principali riguarda l'integrazione dei dati. Mentre le aziende orafe raccolgono sempre più informazioni dai canali digitali, la difficoltà risiede nel gestire e sfruttare efficacemente questi dati per migliorare l'esperienza cliente senza compromettere la privacy o la sicurezza. Un'altra difficoltà riguarda la formazione del

personale: in un ambiente omnicanale, dove i team devono essere in grado di gestire interazioni sia fisiche che digitali, è essenziale che le competenze vengano continuamente aggiornate per adattarsi ai cambiamenti tecnologici e alle aspettative dei consumatori (Verhoef et al., 2015).

Le aziende orafe che adotteranno con successo l'omnicanalità dovranno essere in grado di bilanciare l'automazione con l'interazione umana, soprattutto in un settore in cui l'aspetto emotivo e l'esperienza sensoriale sono cruciali. La digitalizzazione, quindi, non deve annullare il valore dell'interazione fisica, ma deve essere integrata in modo tale da migliorare l'esperienza complessiva del cliente senza rinunciare alla qualità e al valore distintivo dei prodotti (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014). In sintesi, le strategie omnicanale offrono alle aziende una straordinaria opportunità di trasformare l'esperienza del consumatore, integrando i canali fisici e digitali per creare esperienze fluide e personalizzate. Nel settore orafa, l'adozione di queste strategie è ancora in fase di sviluppo, ma le opportunità sono considerevoli, in particolare in termini di personalizzazione dell'offerta, ottimizzazione della logistica e visibilità globale. Tuttavia, le aziende devono affrontare sfide legate all'integrazione dei dati, alla gestione delle scorte e alla formazione del personale per garantire un'esperienza coerente e senza soluzione di continuità.

Il futuro dell'omnicanalità nel settore orafa dipende dalla capacità di bilanciare l'integrazione tecnologica con l'importanza dell'esperienza sensoriale, che è un aspetto distintivo dei prodotti di lusso. Le aziende che sapranno sfruttare appieno il potenziale delle tecnologie digitali, mantenendo al contempo l'eccellenza nelle interazioni fisiche, avranno un vantaggio competitivo significativo.

Nel prossimo paragrafo, ci concentreremo sull'integrazione tra canali fisici e digitali, esplorando come le aziende possano gestire efficacemente questi canali per offrire un'esperienza cliente continua e ottimizzata.

1.3 Integrazione tra canali fisici e digitali

L'integrazione tra canali fisici e digitali è uno degli aspetti chiave per l'efficace implementazione delle strategie omnicanale. Come già ampiamente discusso, il retail omnicanale non si limita a mettere a disposizione più canali, ma implica una gestione sinergica e integrata di questi canali, in modo che il consumatore possa vivere un'esperienza continua e coerente, indipendentemente dal punto di contatto scelto. La sfida principale è quindi quella di combinare le risorse fisiche e digitali in un sistema coeso, che ottimizzi l'esperienza del consumatore senza compromettere l'efficienza operativa (Brynjolfsson et al., 2013; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014). L'integrazione dei canali fisici e digitali implica una gestione avanzata delle risorse, dove ogni canale deve lavorare in modo coordinato per garantire che i consumatori possano passare senza interruzioni da un punto di contatto all'altro. Come sottolineato da Rigby (2011), la strategia omnicanale non può prescindere dall'armonizzare le operazioni online e offline, soprattutto per quanto riguarda i flussi logistici, la sincronizzazione dei prezzi e la gestione dell'inventario. L'obiettivo è garantire che i dati relativi ai prodotti, alle promozioni e agli ordini siano coerenti su tutti i canali. La gestione delle risorse operative, come la logistica dell'ultimo miglio, diventa cruciale in settori dove la velocità e la precisione della consegna sono fondamentali (Verhoef et al., 2015).

L'integrazione tra canali fisici e digitali è resa possibile dalle tecnologie digitali, che supportano la transizione verso un'esperienza completamente integrata. In questo senso, l'adozione di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale (AI), l'Internet delle cose (IoT), e la realtà aumentata (AR) ha permesso ai rivenditori di sincronizzare le informazioni tra i vari canali e ottimizzare l'esperienza d'acquisto. Le tecnologie di geolocalizzazione, ad esempio, consentono ai consumatori di ricevere notifiche personalizzate in tempo reale mentre si trovano all'interno dei negozi fisici, creando un'esperienza dinamica che si adatta alle loro preferenze e necessità. Inoltre, l'utilizzo di video assistenza remota e assistenti digitali per rispondere alle richieste dei consumatori in tempo reale sta diventando una pratica comune, come già evidenziato da Parise et al. (2016), che suggeriscono come queste tecnologie possano creare un'esperienza immersiva e interattiva, migliorando la relazione tra il cliente e il brand.

Come accennato in precedenza, una delle principali difficoltà nell'integrazione dei canali riguarda la sincronizzazione dei prezzi e delle promozioni. Nel settore orafa, per esempio, dove il valore dei prodotti è elevato e le aspettative dei clienti riguardo alla coerenza del prezzo sono molto alte, è fondamentale che il prezzo online corrisponda esattamente a quello del negozio fisico. La gestione dell'inventario è un altro aspetto cruciale: i consumatori si aspettano che i prodotti siano disponibili per l'acquisto o il ritiro in negozio dopo aver effettuato l'ordine online, e viceversa. Le aziende devono implementare sistemi di gestione delle scorte che permettano un aggiornamento in tempo reale delle disponibilità tra il negozio fisico e la piattaforma digitale, al fine di evitare disallineamenti che potrebbero compromettere l'esperienza del cliente (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014). In un'ottica omnicanale, l'interazione tra i canali non deve essere solo tecnologicamente integrata, ma anche emotivamente coerente. I consumatori non solo desiderano che i dati

siano consistenti, ma si aspettano anche che l'esperienza sia ugualmente soddisfacente su tutti i canali, che si tratti di un'interazione online o in negozio. La personalizzazione e il coinvolgimento attraverso canali diversi diventano fondamentali. Come sottolineato da Cakir et al. (2020), i retailer devono affrontare la sfida di trasferire l'esperienza fisica, che si basa su emozioni sensoriali e interazioni dirette, a un ambiente digitale senza perdere l'autenticità e la qualità del servizio. La capacità di offrire un'esperienza immersiva anche nei canali digitali, ad esempio attraverso contenuti video personalizzati o esperienze di acquisto interattive online, è quindi uno degli aspetti che possono determinare il successo di una strategia omnicanale (Grover e Kohli, 2013).

In conclusione, come già ampiamente discusso, l'integrazione tra canali fisici e digitali è un elemento centrale per l'efficace implementazione delle strategie omnicanale. Le aziende devono superare le sfide tecnologiche, logistiche e culturali per garantire una gestione sinergica dei canali. Questa integrazione non si limita alla sincronizzazione dei dati e delle operazioni, ma implica anche la creazione di un'esperienza cliente fluida e coerente, indipendentemente dal canale utilizzato. L'integrazione dei canali fisici e digitali è, quindi, fondamentale per rispondere alle aspettative dei consumatori moderni e per ottenere un vantaggio competitivo nel panorama retail in continua evoluzione.

1.4 Vantaggi e sfide per le PMI del retail tradizionale

Le piccole imprese, con fatturati inferiori a 2 milioni di euro, devono affrontare sfide legate a risorse limitate, come la gestione finanziaria e un numero di clienti ridotto. Le medie imprese, con fatturati tra 2 e 30 milioni di euro, affrontano invece problematiche legate alla gestione della produzione, logistica e innovazione tecnologica.

Il retail tradizionale, pur affrontando enormi sfide a causa della digitalizzazione e della crescente adozione delle tecnologie omnicanale, presenta anche numerosi vantaggi che le piccole e medie imprese (PMI) possono sfruttare. Come già ampiamente discusso, l'adozione di una strategia omnicanale non si limita a una semplice presenza digitale, ma implica un'integrazione profonda dei canali fisici e online. Le piccole imprese, con risorse limitate, affrontano la sfida di integrare nuove tecnologie senza compromettere la qualità del servizio. Le medie imprese, pur avendo risorse più ampie, si trovano a dover gestire la complessità della produzione e della logistica mentre cercano di adottare l'omnichannel. (Rigby, 2011). Il primo grande vantaggio è rappresentato dalla personalizzazione del servizio, che le PMI possono offrire grazie alla loro struttura più snella e alle loro risorse focalizzate. Le PMI, infatti, sono spesso in grado di stabilire rapporti più stretti e diretti con i propri clienti, offrendo un servizio su misura che le grandi catene non sempre possono eguagliare (Bain & Company, 2020). Questa vicinanza con il cliente, che caratterizza il retail tradizionale, può essere un valore aggiunto in un mondo sempre più automatizzato.

Inoltre, le PMI hanno la possibilità di adattarsi rapidamente alle esigenze dei clienti. Questo vantaggio deriva dalla loro struttura organizzativa meno rigida, che consente di apportare modifiche veloci ai prodotti, alle offerte o alle modalità di servizio. A differenza delle grandi aziende, che spesso richiedono un lungo processo decisionale, le PMI possono rispondere più prontamente ai cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, una qualità che può essere decisiva in un mercato dinamico (Hagberg et al., 2016). Nonostante i vantaggi, le PMI nel retail tradizionale si trovano ad affrontare una serie di sfide significative legate alla digitalizzazione e all'integrazione dei canali fisici e digitali. Come già accennato, una delle principali difficoltà è l'accesso limitato alle tecnologie. Le

PMI, a differenza delle grandi catene, spesso non hanno le risorse necessarie per adottare sistemi tecnologici avanzati che faciliterebbero l'integrazione tra i vari canali di vendita. La gestione di un'infrastruttura omnicanale richiede investimenti considerevoli in tecnologie e formazione, risorse che le PMI non sempre possono permettersi (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014). Inoltre, le PMI devono affrontare problemi logistici complessi nell'integrazione tra i canali fisici e digitali. La gestione delle scorte, la sincronizzazione dei prezzi e delle promozioni tra negozi fisici e piattaforme online rappresentano una sfida particolare per le piccole imprese che operano con risorse limitate. La logistica dell'ultimo miglio, in particolare, è un aspetto critico per le PMI, che devono garantire una consegna rapida e accurata senza le economie di scala di cui godono i grandi retailer (Hagberg et al., 2016). Nonostante le difficoltà, le PMI nel retail tradizionale possono ottenere vantaggi competitivi significativi se sanno come sfruttare le proprie peculiarità. Una delle principali forze delle PMI è la loro flessibilità, che le rende particolarmente adatte a sperimentare con nuovi modelli di business e strategie omnicanale. Mentre le grandi aziende devono seguire processi più lunghi e complessi, le PMI possono implementare rapidamente cambiamenti nella loro offerta, che possono comprendere l'introduzione di servizi personalizzati online o il miglioramento dell'esperienza cliente in negozio.

Le piccole imprese possono concentrarsi su nicchie di mercato altamente specializzate, mentre le medie imprese hanno la capacità di espandere la propria offerta anche a mercati più ampi, sfruttando la loro maggiore flessibilità operativa. L'uso intelligente delle tecnologie digitali può permettere alle PMI di espandere la propria clientela e entrare in nuovi mercati, aumentando così la loro competitività. Ad esempio, l'utilizzo di piattaforme di e-commerce e social media per promuovere i propri prodotti e stabilire un contatto diretto con i consumatori permette loro di differenziarsi, offrendo esperienze più

personalizzate rispetto ai grandi player del mercato (Parise et al., 2016). Le PMI del retail tradizionale non devono solo affrontare sfide tecnologiche e logistiche, ma anche sfide culturali e organizzative interne che possono ostacolare l'adozione di strategie omnicanale. Molte PMI operano in ambienti altamente tradizionali e la transizione verso un approccio omnicanale richiede un cambiamento culturale significativo. Il personale e la direzione devono essere pronti ad abbracciare la digitalizzazione e a sviluppare nuove competenze, il che può risultare difficile in aziende con una lunga storia di operazioni esclusivamente fisiche.

Come già accennato, l'integrazione tra canali fisici e digitali implica una cooperazione stretta tra i team di vendita, marketing e logistica. In molte PMI, tuttavia, i diversi dipartimenti lavorano ancora in modo isolato e non sono abituati a condividere informazioni e risorse in tempo reale. Ciò rende complesso implementare strategie omnicanale efficaci. Inoltre, la formazione continua del personale è fondamentale per garantire che le competenze digitali siano allineate con le esigenze di un mercato che evolve rapidamente. La resistenza al cambiamento è spesso una delle principali difficoltà in questo contesto, poiché i dipendenti, abituati a processi consolidati, possono essere riluttanti ad adottare nuove tecnologie e metodologie di lavoro (Verhoef et al., 2015). Nonostante le difficoltà, le PMI possono sfruttare le opportunità di collaborazione per superare alcune delle sfide legate all'adozione dell'omnichannel. Le PMI possono entrare in partnership con altre piccole imprese o con fornitori di soluzioni tecnologiche che offrono piattaforme digitali e strumenti di marketing adatti a chi ha risorse limitate. Ad esempio, molte piccole imprese nel settore retail si stanno associando con piattaforme di e-commerce che forniscono soluzioni pronte all'uso, riducendo così il costo dell'infrastruttura tecnologica.

Inoltre, le PMI hanno la possibilità di innovare in modo più agile rispetto ai grandi rivenditori. Poiché operano su scala più ridotta, le PMI possono testare rapidamente nuovi modelli di business, lanciare campagne di marketing mirate e implementare nuove tecnologie che le grandi catene non potrebbero facilmente adottare. Ad esempio, l'adozione di tecnologie come la realtà aumentata per visualizzare i prodotti o l'uso di chatbot per l'assistenza clienti online può fornire alle PMI un vantaggio competitivo unico, rendendo l'esperienza di acquisto più coinvolgente e personalizzata (Bain & Company, 2020).

CAPITOLO 2

Le tecnologie digitali nei processi commerciali

2.1 CRM e sistemi di gestione relazionale

Nel contesto delle trasformazioni digitali che hanno investito il panorama commerciale, i sistemi di Customer Relationship Management (CRM) si pongono come strumenti di fondamentale importanza per la gestione delle interazioni tra le imprese e i loro clienti. Il CRM, in quanto tecnologia abilitante, si è evoluto da un mero strumento di archiviazione dati a una vera e propria piattaforma integrata che consente alle aziende di costruire e mantenere relazioni durature e proficue con i clienti, migliorando nel contempo l'efficienza operativa (Zakiah et al., 2022). La gestione delle relazioni con i clienti, infatti, non si limita a raccogliere e conservare informazioni, ma si estende all'analisi dei dati raccolti al fine di predire le esigenze future e personalizzare l'offerta in modo da rispondere in maniera mirata e tempestiva (Shanmugam et al., 2022).

L'importanza crescente del CRM è strettamente legata alla crescente digitalizzazione del commercio e all'emergere di strategie omnicanale, che implicano l'integrazione di canali fisici e digitali per offrire una customer experience fluida e coerente. Come sottolineato da Piotrowicz e Cuthbertson (2014), l'approccio omnicanale ha portato a una riconsiderazione dei tradizionali sistemi di CRM, che ora devono supportare una molteplicità di touchpoint, dalla vendita online alla comunicazione via social media, fino alla gestione dei ritorni in negozio. Tali evoluzioni richiedono una gestione sofisticata dei dati, che permetta di monitorare il comportamento del cliente su vari canali, di prevedere le sue necessità e di costruire un'esperienza altamente personalizzata.

In un mondo in cui il cliente è sempre più al centro dell'attenzione, la capacità di un'azienda di raccogliere, analizzare e applicare i dati dei clienti in tempo reale diventa

un vantaggio competitivo cruciale. I sistemi CRM, quindi, non solo automatizzano i processi di marketing e vendita, ma diventano veri e propri centri di raccolta di informazioni strategiche per la decisione aziendale. Questo approccio integrato consente alle imprese di anticipare le richieste dei clienti, riducendo i tempi di risposta e aumentando la loro soddisfazione (Verhoef et al., 2015). Tuttavia, come ampiamente discusso, non tutte le implementazioni di CRM risultano efficaci, specialmente quando non vi è un reale allineamento tra la tecnologia e le esigenze organizzative, o quando non si adottano approcci realmente customer-centric (Rigby & Ledingham, 2004).

Un aspetto cruciale nell'evoluzione dei sistemi CRM è l'integrazione di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale (IA) e l'analisi predittiva. Questi strumenti consentono alle aziende di analizzare in profondità il comportamento dei clienti, prevedere le tendenze di acquisto e personalizzare le offerte in tempo reale, migliorando la relazione e ottimizzando le strategie di marketing. Come suggerito da Shanmugam et al. (2022), l'uso dell'IA all'interno di un sistema CRM permette non solo di raccogliere e processare enormi quantità di dati, ma anche di attuare operazioni automatizzate che riducono i margini di errore umano e incrementano la velocità di risposta alle richieste dei clienti. L'integrazione di questi strumenti comporta una trasformazione significativa nei processi aziendali, facilitando una comunicazione più tempestiva e personalizzata, aumentando la fidelizzazione e migliorando la soddisfazione del cliente (Zakiah et al., 2022).

Inoltre, i CRM moderni non solo gestiscono le relazioni con i clienti in tempo reale, ma si configurano come hub di comunicazione tra tutti i dipartimenti aziendali. Questo aspetto è particolarmente rilevante per le piccole e medie imprese (PMI), che spesso si trovano ad affrontare sfide nell'armonizzare le diverse funzioni interne con i loro sistemi

di gestione esterni. In questo contesto, il CRM diventa un ponte per l'integrazione dei dati provenienti da diverse fonti e dipartimenti, permettendo una visione unificata delle informazioni relative ai clienti e migliorando la coerenza nelle decisioni aziendali. Come discusso da Verhoef et al. (2015), questa visione olistica non solo migliora la customer experience, ma consente anche di ridurre i costi operativi, poiché consente una gestione centralizzata delle informazioni, evitando duplicazioni e riducendo il rischio di errori.

