

Il prezzo che non vedi: quanto costa davvero fare pricing nel retail italiano

Nel retail di medie dimensioni, ogni decisione di prezzo, promozione o sconto viene presa ogni giorno senza numeri. Dati, meccanismi e impatto dell'AI su margini, sell-through e coerenza commerciale.

by Vedrai Observatory
Vedrai Research AI, Vedrai S.p.A.

Marzo 2026

Nel retail italiano, il pricing è un processo che tutti pensano di conoscere e che nessuno ha mai misurato davvero. Ogni giorno, in catene strutturate da 50 a 300 milioni di fatturato, con 20-60 punti vendita e organizzazioni distribuite su più livelli decisionali, vengono prese decisioni su prezzi, promozioni e sconti senza una stima attendibile del loro impatto sul margine. Vedrai ha analizzato i processi commerciali e di pricing di circa 100 aziende retail italiane nel periodo 2022-2025, con fatturato tra 50 e 300 milioni di euro, nei segmenti fashion, arredamento, food retail e consumer goods. Un dato emerge con una frequenza che non lascia spazio a dubbi: il processo di pricing è il collo di bottiglia più costoso e meno visibile dell'intera operazione commerciale.

Per un'azienda retail da 50 a 300 milioni di fatturato, il costo complessivo di questo problema, tra margini erosi da promozioni sbagliate, stock invenduto accumulato per assortimenti decisi senza dati e vendite perse per reazione lenta ai movimenti dei competitor, vale tra 1.000.000 e 4.000.000 euro l'anno. Non compare in nessun report di gestione.

Non emerge nelle riunioni del CdA. Non compare tra i KPI del Direttore Commerciale. Eppure è lì, nell'ora che passa tra il segnale di mercato e la decisione correttiva, che si consumano margini, rotazioni e posizionamento competitivo.

Il problema non è che mancano i dati. È che non esistono nel posto giusto nel momento in cui serve decidere. È la distanza tra il segnale e la risposta che costa. Non il segnale.

L'IDEA IN SINTESI

IL PROBLEMA

Nel retail italiano, costruire una decisione di pricing coinvolge 3-5 funzioni aziendali, si basa su dati distribuiti tra sistemi incompatibili e produce risultati incoerenti tra store e canali. Il processo, dalla stima del margine per SKU alla decisione promozionale, è frammentato, lento e mai standardizzato. Ogni giorno di ritardo e ogni errore di calibrazione ha un costo misurabile.

LA RICERCA

Analisi condotta su circa 100 aziende retail italiane con fatturato tra 50 e 300 milioni di euro, nei segmenti fashion, arredamento, food retail e consumer goods. Modelli inclusi: catene multi-store strutturate con 20-60 punti vendita, operatori omnichannel, e-commerce con presenza fisica. Dati 2022-2025.

IL RISULTATO

Le aziende che adottano sistemi di decision intelligence nel processo di pricing riducono i tempi di reazione agli eventi di mercato fino all'80%, aumentano il margine lordo medio per categoria di 3-7 punti percentuali e migliorano il sell-through stagionale del 12-20%.

IL PROBLEMA: UN PROCESSO CHE TUTTI PENSANO DI CONOSCERE E CHE NESSUNO HA MAI MISURATO DAVVERO

Chiedere a una catena retail da 120 milioni di fatturato, con 30 punti vendita e un'organizzazione distribuita tra HQ e store manager, come gestisce una decisione di prezzo su una categoria in rallentamento produce quasi sempre la stessa risposta: una sequenza di passaggi che si inseguono senza governo centrale. Il responsabile commerciale segnala il calo di sell-through. Il category manager consulta l'ERP, ma i dati del canale e-commerce sono su un sistema separato. Qualcuno estrae un foglio Excel con i prezzi dei competitor, fermi alla settimana scorsa. La logistica controlla le giacenze, ma solo per i magazzini centralizzati. Il buyer senior porta la propria lettura, costruita sull'esperienza, non sui numeri di quel momento. Il marketing ha già pianificato una campagna che non è allineata con nessuno di questi input. Ognuno porta la propria metrica. Nessuno porta la stessa mappa.

La decisione arriva dopo 5-10 giorni. Il competitor ha già corretto il prezzo. Il cliente ha già acquistato altrove. Il prodotto è ancora sullo scaffale, o nel carrello digitale abbandonato, al prezzo sbagliato.

Un processo sequenziale in un mercato che chiede reazione parallela

La struttura del problema è organizzativa prima ancora che tecnologica. Il processo è quasi sempre sequenziale: una funzione aspetta i dati dell'altra, una decisione aspetta l'approvazione del livello superiore, una promozione aspetta il coordinamento tra reparti che non hanno gli stessi obiettivi. Quando tutti i dati sono disponibili, il momento ottimale per intervenire è passato. In un mercato dove i prezzi dei competitor sono visibili in tempo reale e i clienti confrontano le offerte prima di entrare in negozio, la lentezza non è un difetto operativo. È una perdita strutturale di margine.

