

Il retail marketing nell'era dell'AI

Dai dati alle decisioni che creano valore

Come cambiano le regole del settore e perché il vantaggio competitivo si è spostato dai dati alla qualità delle decisioni economiche.

Vedrai Observatory
Vedrai S.p.A.

Agosto 2026

LA FINE DELL'ERA DEI DATI

Per vent'anni il marketing retail ha inseguito i dati. Costruire un CRM, collegare le casse all'e-commerce, tracciare le campagne, misurare i social: la partita si giocava sulla capacità di raccogliere e integrare informazioni. Quella partita, oggi, è vinta. I dati sono ovunque, e sono una commodity. Il vantaggio competitivo si è spostato altrove.

Il retail moderno non soffre più per mancanza di informazioni. Soffre per un eccesso di insight e una penuria di decisioni. Le dashboard si moltiplicano, i report arrivano puntuali, ma la domanda che conta, *Quale azione, presa adesso, sposta il conto economico?*, resta quasi sempre senza risposta misurabile. Si sa perfettamente cosa è successo il mese scorso. Si sa molto meno cosa convenga fare oggi.

È questa la trasformazione silenziosa in corso. L'intelligenza artificiale viene raccontata come una tecnologia che produce più insight: è esattamente il contrario di ciò che serve. Il marketing retail sta passando, o dovrebbe passare, da funzione che *descrive* a funzione che *decide*. Questo report legge quel passaggio: le forze che lo rendono inevitabile, il cambio di paradigma che comporta e le poche decisioni in cui si concentra davvero il valore economico.

Perché il punto non è avere più dati o più AI. È decidere meglio e più in fretta ciò che ha un impatto sul margine.

L'IDEA IN SINTESI

IL PROBLEMA

Il retail ha vinto la battaglia dei dati e perso quella delle decisioni. Gli insight abbondano, ma raramente si traducono in scelte misurabili e collegate al conto economico.

LA RICERCA

Una lettura delle trasformazioni del marketing retail nell'era dell'AI: le forze che lo stanno riscrivendo, il passaggio dagli insight alle decisioni, i grandi vettori dell'AI e le cinque decisioni dove si concentra il valore.

LA TESI

Il vantaggio competitivo non è più nei dati né nella tecnologia in sé, ma nella qualità e nella velocità delle decisioni che hanno impatto sul margine. L'AI conta nella misura in cui accorcia la distanza tra il dato e la decisione.

QUATTRO FORZE STANNO RISCRIVENDO IL MARKETING RETAIL

Il cambiamento non nasce dall'AI in sé. Nasce dalla convergenza di quattro pressioni che il retail sta subendo tutte insieme, e che rendono insostenibile il vecchio modo di fare marketing. L'AI è la risposta a queste pressioni, non la loro causa.

1. Le aspettative dei clienti sono diventate lo standard

La personalizzazione non è più un vantaggio competitivo: è la base di partenza. Secondo le ricerche McKinsey, il 71% dei consumatori si aspetta interazioni personalizzate e il 76% si irrita quando non le riceve. Al tempo stesso il costo di cambiare marca o insegna è crollato: un cliente insoddisfatto è a un tap di distanza dal concorrente. L'asticella dell'esperienza si è alzata per tutti, contemporaneamente.

2. I dati non sono più il collo di bottiglia

Qui si annida l'equivoco più diffuso. Per anni si è parlato della “fine dei cookie” come dell'apocalisse del marketing digitale. Poi, ad aprile 2025, Google ha fatto marcia indietro: i cookie di terze parti restano in Chrome, e a ottobre 2025 gran parte del progetto Privacy Sandbox è stata ritirata. Eppure la corsa ai dati proprietari, i first-party data, è avvenuta lo stesso, perché, come rileva eMarketer, Safari e Firefox già bloccano i cookie di terze parti per oltre un terzo dei browser statunitensi e la loro efficacia continua a erodersi. Non a caso, secondo dati Econsultancy, già a fine 2024 circa il 62% dei marketer di marca considerava i dati proprietari sempre più strategici. La lezione è chiara: il collo di bottiglia non è mai stato la disponibilità di dati, ma la capacità di trasformarli in reale supporto alle decisioni.

3. La marginalità è sotto pressione

Dopo anni di inflazione e consumi prudenti, ogni punto di margine conta. In Italia, secondo le rilevazioni NielsenIQ, la leva promozionale nella GDO ha chiuso il 2024 al 24,3%, con picchi al 26,8% nei formati iper e super: circa un euro di vendite su quattro passa da uno sconto. In un contesto simile, il marketing non può più permettersi spesa che non si traduce in margine e la maggior parte, come vedremo, non lo fa.