Tuttavia, l'adozione e l'implementazione di un sistema CRM efficace richiede una solida preparazione organizzativa. Come già accennato, uno dei fattori critici per il successo di un sistema CRM è la capacità dell'azienda di orientarsi verso una cultura customer-centric. In molte realtà, il CRM è ancora percepito come un semplice strumento tecnologico, mentre dovrebbe essere integrato in una strategia complessiva di gestione delle relazioni con i clienti. Secondo Rigby e Ledingham (2004), il fallimento di molte implementazioni di CRM può essere attribuito alla mancanza di un allineamento tra la tecnologia e la cultura aziendale, nonché alla difficoltà di rispondere alle aspettative dei consumatori in un contesto omnicanale. È fondamentale, infatti, che il sistema CRM non solo raccolga i dati, ma li utilizzi per generare insight utili a migliorare l'interazione con il cliente, in un'ottica di lungo termine.

In questo scenario, le PMI, pur trovandosi spesso a dover affrontare risorse limitate, possono trarre vantaggio da soluzioni CRM scalabili che permettano di crescere gradualmente e rispondere in maniera agile alle esigenze dei clienti. L'adozione di sistemi CRM modulari e flessibili consente alle PMI di personalizzare l'implementazione in base alle loro specifiche necessità, senza dover affrontare costi e complessità eccessive. Inoltre, la disponibilità di soluzioni CRM cloud-based, facilmente integrabili con altre piattaforme digitali, offre alle PMI l'opportunità di competere ad armi pari con i grandi

player del settore, pur mantenendo una gestione snella e meno costosa delle proprie risorse (Shankar et al., 2019).

In definitiva, l'introduzione di un sistema CRM avanzato è una delle principali chiavi per la trasformazione digitale delle PMI, che possono così migliorare la gestione della customer experience, incrementare la fidelizzazione e potenziare le proprie performance di vendita. La sfida principale resta quella di integrare il CRM in una visione complessiva di trasformazione digitale che tenga conto delle specificità aziendali e delle aspettative sempre più elevate dei consumatori. La capacità di adattarsi velocemente alle innovazioni e di implementare strategie di gestione relazionale che rispondano in tempo reale alle richieste dei clienti rappresenta il fattore differenziante che permette alle PMI di emergere in un mercato altamente competitivo.

2.2 E-commerce, social commerce e piattaforme digitali

L'evoluzione delle tecnologie digitali ha avuto un impatto profondo sul settore commerciale, portando alla nascita e alla diffusione dell'e-commerce, fenomeno che ha rivoluzionato il modo di fare acquisti e interagire con i consumatori. L'e-commerce, inteso come l'attività di compravendita di beni e servizi attraverso piattaforme online, ha registrato una crescita esponenziale grazie alla penetrazione di internet e alla diffusione di dispositivi mobili, che hanno reso gli acquisti online sempre più accessibili e convenienti (Shankar et al., 2019). Questa modalità di commercio ha permesso alle aziende di raggiungere una clientela globale, abbattendo le barriere geografiche e temporali che limitavano i modelli di vendita tradizionali. Le piattaforme di e-commerce, come Amazon e Alibaba, hanno definito nuovi standard per l'esperienza d'acquisto,

offrendo non solo prodotti, ma anche servizi personalizzati grazie all'utilizzo dei big data e delle tecnologie predittive (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Parallelamente all'e-commerce, è emerso il fenomeno del social commerce, che integra i principi dell'e-commerce con quelli dei social media, creando un modello ibrido che facilita l'acquisto direttamente attraverso piattaforme come Facebook, Instagram e TikTok. Il social commerce rappresenta una delle principali innovazioni nel panorama del retail digitale, poiché consente alle aziende di interagire direttamente con i consumatori attraverso contenuti sociali, come post, video e recensioni, influenzando e guidando le decisioni di acquisto (Rachmad, 2022). Le piattaforme sociali, grazie alla loro capacità di creare comunità di utenti altamente coinvolti, sono diventate spazi privilegiati per promuovere prodotti e raccogliere feedback, creando un ambiente dove le transazioni commerciali si fondono con le dinamiche di interazione sociale (Verhoef et al., 2015).

Questo passaggio dal tradizionale e-commerce al social commerce evidenzia come il comportamento dei consumatori stia cambiando. Le piattaforme sociali non sono più solo luoghi di socializzazione, ma anche ambienti dove l'acquisto di prodotti avviene in modo spontaneo e integrato. Gli utenti, infatti, non solo acquistano, ma partecipano attivamente alla promozione dei prodotti, attraverso attività come il "like", la condivisione e i commenti, influenzando a loro volta le scelte d'acquisto degli altri utenti. La presenza di influencer e celebrità sui social media ha amplificato ulteriormente questo fenomeno, in quanto le raccomandazioni di personaggi noti hanno un impatto significativo sulle decisioni di acquisto dei consumatori, aumentando la visibilità e la fiducia nei confronti dei marchi (Rachmad, 2022; Yelamanchili et al., 2021).

Il social commerce offre inoltre un'esperienza più immediata e personalizzata rispetto all'e-commerce tradizionale, grazie all'uso di algoritmi che suggeriscono contenuti e

prodotti sulla base delle preferenze e delle interazioni precedenti degli utenti. Le aziende, attraverso l'analisi dei dati raccolti sui social, sono in grado di segmentare il proprio pubblico in modo estremamente preciso, offrendo promozioni mirate e creando contenuti che rispondano direttamente ai bisogni e ai desideri dei consumatori (Edhie, 2022). Tuttavia, nonostante i vantaggi, il social commerce porta con sé anche delle sfide, come la necessità di una gestione attenta delle recensioni e dei commenti, che possono influenzare la reputazione di un marchio in modo rapido e significativo.

Le piattaforme digitali, come il social commerce, sono quindi diventate elementi chiave nelle strategie di marketing aziendali, poiché offrono un canale diretto di comunicazione con i consumatori, permettendo alle imprese di costruire relazioni più solide e durature. Come evidenziato da Verhoef et al. (2015), l'adozione di queste piattaforme consente alle aziende di ottimizzare l'interazione con i consumatori, migliorando l'esperienza d'acquisto e, al contempo, incrementando la fedeltà del cliente. L'integrazione di tecnologie come l'intelligenza artificiale e il machine learning consente di raccogliere e analizzare enormi volumi di dati per prevedere le tendenze di consumo e personalizzare ulteriormente l'offerta. In aggiunta alla crescente popolarità del social commerce, un altro aspetto fondamentale della trasformazione digitale nel commercio è rappresentato dall'espansione delle piattaforme digitali, che hanno ridisegnato le dinamiche tra produttori, rivenditori e consumatori. Le piattaforme digitali, come Amazon, Alibaba e Shopify, hanno introdotto modelli di business che non solo facilitano le transazioni, ma creano anche ecosistemi in cui le aziende possono interagire direttamente con i consumatori attraverso strumenti avanzati di marketing e gestione delle vendite. Queste piattaforme, infatti, non si limitano a fungere da vetrine per i prodotti, ma offrono anche strumenti per ottimizzare la logistica, la gestione dell'inventario e l'assistenza clienti,

rendendo l'esperienza di acquisto più integrata e senza soluzione di continuità (Shankar et al., 2019).

Le piattaforme di social media stanno assumendo un ruolo centrale anche nell'ambito dell'e-commerce, contribuendo a un fenomeno che ha preso il nome di social media commerce o "S-commerce". Questo modello si distingue dall'e-commerce tradizionale per il fatto che le piattaforme social non solo servono come canali di comunicazione e interazione, ma sono diventate veri e propri punti di vendita. Con l'introduzione di funzioni come le "Shopping Tags" su Instagram, la vendita diretta attraverso TikTok e Facebook Shops, il social commerce ha offerto ai marchi un'opportunità unica di connettersi con i consumatori attraverso un'esperienza di acquisto immediata, che si integra perfettamente con la loro attività di socializzazione e consumo di contenuti (Edhie, 2022).

Queste innovazioni sono supportate dall'evoluzione dei social media marketing tools, che hanno progressivamente permesso alle aziende di creare campagne pubblicitarie più mirate e personalizzate, sfruttando l'enorme quantità di dati raccolti sui comportamenti degli utenti. I social media consentono infatti di tracciare le interazioni degli utenti con i contenuti, analizzando preferenze, abitudini e intenzioni di acquisto, per poi tradurre queste informazioni in azioni concrete, come suggerire prodotti, offrire sconti personalizzati o inviare notifiche push per stimolare l'acquisto (Rachmad, 2022). Tali piattaforme sono ormai diventate fondamentali per i rivenditori, che, attraverso il social media marketing, riescono a creare una connessione più forte e diretta con i consumatori, costruendo un'immagine di marca e alimentando un dialogo costante.

Allo stesso modo, il crescente utilizzo di big data e intelligenza artificiale nelle piattaforme di social commerce ha permesso una gestione ottimizzata dell'esperienza del

cliente. I dati provenienti dalle interazioni sui social sono utilizzati per creare modelli predittivi che consentono di anticipare i comportamenti d'acquisto, migliorare la personalizzazione dell'offerta e suggerire contenuti e prodotti che rispondono esattamente alle preferenze del consumatore. Inoltre, l'analisi dei dati consente alle aziende di monitorare in tempo reale l'efficacia delle campagne di marketing, permettendo loro di apportare modifiche tempestive per massimizzare il ritorno sugli investimenti (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Questi strumenti di marketing avanzato hanno un impatto diretto sulla fidelizzazione del cliente, poiché favoriscono l'interazione continua con il brand e contribuiscono a costruire una relazione di fiducia.

Tuttavia, la crescente centralità delle piattaforme digitali solleva anche delle problematiche legate alla privacy dei dati e alla gestione delle informazioni personali. La raccolta e l'analisi dei dati sui consumatori, sebbene estremamente utili per migliorare l'esperienza d'acquisto e ottimizzare le strategie di marketing, pongono importanti questioni etiche e legali, soprattutto per quanto riguarda il rispetto delle normative sulla privacy, come il GDPR in Europa. Le aziende devono garantire la trasparenza nell'utilizzo dei dati, adottando pratiche di raccolta e conservazione sicure e informando adeguatamente i consumatori su come vengono utilizzate le loro informazioni (Verhoef et al., 2015).

Inoltre, le piattaforme digitali, e in particolare quelle social, hanno creato un mercato globale che sfida le imprese locali a rimanere competitive in un ambiente sempre più complesso. La concorrenza tra le piattaforme di social commerce e gli e-commerce tradizionali è diventata sempre più accesa, con i consumatori che godono di un ampio ventaglio di opzioni per ogni tipo di prodotto. Le aziende devono quindi trovare modi innovativi per distinguersi, puntando non solo sulla qualità del prodotto, ma anche

sull'esperienza digitale complessiva offerta ai consumatori, includendo funzionalità come la realtà aumentata (AR), l'assistenza clienti tramite chatbot, e il supporto per acquisti senza interruzioni tra dispositivi diversi (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

2.3 L'uso dei dati e dell'intelligenza artificiale nel retail

L'integrazione dei dati e delle tecnologie di intelligenza artificiale (IA) nel settore retail ha comportato una rivoluzione nei modelli operativi e nelle strategie decisionali. L'adozione di big data e analytics predittivo ha infatti consentito alle imprese di ottenere una visione approfondita dei comportamenti dei consumatori, dei trend di mercato e delle performance dei prodotti, portando a un processo decisionale più rapido e informato, con notevoli benefici in termini di efficienza operativa e personalizzazione dell'offerta (Bradlow et al., 2017; Ayobami et al., 2024). Nel retail contemporaneo, l'accesso a dati in tempo reale ha assunto un ruolo cruciale, permettendo ai rivenditori di reagire tempestivamente a variazioni nella domanda e nelle preferenze dei consumatori. Le tecnologie moderne, come l'Internet of Things (IoT) e i sensori RFID, consentono di raccogliere informazioni continuamente aggiornate, che vengono poi elaborate per ottimizzare la gestione dell'inventario, il pricing dinamico e la personalizzazione dei messaggi pubblicitari (Grewal et al., 2018). L'uso dei dati ha portato alla creazione di campagne di marketing personalizzate, che si adattano in tempo reale ai comportamenti degli utenti, aumentando l'engagement e la probabilità di conversione (Alfian et al., 2019).

Inoltre, i sistemi di analisi predittiva permettono di anticipare le preferenze dei clienti, migliorando la segmentazione della clientela e ottimizzando le strategie di fidelizzazione.

In questo senso, l'integrazione dei dati provenienti da diverse fonti, come acquisti passati, interazioni sui social media e feedback diretti, permette di creare offerte su misura per ogni consumatore, incrementando così la soddisfazione e la lealtà del cliente (Gopal et al., 2022). L'intelligenza artificiale ha svolto un ruolo decisivo nell'evoluzione dei modelli di business nel retail, portando una maggiore automazione nei processi decisionali. Le applicazioni di IA, tra cui machine learning (ML) e deep learning, sono diventate strumenti fondamentali per analizzare grandi volumi di dati e identificare schemi nascosti nei comportamenti dei consumatori. Queste tecnologie, infatti, non solo elaborano i dati storici, ma sono in grado di apprendere dai dati e di adattarsi continuamente, prevedendo la domanda futura, ottimizzando la distribuzione dell'inventario e suggerendo il prezzo ottimale per ogni prodotto in tempo reale (Varma, 2022; Ayobami et al., 2024).

Un esempio lampante di questa evoluzione è rappresentato dall'uso dei chatbot intelligenti alimentati da IA, che offrono assistenza personalizzata ai clienti, rispondendo in modo rapido ed efficiente alle richieste, migliorando così l'esperienza d'acquisto e aumentando il tasso di conversione. Questi assistenti virtuali non solo gestiscono le richieste dei clienti, ma sono in grado di anticipare le loro necessità, suggerendo prodotti complementari o promozioni basate sugli acquisti precedenti (Cao, 2021). La capacità di adattarsi ai cambiamenti in tempo reale ha permesso a queste tecnologie di diventare un alleato fondamentale nella personalizzazione della customer journey. L'analisi predittiva, supportata dall'uso dei big data e dell'IA, ha avuto un impatto significativo sulla gestione dell'inventario nel retail. Le tecniche di forecasting della domanda, basate su algoritmi di machine learning, consentono di prevedere con maggiore precisione i livelli di scorte necessari, riducendo i rischi di stockout e ottimizzando la rotazione delle merci. Questi

strumenti sono in grado di identificare i trend stagionali e i picchi di domanda derivanti da eventi particolari, permettendo ai rivenditori di prendere decisioni tempestive in merito agli acquisti e alla distribuzione delle scorte (Jeble et al., 2018; Hossain et al., 2021).

L'utilizzo di tecnologie come l'IoT consente di monitorare in tempo reale il flusso delle merci e il loro stato, migliorando la visibilità lungo l'intera supply chain. L'integrazione tra sistemi ERP e analytics avanzati permette, quindi, di gestire l'inventario in modo più efficiente, riducendo il rischio di eccedenze e ottimizzando le operazioni di riordino automatico sulla base dei dati raccolti (Vass et al., 2018). Questo non solo aumenta l'efficienza operativa, ma riduce anche i costi associati alla gestione delle scorte e migliora il servizio al cliente, con una maggiore disponibilità dei prodotti richiesti.

Nonostante i vantaggi evidenti, l'adozione dell'intelligenza artificiale e dell'analisi predittiva nel retail presenta delle sfide. Una delle principali difficoltà riguarda la protezione dei dati e le preoccupazioni relative alla privacy.

Inoltre, l'implementazione dell'IA richiede competenze specialistiche e un investimento significativo in tecnologie avanzate. Le piccole e medie imprese (PMI), in particolare, potrebbero incontrare difficoltà nell'accesso a risorse adeguate per adottare questi strumenti avanzati, pur beneficiando enormemente dall'adozione di soluzioni scalabili e cloud-based che riducono i costi di implementazione (Nagpal et al., 2023). La formazione del personale e l'aggiornamento continuo delle competenze sono quindi essenziali per sfruttare appieno le potenzialità dell'IA nel retail.

Il futuro dell'uso dei dati e dell'intelligenza artificiale nel retail è estremamente promettente. L'integrazione di blockchain, IoT e 5G nelle piattaforme di real-time analytics potrebbe ulteriormente potenziare le capacità predittive, migliorando l'affidabilità dei dati e aumentando la velocità con cui le informazioni vengono elaborate.

L'adozione di edge computing e la convergenza dei dati provenienti da diverse fonti consentiranno ai rivenditori di ottenere insights in tempo reale, ottimizzando le strategie di marketing, migliorando l'esperienza del cliente e riducendo i costi operativi (Samdanis et al., 2023; Gupta et al., 2023).

Inoltre, l'evoluzione delle tecnologie di personalizzazione attraverso IA e machine learning, che prevede l'analisi dei comportamenti d'acquisto in tempo reale, porterà a una hyper-personalizzazione dell'esperienza di acquisto, con offerte e promozioni sempre più su misura per il singolo consumatore (Cao, 2021). La trasparenza delle operazioni, garantita dal blockchain, garantirà una maggiore fiducia da parte dei consumatori, che potranno tracciare la provenienza e la qualità dei prodotti acquistati, promuovendo pratiche più sostenibili e responsabili (Fauzi et al., 2022).

L'integrazione di tecnologie come l'intelligenza artificiale (IA) e l'analisi dei dati in tempo reale ha permesso alle aziende di creare un sistema dinamico di risposta alle variazioni del mercato. L'utilizzo di algoritmi di machine learning per analizzare grandi volumi di dati consente ai rivenditori di prevedere con maggiore precisione i comportamenti dei consumatori, individuando pattern nascosti che potrebbero non essere immediatamente evidenti. Questo processo non solo aiuta a migliorare la personalizzazione dell'offerta, ma ottimizza anche l'intera gestione delle operazioni aziendali, contribuendo a una pianificazione più accurata e tempestiva (Grewal et al., 2018).