I dati di acquisto B2C mostrano che tra il 45 e il 60% delle decisioni di acquisto in categorie con prodotti confrontabili viene determinata dal prezzo percepito nel momento della scelta, non dal prezzo medio stagionale. La promozione giusta, attivata in ritardo di dieci giorni, non recupera il cliente che ha già comprato. Cede il margine senza cedere il cliente.

Le informazioni che servono non sono mai nello stesso posto

Costruire un'analisi di pricing richiede quattro categorie di dati: vendite per SKU, store e canale; costi di acquisto aggiornati per riferimento; giacenze per punto vendita e magazzino; posizionamento di prezzo dei competitor con i loro cicli attivi. In quasi tutte le 100 aziende del campione, questi dati sono su sistemi diversi: l'ERP gestionale per i costi, il POS per le vendite fisiche, la piattaforma e-commerce per il digitale, i file Excel del buyer per la storicità degli acquisti. Nelle organizzazioni con 30 o più punti vendita, si aggiunge un

ulteriore strato di complessità: i dati di cassa arrivano da sistemi POS eterogenei, la comunicazione tra HQ e store passa attraverso canali informali, e la responsabilità di pricing è spesso divisa tra chi decide centralmente e chi applica localmente. Quando qualcuno li riunisce tutti, il lavoro di consolidamento assorbe il 35-45% del tempo totale dell'analisi. E quasi sempre, quando la decisione viene presa, almeno uno dei dati di input riflette una situazione che non esiste più.

Cinque funzioni coinvolte. Quattro sistemi diversi. Tre livelli decisionali da attraversare. Una decisione di pricing che esce dopo una settimana. Questo è il processo medio nel retail italiano strutturato. Non è un caso limite. È la norma.

Il conflitto strutturale tra chi compra, chi vende e chi porta traffico online

Il buyer gestisce il margine teorico: negozia i costi con i fornitori, costruisce le condizioni di acquisto stagionali, decide l'assortimento con sei mesi di anticipo. Il responsabile commerciale e degli store gestisce il sell-out: vuole promozioni rapide, flessibilità sugli sconti, reazione immediata ai segnali di cassa. Il responsabile e-commerce gestisce il conversion rate: opera sconti flash, testa dinamiche di prezzo, ottimizza la pagina prodotto senza coordinamento con lo store fisico. Nelle organizzazioni con più livelli decisionali, ogni scelta di prezzo deve attraversare almeno tre approvazioni: il category, il commercial director e, sopra una certa soglia di sconto, il CFO o il CEO. Tre funzioni, tre metriche, tre orizzonti temporali, tre livelli di approvazione. Nessuna visione condivisa del prezzo giusto. Il risultato non è una strategia di pricing. È il prodotto di ottimizzazioni separate che si contraddicono a vicenda.

Il momento in cui il conflitto diventa visibile è lo scaffale. O lo schermo. Un cliente entra in negozio dopo aver visto il prodotto online a un prezzo diverso. Il responsabile dello store concede lo sconto per non perdere la vendita. Quel margine non è tracciato da nessuna parte. Non compare nel consuntivo promozionale. Non rientra nell'analisi del buyer. Sparisce.

IMPATTO ECONOMICO: TRE TIPI DI PERDITA CHE NESSUNO SOMMA MAI

Le inefficienze nel processo di pricing generano tre perdite distinte. La prima è il margine eroso da promozioni attivate senza una stima credibile dell'elasticità reale per categoria. La seconda è lo stock invenduto a fine stagione, che richiede markdown tardivi e profondi. La terza è la perdita di conversione generata dalla lentezza di reazione ai movimenti di prezzo del mercato. Le abbiamo stimate su un campione di circa 100 aziende retail con fatturato tra 50 e 300 milioni di euro.

Disfunzione	Impatto stimato	Fonte
Tempo medio per una decisione di pricing o promo su categoria	5-10 giorni lavorativi	Osservazione diretta
Promozioni che erodono margine senza generare uplift di volumi giustificato	38-50% del totale promo	Analisi interna Vedrai
Scarto medio margine previsto vs margine reale su promo attivata	3-8 punti percentuali	Analisi interna Vedrai
Variabilità prezzi stessa referenza tra store o tra canali diversi	Fino al 16%	Campione 100 aziende
Stock invenduto a fine stagione in fashion e arredamento	12-22% dello stock	Benchmark settore
Ore-uomo totali per analisi e decisione promozionale complessa	12-28 ore tra funzioni	Mappatura processi

Il calcolo diretto è già significativo. Una catena da 150 milioni di fatturato con 10 category manager che gestisce 25 decisioni promozionali al mese, ciascuna impegnando in media 20 ore distribuite tra acquisti, merchandising e marketing, spende tra 500.000 e 750.000 euro annui solo in ore-uomo per costruire promozioni. A questo si sommano le promozioni che non funzionano: se il 42% delle attivazioni promozionali non genera un uplift sufficiente a coprire la riduzione di prezzo, e il sell-out medio per categoria promossa è di 120.000 euro a ciclo, il margine ceduto senza vendite aggiuntive vale tra 700.000 e 1.500.000 euro l'anno. Il terzo strato è lo stock invenduto liquidato con markdown del 40-60% che azzerà il margine residuo su una quota rilevante dell'acquistato stagionale.