4. Il ROI del marketing resta difficile da dimostrare

Un secolo fa John Wanamaker lamentava che metà del suo budget pubblicitario era sprecato, ma non sapeva quale metà. La battuta è ancora attuale. L'attribuzione multicanale resta fragile, i modelli di misura si contraddicono e la maggioranza delle promozioni non genera profitto. Il marketing è forse l'ultima grande voce di spesa aziendale gestita ancora, in larga parte, a intuito. È esattamente il vuoto che l'AI può colmare, se usata per decidere.

IL VERO CAMBIAMENTO: DAGLI INSIGHT ALLE DECISIONI

Se queste sono le forze, il cambiamento di fondo è uno solo, ed è culturale prima che tecnologico: spostare il baricentro del marketing dall'analisi alla decisione. Un insight risponde alla domanda “cosa è successo”. Una decisione risponde a “cosa conviene fare”. Solo la seconda muove il conto economico, eppure quasi tutti gli strumenti, le metriche e i rituali del marketing sono ancora costruiti attorno alla prima.

La differenza non è sfumata. Sono due paradigmi opposti, che portano a organizzazioni, metriche e risultati diversi.

	Marketing come ANALISI	Marketing come DECISIONE
Domanda guida	Cosa è successo?	Quale azione genera più valore?
Orizzonte	Il mese scorso	Adesso, mentre si può agire
Metriche	Descrittive (reach, click, aperture)	Decisionali (margine incrementale, valore atteso)
Ottimizzazione	Locale (la singola campagna)	Del valore complessivo (il conto economico)
Ruolo dell'AI	Produrre più report e insight	Ridurre la distanza tra dato e decisione
Risultato	Consapevolezza	Valore economico

Due paradigmi a confronto: lo stesso dato, due modi opposti di usarlo.

*L'insight dice cosa è successo. La decisione dice cosa conviene fare.
Solo la seconda genera margine.*

L'AI NEL MARKETING: LO SCENARIO

Dentro questo passaggio, l'AI non è un blocco unico. Si presenta come un insieme di vettori distinti, ciascuno dei quali cambia un aspetto diverso del marketing retail: alcuni ne ampliano la portata, altri la precisione, altri ancora la velocità. Sono i sei che stanno ridisegnando il settore, in un contesto in cui l'adozione è ormai mainstream: secondo il Global Survey di McKinsey, il 78% delle organizzazioni usa l'AI in almeno una funzione aziendale.

Vettore	Cosa cambia	La decisione che potenzia
Personalizzazione su larga scala	Interazioni 1:1 su milioni di clienti	Segmentazione, loyalty
AI agent e automazione	Esecuzione autonoma di micro-decisioni	Contatto, next best action
Retail media	Monetizzazione dei dati proprietari	Allocazione e misurazione
Marketing Mix Modeling	Misura del contributo incrementale	Budget
First-party data	Il dato proprietario come asset strategico	Tutte
Simulazione continua	Testare scenari e decidere in tempo reale	Promozioni, budget, pricing

I sei vettori dell'AI nel marketing retail e le decisioni che abilitano.

Il più visibile è il retail media: la monetizzazione dei dati proprietari dei retailer ha creato un mercato pubblicitario che, secondo le stime eMarketer, nel 2025 ha superato i 140 miliardi di dollari (circa un quinto di tutta la spesa pubblicitaria digitale) e che in Europa cresce di oltre il 20% l'anno, mentre il mercato pubblicitario complessivo avanza di pochi punti. Non

è un caso: è la prova che i first-party data sono diventati un asset economico diretto, non un supporto tecnico.

Ma qui sta il punto decisivo. Tutti questi vettori, dalla personalizzazione agli agenti automatici, dal MMM alla simulazione, creano valore solo se convergono su decisioni migliori. La tecnologia da sola non paga: paga la decisione che abilita. Per capire *dove* l'AI sposta davvero il conto economico, serve una lente. E la lente più utile è un piccolo numero di decisioni ricorrenti.

LE CINQUE DECISIONI DOVE SI CONCENTRA IL VALORE

Non tutte le attività di marketing pesano allo stesso modo sul conto economico. Sotto la superficie di centinaia di campagne e migliaia di micro-azioni, la redditività del marketing retail si gioca su cinque decisioni ricorrenti. Non sono un elenco esaustivo di tutto ciò che il marketing fa: sono la lente più utile per leggere dove l'AI, tra i tanti vettori, produce un impatto economico verificabile. Sono le stesse in ogni verticale: grocery, moda, elettronica, beauty.