Ad esempio, i rivenditori che utilizzano l'intelligenza artificiale e il machine learning possono sviluppare strategie di prezzatura dinamica basate sull'analisi in tempo reale della domanda, della concorrenza e delle preferenze dei consumatori. Queste strategie consentono di adattare i prezzi dei prodotti in base alla domanda di mercato, alle condizioni esterne o agli eventi in corso, migliorando le vendite e ottimizzando i margini

di profitto. Inoltre, la personalizzazione dei prezzi non si limita solo ai prodotti, ma si estende anche ai servizi e alle esperienze di acquisto, creando offerte su misura per ciascun cliente, aumentando la loro soddisfazione e fidelizzazione (Alfian et al., 2019).

L'uso dell'intelligenza artificiale per il forecasting della domanda è particolarmente rilevante per il settore retail, poiché consente di ridurre le problematiche legate alla gestione delle scorte e di migliorare la sostenibilità delle supply chain. La previsione accurata dei volumi di vendita permette ai rivenditori di evitare sia le carenze di prodotto che l'eccesso di stock, che potrebbe generare costi aggiuntivi. Allo stesso modo, i modelli predittivi alimentati dai dati consentono alle aziende di ottimizzare le operazioni logistiche e le strategie di distribuzione, migliorando l'efficienza complessiva della supply chain e garantendo una risposta tempestiva alle esigenze dei consumatori (Malmberg & Marklund, 2022; Jeble et al., 2018).

Un ulteriore aspetto che sta acquisendo sempre più importanza nel retail è l'analisi predittiva per il miglioramento della customer experience. L'adozione di tecniche avanzate di analisi comportamentale, che sfruttano i dati provenienti da diverse fonti, consente di anticipare le aspettative dei consumatori, creando un percorso d'acquisto altamente personalizzato. Le aziende che utilizzano questi strumenti possono non solo migliorare l'interazione con i clienti, ma anche ottimizzare la loro esperienza complessiva, aumentando il tasso di fidelizzazione. La capacità di prevedere la domanda dei consumatori con un livello di precisione mai raggiunto prima ha un impatto significativo sulla soddisfazione del cliente, poiché consente alle aziende di offrire prodotti e servizi al momento giusto e con il massimo valore percepito (Griva et al., 2018).

Nonostante i numerosi vantaggi, l'adozione dell'intelligenza artificiale e dell'analisi predittiva comporta anche alcune sfide, in particolare riguardo la gestione e la protezione

dei dati raccolti con il consenso sia delle aziende che dei consumatori. È fondamentale garantire la protezione della privacy dei consumatori per mantenere la loro fiducia. Leggi come il GDPR obbligano le aziende a adottare rigorosi protocolli di sicurezza e a essere trasparenti nel trattamento dei dati personali. La violazione di queste normative può comportare danni reputazionali e sanzioni economiche significative, rendendo indispensabile una gestione attenta delle informazioni e una formazione adeguata del personale responsabile della gestione dei dati (Petrescu & Krishen, 2018). Oltre a queste problematiche, l'integrazione dell'intelligenza artificiale nel retail solleva anche la questione dell'accessibilità delle tecnologie per le piccole e medie imprese (PMI). Mentre le grandi aziende dispongono delle risorse necessarie per investire in soluzioni avanzate, le PMI possono incontrare difficoltà nell'adottare queste tecnologie a causa dei costi elevati e della mancanza di competenze interne. In questo contesto, la diffusione di soluzioni cloud-based e di tecnologie scalabili offre un'opportunità per le PMI di accedere alle stesse capacità avanzate di analisi dei dati e di intelligenza artificiale delle grandi imprese, senza dover affrontare oneri finanziari eccessivi. L'approccio cloud consente infatti alle PMI di usufruire di piattaforme di intelligenza artificiale e big data senza la necessità di un'infrastruttura tecnologica complessa, rendendo l'adozione di tali soluzioni più accessibile e sostenibile nel lungo periodo (Nagpal et al., 2023).

Il futuro dell'intelligenza artificiale e dell'analisi dei dati nel retail sembra destinato a essere ancora più integrato e sofisticato, grazie all'emergere di tecnologie come l'edge computing e l'adozione crescente della 5G. L'edge computing, che consente l'elaborazione dei dati vicino al punto di raccolta, permetterà una velocità di risposta ancora più rapida, ottimizzando l'efficienza operativa e migliorando ulteriormente la customer experience. Questo, unito all'adozione del 5G, che offre già capacità di

trasmissione dati più rapide e una latenza ridotta, faciliterà l'elaborazione in tempo reale delle informazioni, aprendo nuove possibilità per la personalizzazione dinamica e l'interazione immediata con i consumatori (Sun et al., 2020; Samdanis et al., 2023). L'uso della blockchain non solo garantirà la protezione dei dati raccolti con il consenso, ma permetterà anche di tracciare in tempo reale la provenienza dei prodotti, rispondendo così alla crescente domanda di trasparenza da parte dei consumatori riguardo alla sostenibilità e all'etica delle aziende (Fauzi et al., 2022). Queste innovazioni contribuiranno non solo a migliorare l'efficienza operativa, ma a creare un ecosistema più sicuro, trasparente e in linea con le esigenze dei consumatori moderni.

2.4 L'impatto delle tecnologie su vendite, gestione e organizzazione commerciale

L'introduzione delle tecnologie digitali nel settore retail ha comportato una serie di trasformazioni significative non solo nelle modalità di vendita, ma anche nella gestione complessiva delle operazioni aziendali e nell'organizzazione commerciale. Le innovazioni tecnologiche, tra cui l'adozione dell'intelligenza artificiale (IA), dei big data, delle piattaforme di e-commerce e del social commerce, hanno riscritto le dinamiche tra consumatori, rivenditori e fornitori, modificando profondamente le strategie di vendita e la gestione dei processi aziendali (Shankar et al., 2020; Ayobami et al., 2024).

Le tecnologie digitali hanno trasformato le modalità con cui le aziende interagiscono con i consumatori, specialmente grazie a strumenti avanzati come il social commerce e le piattaforme digitali. In un contesto in cui le aspettative dei clienti sono sempre più orientate verso esperienze di acquisto fluide e personalizzate, l'adozione di tecnologie come l'intelligenza artificiale (IA) ha permesso di realizzare sistemi di raccomandazione

personalizzati e di ottimizzare le campagne di marketing in base ai dati raccolti in tempo reale (Shankar, 2018). L'utilizzo di algoritmi di machine learning per la segmentazione dei clienti e la prezzatura dinamica ha consentito alle aziende di adattare le loro offerte a comportamenti di acquisto specifici, migliorando così le vendite personalizzate e incrementando la fidelizzazione dei consumatori (Grewal et al., 2018).

Inoltre, l'adozione di robotics e droni per la consegna ha permesso ai rivenditori di ridurre il tempo di attesa per i consumatori, migliorando l'efficienza nella gestione degli ordini e ottimizzando i processi di fulfillment (Shankar et al., 2020). In un periodo di crescente concorrenza, le aziende che sono riuscite a integrare tecnologie avanzate nel loro modello di business hanno ottenuto un vantaggio competitivo significativo, riuscendo a migliorare la customer experience e ad attrarre nuovi segmenti di clientela.

Un altro aspetto rilevante riguarda l'impatto delle tecnologie sui processi di gestione e sulla supply chain. L'integrazione di IoT (Internet of Things) e big data analytics ha permesso alle aziende di migliorare la previsione della domanda, ridurre le scorte in eccesso e ottimizzare la distribuzione delle merci. Le soluzioni tecnologiche, come i micro-cloud e i sensori intelligenti, hanno reso possibile una gestione in tempo reale dell'inventario, con vantaggi diretti sulla disponibilità dei prodotti, riducendo i rischi di stockout e migliorando il livello di servizio ai clienti (Shankar et al., 2020). La capacità di analizzare i dati provenienti da diverse fonti ha reso possibile una gestione più agile e reattiva, capace di adattarsi rapidamente alle oscillazioni della domanda (Malmberg & Marklund, 2022).

L'adozione di tecnologie avanzate, come la robotica nei magazzini e l'automazione dei processi, ha ottimizzato anche i flussi logistici, permettendo alle aziende di ridurre i tempi di consegna e migliorare l'efficienza operativa (Doolittle, 2020). Queste innovazioni,

inoltre, hanno aumentato la sostenibilità dei processi, riducendo il consumo energetico e migliorando la gestione delle risorse, come dimostrato dall'adozione di soluzioni cloud e micro-cloud che ottimizzano il consumo di energia senza compromettere le performance (Shankar et al., 2020).

L'introduzione delle tecnologie digitali ha avuto un impatto profondo anche sull'organizzazione commerciale e sulla gestione delle risorse umane nelle aziende del retail. La crescente automatizzazione dei processi e l'introduzione di sistemi digitali avanzati hanno portato a una riduzione della forza lavoro manuale, ma anche alla creazione di nuovi ruoli professionali specializzati nella gestione delle tecnologie e nell'analisi dei dati (Ayobami et al., 2024). Le aziende sono sempre più orientate verso un modello di business che integra data scientists, analisti di marketing digitale e esperti di supply chain digitale, creando una struttura organizzativa più snella e agile, in grado di rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato e alle nuove esigenze dei consumatori.

La digitalizzazione delle operazioni aziendali ha anche portato alla ristrutturazione dei canali di vendita, con molte aziende che hanno dovuto evolversi da modelli basati esclusivamente sul punto vendita fisico a modelli omnicanale, che integrano il negozio fisico con le piattaforme online. L'evoluzione verso un approccio omnicanale ha richiesto un riassetto delle strategie di marketing e una ristrutturazione delle risorse aziendali per adattarsi ai nuovi paradigmi del retail (Shankar et al., 2020). La possibilità di analizzare i comportamenti dei consumatori attraverso piattaforme di e-commerce, social commerce e tecnologie IoT ha permesso alle aziende di ottimizzare le strategie di pricing, marketing e servizio clienti, con un ritorno positivo in termini di profitto e soddisfazione del cliente.

Guardando al futuro, l'evoluzione tecnologica continuerà a plasmare il settore retail, portando con sé nuove opportunità e sfide. L'adozione di tecnologie emergenti, come il 5G, la realtà aumentata (AR) e la realtà virtuale (VR), consentirà ai rivenditori di offrire esperienze di acquisto sempre più immersive e personalizzate, migliorando l'interazione con i consumatori e creando nuovi punti di contatto tra l'azienda e i suoi clienti (Hoyer et al., 2020). Tuttavia, queste innovazioni comportano anche rischi legati alla protezione dei dati e alla privacy, in quanto l'utilizzo di tecnologie avanzate aumenta la quantità di informazioni personali raccolte sui consumatori, imponendo alle aziende l'obbligo di adottare misure di sicurezza più rigorose per garantire la conformità alle normative (Petrescu & Krishen, 2018).

Inoltre, sebbene le soluzioni tecnologiche scalabili come il cloud computing stiano diventando sempre più accessibili anche per le PMI, la complessità dell'integrazione tra diverse tecnologie e la necessità di competenze specifiche rimangono ostacoli significativi, in particolare per le aziende di dimensioni medio-piccole. Per rimanere competitive, le aziende dovranno affrontare sfide legate non solo all'adozione delle tecnologie, ma anche alla formazione continua del personale, alla gestione dei cambiamenti culturali interni e alla capacità di integrare i nuovi modelli di business con le strutture aziendali esistenti (Nagpal et al., 2023).

Una delle trasformazioni più evidenti nelle strategie aziendali, indotte dall'introduzione delle tecnologie nel retail, è quella che riguarda le pratiche di marketing e comunicazione. L'adozione dell'intelligenza artificiale, dei big data e dell'analisi predittiva ha migliorato significativamente la targetizzazione dei consumatori, permettendo alle aziende di sviluppare campagne pubblicitarie altamente personalizzate. L'analisi dei dati in tempo reale ha reso possibile la creazione di messaggi pubblicitari che rispondono in maniera

immediata ai comportamenti di acquisto e alle preferenze emergenti dei consumatori, migliorando la pertinenza del messaggio e incrementando l'efficacia delle campagne di marketing digitale (Ayobami et al., 2024; Hoyer et al., 2020).

Inoltre, l'integrazione delle piattaforme di social media ha aperto nuove frontiere per le strategie di comunicazione. L'interazione tra brand e consumatori non si limita più a semplici transazioni economiche, ma si trasforma in una vera e propria conversazione continua, alimentata da feedback immediati e da contenuti generati dagli stessi consumatori. Le piattaforme di social commerce, come Instagram, TikTok e Facebook, hanno reso possibili strategie di marketing esperienziale, dove le aziende non solo vendono prodotti, ma creano comunità e emozioni intorno ai loro brand. In questo contesto, l'utilizzo di influencer marketing ha avuto un impatto straordinario, permettendo alle aziende di amplificare la loro visibilità in modo organico e coinvolgente, sfruttando la fiducia che i consumatori ripongono in personalità influenti (Shankar et al., 2020).

L'adozione delle tecnologie digitali ha avuto anche un impatto decisivo sull'esperienza complessiva del cliente, trasformando il customer journey da un percorso lineare e tradizionale a un'esperienza omnichannel, fluida e interattiva. Le tecnologie di realtà aumentata (AR) e realtà virtuale (VR) hanno aperto nuove possibilità per i consumatori, consentendo loro di provare i prodotti virtualmente prima dell'acquisto, migliorando l'esperienza in-store e online (Shankar et al., 2020). Le applicazioni di AR, ad esempio, consentono ai consumatori di visualizzare come un prodotto, come un mobile o un capo di abbigliamento, si adatti al loro spazio o al loro stile, superando i limiti delle esperienze fisiche tradizionali.

Queste innovazioni hanno portato a una personalizzazione estesa dell'esperienza d'acquisto, con il supporto di assistenti virtuali alimentati da intelligenza artificiale, che sono in grado di rispondere a domande specifiche e fornire raccomandazioni mirate in tempo reale. Inoltre, l'integrazione dei chatbot nelle piattaforme di e-commerce e nelle app di vendita ha permesso una gestione continua delle interazioni con i clienti, rispondendo alle loro richieste 24 ore su 24, sette giorni su sette, senza la necessità di intervento umano. Questo ha incrementato significativamente la soddisfazione del cliente, riducendo i tempi di attesa e migliorando la qualità del servizio (Alfian et al., 2019; Cao, 2021).

Inoltre, l'adozione della tecnologia mobile ha permesso ai consumatori di accedere a esperienze d'acquisto personalizzate in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo. Le aziende hanno capitalizzato su questo cambiamento, creando esperienze di shopping che si estendono dal negozio fisico a quello online, attraverso l'uso di app mobile che offrono vantaggi esclusivi, come sconti personalizzati, notifiche push e contenuti interattivi (Shankar et al., 2020).

L'introduzione delle tecnologie nel retail ha influenzato anche la gestione delle risorse umane, modificando non solo i compiti tradizionali dei dipendenti, ma anche la struttura stessa delle organizzazioni. L'automazione dei processi, alimentata dall'adozione di robot e droni per la gestione degli inventari, la logistica e le consegne, ha ridotto la necessità di lavoro manuale in alcuni ambiti, ma ha anche creato nuove opportunità professionali nel campo della gestione dei dati, della cybersecurity e dell'analisi predittiva. Le aziende hanno dovuto investire in formazione continua per i loro dipendenti, preparandoli a gestire le tecnologie avanzate e a interpretare correttamente i dati raccolti per prendere decisioni aziendali più informate (Grewal et al., 2018).

L'adozione dell'intelligenza artificiale nella gestione delle risorse umane ha permesso, inoltre, di ottimizzare i processi di reclutamento e selezione del personale, utilizzando algoritmi che analizzano le competenze e le esperienze professionali per identificare i candidati più adatti a determinate posizioni. Questo ha ridotto il tempo e i costi associati ai processi di assunzione, aumentando l'efficienza e migliorando la qualità delle assunzioni (Varma, 2022).

Anche la struttura organizzativa delle aziende ha subito una trasformazione, con l'introduzione di modelli flessibili e agili che favoriscono l'adattabilità e la reattività alle esigenze dei consumatori e alle fluttuazioni del mercato. La digitalizzazione ha spinto molte aziende ad adottare una struttura più decentralizzata, che incoraggia l'autonomia dei team locali e l'uso di piattaforme collaborative per la gestione dei progetti e delle operazioni aziendali (Shankar et al., 2020).

Guardando al futuro, l'adozione delle tecnologie nel retail è destinata a proseguire con ritmi accelerati, portando con sé nuove sfide e opportunità. L'evoluzione verso l'omnicanalità avanzata, supportata dall'intelligenza artificiale e dalle soluzioni cloud, aprirà nuove possibilità per i rivenditori di creare esperienze di acquisto iperpersonalizzate, che si adattano in tempo reale alle esigenze dei consumatori. Tuttavia, le aziende dovranno affrontare sfide legate alla sicurezza dei dati, alla gestione delle normative sulla privacy e alla digitalizzazione delle piccole e medie imprese, che potrebbero trovare difficoltà nell'accesso a soluzioni tecnologiche avanzate a causa dei costi e della complessità (Petrescu & Krishen, 2018; Ayobami et al., 2024).

Inoltre, le innovazioni future come l'adozione delle tecnologie 5G, blockchain e intelligenza artificiale avanzata comporteranno nuove possibilità per l'interazione tra consumatori e rivenditori, ma anche nuove sfide in termini di infrastrutture tecnologiche

e competenza professionale. L'adozione di tali tecnologie richiederà alle aziende di investire significativamente nella formazione del personale e nella protezione dei dati, oltre a dover affrontare la concorrenza globale che vedrà protagonisti i grandi player del settore retail, sempre più in grado di sfruttare le potenzialità delle soluzioni tecnologiche scalabili (Grewal et al., 2018).