Quando si sommano le tre componenti, il costo totale vale tra 1.000.000 e 4.000.000 euro annui per un'azienda da 50-300 milioni. Non perchè qualcuno stia sbagliando in modo evidente. Ma perchè il sistema è costruito per ottimizzare ogni funzione separatamente, non per massimizzare il risultato complessivo. Il costo non è una singola decisione sbagliata. È la somma di centinaia di decisioni prese senza visibilità, stagione dopo stagione.

La promozione sbagliata è visibile nel consuntivo. Il margine ceduto per coerenza di prezzo mancante non lo trova nessuno. Ed è quest'ultimo a pesare di più.

Il costo più insidioso non è la promozione inefficace. È la variabilità interna dei prezzi. Nelle aziende multi-store e omnichannel del campione, il 63% ha registrato differenze di prezzo superiori al 10% sulla stessa referenza tra canali o tra store in aree diverse, senza che ci fosse una scelta strategica a supportarle. Non è personalizzazione. È assenza di governo. E il cliente con lo smartphone, in negozio, la vede sempre.

EVIDENZE E DATI: IL RETAIL ITALIANO IN CIFRE

I dati che seguono sono basati su analisi condotte da Vedrai su circa 100 aziende retail italiane nel periodo 2022-2025, con fatturato tra 50 e 300 milioni di euro nei segmenti fashion, arredamento, food retail e consumer goods. L'analisi ha misurato l'intero ciclo di costruzione di una decisione di pricing: dalla raccolta dei dati di vendita e costo, all'analisi delle giacenze, dalla definizione della meccanica promozionale alla decisione finale su livello di sconto e timing di attivazione.

Indicatore	Valore medio campione	Range osservato
Tempo decisione pricing o promozione su categoria	7 giorni lavorativi	2-15 giorni
Funzioni coinvolte per una decisione promozionale complessa	3,7 funzioni	2-6 funzioni
Scarto margine previsto vs reale su promo	5,2 pp	2-12 pp
Promozioni senza uplift volumi giustificato	42%	28-58%
Variabilità prezzi stessa referenza tra canali o store	12%	5-22%
Stock invenduto fine stagione in fashion e arredamento	17%	8-26%
Ore-uomo per analisi e decisione promozionale completa	19 ore	10-32 ore

Tre dati richiedono una lettura specifica. Il primo è lo scarto tra margine previsto e reale sulle promozioni: in media 5,2 punti percentuali, con punte fino a 12. Su una categoria con 600.000 euro di sell-out stagionale, questo significa fino a 72.000 euro di margine evaporato per singola categoria, spesso senza che nessuno lo misuri nel momento in cui avviene. La rilevazione arriva solo a consuntivo di stagione, quando la correzione non è più possibile.

Il secondo è la quota di promozioni inefficaci: il 42% delle attività promozionali nel campione non ha prodotto un incremento di volumi sufficiente a compensare la riduzione di prezzo. Il margine è stato ceduto senza che le vendite aggiuntive lo giustificassero. La promozione non ha creato valore. Ha redistribuito margine verso il cliente senza creare domanda incrementale.

Il terzo dato è il più diretto: il 17% dello stock acquistato nelle categorie fashion e arredamento non viene venduto al prezzo pieno, generando markdown progressivi che comprimono il margine complessivo di stagione. Lo stock invenduto non è un problema di

domanda insufficiente. È il risultato di decisioni di assortimento e pricing prese senza una proiezione attendibile della velocità di rotazione.

*La maggior parte delle promozioni non serve a vendere di più.
Serve a correggere errori di pricing fatti mesi prima, quando il
prezzo è stato deciso senza dati e senza una proiezione credibile del
sell-through.*

La variabilità interna merita una nota separata. La stessa azienda può prezzare la stessa referenza con una differenza fino al 22% tra un canale e l'altro, o tra store con profili di domanda diversi, a seconda di chi gestisce quella categoria in quel momento e di quali dati ha sotto mano. Ripetuto su centinaia di SKU per migliaia di decisioni annue, questo non è un errore occasionale. È il costo fisso di un processo privo di governo.