La decisione	La domanda economica
Quanto investire per trattenere un cliente	Chi rischia di andarsene, quanto vale, e conviene intervenire?
Quando e come promuovere	Quale promozione genera margine incrementale e non solo vendite apparenti?
Come progettare la loyalty	Quanto vale un iscritto inattivo e come lo riattivo con profitto?
Come segmentare il database	Non "chi è" il cliente, ma come si comporterà?
Dove allocare il budget marketing	Dove ogni euro aggiuntivo rende di più, a parità di spesa?

Le cinque decisioni come strumento di lettura del valore economico.

A ogni decisione corrisponde un cambio di metrica: dal KPI che descrive a quello che guida la scelta. È qui che il paradigma diventa operativo.

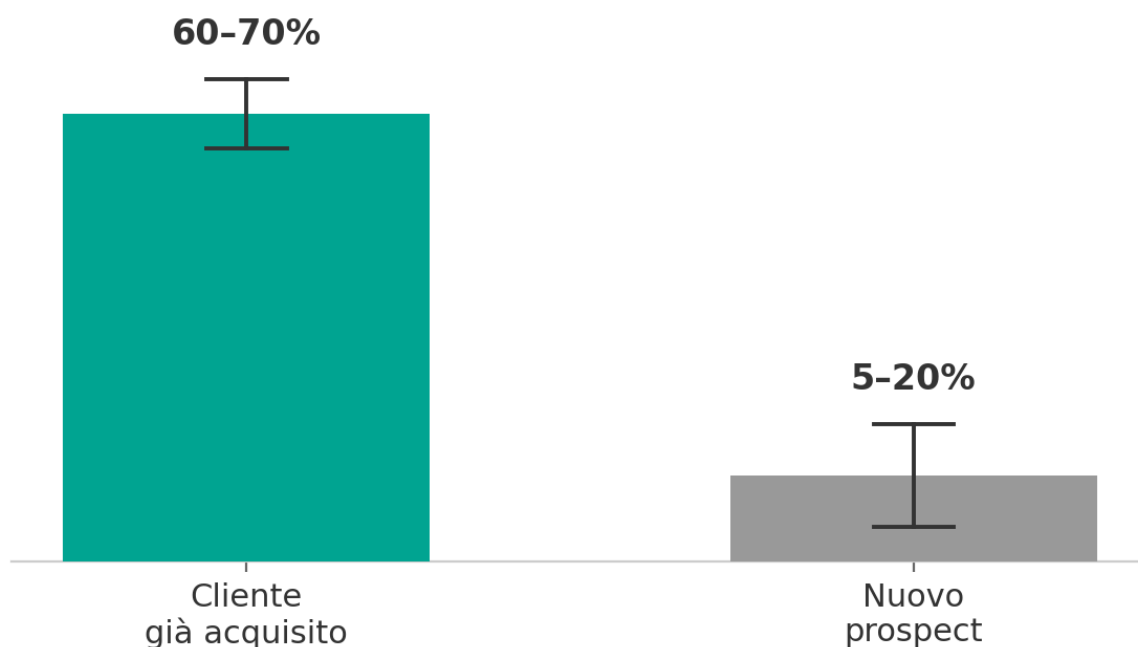
Decisione	KPI da abbandonare	KPI da adottare
Churn	Tasso di churn complessivo	Valore salvabile = CLV × probabilità di churn
Promozioni	Lift di vendita (apparente)	ROI incrementale = margine netto ÷ trade spend
Loyalty	Numero di iscritti	Tasso di attività, redemption rate, share of wallet
Segmentazione	Quota per fascia (gold/silver)	Prob. churn/acquisto, sensibilità prezzo, CLV futuro
Budget	ROI medio per canale	ROI marginale e punto di saturazione

Dai KPI descrittivi ai KPI decisionali, decisione per decisione.

Prima decisione — Trattenere il cliente giusto

Tradizionalmente il churn si scopre a posteriori: il cliente ha già smesso di comprare. Oggi i segnali precoci come calo di frequenza, scontrino che si assottiglia, silenzio dopo un acquisto, permettono di prevederlo prima che accada. E il gioco vale la candela: secondo le ricerche Bain & Company, acquisire un nuovo cliente costa da 5 a 25 volte più che trattenerne uno esistente, e la probabilità di vendere a chi ci conosce già è del 60-70%, contro il 5-20% di un prospect nuovo.

Probabilità di concludere una vendita



Vendere a chi ci conosce già è molto più probabile — e molto più economico. Fonte: Bain & Company.