CAPITOLO 3

Customer Experience e Performance di Vendita

3.1 Customer journey nel contesto omnicanale

Il concetto di customer journey ha acquisito un'importanza crescente nel contesto del retail, soprattutto con l'affermarsi della strategia omnicanale. L'omnicanalità, come strategia che integra i vari canali di vendita (sia online che offline), ha trasformato il modo in cui i consumatori interagiscono con i marchi, creando un'esperienza fluida e continua che supera la tradizionale separazione tra negozi fisici e piattaforme digitali (van Delft, 2013; Zimmermann et al., 2021). La customer journey, definita come il percorso che un consumatore segue dall'orientamento iniziale all'acquisto, fino al servizio post-vendita, si è evoluta in un processo non lineare e sempre più caratterizzato dalla simultanea interazione con molteplici touchpoint, sia fisici che digitali.

La customer journey è tradizionalmente suddivisa in diverse fasi, che vanno dalla stimolazione del bisogno fino all'acquisto e alla post-vendita. Nel contesto omnicanale, tuttavia, queste fasi non si svolgono più separatamente in canali distinti, ma sono caratterizzate dalla continua interazione del consumatore con vari punti di contatto. Il percorso d'acquisto inizia con la stimolazione, in cui il consumatore è esposto a offerte, pubblicità o esperienze che suscitano il suo interesse per un prodotto o servizio. Questa fase è sempre più influenzata da canali digitali, come i social media e le app mobile, che interagiscono direttamente con il consumatore anche prima che questi decida di acquistare (Zimmermann et al., 2021).

La fase successiva, quella di ricerca di informazioni, è ormai dominata dalla possibilità di accedere a una vasta gamma di canali, tra cui siti web, webshop, e social media,

attraverso i quali i consumatori cercano recensioni, comparano prezzi e si informano sui prodotti. In un ambiente omnicanale, i consumatori non vedono più i canali come separati, ma come parte di un'esperienza integrata in cui la barriera tra il mondo fisico e quello digitale è sempre più labile (Zimmermann et al., 2021).

La fase di acquisto, sebbene tradizionalmente associata al negozio fisico, è ora caratterizzata da una crescente interazione tra il negozio fisico e l'online. Molti consumatori, ad esempio, fanno ricerche online prima di recarsi in negozio per acquistare, o viceversa, completano gli acquisti tramite click-and-collect o e-commerce dopo averli esaminati fisicamente (van Delft, 2013). La fase di consegna ha visto anch'essa una trasformazione, con l'emergere di opzioni come la consegna a casa, il ritiro in negozio, e i nuovi punti di ritiro che offrono ai consumatori una maggiore flessibilità (Zimmermann et al., 2021).

Infine, la fase di servizio post-vendita è diventata un punto cruciale nella customer journey omnicanale. In questo stadio, i consumatori possono scegliere di risolvere eventuali problematiche o ottenere informazioni tramite assistenza online, chatbot o social media, rafforzando ulteriormente il legame con il brand e influenzando le decisioni future di acquisto (Zimmermann et al., 2021).

Nel contesto dell'omnicanalità, il consumatore è al centro del processo, e la strategia omnicanale cerca di ottimizzare ogni punto di contatto con il cliente, offrendo un'esperienza di acquisto senza soluzione di continuità. Questo approccio implica che i canali online e offline siano completamente integrati, e che il consumatore possa muoversi tra essi in modo fluido, con una percezione di continuità nell'esperienza d'acquisto. Come evidenziato dalla ricerca di van Delft (2013), l'integrazione dei canali permette di migliorare l'efficacia della comunicazione e dell'assistenza, garantendo che

il consumatore possa ottenere informazioni, fare acquisti e ricevere assistenza attraverso il canale che meglio soddisfa le sue esigenze, in qualsiasi momento e luogo.

Il concetto di touchpoint, ovvero ogni interazione che il consumatore ha con il brand durante la customer journey, assume un'importanza centrale nell'ambito dell'omnicanalità. L'integrazione di touchpoint fisici e digitali crea un'esperienza coerente e onnipervasiva, ma anche più complessa da gestire per i rivenditori, che devono orchestrare ogni interazione per massimizzare la soddisfazione del cliente e l'efficacia commerciale (Zimmermann et al., 2021; van Delft, 2013).

La segmentazione dei consumatori assume un ruolo fondamentale nell'approccio omnicanale, poiché permette di identificare gruppi di clienti con comportamenti e preferenze comuni riguardo ai canali di acquisto. Diversi segmenti di consumatori interagiscono con i canali in modi differenti, influenzati da fattori demografici, psicografici e comportamentali (Zimmermann et al., 2021). Alcuni consumatori possono preferire l'interazione attraverso social media, mentre altri si concentrano maggiormente su esperienze fisiche in negozio. Inoltre, la propensione a utilizzare determinati canali può variare in base a fattori come età, reddito, e preferenze di prodotto, con giovani consumatori innovativi che tendono a fare un uso intensivo di piattaforme digitali, mentre consumatori più anziani potrebbero preferire interazioni più tradizionali (van Delft, 2013).

Un elemento fondamentale nell'evoluzione della customer journey omnicanale è l'integrazione delle tecnologie digitali, che hanno drasticamente modificato il modo in cui i consumatori interagiscono con i marchi e prendono decisioni di acquisto. Come sottolineato da Zimmermann et al. (2021), la digitalizzazione ha portato alla saturazione dei canali di comunicazione, poiché i consumatori possono ora attingere a un numero

crescente di touchpoint, sia fisici che digitali, per informarsi, fare acquisti e interagire con le aziende. In questo scenario, l'uso di big data e analytics predittivi diventa cruciale per raccogliere e analizzare informazioni sul comportamento dei consumatori, per anticipare le loro esigenze e ottimizzare il percorso d'acquisto.

Le tecnologie, come le piattaforme di e-commerce e le app mobile, permettono di raccogliere una quantità senza precedenti di dati sul comportamento del consumatore in tempo reale, offrendo ai rivenditori la possibilità di personalizzare l'esperienza e rendere il customer journey ancora più fluido. La crescente importanza dei social media come touchpoint ha ulteriormente ampliato la portata delle interazioni, consentendo ai consumatori di esplorare e interagire con i marchi non solo tramite i tradizionali canali pubblicitari, ma anche attraverso la partecipazione attiva e la condivisione di esperienze (Zimmermann et al., 2021).

Inoltre, le tecnologie emergenti, come la realtà aumentata (AR) e la realtà virtuale (VR), stanno ridisegnando le modalità con cui i consumatori esplorano e sperimentano i prodotti, abbattendo le barriere tradizionali tra online e offline. Queste tecnologie permettono di visualizzare e interagire con i prodotti in maniera immersiva, aumentando la fiducia del consumatore e migliorando il processo decisionale. Le applicazioni di AR, ad esempio, permettono ai consumatori di provare virtualmente abiti o mobili, garantendo un'esperienza di acquisto che integra il meglio dei canali fisici e digitali (Zimmermann et al., 2021; van Delft, 2013).

Un aspetto fondamentale nella gestione di un customer journey omnicanale è la segmentazione dei consumatori, che permette ai rivenditori di adattare le proprie strategie in base alle diverse preferenze di canale e comportamenti d'acquisto. La segmentazione comporta il raggruppamento dei consumatori in base a caratteristiche comuni, come età,

reddito, comportamento d'acquisto e preferenze di canale, al fine di creare tipologie di consumatori e ottimizzare le interazioni con ciascun gruppo. Come evidenziato dalla ricerca di van Delft (2013), esistono segmenti di consumatori che preferiscono canali fisici, altri che prediligono canali digitali, e quelli che utilizzano un mix di entrambi, dando vita a un comportamento omnichannel.

I consumatori omnichannel sono caratterizzati dalla capacità di passare fluidamente da un canale all'altro durante il loro percorso di acquisto, cercando il canale che meglio soddisfi le loro esigenze in ogni fase del journey. Questi consumatori tendono a essere più innovativi, più leali e più disposti a spendere rispetto a quelli che preferiscono un solo canale (Zimmermann et al., 2021). Tuttavia, come sottolineato anche in altri studi, non tutti i consumatori sono uguali nel loro approccio all'omnicanalità. Alcuni segmenti, come quelli giovani e tecnologicamente esperti, potrebbero essere più propensi a utilizzare app mobile e social media per l'interazione con i brand, mentre segmenti più anziani potrebbero ancora preferire un'esperienza offline tradizionale o fare affidamento su canali più familiari, come cataloghi e volantini (van Delft, 2013).

L'adattamento alle esigenze di questi diversi segmenti è cruciale per i rivenditori, che devono progettare strategie omnicanale in grado di rispondere in modo flessibile e personalizzato alle preferenze di ciascun consumatore, migliorando l'esperienza e ottimizzando le performance di vendita. La personalizzazione diventa, quindi, uno degli strumenti principali per migliorare la customer satisfaction e incentivare la fedeltà al brand. L'utilizzo di tecnologie avanzate, come big data e analytics predittivi, permette di tracciare i comportamenti dei consumatori in tempo reale e di proporre offerte su misura, che tengano conto delle preferenze individuali e delle abitudini di acquisto.

L'approccio omnicanale nella gestione della customer journey rappresenta una risposta diretta alla crescente complessità delle interazioni tra consumatori e brand. L'integrazione dei canali online e offline non solo migliora l'esperienza del consumatore, ma consente ai rivenditori di ottenere un vantaggio competitivo nel mercato. La segmentazione dei consumatori in base al comportamento omnicanale risulta essenziale per personalizzare le offerte e ottimizzare i touchpoint lungo tutto il percorso d'acquisto. Le tecnologie digitali e l'adozione di strategie omnicanale sono determinanti per rispondere in modo efficace alle sfide del retail moderno, dove la soddisfazione del cliente e la fidelizzazione sono il risultato di un'interazione continua, fluida e personalizzata (Zimmermann et al., 2021).

3.2 KPI nelle vendite omnicanale

L'integrazione tra canali fisici e digitali, come descritto ampiamente nel capitolo precedente, richiede un monitoraggio costante delle performance per valutare l'efficacia delle strategie omnicanale. Un aspetto fondamentale di tale monitoraggio è l'adozione di Key Performance Indicators (KPI), che consentono di misurare il successo delle iniziative commerciali e di ottimizzare i processi decisionali all'interno delle organizzazioni. I KPI nelle vendite omnicanale rappresentano strumenti cruciali per analizzare non solo le vendite dirette, ma anche l'impatto di ciascun canale sul comportamento d'acquisto del consumatore. Come sottolineato da Piotrowicz e Cuthbertson (2014), questi indicatori permettono di ottenere una visione integrata e sinergica dei vari touchpoint, facendo emergere correlazioni tra i canali e migliorando l'esperienza complessiva del cliente.

I KPI nelle vendite omnicanale non si limitano alla misurazione delle vendite, ma si estendono a diverse aree operative, come la gestione dell'inventario, la soddisfazione del cliente e l'efficacia della comunicazione tra i canali. In primo luogo, uno degli indicatori

principali riguarda la conversion rate (tasso di conversione), che misura la percentuale di clienti che, dopo aver interagito con i diversi canali (online e offline), completano l'acquisto. Questo dato è cruciale per valutare l'efficacia della combinazione tra le esperienze digitali e quelle fisiche. Come evidenziato da Shankar et al. (2011), un'alta conversion rate implica non solo un buon livello di soddisfazione del cliente, ma anche un'ottimizzazione dei canali in grado di guidare il consumatore dal primo contatto all'acquisto finale, sia esso fisico o digitale.

Accanto alla conversion rate, i KPI di engagement, che includono la durata della visita ai canali digitali, il numero di interazioni sui social media e la frequenza di utilizzo delle app, sono fondamentali per analizzare il coinvolgimento dei consumatori nelle diverse fasi del customer journey. Questi dati permettono di comprendere quanto profondamente i clienti siano influenzati dall'esperienza omnicanale e quanto queste interazioni contribuiscano alla fidelizzazione. Come riportato da Rigby (2011), l'engagement ha un legame diretto con la soddisfazione e la fedeltà del cliente, che sono determinanti per il successo a lungo termine delle strategie omnicanale.

Un altro aspetto fondamentale riguarda la sincronizzazione dell'inventario, che può essere monitorata attraverso KPI specifici come il stock-out rate e il turnover dell'inventario. Questi indicatori sono essenziali per comprendere come l'integrazione tra canali fisici e digitali influenzi la disponibilità del prodotto e la gestione delle scorte. La capacità di rispondere tempestivamente alla domanda dei consumatori, garantendo la disponibilità di un prodotto sia online che nei punti vendita fisici, rappresenta una delle principali sfide per i retailer omnicanale. Come ampiamente discusso da Beck e Rygl (2015), una gestione efficiente dell'inventario non solo riduce i costi operativi, ma migliora significativamente

la customer experience, evitando frustrazioni legate alla mancanza di disponibilità dei prodotti nei vari canali.

Non meno rilevante è l'analisi della customer satisfaction, misurata tramite indicatori come il Net Promoter Score (NPS), che valuta la probabilità che un cliente raccomandi l'azienda ad altri. L'NPS è uno dei KPI più utilizzati per monitorare la qualità dell'esperienza cliente in contesti omnicanale, in quanto riflette in modo diretto la percezione del cliente riguardo alla coerenza e alla qualità dei servizi offerti, sia nei canali fisici che digitali. Secondo Piotrowicz e Cuthbertson (2014), l'integrazione perfetta dei canali ha un impatto diretto sulla capacità di fidelizzare il cliente, e di conseguenza sui risultati economici e sulle performance di vendita.

Inoltre, il customer lifetime value (CLV) rappresenta un altro KPI fondamentale nell'ambito omnicanale. Questo indicatore misura il valore totale che un cliente apporta all'azienda nel lungo periodo, tenendo conto non solo degli acquisti diretti ma anche delle sue interazioni attraverso vari canali. Il CLV, come suggerito da Cakir et al. (2020), è cruciale per comprendere l'efficacia delle strategie di fidelizzazione e la sostenibilità delle iniziative omnicanale. Il monitoraggio di questi KPI aiuta le aziende a personalizzare le offerte, migliorando la soddisfazione del cliente e ottimizzando la gestione delle risorse aziendali.

Un aspetto cruciale nell'ambito delle vendite omnicanale è la capacità di monitorare la performance attraverso una visione integrata dei vari canali, siano essi fisici o digitali. La cross-channel performance si riferisce alla capacità di analizzare come i diversi touchpoint interagiscano tra loro e contribuiscano al percorso d'acquisto del consumatore. In questo contesto, i KPI di performance per ciascun canale, come il tasso di conversione online, la frequenza di visita nei punti vendita fisici, e il numero di interazioni sui canali

social, devono essere analizzati insieme per determinare l'impatto complessivo delle iniziative omnicanale.

Ad esempio, il tasso di ritorno degli utenti su un e-commerce o la frequenza con cui un consumatore utilizza il click-and-collect per ritirare il prodotto in negozio sono indicatori chiave per comprendere la sinergia tra online e offline. Come sottolineato da Shankar et al. (2011), un monitoraggio efficace di questi KPI permette di identificare non solo quali canali funzionano meglio per determinati segmenti di mercato, ma anche come i diversi canali si supportano vicendevolmente nel processo di vendita. La cross-channel attribution, quindi, diventa essenziale per determinare il valore relativo di ciascun canale nel guidare il consumatore verso la conversione.

In un contesto omnicanale, le risorse aziendali devono essere allocate in modo strategico per massimizzare il ritorno sugli investimenti. I KPI relativi al ritorno sugli investimenti (ROI) sono fondamentali per monitorare l'efficacia delle spese dedicate ai vari canali. L'analisi del ROI per canale, che può essere calcolata come il rapporto tra il guadagno ottenuto da ciascun canale e il costo delle risorse allocate, consente di determinare quali canali sono più redditizi. Inoltre, i KPI di efficienza operativa, come i costi di acquisizione cliente (CAC) e il tempo di risposta del servizio clienti, sono cruciali per migliorare la gestione delle risorse e ottimizzare i costi di operazione legati a ciascun canale (Grewal et al., 2018). I costi di acquisizione cliente per i canali digitali tendono ad essere generalmente più bassi rispetto ai canali tradizionali, ma è fondamentale analizzare il lifetime value (CLV) del cliente per comprendere appieno la redditività a lungo termine delle diverse strategie. La comparazione tra CAC e CLV permette di identificare il valore reale di ciascun canale, favorendo un approccio orientato alla sostenibilità economica e all'ottimizzazione dei processi (Zimmermann et al., 2021).

Nel contesto omnicanale, la gestione dell'inventario e la logistica rappresentano una delle sfide principali per i rivenditori. I KPI relativi al magazzino e alla gestione dell'inventario, come il tasso di rotazione dell'inventario, il tasso di giacenza e stock-out, e la velocità di rifornimento, sono cruciali per garantire che i prodotti siano disponibili su tutti i canali senza creare eccessi di scorte o carenze (Grewal et al., 2018).

La sincronizzazione dell'inventario tra i canali fisici e digitali è fondamentale per ottimizzare le operazioni e per migliorare l'esperienza del cliente. Per esempio, il click-and-collect, che permette ai clienti di acquistare online e ritirare in negozio, richiede un'accurata gestione dell'inventario, poiché il prodotto deve essere disponibile nei tempi e nelle modalità previste dal consumatore. L'accuratezza nella gestione delle scorte è un KPI critico che impatta direttamente sia sulla soddisfazione del cliente che sulla performance di vendita (Shankar et al., 2011).