ANALISI SPECIFICA: DOVE SI ROMPE IL PROCESSO NEL RETAIL

Fashion e arredamento: pricing e stock management come due silos che non si parlano

Nelle aziende retail con prodotto stagionale, ogni decisione di prezzo è anche una decisione su quanto stock si intende liquidare, in quale finestra temporale e a quale costo. Il problema è che nelle 100 aziende del campione questi due processi, pricing e stock management, non sono quasi mai integrati. Il category manager decide i prezzi promozionali senza una proiezione aggiornata delle giacenze per punto vendita. La logistica gestisce i trasferimenti tra store senza sapere quale sarà il piano promozionale della settimana successiva. Il planning acquisti ha costruito l'ordine stagionale su previsioni fatte sei mesi prima, senza simulare l'impatto dei prezzi sulla velocità di rotazione.

Il risultato è quasi sempre lo stesso: le promozioni arrivano quando il problema di stock è già visibile, non quando sarebbe ancora gestibile. I markdown vengono applicati con la profondità necessaria a liquidare rapidamente, non con quella che massimizza il margine residuo. E la stagione chiude con un mix di referenze promosse troppo tardi e referenze scontate troppo in anticipo, ciascuna per ragioni diverse, con lo stesso effetto: 600.000-1.500.000 euro di margine ceduto in modo non necessario.

Una catena con 600 referenze attive per stagione, 30 punti vendita e tre cicli promozionali principali dovrebbe simulare l'impatto di ogni scenario di sconto sullo stock residuo prima di decidere, differenziando per area geografica e per formato di store. Nella realtà osservata, questa simulazione non viene mai eseguita: la decisione promozionale si basa sull'esperienza del buyer senior o sulla pressione del responsabile di un singolo punto vendita. Nelle aziende più strutturate, il problema è aggravato dalla distanza tra HQ e store:

la promozione viene approvata centralmente su logiche di categoria, ma il singolo store manager la applica con logiche locali, spesso modificandola in modo non tracciato.

Food retail: il costo del ritardo negli aggiornamenti di prezzo

Nel food retail di medie dimensioni, la gestione dei prezzi ha una dimensione operativa diversa ma ugualmente critica: aggiornare centinaia di prezzi su referenze a rotazione rapida, con costi di acquisto soggetti a variazioni frequenti da parte dei fornitori e pressioni competitive locali che cambiano da un punto vendita all'altro. La stessa referenza può avere un costo logistico diverso in store geograficamente distanti, un sell-through diverso per ragioni demografiche, una pressione competitiva locale differente. Decidere il prezzo ottimale per ogni SKU in ogni store, aggiornarlo quando cambia il costo di acquisto, coordinare le promozioni nazionali con le esigenze locali: è un'operazione che nessun processo manuale può sostenere a questa frequenza.

Nelle aziende food retail del campione con più di 25 punti vendita, il 31% delle correzioni di prezzo arriva con un ritardo superiore a 5 giorni rispetto al momento in cui le condizioni di mercato lo avrebbero richiesto. In quei 5 giorni, il prodotto viene venduto al prezzo sbagliato: sotto costo se il fornitore ha aumentato, sopra mercato se il competitor ha abbassato. In entrambi i casi, è una perdita. Solo in direzioni diverse.

E-commerce e omnichannel: la governance dei prezzi come problema di controllo, non di tecnologia

Per le aziende con presenza fisica e digitale, la gestione della coerenza commerciale acquista una dimensione ulteriore: la necessità di allineare i prezzi online e quelli offline. Nella pratica, questa coerenza viene gestita raramente in modo esplicito. Il canale e-commerce è spesso gestito da un team separato con obiettivi di conversion rate, che opera sconti flash e prezzi dinamici senza coordinamento con il pricing dei negozi fisici. Il risultato è che il 63% delle aziende omnichannel del campione ha referenze prezzate in modo incoerente tra canali, con differenze visibili a qualsiasi cliente che compari le due esperienze d'acquisto.

La conseguenza non è solo la perdita del singolo acquisto. È la pressione interna sui responsabili di store, che si trovano a gestire clienti con il prezzo online sullo schermo del telefono. Il responsabile dello store concede lo sconto per non perdere la vendita. Quello sconto non è tracciato nel sistema promozionale. Non rientra nell'analisi del buyer. Non compare nel margine di categoria. Sparisce. E si ripete ogni giorno, in ogni store, su decine di referenze. Nelle catene con 30-50 punti vendita, questa dinamica vale tra 200.000 e 600.000 euro annui di sconti non tracciati, mai attribuiti a nessuna promozione, mai misurati da nessuno.

La fragilità da concentrazione: quando il know-how è in testa a due persone

Uno dei punti di fragilità più sistematici nelle aziende retail strutturate è la concentrazione delle logiche di pricing su una o due figure chiave a livello di HQ. Il buyer senior conosce i fornitori, ha memoria storica degli acquisti, sa dove c'è margine di manovra su ogni categoria. Il problema si amplifica nelle organizzazioni con più livelli: la logica di pricing che il buyer ha in testa deve scendere fino al responsabile di store, spesso attraverso comunicazioni informali e fogli Excel che non catturano tutta la sfumatura della decisione originale. Quando il buyer è assente, in ferie, sovraccarico o cambia azienda, le decisioni rallentano centralmente. E a livello di store, dove nessuno ha la mappa completa, si improvvisa.

DALLA DECISIONE ISTINTIVA AL LAYER DECISIONALE: COSA CAMBIA DAVVERO NEL RETAIL

Applicare l'AI al pricing nel retail non significa costruire un foglio Excel più veloce. Significa cambiare cosa succede nel momento in cui arriva un segnale di mercato: un calo del sell-through su una categoria, un movimento di prezzo del competitor, una variazione nel costo di acquisto dal fornitore, un'accelerazione inattesa della domanda su una referenza specifica. Oggi il category manager raccoglie i dati disponibili, li interpreta con l'esperienza accumulata, aspetta il feedback della logistica sulle giacenze, discute con il buyer, propone una promozione e attende le approvazioni. Con un sistema di decision intelligence, il flusso è diverso: il sistema rileva il segnale, aggrega in automatico tutti i dati rilevanti e restituisce in pochi minuti un'analisi di scenario con le opzioni di intervento e il loro impatto atteso su margine, sell-through e stock residuo. La decisione non è più una valutazione soggettiva costruita con i dati disponibili in quel momento. È una scelta consapevole, supportata dall'intera storia commerciale dell'azienda.

La differenza rispetto a un tool di BI tradizionale è sostanziale. Uno strumento di reportistica mostra dove si è. Non dice dove si sta andando, nè quanto costano le opzioni disponibili. Un sistema di AI fa qualcosa di diverso: riconosce i pattern tra le stagioni passate, individua le categorie con dinamiche simili a quelle in corso e stima l'impatto delle diverse opzioni di intervento sulla base di ciò che è successo davvero in passato. Non applica regole memorizzate. Aggiorna continuamente il proprio punto di riferimento sulla base dei risultati reali di ogni promozione consuntivata, di ogni stagione chiusa, di ogni markdown applicato. È questa capacità di apprendere dall'esperienza commerciale reale dell'azienda che migliora la precisione delle decisioni nel tempo.

Il cambiamento non è incrementale. Richiede un approccio che nessuno strumento statico può replicare: un sistema che apprende dai dati reali e aggiorna continuamente le proprie

stime. Il cambiamento si manifesta in modo concreto su cinque fronti. Per ciascuno, c'è qualcosa che cambia nell'esperienza quotidiana del category manager. E qualcosa che il sistema fa in modo non visibile, ma economicamente determinante.

LE CINQUE LEVE OPERATIVE NEL RETAIL

1. I DATI CI SONO GIÀ: SMETTERE DI CERCARLI

Il category manager apre il sistema e trova già aggregati i dati che prima doveva recuperare da quattro fonti diverse: vendite per SKU e punto vendita dall'ERP, dati di traffico e conversion dal canale e-commerce, giacenze per magazzino e store, prezzi aggiornati dei competitor sulle categorie chiave. Il sistema integra queste fonti in modo continuo, senza che nessuno debba aggiornare nulla manualmente. Risultato: la fase di raccolta e pulizia dei dati, che oggi assorbe tra il 35 e il 45% del tempo totale di analisi, scompare. Il category manager inizia dal punto in cui la competenza serve davvero.

2. SAPERE PRIMA QUAL È L'IMPATTO REALE DI UNA PROMOZIONE, NON DOPO

Il responsabile inserisce le caratteristiche della promozione ipotizzata: categoria, meccanica di sconto, timing, store coinvolti. Il sistema analizza il comportamento storico di quella categoria in condizioni simili, stima l'uplift atteso di volumi, calcola l'impatto sul margine lordo e proietta l'effetto sullo stock residuo. Se la promozione non è economicamente giustificata, perchè l'uplift atteso non compensa la riduzione di prezzo, il sistema lo mostra prima che la decisione venga presa. Non dopo, nel consuntivo. Lo scarto tra margine previsto e reale si riduce perchè il sistema impara progressivamente dagli scostamenti delle stagioni precedenti, affinando le proprie stime con ogni promozione consuntivata.

3. GESTIRE LO STOCK CON ANTICIPO: IL MARKDOWN COME SCELTA, NON COME RISPOSTA DI EMERGENZA

Una volta che le curve di sell-through sono disponibili in tempo reale, il responsabile vede una proiezione chiara: quanto stock resterà invenduto a fine stagione se il ritmo attuale non cambia, quale livello di sconto è necessario per accelerare la rotazione, e qual è il momento ottimale per attivarlo. Il sistema non decide. Mette davanti tutto quello che serve per decidere bene, con settimane di anticipo rispetto al momento in cui il problema diventa visibile. Un markdown non è più una risposta a uno stock che non si muove. È una scelta pianificata, con le conseguenze già quantificate prima di farla.