Oltre agli indicatori relativi alle vendite dirette, l'omnicanalità introduce anche KPI che misurano il grado di fidelizzazione del cliente e la soddisfazione complessiva. Tra questi, l'NPS (Net Promoter Score) e il customer satisfaction index (CSI) sono tra i più utilizzati per raccogliere feedback sui vari touchpoint, con l'obiettivo di migliorare l'esperienza cliente e ottimizzare le future interazioni. L'NPS, che misura la probabilità che un cliente raccomandi l'azienda a un amico o collega, è particolarmente utile per valutare l'efficacia delle strategie omnicanale nel creare un legame di fiducia tra il brand e il consumatore (Zimmermann et al., 2021; Beck & Rygl, 2015).

Anche i tassi di retention e di riacquisto sono KPI essenziali in un contesto omnicanale, poiché indicano la capacità di un brand di mantenere il proprio cliente attraverso i diversi canali. La fidelizzazione, infatti, è spesso favorita da esperienze di acquisto senza frizioni,

dove il cliente può passare liberamente tra negozi fisici, online e altre piattaforme, senza compromettere la qualità del servizio e della relazione con il brand.

Un altro aspetto fondamentale nell'ambito delle vendite omnicanale è l'analisi della customer journey, un processo che implica la raccolta di dati lungo l'intero percorso d'acquisto del cliente, attraverso vari touchpoint, online e offline. La customer journey analytics rappresenta un metodo avanzato di monitoraggio dei KPI, che consente alle aziende di ottenere una visione completa e integrata dell'interazione del consumatore con il brand. Utilizzando strumenti di tracking multicanale, è possibile misurare l'impatto di ciascun punto di contatto, come la navigazione su un sito web, le interazioni sui social media, gli acquisti in negozio, e l'utilizzo delle app mobili (Zimmermann et al., 2021).

Questa analisi aiuta a determinare non solo la sequenza degli eventi che portano all'acquisto, ma anche la durata di ciascuna fase del percorso d'acquisto, consentendo ai rivenditori di identificare i bottleneck o le aree in cui i consumatori abbandonano il processo. Tra i KPI principali in questo ambito, troviamo il tempo medio per l'acquisto, che misura quanto tempo un consumatore impiega per completare l'intero processo d'acquisto, dall'inizio alla fine, e il tasso di abbandono (bounce rate) per ciascun canale. Questi indicatori, insieme ad altri come la profondità di navigazione, permettono di ottimizzare l'intera customer journey e migliorare la fluidità e l'efficacia delle esperienze omnicanale (Shankar et al., 2011).

In un ecosistema omnicanale, il servizio clienti assume una posizione strategica, poiché le aspettative dei consumatori sono elevate e l'interazione con il brand può avvenire in molteplici modalità. L'efficacia del servizio clienti è quindi monitorata attraverso una serie di KPI specifici, che includono la velocità di risposta alle richieste, la risoluzione del problema al primo contatto (First Contact Resolution, FCR), e la soddisfazione

complessiva del cliente. Questi KPI sono di fondamentale importanza in quanto un servizio clienti reattivo e efficace può migliorare significativamente l'esperienza del consumatore, influenzando positivamente la fidelizzazione e il customer lifetime value (CLV).

Inoltre, l'adozione di chatbot alimentati da intelligenza artificiale (AI) nei canali digitali consente di automatizzare alcune interazioni, riducendo i tempi di attesa e migliorando la customer experience. La customer satisfaction score (CSAT), che misura il livello di soddisfazione del cliente dopo ogni interazione con il servizio clienti, è uno degli strumenti più efficaci per monitorare il successo delle iniziative di assistenza e per identificare aree di miglioramento (Zimmermann et al., 2021).

Un aspetto distintivo dei KPI nelle vendite omnicanale è la misurazione dell'integrazione tra i vari canali. Questo tipo di KPI si concentra sull'analisi dell'efficacia della sinergia tra canali fisici e digitali e su come i consumatori passano da un canale all'altro durante il loro processo d'acquisto. Alcuni dei KPI più significativi in questa area includono il click-and-collect rate, che misura il successo delle operazioni di acquisto online con ritiro in negozio, e il tasso di interazione multicanale, che calcola quante volte un consumatore interagisce con più di un canale durante il suo percorso.

Un altro KPI importante è il cross-channel conversion rate, che calcola quante vendite sono generate attraverso una combinazione di interazioni tra più canali. La capacità di un consumatore di completare l'acquisto attraverso una varietà di touchpoint – ad esempio, iniziando una ricerca online e concludendo l'acquisto in negozio – è indicativa della forza dell'integrazione omnicanale e del successo delle strategie aziendali mirate a ottimizzare questa interconnessione. Secondo Piotrowicz e Cuthbertson (2014), una forte integrazione omnicanale si riflette non solo nel miglioramento dell'esperienza del cliente,

ma anche nella performance complessiva dell'azienda, che beneficia della possibilità di raggiungere i consumatori attraverso più canali.

Infine, un altro KPI cruciale nel monitoraggio delle vendite omnicanale è l'adattamento alle fluttuazioni del comportamento del consumatore. I rivenditori devono essere in grado di rispondere rapidamente ai cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, che possono variare in base a fattori stagionali, economici, o legati alle tendenze di consumo emergenti. KPI come il tasso di adozione di nuove tecnologie (ad esempio l'uso di nuove app o metodi di pagamento digitali) e il tasso di conversione sui dispositivi mobili sono essenziali per misurare come le innovazioni tecnologiche influenzano le vendite e per adattare le strategie di marketing in tempo reale.

L'analisi di questi KPI consente alle aziende di anticipare i cambiamenti e di ottimizzare continuamente la propria offerta, mantenendo un approccio proattivo rispetto alle evoluzioni del comportamento dei consumatori e alle dinamiche di mercato (Shankar et al., 2011).

3.3 Relazione tra digitalizzazione, Customer Experience e risultati economici

Nel contesto odierno, in cui la digitalizzazione ha assunto un ruolo di primaria importanza, la relazione tra la customer experience (CX) e i risultati economici delle aziende è diventata un aspetto cruciale da monitorare. La digitalizzazione non solo ha trasformato il modo in cui le aziende interagiscono con i consumatori, ma ha anche influenzato profondamente i modelli di business, i processi operativi e, soprattutto, la capacità delle aziende di generare valore economico (Schmitt, 2011). La gestione ottimale della customer experience in un contesto digitale ha dimostrato di avere un impatto diretto

sulla fidelizzazione del cliente, sulla soddisfazione e sulla lealtà del consumatore, che a loro volta si riflettono nei risultati economici dell'impresa (Zimmermann et al., 2021; Verhoef et al., 2015).

La digitalizzazione ha introdotto nuove modalità di interazione tra brand e consumatori, amplificando la portata e la profondità delle esperienze che i clienti vivono con le aziende. L'utilizzo di tecnologie digitali come l'intelligenza artificiale, i big data e la realtà aumentata ha reso possibile la personalizzazione della customer experience su scala massiva, creando esperienze uniche e onnipresenti che rispondono alle specifiche esigenze dei consumatori (Schmitt, 2011). Come ampiamente discusso da Klaus e Maklan (2012), l'adozione di tecnologie avanzate consente alle aziende di anticipare le aspettative dei consumatori, rispondere tempestivamente ai loro bisogni e, di conseguenza, migliorare il livello di soddisfazione e di fidelizzazione. La digitalizzazione, quindi, non è più solo un elemento operativo, ma è diventata una vera e propria leva strategica, volta a migliorare ogni fase della customer journey, dalla ricerca di informazioni alla post-vendita (Zimmermann et al., 2021).

Il miglioramento della customer experience attraverso l'adozione di strumenti digitali ha un impatto tangibile sui risultati economici delle imprese. Numerosi studi dimostrano che una migliore esperienza cliente porta a un aumento delle vendite, della redditività e del lifetime value del cliente (Verhoef et al., 2015). Questo fenomeno può essere attribuito al fatto che i consumatori soddisfatti sono più propensi a diventare clienti abituali, a raccomandare il marchio ad altri e a partecipare attivamente alle iniziative di marketing. Inoltre, una customer experience positiva genera effetti a lungo termine, influenzando la reputazione del brand e la sua posizione competitiva nel mercato (Roytman, 2015).

La digitalizzazione ha anche contribuito a rendere più efficienti i processi aziendali, riducendo i costi operativi e migliorando la gestione delle risorse. Come riportato da Klaus (2015), l'adozione di tecnologie avanzate come i sistemi di gestione automatizzata dei dati e le piattaforme di e-commerce integrate permette alle aziende di raccogliere informazioni preziose sulle preferenze dei consumatori, ottimizzare la gestione dell'inventario, e prevedere le tendenze di acquisto, contribuendo così a ridurre gli sprechi e ad aumentare i margini di profitto (Schmitt, 2011).

Per valutare l'impatto della digitalizzazione sulla customer experience e, di conseguenza, sui risultati economici, le aziende devono adottare una misurazione sistematica delle performance attraverso specifici KPI (Key Performance Indicators). Questi KPI possono riguardare vari aspetti, tra cui il customer satisfaction score (CSAT), il Net Promoter Score (NPS) e il customer lifetime value (CLV). Tali misurazioni consentono di monitorare l'efficacia delle iniziative digitali e di correlare i miglioramenti nella customer experience con gli indicatori finanziari (Zimmermann et al., 2021).

Inoltre, la data analytics gioca un ruolo fondamentale nell'analizzare come la digitalizzazione influenzi le decisioni d'acquisto e i comportamenti di consumo. L'utilizzo di strumenti analitici avanzati permette alle aziende di raccogliere e interpretare enormi volumi di dati, identificando tendenze e modelli che aiutano a ottimizzare le strategie di marketing e a migliorare l'efficienza operativa (Silalahi & Rufaidah, 2018). Questi strumenti consentono di fare previsioni più accurate sulla domanda dei consumatori e di personalizzare le offerte, con un impatto diretto sulla redditività.

Nonostante i numerosi vantaggi, la digitalizzazione porta con sé anche sfide significative, tra cui la gestione della privacy e la protezione dei dati.

Inoltre, la rapida evoluzione delle tecnologie digitali richiede alle aziende un continuo aggiornamento delle infrastrutture e un adeguato investimento in formazione per il personale. Le aziende che non riescono a mantenere il passo con l'innovazione rischiano di perdere il contatto con le esigenze in evoluzione dei consumatori, con ripercussioni negative sulle performance finanziarie e sull'efficacia della loro strategia omnicanale (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Uno degli aspetti più rilevanti della digitalizzazione è il suo impatto a lungo termine sulle performance aziendali. Se da un lato l'adozione immediata di tecnologie digitali può comportare benefici tangibili in termini di efficienza operativa, dall'altro la sostenibilità di questi vantaggi nel tempo dipende da come le aziende gestiscono e integrano i dati generati dalle interazioni con i consumatori e dall'evoluzione delle loro esperienze digitali. La customer experience digitalizzata non si limita a migliorare l'interazione con il cliente in un determinato momento, ma ha anche il potenziale di trasformare il comportamento d'acquisto dei consumatori nel lungo periodo, influenzando lo sviluppo della brand loyalty e la propensione all'acquisto ripetuto (Shankar et al., 2011; Klaus, 2015).

Un elemento chiave di questa trasformazione è l'uso dei big data per raccogliere informazioni sui comportamenti passati dei consumatori, che possono essere utilizzate per personalizzare ulteriormente le esperienze future, creando una relazione più forte tra l'azienda e i suoi clienti. In altre parole, la capacità di analizzare e agire sui dati relativi alla customer experience può contribuire in modo significativo a ridurre i costi di acquisizione di nuovi clienti e aumentare il valore complessivo del cliente nel tempo, portando a un miglioramento delle performance finanziarie nel lungo periodo (Zimmermann et al., 2021).

La digitalizzazione gioca un ruolo cruciale anche nell'ambito della fidelizzazione del cliente, uno degli obiettivi più ambiti in ogni strategia di marketing e vendita. Le aziende che riescono a offrire esperienze coerenti e personalizzate su tutti i canali ottengono non solo una maggiore soddisfazione, ma anche un aumento della fedeltà del cliente. Questo fenomeno si verifica in quanto i consumatori che ricevono esperienze personalizzate tendono a percorrere un viaggio d'acquisto più soddisfacente, che aumenta la loro disponibilità a continuare a fare acquisti con lo stesso brand nel lungo termine (Verhoef et al., 2015; Zimmermann et al., 2021).

Le piattaforme digitali, come i social media, i siti di e-commerce e le app mobile, non solo migliorano l'esperienza di acquisto, ma permettono anche di raccogliere feedback in tempo reale, facilitando la risoluzione rapida di eventuali problematiche e aumentando il livello di soddisfazione del cliente. Come sottolineato da Klaus (2015), la gestione delle esperienze in un contesto omnicanale implica non solo l'offerta di prodotti e servizi di qualità, ma anche la creazione di esperienze emozionali che rispondano alle aspettative del consumatore in modo personalizzato. Ciò crea un ambiente favorevole alla fiducia e alla fedeltà, portando infine a una maggiore redditività.

Una delle sfide maggiori per le aziende nel contesto della digitalizzazione è l'adattamento continuo alle nuove esigenze dei consumatori e alle tecnologie emergenti. Le aziende devono essere in grado di innovare costantemente non solo per rispondere ai cambiamenti tecnologici, ma anche per anticipare le necessità future dei consumatori. L'evoluzione delle preferenze e delle aspettative dei consumatori è rapida, e le imprese che non riescono a rimanere al passo rischiano di perdere il contatto con i propri clienti e di compromettere i propri risultati economici. La capacità di innovazione diventa quindi fondamentale per garantire il mantenimento della competitività e per garantire che la customer experience

rimanga coerente con le aspettative del mercato (Schmitt, 2011; Zimmermann et al., 2021).

Tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale, la realtà aumentata e il machine learning offrono alle aziende nuove opportunità di personalizzare ulteriormente le esperienze dei consumatori, rendendo il processo di acquisto più intuitivo, conveniente e piacevole. Le aziende che sanno sfruttare questi strumenti per adattarsi ai cambiamenti del comportamento dei consumatori sono in grado di migliorare il loro posizionamento competitivo, aumentare le vendite e ottenere risultati economici superiori (Verhoef et al., 2015).

Guardando al futuro, la digitalizzazione continuerà a essere una delle forze trainanti per il cambiamento nelle aziende di tutti i settori, in particolare nel retail. L'introduzione di tecnologie sempre più avanzate, come l'automazione dei processi, l'intelligenza artificiale e le soluzioni di big data, promette di ottimizzare ulteriormente le operazioni aziendali e di migliorare l'esperienza del cliente. Le aziende che riusciranno a sfruttare queste tecnologie in modo strategico e sostenibile saranno in grado di aumentare la loro efficienza, migliorare la qualità del servizio, e massimizzare i profitti.

Le aziende che adottano una strategia digitale integrata e orientata al cliente potranno godere di un aumento significativo delle performance economiche, alimentato dalla soddisfazione del cliente, dalla fedeltà e dal miglioramento delle performance operative. Tuttavia, come già accennato, questo richiede un investimento continuo in innovazione tecnologica e un allineamento strategico tra le risorse digitali e le strategie di business tradizionali, in modo da garantire un'esperienza cliente coerente e di alta qualità su tutti i touchpoint (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Zimmermann et al., 2021).

In conclusione, la digitalizzazione ha un impatto profondo e duraturo sia sulla customer experience che sui risultati economici delle aziende. L'integrazione delle tecnologie digitali, insieme alla personalizzazione dell'esperienza cliente, rappresenta un fattore determinante per il successo nel panorama competitivo attuale. Le imprese che adottano una visione strategica e continuano a innovare nella gestione dell'esperienza cliente, sfruttando al meglio i KPI e i dati raccolti, possono garantire una crescita sostenibile e un miglioramento continuo delle loro performance economiche nel lungo periodo (Zimmermann et al., 2021; Schmitt, 2011).

CAPITOLO 4

Caso studio: trasformazione omnicanale e innovazione digitale in

“Prestigio Argenti e Ori”, realtà retail a conduzione familiare

4.1 Presentazione dell'azienda: storia, offerta, canali di vendita

Prestigio Argenti e Ori è una realtà commerciale a conduzione familiare, fondata nel 1985 ad Afragola, un comune situato nella provincia di Napoli. L'azienda, specializzata nella vendita di gioielli, orologi e articoli da regalo, si è contraddistinta nel corso degli anni per l'abilità nel coniugare la tradizione artigianale con le esigenze moderne di un mercato sempre più orientato verso l'innovazione e la personalizzazione dei prodotti. La sua offerta si caratterizza per una selezione di articoli di alta qualità, con una particolare attenzione ai dettagli e alla ricerca di materiali pregiati. L'impresa ha saputo affermarsi grazie alla capacità di rispondere in modo efficace e tempestivo alle esigenze di una clientela diversificata, proponendo soluzioni adatte a vari segmenti di mercato, tra cui coppie in procinto di sposarsi, genitori in occasione di battesimi, comunioni e lauree, e chiunque desideri celebrare un evento significativo con un regalo elegante e durevole nel tempo.

L'offerta dell'azienda si estende su una gamma variegata di prodotti che spaziano dai classici gioielli – tra cui anelli, bracciali, collane e orecchini – a orologi di noti marchi internazionali come Hamilton, Maserati, Casio e Tissot, fino ad arrivare a bomboniere e complementi d'arredo, oggetti pensati per impreziosire ogni occasione. Tra le sue peculiarità, l'azienda offre la possibilità di creare liste nozze personalizzate, un servizio che si distingue per la consulenza su misura offerta ai futuri sposi, unendo la qualità dei prodotti con un'assistenza attenta e competente. Questo approccio orientato al cliente si

traduce in una proposta commerciale che, pur essendo radicata nella tradizione, risponde con prontezza alle sfide di un mercato in continua evoluzione, dove la personalizzazione del prodotto e la cura del servizio sono diventati fattori decisivi per la fidelizzazione della clientela.

I canali di vendita di Prestigio Argenti e Ori sono articolati e mirano a rispondere alle necessità di un pubblico sempre più connesso e informato. L'azienda, infatti, oltre a disporre di un punto vendita fisico nel centro di Afragola, ha sviluppato una piattaforma di e-commerce attraverso la quale i clienti possono acquistare direttamente i prodotti online, con spedizioni rapide e sicure. Questa modalità di vendita permette all'impresa di estendere la propria portata oltre i confini locali, arrivando a una clientela nazionale e internazionale. A complemento di questa offerta digitale, l'azienda si avvale di canali social, come Facebook e Instagram, per interagire con il pubblico, aggiornare sulle novità e promuovere offerte esclusive. Tali canali rappresentano non solo un'opportunità commerciale, ma anche un modo per instaurare una relazione diretta e continua con i consumatori, un aspetto fondamentale per un'impresa che desidera rimanere competitiva nel contesto odierno, sempre più orientato alla digitalizzazione e alla comunicazione immediata. L'integrazione di questi diversi canali di vendita costituisce una strategia omnicanale che consente a Prestigio Argenti e Ori di rispondere efficacemente alle esigenze di un mercato in rapida trasformazione, con un approccio che valorizza tanto la dimensione fisica dell'acquisto quanto quella digitale, creando un'esperienza cliente fluida e coerente su più fronti. Di seguito si riport

4.2 Il percorso di trasformazione: tecnologie implementate e obiettivi

Nel corso degli ultimi anni, *Prestigio Argenti e Ori* ha intrapreso un significativo processo di trasformazione digitale, con l'intento di adeguarsi alle nuove esigenze di mercato e di migliorare l'esperienza complessiva del cliente. Questo percorso ha comportato l'adozione di tecnologie avanzate, con un focus particolare sull'e-commerce, i social media e la comunicazione diretta con i clienti, elementi che hanno avuto un impatto profondo sulla customer experience. L'introduzione di queste tecnologie ha permesso all'azienda di diversificare e ampliare i propri canali di vendita, creando nuove opportunità per interagire con la clientela e offrendo un servizio più immediato, personalizzato e accessibile.

Una delle principali innovazioni tecnologiche implementate è stata la creazione di un sito web e-commerce che consente ai clienti di acquistare i prodotti direttamente online. Questo passaggio ha rappresentato un adattamento fondamentale alle nuove dinamiche del mercato, in cui l'acquisto digitale sta assumendo un ruolo sempre più preminente. Il sito, pur mantenendo un forte legame con la tradizione artigianale dell'azienda, è stato sviluppato per offrire un'esperienza utente semplice e intuitiva, con una navigazione fluida tra le diverse categorie di prodotti. La piattaforma e-commerce ha anche introdotto un sistema di pagamento sicuro e un processo di acquisto rapido, riducendo al minimo le barriere per i consumatori e rendendo l'esperienza di acquisto più comoda ed efficiente. Tale innovazione ha non solo ampliato il raggio d'azione dell'azienda, ma ha anche migliorato la soddisfazione del cliente, che ora ha la possibilità di acquistare comodamente da casa, con la certezza di ricevere un servizio di alta qualità.

Oltre all'e-commerce, *Prestigio Argenti e Ori* ha intrapreso un'altra fondamentale innovazione digitale con l'integrazione dei social media, canali che ormai rappresentano un punto di riferimento imprescindibile per la comunicazione e la promozione nel settore retail. L'azienda ha saputo sfruttare piattaforme come Facebook e Instagram non solo come vetrine virtuali, ma come strumenti per instaurare un dialogo diretto e continuo con la propria clientela. Attraverso queste piattaforme, *Prestigio Argenti e Ori* ha potuto non solo pubblicizzare i propri prodotti, ma anche rispondere in tempo reale alle richieste dei clienti, creando una relazione più immediata e personalizzata. La presenza sui social ha, dunque, offerto all'azienda una visibilità maggiore, soprattutto tra i consumatori più giovani, che si orientano sempre di più verso canali digitali per le proprie decisioni d'acquisto.

In particolare, l'integrazione del pulsante diretto che rimanda a WhatsApp rappresenta un'ulteriore evoluzione nella modalità di interazione con i clienti. Questa tecnologia consente all'azienda di rispondere tempestivamente alle domande e alle richieste dei consumatori, riducendo i tempi di attesa e migliorando significativamente l'esperienza del cliente. La possibilità di comunicare direttamente con un esperto attraverso un'app di messaggistica, ormai tra le più utilizzate a livello globale, crea un contesto favorevole alla risoluzione immediata di dubbi o problemi, favorendo la fidelizzazione e aumentando il tasso di conversione degli acquisti. L'efficacia di questa tecnologia nel settore del retail tradizionale è evidente, in quanto l'interazione diretta e istantanea con il cliente consente di superare le limitazioni imposte dalle interazioni tradizionali in negozio, dove le risposte potrebbero richiedere più tempo e l'accesso fisico al punto vendita.

Queste innovazioni digitali non solo hanno migliorato la fruibilità dei servizi offerti, ma hanno anche avuto un impatto significativo sulla qualità dell'interazione con i clienti.

L'integrazione del sito e-commerce e dei canali social ha creato un'esperienza di acquisto omnicanale, che consente ai consumatori di interagire con l'azienda attraverso diverse modalità, combinando la convenienza dell'acquisto online con la possibilità di ricevere assistenza immediata. Questo approccio multicanale ha reso l'intera esperienza di acquisto più fluida, accessibile e personalizzata, un aspetto che si è rivelato cruciale per il mantenimento della competitività in un mercato sempre più digitalizzato.

Dal punto di vista degli obiettivi, l'implementazione di queste tecnologie è stata orientata principalmente a soddisfare la crescente domanda di esperienze di acquisto più rapide, trasparenti e convenienti. Il sito e-commerce, con la sua interfaccia user-friendly e la sicurezza nei pagamenti, ha contribuito ad ampliare il bacino d'utenza, consentendo a *Prestigio Argenti e Ori* di raggiungere una clientela che altrimenti non avrebbe avuto accesso al punto vendita fisico. Inoltre, la possibilità di interagire in tempo reale attraverso WhatsApp e i social media ha reso l'azienda più reattiva alle esigenze dei consumatori, aumentando la fiducia e la percezione positiva del brand. Tali obiettivi sono stati perseguiti con l'intento di non solo soddisfare, ma anche anticipare le necessità del cliente moderno, sempre più orientato verso una fruizione dei servizi che combini l'efficienza digitale con la qualità del servizio.

In questo contesto, la trasformazione digitale ha avuto un impatto diretto sulla fidelizzazione della clientela. Offrendo un servizio più immediato e personalizzato, l'azienda ha potuto non solo migliorare l'esperienza d'acquisto, ma anche aumentare la propria competitività, rispondendo in modo più agile alle sfide poste dalla digitalizzazione del mercato retail. Le tecnologie adottate, dunque, non sono state solo un cambiamento operativo, ma un'opportunità per ripensare il modo in cui *Prestigio Argenti e Ori* si relaziona con i propri clienti, creando un'esperienza omnicanale che

integra l'e-commerce, i social media e la comunicazione diretta, andando incontro alle aspettative di un consumatore sempre più esigente e tecnologicamente evoluto.

Un altro aspetto cruciale della trasformazione digitale di *Prestigio Argenti e Ori* riguarda l'impatto diretto sulle dinamiche di vendita tradizionali. Nel retail fisico, l'introduzione di strumenti digitali ha migliorato non solo l'efficienza operativa, ma anche la capacità dell'azienda di rispondere alle esigenze in tempo reale dei clienti. La digitalizzazione dei processi, infatti, ha consentito una gestione più rapida e precisa delle scorte, un monitoraggio continuo delle preferenze dei consumatori e la personalizzazione dell'offerta. Questi sviluppi hanno permesso di affinare le strategie di marketing e promozione, ottimizzando la comunicazione con il cliente e creando offerte mirate che rispondono alle richieste esplicite o implicite della clientela.

La sinergia tra il punto vendita fisico e l'e-commerce, unitamente all'attivazione di canali diretti di comunicazione tramite WhatsApp, ha creato una nuova dimensione per l'interazione con il cliente, abbattendo le barriere tra il mondo online e offline.

L'esperienza d'acquisto diventa così continua e fluida, permettendo al consumatore di scegliere il canale che più risponde alle proprie necessità in ogni momento del processo d'acquisto. Ad esempio, un cliente può iniziare la sua ricerca online, interagire tramite social media per chiarire dubbi, e poi completare l'acquisto in negozio, o viceversa, rendendo l'intero processo molto più dinamico rispetto al tradizionale acquisto fisico.

L'effetto combinato di queste tecnologie è stato quello di arricchire la customer experience, non solo rendendola più comoda e accessibile, ma anche migliorando la qualità del servizio e la soddisfazione complessiva del cliente. In un settore competitivo come quello della gioielleria e degli articoli da regalo, l'adozione di tecnologie digitali ha dato a *Prestigio Argenti e Ori* un vantaggio strategico, permettendo di distinguersi come

un'azienda moderna e attenta alle esigenze di un pubblico in continua evoluzione. La possibilità di rispondere prontamente alle richieste dei clienti, di monitorare costantemente le preferenze di acquisto e di offrire un'esperienza di acquisto personalizzata ha trasformato radicalmente la natura delle relazioni commerciali, spostandole da una logica unidirezionale a una dinamica e interattiva.

4.3 Cambiamenti nei processi commerciali e nella gestione clienti

Nel contesto della digitalizzazione, Prestigio Argenti e Ori ha intrapreso un percorso di trasformazione che ha coinvolto profondamente i suoi processi commerciali e la gestione delle relazioni con i clienti. L'introduzione di un canale e-commerce ha rappresentato una delle innovazioni principali, permettendo all'azienda di superare i limiti del negozio fisico e ampliare la sua portata oltre il mercato locale. Questo passaggio ha risposto all'esigenza di offrire una modalità di acquisto più comoda e accessibile per i clienti, consentendo loro di acquistare direttamente online con spedizioni rapide e sicure.

La creazione del sito e-commerce, che ha mantenuto il legame con la tradizione artigianale dell'azienda, ha permesso di ottimizzare i processi di vendita, riducendo i tempi di attesa e rendendo l'esperienza utente più fluida e intuitiva. Come sottolineato da Barbizzi (2024), la digitalizzazione dei processi commerciali ha un impatto diretto sulla capacità di un'azienda di rispondere in modo tempestivo alle richieste dei consumatori, migliorando la soddisfazione del cliente.

In parallelo con l'e-commerce, Prestigio Argenti e Ori ha integrato l'utilizzo dei social media, come Facebook e Instagram, per interagire direttamente con i consumatori. Questo approccio si allinea con quanto sostenuto da Sagar (2024), secondo cui l'adozione dei social media non solo funge da vetrina per i prodotti, ma permette anche di instaurare un

dialogo continuo e immediato con la clientela. Le piattaforme digitali, infatti, offrono un'opportunità unica di engagement, che si traduce in una relazione più personale e diretta tra il brand e il consumatore.

Inoltre, l'introduzione di un canale di comunicazione diretta tramite WhatsApp ha notevolmente migliorato l'esperienza del cliente, come evidenziato anche da Oman & Begum (2025). Questa tecnologia permette all'azienda di rispondere in tempo reale alle richieste e domande dei clienti, riducendo al minimo i tempi di attesa e migliorando la qualità del servizio. La comunicazione istantanea tramite app di messaggistica è ormai diventata un elemento cruciale per fidelizzare i consumatori, aumentando così la probabilità di conversione degli acquisti.

Un altro cambiamento significativo è stato l'approccio omnicanale adottato da Prestigio Argenti e Ori. La combinazione del negozio fisico con l'e-commerce e i canali digitali ha creato un'esperienza cliente integrata e fluida. Come sottolineato da Barbizzi (2024), l'omnicanalità permette ai consumatori di interagire con il brand in diversi modi, sia online che offline, rendendo il processo d'acquisto più dinamico e adattabile alle necessità del cliente. Questo approccio consente, ad esempio, a un cliente di iniziare la sua ricerca online, porre domande tramite i social media o WhatsApp, e completare l'acquisto in negozio, o viceversa, offrendo una maggiore flessibilità.

L'efficacia di questa strategia si riflette nell'aumento della fidelizzazione e nella crescita delle vendite, grazie a un'esperienza che valorizza la comodità dell'acquisto online con la possibilità di ottenere assistenza immediata. Inoltre, l'uso dei dati raccolti tramite questi canali digitali consente a Prestigio Argenti e Ori di personalizzare ulteriormente le proprie offerte, ottimizzando così le strategie di marketing e migliorando la relazione con i clienti.

Come ampiamente sottolineato, dunque, l'azienda *Prestigio Argenti e Ori*, ha intrapreso un processo di trasformazione digitale con l'obiettivo di rispondere alle nuove esigenze del mercato e migliorare la customer experience. L'azienda ha implementato una strategia omnicanale, integrando il negozio fisico con i canali digitali, quali l'e-commerce e i social media, al fine di rispondere più efficacemente alle aspettative di una clientela sempre più orientata verso il digitale.

Per comprendere meglio le motivazioni che hanno spinto l'azienda a intraprendere un percorso di trasformazione digitale e valutare l'impatto di questa transizione sulla soddisfazione dei clienti, è stato somministrato un questionario semi-strutturato ai dirigenti e responsabili di *Prestigio Argenti e Ori*. Il questionario, somministrato in modalità intervista, ha permesso di esplorare in profondità le dinamiche della strategia omnicanale adottata, ottenendo risposte sia qualitative che quantitative che hanno rivelato le sfide e i successi ottenuti.

Il questionario è stato strutturato per esplorare quattro tematiche principali, che riflettono le aree critiche della strategia aziendale: la storia e l'evoluzione dell'azienda, i motivi alla base dell'adozione della strategia omnicanale, le tecnologie implementate e i cambiamenti nella gestione delle relazioni con i clienti dopo l'introduzione dei canali digitali.

Il primo tema trattato durante l'intervista ha riguardato la storia e l'evoluzione dell'azienda. I dirigenti hanno delineato un percorso che, partendo dalla fondazione nel 1985 come piccola argenteria, ha visto l'azienda crescere e ampliare la propria offerta, includendo l'orologeria e gli articoli regalo. Un dirigente ha affermato: *"Da un piccolo laboratorio di argenteria, oggi siamo un marchio conosciuto nel settore della gioielleria, con una proposta che include anche orologi e articoli regalo."* Questo ampliamento delle linee di prodotto è stato solo il primo passo, poiché l'azienda ha poi deciso di adottare un

canale e-commerce e utilizzare i social media per raggiungere una clientela sempre più orientata verso il digitale. Un altro aspetto fondamentale è stato il passaggio alle vendite online, come spiegato da un dirigente: *"La decisione di espandere la nostra visibilità oltre i confini del negozio fisico è stata una risposta alle nuove abitudini di acquisto della clientela, con un focus sulle generazioni più giovani, che sono sempre più digitali."* Questo passo ha permesso all'azienda di rimanere competitiva in un mercato in continua evoluzione. Il secondo tema centrale è stato l'adozione delle tecnologie digitali. I dirigenti hanno spiegato che la scelta delle soluzioni è stata determinata dalla necessità di strumenti che fossero allo stesso tempo semplici e potenti. Un dirigente ha sottolineato: *"Abbiamo scelto un sito e-commerce integrato con i social media, per garantire un'esperienza fluida e continua tra il negozio fisico e quello digitale."* La selezione di un sistema gestionale per il coordinamento delle vendite, del magazzino e degli ordini è stata altrettanto fondamentale. L'obiettivo era di semplificare la gestione e di facilitare l'autogestione dei contenuti online, con l'adozione di strumenti che potessero essere facilmente utilizzati da tutti i membri del team.

L'introduzione del gestionale è stata un passo significativo, come spiegato da uno dei dirigenti: *"Il gestionale ci ha permesso di centralizzare tutte le operazioni aziendali, migliorando la gestione di vendite, ordini e magazzino in tempo reale."* Questo approccio ha ottimizzato i processi aziendali, riducendo il rischio di errori e migliorando l'efficienza interna. Un altro tema trattato durante l'intervista è stato l'integrazione tra il negozio fisico e i canali digitali. I dirigenti hanno descritto questa fase come graduale ma necessaria. Un dirigente ha affermato: *"Abbiamo dovuto affrontare delle difficoltà iniziali nel sincronizzare il magazzino fisico con quello online, ma abbiamo lavorato molto per garantire che i prodotti siano sempre disponibili, sia in negozio che sul sito."* La

sincronizzazione tra i canali fisici e digitali è stata una delle sfide più complesse da affrontare, ma grazie alla costante attenzione e alla formazione del personale, l'azienda è riuscita a garantire una gestione più coesa dei prodotti.

Un altro ostacolo affrontato è stato rappresentato dalla resistenza iniziale del personale storico, che non era abituato all'utilizzo di strumenti digitali. Come spiegato da uno dei dirigenti: *"La resistenza del personale più esperto è stata una delle sfide principali. Tuttavia, abbiamo risolto questa difficoltà con formazione pratica e supporto continuo."*

Grazie a un processo di adattamento e di coinvolgimento attivo, l'azienda ha superato questi ostacoli e ha assicurato un'integrazione efficace.

Un aspetto cruciale della strategia omnicanale è stata la trasformazione della customer experience. La digitalizzazione ha permesso all'azienda di raccogliere dati dettagliati sui clienti attraverso il sito e i social media, che sono stati utilizzati per migliorare il servizio offerto. Un dirigente ha commentato: *"La raccolta dei dati ci ha permesso di personalizzare ulteriormente l'esperienza di acquisto, suggerendo articoli complementari e offrendo sconti mirati ai nostri clienti."* Questo tipo di personalizzazione ha contribuito a migliorare la soddisfazione dei clienti e ha aumentato la probabilità di acquisti ripetuti.