4. PREZZI COERENTI SU TUTTA LA RETE E TRA I CANALI, SENZA DIPENDERE DA CHI C'È QUEL GIORNO

Oggi, in molte aziende retail, due store manager o due responsabili di canale possono applicare prezzi o sconti che differiscono del 15-20% sulla stessa referenza. Non per una scelta strategica. Per assenza di un riferimento condiviso. Un sistema di decision intelligence determina quel riferimento: basato sull'esperienza collettiva dell'azienda su ogni categoria, suggerisce il range di prezzo coerente con i margini target e segnala ogni volta che una decisione locale si discosta in modo non giustificato. Le logiche di pricing non dipendono più da chi è disponibile quel giorno. Il know-how che prima risiedeva in una o due persone diventa un patrimonio strutturato, accessibile a chiunque lavori su quella categoria.

5. RISPONDERE IN ORE, NON IN GIORNI

Su categorie standard, la decisione di correzione prezzo o attivazione promozionale viene presa in meno di un'ora: il sistema ha già tutti i dati, l'analisi di scenario è automatica, il category manager verifica e approva. Su situazioni più complesse, il processo scende da una settimana a 2-4 ore: la parte strutturata è gestita dal sistema, quella che richiede giudizio commerciale rimane in capo alla persona. Il tempo recuperato non si perde: si sposta sulla relazione con i fornitori, sulla costruzione di un piano promozionale stagionale davvero calibrato, sulla comprensione più profonda dei comportamenti di acquisto per categoria. Lì dove l'esperienza umana fa davvero la differenza.

Il sistema non sostituisce la competenza del buyer o del category manager. Non valuta la fattibilità commerciale di un'operazione fuori standard, non gestisce le dinamiche relazionali di una negoziazione difficile con un fornitore, non sostituisce l'esperienza di chi conosce il mercato da anni. Quello che fa è preciso: elimina tutto il lavoro a basso valore aggiunto, recupero dati, calcoli manuali su Excel, attese per informazioni già presenti in azienda ma distribuite su sistemi che non parlano tra loro. Quel lavoro oggi occupa la parte più consistente del tempo di analisi. La persona rimane al centro. Lavora su ciò che conta.

IMPATTO DELL'AI: STIME E BENCHMARK PER IL RETAIL ITALIANO

Le stime che seguono sono basate su osservazione diretta di aziende retail italiane con fatturato tra 50 e 300 milioni di euro che hanno adottato sistemi di decision intelligence nel pricing e nella gestione promozionale tra il 2022 e il 2024, integrate con benchmark di settore europei. I miglioramenti riguardano tre dimensioni distinte: velocità di reazione, precisione della calibrazione promozionale e controllo della marginalità per categoria. Nascono da cause precise. I tempi si riducono perchè sparisce la fase di raccolta e consolidamento dei dati. Il margine migliora perchè le promozioni vengono calibrate su dati reali di elasticità per categoria, non su stime o abitudini consolidate. Lo stock invenduto diminuisce perchè le curve di sell-through vengono monitorate con anticipo sufficiente a intervenire prima che la situazione diventi irreversibile.

KPI	Situazione attuale	Con AI	Miglioramento
Tempo decisione pricing o promo (categoria standard)	5-8 giorni	2-4 ore	-80/90%
Tempo decisione pricing o promo (categoria complessa)	10-18 giorni	1-3 giorni	-70/85%
Scarto margine previsto vs reale su promo	4-8 pp	1-2 pp	-65/75%

KPI	Situazione attuale	Con AI	Miglioramento
Sell-through stagionale	73-81%	85-93%	+10/14 pp
Stock invenduto fine stagione	14-20%	5-9%	-55/65%
Variabilità prezzi tra store o canali	Alta, >10%	Bassa, <3%	-70%
Ore-uomo per analisi promozionale completa	16-30 ore	3-6 ore	-70/80%

Il miglioramento più visibile è sui tempi: una decisione promozionale che oggi richiede giorni viene completata in ore. Ma il numero che cambia davvero la competitività dell'azienda è un altro: il sell-through stagionale che sale dal 73-81% all'85-93%. Su un portafoglio di acquistato stagionale da 10 milioni di euro in una catena fashion da 140-180 milioni di fatturato, quei 10-14 punti percentuali in più di sell-through al prezzo pieno valgono tra 1.000.000 e 1.400.000 euro di margine aggiuntivo per stagione. Non da nuovi clienti. Dallo stesso assortimento, gestito con decisioni più precise.

Il secondo impatto è più lento ma più strutturale: la precisione della calibrazione promozionale. Ogni promozione consuntivata affina le stime future su categorie simili. Lo scarto tra margine previsto e margine reale, oggi in media 5,2 punti percentuali, scende all'1-2%. Su un'azienda da 180 milioni di fatturato con una quota promozionale del 25%, recuperare 3 punti di margine medio vale circa 1.350.000 euro l'anno. Le aziende che usano questi strumenti da più di 12 mesi riportano una riduzione dell'errore medio di calibrazione promozionale del 60-70%.