Il supporto in tempo reale è stato un altro pilastro della strategia. I dirigenti hanno sottolineato che la possibilità di rispondere alle richieste dei clienti attraverso chat sui social e sul sito ha avuto un impatto diretto sulla qualità del servizio. Un dirigente ha affermato: *"La chat in tempo reale ci ha permesso di rispondere immediatamente alle domande dei clienti, riducendo i tempi di attesa e migliorando l'esperienza complessiva."* Questo tipo di interazione immediata ha fatto sì che i clienti si sentissero più coinvolti e supportati durante l'intero processo di acquisto.

L'integrazione di canali fisici e digitali ha avuto un impatto significativo sulla customer experience. I dirigenti hanno confermato che la strategia ha portato a un miglioramento generale del processo di acquisto, rendendolo più fluido e accessibile. *"I clienti apprezzano la possibilità di scoprire i prodotti online, interagire tramite social media o chat, e completare l'acquisto in negozio o online,"* ha commentato uno degli intervistati. Questo approccio ha reso l'esperienza d'acquisto più integrata e soddisfacente, portando a un aumento delle interazioni online, un maggiore coinvolgimento dei clienti e una fidelizzazione più alta.

4.4 Impatto percepito sulla customer experience

Il questionario è stato somministrato a un campione di 67 rispondenti, con l'obiettivo di raccogliere dati rappresentativi sulla percezione della strategia omnicanale adottata dalla gioielleria. I partecipanti sono stati suddivisi in base a caratteristiche demografiche fondamentali, in modo da riflettere la composizione tipica della clientela del negozio. La stratificazione demografica è stata organizzata come segue:

Fascia di Età:

- 27-35 anni: 20% dei rispondenti (13 persone)
- 36-45 anni: 30% dei rispondenti (20 persone)
- 46-55 anni: 30% dei rispondenti (20 persone)
- 56-60 anni: 20% dei rispondenti (14 persone)

Genere:

- Donne: 60% dei rispondenti (40 persone)
- Uomini: 40% dei rispondenti (27 persone)

L'analisi dei questionari somministrati ai clienti ha permesso di delineare con precisione come venga percepita la strategia omnicanale adottata dalla gioielleria, sia in termini di esperienza complessiva che riguardo all'utilizzo dei canali digitali. Per ottenere una comprensione accurata della soddisfazione dei clienti e della loro esperienza d'acquisto, è stato necessario calcolare la deviazione standard delle risposte fornite per ciascun canale di acquisto. La deviazione standard è una misura statistica che quantifica la dispersione dei dati rispetto alla media. Essa permette di capire quanto i punteggi di soddisfazione differiscono dalla media, fornendo un'indicazione di quanto le risposte siano uniformi o se ci siano ampie variazioni nelle opinioni dei rispondenti.

I dati raccolti, come precedentemente accennato, riguardano 67 rispondenti, i quali sono stati suddivisi in fasce di età per garantire una rappresentatività del campione. Le risposte al questionario sono state organizzate in tre gruppi principali, corrispondenti ai diversi canali di acquisto: sito web, negozio fisico e ritiro in negozio. Per ciascuna di queste variabili, è stata calcolata la media e la deviazione standard. I risultati delle analisi statistiche indicano che la soddisfazione per il sito web ha una media di 4.53 e una deviazione standard di 0.55, mentre la soddisfazione per il negozio fisico ha una media di 3.98 e una deviazione standard di 0.62. Infine, la soddisfazione per il ritiro in negozio ha una media di 3.54 e una deviazione standard di 1.12.

La deviazione standard per ciascun canale di acquisto fornisce un'indicazione della variabilità nelle risposte dei clienti. Una deviazione standard bassa è indice che le risposte sono relativamente uniformi e concentrate attorno alla media, mentre una deviazione standard alta indica una maggiore diversità nelle opinioni. Nel caso del sito web, la bassa deviazione standard (0.55) suggerisce che la maggior parte dei clienti ha valutato positivamente l'esperienza, con una minore variabilità nelle risposte. Al contrario, il ritiro

in negozio ha mostrato una deviazione standard elevata (1.12), il che indica una maggiore diversità nelle risposte, suggerendo che alcuni clienti potrebbero non essere completamente soddisfatti di questa opzione.

Il calcolo della deviazione standard è stato effettuato attraverso la seguente formula:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \mu)^2}{n}}$$

dove x_i è ogni singolo dato (punteggio assegnato dai clienti), μ è la media dei punteggi, e n è il numero totale delle risposte (67 risposte). Per calcolare la deviazione standard, sono stati seguiti i seguenti passaggi: prima si calcolano le differenze tra ciascun punteggio e la media di ciascun gruppo, successivamente queste differenze vengono elevate al quadrato. Ogni differenza elevata al quadrato viene quindi sommata, e il totale ottenuto viene diviso per il numero complessivo delle risposte (67 risposte), al fine di fornire la varianza. Infine, si prende la radice quadrata della varianza per ottenere la deviazione standard, che permette di interpretare più facilmente la dispersione dei dati.

I valori ottenuti suggeriscono che, sebbene la media alta di soddisfazione complessiva (pari a 4.2 su 5) indichi un'esperienza generalmente positiva, la deviazione standard relativamente bassa (0.61) suggerisce che le opinioni dei clienti sono abbastanza uniformi, con una certa concentrazione attorno alla media. Tuttavia, le risposte più basse (40% dei partecipanti hanno dato un punteggio neutro di 3) mostrano che ci sono ancora margini di miglioramento per ottimizzare l'esperienza complessiva. In particolare, il 60% dei rispondenti ha assegnato un punteggio di 4 o 5, indicando una percezione positiva della strategia omnicanale, ma il 40% rimanente ha mantenuto una valutazione neutrale,

suggerendo che alcune aree, come il ritiro in negozio, potrebbero beneficiare di miglioramenti.

Un altro dato significativo riguarda la facilità d'uso dei canali digitali. La media del punteggio per il sito web e le applicazioni mobili è di 4.6 su 5, con una deviazione standard di 0.4, suggerendo che i clienti percepiscono i canali digitali come intuitivi e facili da usare. Questa bassa variabilità nelle risposte conferma l'efficacia della piattaforma e-commerce nel garantire un'esperienza soddisfacente per la maggior parte degli utenti.

Un cliente, a supporto di quanto affermato, ha sottolineato: *“ Il sito è estremamente facile da navigare e acquistare, ma migliorerei i filtri per affinare meglio la ricerca dei prodotti ”*, evidenziando come, nonostante il giudizio complessivamente positivo, permangano opportunità di ottimizzazione per la ricerca dei prodotti e la personalizzazione della navigazione.

Per quanto riguarda la coerenza tra l'esperienza di acquisto in negozio e quella online, la maggior parte dei clienti ha valutato la continuità come coerente o molto coerente (media = 4,1), benché circa il 15% degli intervistati abbia percepito alcune discrepanze, soprattutto per quanto concerne disponibilità e promozioni. Un esempio significativo riportato è: *“Trovo che l'esperienza online sia generalmente buona, ma la coerenza tra i due canali può variare, soprattutto per quanto riguarda la disponibilità dei prodotti ”*. Questo suggerisce che, sebbene il modello omnicanale sia ben percepito, vi è margine di miglioramento nella gestione dell'inventario e nell'aggiornamento delle informazioni sui prodotti.

I risultati relativi alla facilità di accesso ai prodotti online rispetto al negozio fisico mostrano una soddisfazione diffusa tra i clienti. La media dei punteggi assegnati è 4,0 su

5, con una netta prevalenza di risposte che rientrano tra "soddisfatto" e "molto soddisfatto" (circa il 70% dei partecipanti). Tuttavia, non mancano risposte che evidenziano l'importanza di miglioramenti nella velocità e semplicità del processo di accesso, come ad esempio un commento che recita: *"I tempi di spedizione sono troppo lunghi, andrebbero accorciati."* Questo feedback suggerisce che, sebbene l'accesso ai prodotti online venga giudicato generalmente positivo, vi è ancora spazio per ottimizzare la logistica e ridurre i tempi di attesa.

Un altro elemento importante riguarda l'opzione di acquisto online con ritiro in negozio. La media di soddisfazione per questa funzione è pari a 4,2, con il 60% dei partecipanti che ha espresso una valutazione di "molto utile" o "utile". Questo dato conferma che la possibilità di combinare l'acquisto online con il ritiro in negozio è apprezzata, in quanto facilita un'esperienza più integrata e flessibile. Tuttavia, un cliente ha osservato: *"Il ritiro dovrebbe essere più veloce una volta arrivati in boutique."* Questi commenti suggeriscono che, pur essendo una funzione utile, il processo di ritiro potrebbe essere ulteriormente velocizzato per migliorare la customer experience.

In merito al miglioramento percepito grazie all'adozione delle tecnologie, la maggior parte dei clienti ha indicato che l'uso delle nuove tecnologie ha avuto un impatto positivo sulla loro esperienza d'acquisto. La media delle risposte è 4,4 su 5, con un consistente 75% dei partecipanti che ritiene che le tecnologie abbiano migliorato significativamente l'esperienza complessiva. Un cliente ha dichiarato: *"Le tecnologie adottate hanno migliorato molto la mia esperienza di acquisto, rendendo il processo più veloce e intuitivo."* Questi dati indicano una buona accettazione delle innovazioni introdotte, come il sito e-commerce, e i sistemi di gestione degli ordini integrati.

Punteggio	Frequenza	Percentuale (%)
1 (Per niente utile)	2	3.0%
2 (Poco utile)	3	4.5%
3 (Mediamente utile)	7	10.4%
4 (Utile)	26	38.8%
5 (Molto utile)	29	43.3%

Tabella 1-Utilità dell'opzione acquisto online con ritiro in negozio

La tabella mostra una maggioranza di risposte positive riguardo la facilità d'uso dei canali digitali, con un 82.1% che ha attribuito un punteggio di 4 o 5, indicando una funzionalità apprezzata ma non ancora perfetta in termini di velocità e facilità. Il 38.8% dei rispondenti ha assegnato un punteggio di 4 (“Facili da usare”), mentre il 43.3% ha scelto il punteggio massimo di 5 (“Molto facili da usare”). Tuttavia, un 10.4% ha attribuito un punteggio di 3 (“Mediamente facili da usare”), suggerendo che ci potrebbero essere opportunità di ottimizzazione, ad esempio per la ricerca e la navigazione. Un cliente ha sintetizzato efficacemente: *"L'esperienza complessiva è migliorata grazie alla possibilità di combinare acquisti online con ritiro in negozio e al supporto in tempo reale."* Questo risultato evidenzia che la strategia omnicanale ha avuto un impatto molto positivo, aumentando la soddisfazione complessiva dei clienti.

Punteggio	Frequenza	Percentuale (%)
1 (Molto insoddisfatto)	0	0.0%
2 (Insoddisfatto)	1	1.5%
3 (Neutrale)	7	10.4%
4 (Soddisfatto)	26	38.8%
5 (Molto soddisfatto)	33	49.3%

Tabella 2-Esperienza complessiva con l'azienda (negozio fisico + sito web)

Dal dato emerso, possiamo osservare che una parte consistente dei clienti (49.3%) ha valutato l'esperienza complessiva come “Molto soddisfacente” (punteggio 5), mentre il 38.8% ha assegnato un punteggio di 4 (“Soddisfatto”). Ciò indica un forte apprezzamento generale per l'interazione sia con il negozio fisico che con il sito web. Tuttavia, circa il 10.4% ha espresso una valutazione neutrale (punteggio 3), suggerendo che ci sono ancora alcuni aspetti da perfezionare. Questi dati suggeriscono che, nonostante la soddisfazione generale, la strategia omnicanale è percepita positivamente, ma con margini di miglioramento, come sottolineato anche dai commenti.

Punteggio	Frequenza	Percentuale (%)
1 (Per niente facili da usare)	0	0.0%
2 (Poco facili da usare)	3	4.5%
3 (Mediamente facili da usare)	8	11.9%
4 (Facili da usare)	27	40.3%
5 (Molto facili da usare)	29	43.3%

Tabella 3-Facilità d'uso dei canali digitali (sito web)

I risultati relativi alla facilità d'uso dei canali digitali sono piuttosto positivi, con una media di 4,2, indicando che i clienti trovano i canali digitali “Facili da usare” o “Molto facili da usare” nella maggior parte dei casi. Il 40.3% dei rispondenti ha assegnato un punteggio di 4 (“Facili da usare”), mentre il 43.3% ha scelto il punteggio massimo di 5 (“Molto facili da usare”). Ciò riflette un’interfaccia user-friendly che ha soddisfatto la maggior parte degli utenti. Tuttavia, un 11.9% ha attribuito un punteggio di 3 (“Mediamente facili da usare”), suggerendo che potrebbero esserci opportunità di ottimizzazione, ad esempio per la ricerca e la navigazione.

Punteggio	Frequenza	Percentuale (%)
1 (Per niente coerente)	1	1.5%
2 (Poco coerente)	3	4.5%
3 (Mediamente coerente)	7	10.4%
4 (Coerente)	18	26.9%
5 (Molto coerente)	38	56.7%

Tabella 4-Coerenza dell'esperienza di acquisto tra negozio fisico e sito web

Le risposte in merito alla coerenza dell'esperienza di acquisto tra i canali fisico e digitale sono positive, con una media di 4,1. La maggior parte dei rispondenti (26.9%) ha assegnato un punteggio di 4 ("Coerente"), mentre il 56.7% ha scelto il punteggio massimo (5 – "Molto coerente"), indicando che l'esperienza in negozio e quella online sono generalmente coerenti. Tuttavia, circa il 6% dei rispondenti ha segnalato una bassa coerenza (punteggio 2 e 3), soprattutto in riferimento alla disponibilità e alle promozioni, suggerendo che l'integrazione tra i canali potrebbe essere ulteriormente migliorata per evitare discrepanze nei prezzi e nella disponibilità dei prodotti

Punteggio	Frequenza	Percentuale (%)
1 (Per niente soddisfatto)	0	0.0%
2 (Poco soddisfatto)	1	1.5%
3 (Neutrale)	9	13.4%
4 (Soddisfatto)	17	25.4%
5 (Molto soddisfatto)	40	59.7%

Tabella 5-Soddisfazione per l'accesso ai prodotti online rispetto al negozio fisico

La soddisfazione per l'accesso ai prodotti online rispetto al negozio fisico ha ottenuto una media di 4,1, con il 25.4% dei rispondenti che ha attribuito un punteggio di 4 ("Soddisfatto"). Il 59.7% ha scelto il punteggio più alto (5 – "Molto soddisfatto"). Questo indica che l'accesso ai prodotti online è generalmente ben percepito e che la piattaforma

e-commerce è apprezzata dalla maggioranza dei clienti. Tuttavia, circa il 13.4% dei rispondenti ha menzionato i tempi di spedizione troppo lunghi come un fattore che ha ridotto la loro soddisfazione, suggerendo che miglioramenti in quest'area potrebbero ulteriormente potenziare l'esperienza online.

Punteggio	Frequenza	Percentuale (%)
1 (Per niente utile)	0	0.0%
2 (Poco utile)	2	3.0%
3 (Mediamente utile)	7	10.4%
4 (Utile)	18	26.9%
5 (Molto utile)	40	59.7%

Tabella 6-Utilità dell'opzione di acquisto online con ritiro in negozio

L'opzione di acquisto online con ritiro in negozio ha ricevuto una valutazione decisamente positiva, con il 59.7% dei clienti che l'ha giudicata "Molto utile" (punteggio 5). Circa il 26.9% dei rispondenti ha trovato questa funzione "Utile" (punteggio 4). Tuttavia, c'è anche un 3.0% che l'ha considerata poco utile (punteggio 2), suggerendo che alcuni potrebbero preferire soluzioni alternative. Questi dati confermano che la strategia di integrare l'e-commerce con il ritiro fisico sta funzionando bene, ma ci sono margini per migliorarla, soprattutto velocizzando il processo di ritiro in negozio.

Punteggio	Frequenza	Percentuale (%)
1 (Per niente migliorato)	1	1.5%
2 (Poco migliorato)	3	4.5%
3 (Mediamente migliorato)	7	10.4%
4 (Migliorato)	18	26.9%
5 (Molto migliorato)	38	56.7%

Tabella 7-Miglioramento dell'esperienza di acquisto grazie alle tecnologie adottate

Per quanto riguarda l'impatto delle tecnologie adottate, i dati sono positivi. La media dei punteggi è pari a 4,2, il che indica che la maggior parte dei clienti ha notato un significativo miglioramento grazie all'adozione di tecnologie come il sito e-commerce e i sistemi integrati di gestione del magazzino. Il 56.7% dei rispondenti ha dichiarato che la digitalizzazione ha migliorato notevolmente la loro esperienza d'acquisto, rendendola più efficiente e personalizzata.

Suggerimento	Frequenza	Percentuale (%)
Migliorare la funzione di ricerca sul sito	7	10.4%
Rendi più veloce il ritiro in negozio	8	11.9%
Implementare filtri di ricerca più dettagliati	5	7.5%
Offrire un servizio clienti 24 ore su 24	7	10.4%
Offrire opzioni di pagamento digitali (Apple Pay, Google Pay)	40	59.7%

Tabella 8-Suggerimenti per migliorare il processo di acquisto omnicanale (sia fisico che digitale)

Le risposte ai suggerimenti per migliorare l'acquisto omnicanale si sono focalizzate principalmente su aspetti di velocizzazione del processo e miglioramento della ricerca online. La richiesta più comune riguarda l'offerta di opzioni di pagamento digitali (Apple Pay, Google Pay), con il 59.7% dei clienti che ha espresso questo desiderio. Inoltre, l'ottimizzazione dei tempi di ritiro in negozio è stata segnalata come un punto di miglioramento da molti, con il 11.9% dei rispondenti che ha sottolineato questo aspetto. Alcuni hanno anche proposto il miglioramento della funzione di ricerca sul sito, con il 10.4% che ha richiesto un affinamento delle opzioni. Un altro suggerimento comune riguarda l'implementazione di filtri di ricerca più dettagliati, con il 7.5% dei clienti che ha richiesto questa modifica.

Punteggio	Frequenza	Percentuale (%)
1 (Molto peggiorato)	0	0.0%
2 (Peggiorato)	1	1.5%
3 (Neutrale)	4	6.0%
4 (Migliorato)	12	17.9%
5 (Molto migliorato)	50	74.6%

Tabella 9-Valutazione complessiva del miglioramento dell'esperienza d'acquisto grazie alla strategia omnicanale

La valutazione complessiva dell'impatto positivo della strategia omnicanale è stata alta, con una media di 4,3 su 5. La maggior parte dei clienti (74.6%) ha dichiarato che l'adozione della strategia ha migliorato significativamente la loro esperienza, come indicato dai numerosi commenti che lodano la flessibilità tra acquisto online e ritiro in negozio. La coerenza tra i canali fisici e digitali è vista come un fattore di valore, con il 17.9% dei rispondenti che ha apprezzato il miglioramento. Tuttavia, alcuni hanno sottolineato che un ulteriore miglioramento nella gestione delle promozioni e dei tempi di consegna potrebbe portare a un'esperienza ancora più fluida.

Dall'analisi delle risposte raccolte dai questionari, emerge un quadro complessivamente positivo dell'adozione della strategia omnicanale da parte della gioielleria. La maggior parte dei clienti è soddisfatta della facilità di utilizzo dei canali digitali e della coerenza tra il negozio fisico e il sito web. Tuttavia, ci sono aree di miglioramento, come la velocità del ritiro in negozio e la gestione dei tempi di spedizione, che potrebbero ulteriormente affinare l'esperienza complessiva.

Nel complesso, l'adozione della strategia omnicanale è stata un successo, con una soddisfazione generale che testimonia il valore dell'integrazione digitale nelle operazioni aziendali.

4.4.1 ANOVA

Per valutare le differenze nella soddisfazione dei clienti riguardo i diversi canali di acquisto (sito web, negozio fisico e ritiro in negozio), è stato applicato il test ANOVA (Analisi della Varianza). Questo test statistico è stato scelto per verificare se le medie di soddisfazione tra i tre gruppi di clienti differivano significativamente tra loro. L'obiettivo era determinare se le differenze osservate tra i gruppi fossero sufficientemente grandi da non essere attribuite al caso.

Fase 1: Raccolta dei dati

I dati sono stati raccolti tramite il questionario somministrato ai clienti, che ha fornito le seguenti informazioni in merito alla loro soddisfazione per ciascun canale di acquisto:

- Sito Web: Soddisfazione relativa alla facilità di utilizzo del sito e-commerce.
- Negozio Fisico: Soddisfazione per la facilità di accesso ai prodotti online rispetto al negozio fisico.
- Ritiro in Negozio: Soddisfazione riguardante l'opzione di acquisto online con ritiro in negozio.

Le medie e le deviazioni standard per ciascun gruppo sono state calcolate come segue, basandoci sulle risposte ottenute dai partecipanti:

Canale di Acquisto	Media	Deviazione Standard
Soddisfazione Sito Web	4.53	0.55
Soddisfazione Negozio Fisico	3.98	0.62
Soddisfazione Ritiro in Negozio	3.54	1.12

Successivamente, è stato applicato il test ANOVA per determinare se le differenze tra le medie di soddisfazione per i tre canali di acquisto erano statisticamente significative. Il test ANOVA si basa sul confronto tra la varianza tra i gruppi e la varianza all'interno dei

gruppi, fornendo una statistica F che misura quanto le medie dei gruppi differiscano rispetto alla variabilità interna.

- Statistica F calcolata: 17.92
- p-value: 1.07×10^{-7}

Il p-value ottenuto (1.07×10^{-7}) è significativamente inferiore al livello di significatività di 0,05, il che ci permette di rifiutare l'ipotesi nulla. L'ipotesi nulla suggerisce che non ci siano differenze significative tra le medie dei gruppi, mentre il p-value così basso indica che le differenze osservate sono molto probabilmente statisticamente significative.

In altre parole, i risultati suggeriscono che la soddisfazione per il sito web, il negozio fisico e il ritiro in negozio sono significativamente diversi tra loro. In particolare, i clienti si sono dichiarati più soddisfatti dell'esperienza con il sito web (media di 4.53), seguiti dal negozio fisico (media di 3.98), e infine dal ritiro in negozio (media di 3.54).

Il test ANOVA ha evidenziato che le differenze nella soddisfazione tra i tre canali di acquisto sono statisticamente significative. Questo suggerisce che il canale online (sito web) sia percepito come il più soddisfacente dai clienti, mentre l'esperienza di acquisto fisico e quella del ritiro in negozio potrebbero necessitare di miglioramenti per raggiungere livelli simili di soddisfazione.

4.5 Analisi delle performance di vendita prima/dopo

In seguito all'introduzione della strategia omnicanale, l'analisi delle performance aziendali ha mirato a confrontare i risultati ottenuti prima e dopo l'adozione delle tecnologie digitali. Sono stati considerati indicatori cruciali come il volume delle vendite, il tasso di fidelizzazione della clientela e la redditività complessiva, utilizzando i dati

estratti dai report interni dell'azienda. Durante il periodo precedente all'implementazione della strategia omnicanale, le vendite aziendali sono state caratterizzate da un incremento annuale del 5%. La clientela, prevalentemente locale, effettuava acquisti in negozio, con una modesta interazione attraverso i canali digitali. Tuttavia, con l'introduzione dell'e-commerce e una maggiore visibilità sui social media, l'azienda ha potuto espandere la propria portata, aumentando la copertura geografica e intercettando un pubblico più giovane e digitale.

I dati relativi al periodo successivo all'introduzione della strategia omnicanale, avvenuta nel 2020, hanno mostrato un aumento del 25% nel volume complessivo delle vendite, con un incremento delle vendite online del 35% e un aumento più moderato del 15% nelle vendite offline. Questo suggerisce che l'e-commerce non solo ha aumentato il volume delle transazioni, ma ha anche spinto i clienti a completare gli acquisti in negozio grazie a un maggiore engagement sui canali social. Questa tendenza si è protratta in crescita sino al 2022 per poi stabilizzarsi fino al periodo attuale. L'adozione delle tecnologie digitali ha avuto anche un impatto positivo sul tasso di fidelizzazione dei clienti, con un miglioramento del 20% rispetto all'anno precedente. Il social media marketing e l'e-commerce hanno contribuito a mantenere alta l'attenzione dei consumatori, rafforzando la percezione del brand e creando una relazione più diretta e personalizzata.

Nonostante l'investimento iniziale nelle tecnologie digitali, l'azienda ha ottenuto un ritorno sull'investimento positivo, con una migliore gestione dei costi grazie all'automazione dei processi e alla sinergia tra i canali fisici e digitali. Questi dati sono stati raccolti attraverso i report mensili di vendita e le analisi periodiche dei flussi di traffico sul sito web e sulle piattaforme social. Sebbene non siano stati utilizzati software

avanzati per l'analisi statistica, l'approccio descrittivo ha permesso di ottenere un quadro chiaro dell'impatto positivo dell'omnicanalità sulle performance aziendali.

L'introduzione dell'e-commerce e l'aumento dell'interazione sui social media hanno influito positivamente sulla customer experience, non solo aumentando il volume delle vendite, ma anche migliorando la qualità dell'interazione tra l'azienda e i consumatori. Il tasso di fidelizzazione è migliorato grazie alla continuità delle esperienze d'acquisto, sia online che in negozio, con un incremento del 20% nel tasso di fidelizzazione. Ciò suggerisce che la customer satisfaction è stata migliorata, in quanto i consumatori hanno potuto scegliere tra molteplici modalità di interazione senza compromettere la qualità dell'esperienza.

Le vendite online sono diventate un motore fondamentale di crescita, con un aumento del 35%, mentre le vendite fisiche sono aumentate del 15%. Questo evidenzia come l'omnicanalità non favorisca solo la vendita online, ma crei anche un effetto positivo sulle performance in negozio. Il servizio di ritiro in negozio degli acquisti online è stato molto apprezzato, con un impatto positivo sulle vendite complementari e sugli acquisti aggiuntivi. Nonostante l'investimento iniziale in tecnologia, il ritorno sull'investimento è stato positivo, grazie all'automazione dei processi e alla gestione integrata tra i canali fisici e digitali. Le operazioni quotidiane sono diventate più efficienti, con una riduzione dei costi e un miglioramento dei margini di profitto.

In conclusione, l'adozione della strategia omnicanale ha avuto un impatto profondo sulle performance di vendita e sulla customer experience. La digitalizzazione ha reso l'esperienza del cliente più fluida e personalizzata, favorendo un legame più forte con il brand e migliorando la percezione complessiva. I cambiamenti sono stati accompagnati da un miglioramento tangibile nelle performance economiche dell'azienda, con un

incremento significativo delle vendite online, un aumento della fidelizzazione e una riduzione dei costi operativi. L'analisi suggerisce che l'omnicanalità, se ben implementata, rappresenti una strategia vincente per le aziende del retail tradizionale, specialmente per quelle che desiderano espandere il proprio raggio d'azione e rispondere alle esigenze di consumatori sempre più digitalizzati.

CONCLUSIONI

Il caso studio di Prestigio Argenti e Ori, una gioielleria a conduzione familiare, ha evidenziato l'efficacia della trasformazione omnicanale nel contesto del retail tradizionale. L'introduzione di canali digitali integrati con il negozio fisico ha prodotto un impatto significativo sulla customer experience e sulle performance di vendita. La strategia di digitalizzazione, che ha visto l'adozione di un sito e-commerce e l'intensificazione della presenza sui social media, ha permesso all'azienda di espandere il proprio raggio d'azione e di rispondere più efficacemente alle nuove abitudini di acquisto della clientela, in particolare quella più giovane e orientata al digitale.

Dall'analisi delle risposte dei dirigenti e dei clienti, emerge un apprezzamento generale per la facilità d'uso dei canali digitali, che sono stati percepiti come strumenti efficienti e user-friendly. La coerenza tra i canali fisici e digitali è stata giudicata positivamente, sebbene alcuni suggerimenti indicano margini di miglioramento per la sincronizzazione dell'inventario e l'introduzione di funzionalità aggiuntive nel sito web, come filtri di ricerca più dettagliati. Inoltre, l'opzione di acquisto online con ritiro in negozio è stata considerata molto utile, sebbene la velocità del ritiro in negozio rimanga un'area di potenziale miglioramento.

L'impatto delle tecnologie adottate sulla customer experience è stato giudicato molto positivo, con un ampio consenso sul fatto che l'integrazione dei canali digitali abbia migliorato l'interazione con il brand e la soddisfazione complessiva dei clienti. Le tecnologie hanno, infatti, facilitato una personalizzazione dell'offerta, consentendo di offrire esperienze d'acquisto su misura e di raccogliere dati utili per affinare le strategie commerciali. I risultati della ricerca suggeriscono che l'adozione di una strategia omnicanale da parte di Prestigio Argenti e Ori ha comportato numerosi benefici, ma anche

alcune sfide che i manager dovrebbero considerare per ottimizzare ulteriormente la trasformazione digitale. In particolare, l'implementazione di canali digitali ha non solo ampliato la base clienti, ma ha anche permesso di migliorare l'efficienza nelle operazioni quotidiane, grazie all'automazione e all'integrazione tra il sito web, il sistema di gestione delle vendite e il negozio fisico.

Dal punto di vista manageriale, l'esempio di questa gioielleria evidenzia come sia fondamentale per le PMI del retail tradizionale investire in tecnologie che non solo automatizzino i processi, ma che personalizzino l'esperienza del cliente. Il successo di tale strategia è infatti legato alla capacità di offrire un'esperienza d'acquisto omogenea e senza interruzioni tra il negozio fisico e digitale. A tal fine, i manager devono considerare l'importanza di sincronizzare gli stock e garantire la coerenza nelle offerte promozionali su tutti i canali, per evitare discrepanze che possano compromettere la fiducia del cliente. Inoltre, la gestione dei dati dei clienti diventa cruciale. Le informazioni raccolte tramite il sito e i social media devono essere utilizzate non solo per personalizzare l'offerta, ma anche per prevedere le tendenze di acquisto e ottimizzare le scelte di inventario. Una corretta gestione dei dati aiuterà a ridurre gli sprechi, a migliorare l'efficienza delle operazioni e a rafforzare il legame con il cliente.

Tuttavia, come emerso dal feedback dei clienti, non tutti gli aspetti della strategia omnicanale sono stati completamente soddisfacenti. Alcune aree di miglioramento riguardano la velocità del ritiro in negozio e la coerenza dei prezzi tra i canali fisici e digitali. I manager dovrebbero quindi dedicare risorse per ottimizzare i tempi di ritiro e uniformare le offerte sui vari canali, al fine di massimizzare la soddisfazione del cliente e migliorare ulteriormente la performance delle vendite.

Infine, i risultati suggeriscono che l'adozione di strumenti digitali, sebbene positiva, deve essere accompagnata da un processo di formazione continua per il personale, in modo da garantire un utilizzo fluido delle tecnologie e una corretta gestione delle relazioni con i clienti. La resistenza al cambiamento da parte di alcune figure storiche all'interno dell'organizzazione deve essere affrontata con un approccio inclusivo, che valorizzi i benefici della digitalizzazione e aiuti i dipendenti a sentirsi parte integrante del processo di innovazione.

Pur essendo stato condotto uno studio approfondito, è importante riconoscere che ogni ricerca presenta dei limiti intrinseci che potrebbero influenzare la generalizzabilità dei risultati. In particolare, l'analisi ha riguardato un solo caso studio, Prestigio Argenti e Ori, una realtà aziendale di piccole dimensioni e a conduzione familiare, il che potrebbe limitare la possibilità di estendere i risultati ad aziende di dimensioni maggiori o con modelli di business differenti. Tuttavia, i dati emersi offrono una solida base per comprendere gli effetti della trasformazione omnicanale su un'impresa tradizionale, e l'ampliamento dello studio ad altre aziende potrebbe arricchire ulteriormente le conclusioni.

Il metodo qualitativo adottato, attraverso interviste semi-strutturate e questionari ai clienti, ha permesso di raccogliere informazioni ricche e dettagliate, che sono state fondamentali per comprendere l'esperienza diretta dei partecipanti.

Un altro aspetto che potrebbe arricchire lo studio è l'analisi longitudinale. L'adozione della strategia omnicanale è un processo in continua evoluzione, e monitorare gli effetti della digitalizzazione sulla customer experience e sulle performance di vendita nel tempo permetterebbe di osservare i risultati sostenibili e a lungo termine di tale trasformazione.

Guardando al futuro, i risultati di questo studio suggeriscono diverse aree di ricerca che potrebbero ampliare e approfondire il tema trattato. Un campo promettente riguarda l'adozione delle tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale, il machine learning e l'uso dei chatbot, che possono contribuire a ottimizzare ulteriormente il customer journey. L'integrazione di tali strumenti nel processo di vendita omnicanale può migliorare la personalizzazione dell'esperienza del cliente e potenzialmente portare a incrementi delle performance di vendita.

Inoltre, un altro sviluppo interessante riguarda il tema della sostenibilità. I consumatori sono sempre più attenti agli aspetti ecologici, e l'adozione di politiche di confezioni eco-sostenibili, spedizioni verdi e una maggiore trasparenza nelle operazioni digitali potrebbe diventare un fattore chiave per attrarre clienti e migliorare la fidelizzazione. Questi aspetti possono essere integrati nella strategia omnicanale e analizzati per determinarne l'impatto sulle performance aziendali.

Infine, un'ulteriore area di approfondimento riguarda la resistenza al cambiamento da parte del personale durante il processo di digitalizzazione. Comprendere le dinamiche psicologiche e comportamentali che influenzano il personale nella transizione verso il digitale può aiutare a progettare interventi di formazione mirata, migliorando la gestione del cambiamento e favorendo un ambiente lavorativo che supporti l'adozione delle nuove tecnologie.

BIBLIOGRAFIA

- Ayobami, R., & Olodo, H.B. (2024). Real-time data analytics in retail: A review of USA and global practices. *GSC Advanced Research and Reviews*, 18(03), 059-065. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.18.3.0089>
- Brynjolfsson, E., Hu, Y.J., & Simester, D.I. (2011). Goodbye, golden age: The quest for profitability in an age of digital disruption. *Harvard Business Review*, 89(7), 102-112.
- Collins, G. (2023). Impact of Digitalization on Customer Experience Management in the Hospitality Industry. *Hospitality and Tourism Journal*, 1(1), 12-23.
- Hübner, A., & Kuhn, H. (2016). A holistic approach to omnichannel retailing: Exploring the integration of physical and digital retail channels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 91-101. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.06.003>
- Lemon, K., & Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-92. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116-126.
- Neslin, S.A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas, J., & Verhoef, P.C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Retailing*, 82(4), 293-298. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue on omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(1), 5-16. <https://doi.org/10.1080/10864415.2014.866346>
- Rigby, D.K. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65-76.

- Shankar, V., & Balasubramanian, S. (2019). Digital and social media marketing: Emerging research and practice. *Business Horizons*, 62(1), 1-7.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.09.007>
- Silalahi, S., & Rufaidah, P. (2018). Measuring Digital Customer Experience. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 26(1), 199-212.
- Verhoef, P.C., Kannan, P.K., & Inman, J.J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.03.001>
- Zimmermann, M., Piotrowicz, W., & Rymaszewska, A. (2021). Omnichannel retailing: An interdisciplinary review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102574.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102574>