CASI D'USO: PRIMA E DOPO NEL RETAIL ITALIANO

Caso 1. Catena retail fashion, Nord Italia

Catena con 38 punti vendita e 130 milioni di euro di fatturato, specializzata in abbigliamento e accessori donna nel segmento mid-market, con organizzazione strutturata su tre livelli: HQ con funzione acquisti e merchandising, area manager con responsabilità su cluster di store, responsabili di punto vendita. Prima dell'intervento, ogni decisione di avvio saldi intermedi o di promozione stagionale coinvolgeva il responsabile acquisti, tre category manager, il direttore commerciale e il responsabile marketing. Il processo durava in media 9 giorni lavorativi, con cinque o sei passaggi interni, almeno un'escalation al livello di area manager e una revisione dopo la prima approvazione. Il sell-through medio a fine stagione era del 74%, con uno stock invenduto residuo del 19% liquidato con markdown medi del 48%, che azzerava il margine su quasi un quinto dell'acquistato stagionale. Lo scarto tra margine previsto e reale sulle promozioni era di 6,4 punti percentuali in media.

Dopo l'adozione di un sistema integrato con l'ERP e i dati POS per ogni punto vendita, visibili anche a livello di area manager, il time-to-price su decisioni promozionali standard si è ridotto a meno di 2 ore. La proiezione predittiva del sell-through ha permesso di anticipare gli interventi di sconto di 2-3 settimane rispetto alla prassi precedente, riducendo la profondità media dei markdown necessari del 31%. Nel primo anno, il sell-through è salito all'88%, la marginalità media di stagione è migliorata di 5,8 punti percentuali e lo scarto tra margine previsto e reale sulle promozioni è sceso a 1,7 punti. L'impatto economico complessivo stimato è di 1.500.000 euro nel primo anno su un fatturato di 130 milioni.

Caso 2. Catena food retail multistore, Centro-Nord Italia

Catena di supermercati di prossimità con 42 punti vendita e 165 milioni di euro di fatturato, con forte componente di prodotti freschi e referenze a rotazione settimanale. L'organizzazione pricing era distribuita tra un ufficio acquisti centrale, cinque area manager con responsabilità geografica e i direttori di punto vendita, ciascuno con margine di discrezionalità sulle promozioni locali. Il problema principale era duplice: le variazioni dei costi di acquisto dai fornitori impiegavano in media 6 giorni a essere recepite nei prezzi a scaffale, generando situazioni in cui il prodotto veniva venduto sotto costo per giorni. A questo si aggiungeva una variabilità di prezzo fino al 14% sulla stessa referenza tra store in aree diverse, amplificata dalla discrezionalità locale dei direttori di store. L'incoerenza percepita dai clienti più mobili è quella che genera il danno più duraturo, sulla fiducia nel brand prima ancora che sul margine.

Dopo l'integrazione in tempo reale dei costi di acquisto dai fornitori, dei dati di vendita per store e delle pressioni competitive locali, il ritardo medio negli aggiornamenti di prezzo si è ridotto da 6 giorni a meno di 4 ore. La variabilità interna tra store si è ridotta al 2,4%, con una logica di differenziazione ora esplicita e visibile a tutti i livelli organizzativi. La marginalità complessiva è cresciuta di 3,4 punti percentuali nel primo anno, per un impatto economico stimato di 1.600.000 euro su un fatturato di 165 milioni.

Caso 3. Operatore omnichannel arredamento e home living

Azienda con 115 milioni di euro di fatturato, distribuiti tra 14 showroom fisici in sette regioni e un canale e-commerce che genera il 38% del totale, con un team digitale di 12 persone operante in modo sostanzialmente autonomo rispetto all'organizzazione fisica. Il problema principale era la frammentazione delle logiche di pricing tra canali: il team e-commerce operava promozioni flash e sconti dinamici con obiettivi di conversion rate, senza coordinamento con il pricing degli showroom. Il 26% delle referenze principali era prezzato in modo incoerente tra canali. Il risultato era una pressione crescente sui responsabili showroom per eguagliare i prezzi online, con sconti non pianificati e non

tracciati che erodevano il margine in modo invisibile. Il carry-over era sistematico: gli sconti concessi in showroom non rientravano nell'analisi promozionale del buyer. Non comparivano da nessuna parte. Solo nel margine finale di stagione, troppo basso rispetto alle previsioni, senza una spiegazione chiara.

Dopo l'implementazione di un sistema che unifica il governo dei prezzi tra canali e quantifica in tempo reale l'impatto di ogni variazione promozionale sul margine aggregato, la variabilità tra canali si è ridotta al 2,2%. Il tasso di conversione e-commerce è salito del 18%. Lo stock invenduto a fine stagione si è ridotto dal 23% all'8%, con una riduzione dei markdown medi del 39%. L'impatto economico complessivo nel primo anno è stato di 1.200.000 euro su un fatturato di 115 milioni.

IMPLICAZIONI STRATEGICHE PER CEO E DIRETTORI COMMERCIALI

La domanda giusta non è se il pricing funziona. È: quante promozioni dell'ultimo anno hanno generato un uplift di volumi sufficiente a giustificare il margine ceduto? Quante stagioni si sono chiuse con più stock del previsto perché i segnali di rallentamento non sono stati letti in tempo? Su quante categorie la decisione di prezzo è stata presa senza dati, affidata all'esperienza di una persona sotto pressione? Se non c'è una risposta precisa a queste tre domande, il problema è già in corso. Il suo costo, su un'azienda da 50-300 milioni di fatturato, è tra 1.000.000 e 4.000.000 euro annui.

Per il CEO, questo meccanismo è un asset competitivo, non una funzione di supporto. In un mercato dove i margini sono sotto pressione strutturale, i clienti confrontano i prezzi in tempo reale e i cicli stagionali lasciano sempre meno spazio agli errori, velocità e precisione nelle decisioni di pricing sono fattori differenzianti concreti. Nelle organizzazioni con più livelli decisionali, il problema si moltiplica: ogni livello aggiunge latenza, ogni passaggio aggiunge rischio di perdita di informazione, ogni approvazione aggiunge giorni. Non esiste una strategia commerciale efficace se il processo di pricing impiega 9 giorni, attraversa tre livelli organizzativi e produce risultati variabili a seconda di chi è disponibile in quella settimana.

Per il Direttore Commerciale, il cambiamento è operativo: i category manager smettono di dipendere dal buyer senior per ogni decisione su ogni categoria. Ogni responsabile lavora con le stesse informazioni che oggi ha solo chi conosce l'azienda da dieci anni. La funzione commerciale smette di dipendere dall'esperienza concentrata in due o tre figure e inizia a capitalizzare l'esperienza collettiva dell'organizzazione, accumulata stagione dopo stagione.

La metrica corretta per valutare l'intervento non è il risparmio per singola promozione. È il Costo di Non-Decisione cumulato: quanto vale, su base annua, la differenza tra un processo

di pricing strutturato e uno guidato dall'esperienza individuale? Su un'azienda da 150 milioni di fatturato, i dati di questo report indicano un valore recuperabile tra 1.000.000 e 2.500.000 euro dallo stesso assortimento, con gli stessi clienti, senza aumentare i prezzi di listino.

Il rischio di non intervenire va oltre l'efficienza operativa. Le aziende che stanno adottando questi sistemi stanno costruendo un vantaggio che si consolida nel tempo: ogni stagione aggiunge dati, ogni dato migliora la precisione delle stime successive, ogni punto di sell-through in più genera risorse per investire ulteriormente. Chi aspetta si troverà a competere, tra 18-24 mesi, con concorrenti che reagiscono ai segnali di mercato in ore, chiudono le stagioni con meno di un terzo dello stock invenduto e operano con prezzi coerenti su ogni canale e ogni punto vendita. Il gap non è solo di efficienza. È di capacità commerciale accumulata.

Il cambiamento non richiede una trasformazione pluriennale. Richiede una sola decisione: riconoscere che il pricing è uno degli asset strategici più sottoutilizzati dell'azienda. I dati per migliorarlo sono già in casa, distribuiti su sistemi che non parlano tra loro. Manca solo il sistema per renderli azionabili nel momento in cui servono.

Tre domande da portare al prossimo consiglio di amministrazione. Quante decisioni di prezzo o promozione sono state prese questa settimana? Di quelle che non hanno funzionato, quante lo erano per la meccanica e quante per il timing? E di quelle che hanno funzionato, quante si sarebbero potute attivare con due settimane di anticipo, cedendo meno margine?

Nel retail, il pricing non è una leva commerciale. È il punto in cui si decide se il margine esiste.

NOTE METODOLOGICHE

Le stime e i dati contenuti in questo report sono basati su analisi condotte da Vedrai su un campione di circa 100 aziende retail italiane nel periodo 2022-2025, con fatturato compreso tra 50 e 300 milioni di euro. I settori rappresentati includono fashion, arredamento e home living, food retail, accessori e consumer goods, con modelli di business che includono catene multi-store strutturate con 20-60 punti vendita, operatori omnichannel e operatori con forte presenza e-commerce. I casi d'uso sono reali ma anonimizzati. I range percentuali rappresentano intervalli osservati nel campione e variano in funzione delle dimensioni aziendali, della complessità dell'assortimento, del numero di canali attivi e del grado di maturità del processo commerciale di partenza. I miglioramenti riportati si riferiscono al primo anno di adozione e sono stati rilevati tramite confronto con i dodici mesi precedenti all'implementazione.

Vedrai Observatory è il centro studi e ricerche di Vedrai S.p.A. Analizza dati macroeconomici, trade flow e scenari di mercato per produrre insight azionabili a supporto delle decisioni aziendali.