Ma prevedere non è decidere. Un modello che fornisce una lista di clienti a rischio è un insight, non un'azione. La decisione richiede tre risposte in sequenza: chi rischia di abbandonare (probabilità di churn), quanto vale salvarlo (il suo Customer Lifetime Value), e se conviene intervenire (l'incremento di permanenza atteso, per il valore del cliente, al netto del costo dell'incentivo). Offrire uno sconto a chi sarebbe rimasto comunque distrugge margine; darlo a chi non tornerebbe in nessun caso lo brucia due volte.

ESEMPIO

Cliente con CLV residuo di **€600** e probabilità di abbandono del **40%**.

Un'azione di retention da **€25** riduce la probabilità di 15 punti.

Valore atteso salvato: $15\% \times €600 = €90$ → netto **€65 per cliente**.

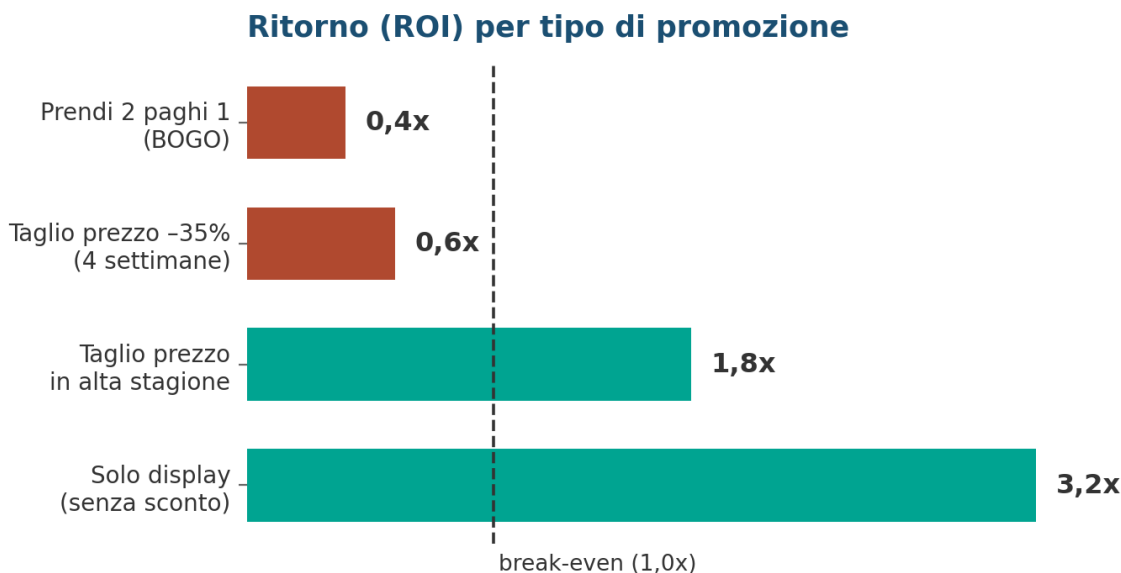
Su 5.000 clienti a rischio simili: **+€325.000** di margine — a fronte di **€125.000** di spesa.

IL VALORE ECONOMICO secondo Bain & Company, un aumento del 5% nella retention può tradursi in un incremento di profitto tra il 25% e il 95%. Nessuna acquisizione ha un ritorno paragonabile.

Seconda decisione — Promuovere dove c'è margine

È la decisione con la posta economica più alta e la misurazione più debole. Le promozioni vengono ancora pianificate su calendari storici e pressione dei retailer, e valutate sul lift apparente. Ma gli studi sul trade spending mostrano che questa voce assorbe il 15-25% del fatturato lordo nel largo consumo, e le analisi di McKinsey indicano che tra il 59% e il 72% delle promozioni non è profittevole: negli Stati Uniti diverse stime di settore convergono su circa il 72% che non genera profitto.

Il motivo è che la vendita apparente confonde tre cose diverse: il volume davvero incrementale, il volume solo anticipato (pull-forward) e la cannibalizzazione di altri prodotti. Solo il primo fa crescere la torta. Un evento può mostrare un +150% di vendite ed essere per la gran parte base sussidiata. La differenza tra meccaniche è enorme: un “prendi due paghi uno” rende spesso meno di quanto costa, mentre un semplice display senza sconto può rendere oltre tre volte. In un caso documentato, su 47 promozioni ben 31 distruggevano valore e appena 3 generavano il 78% del volume incrementale profittevole.



Non tutte le promozioni rendono: sotto 1,0x distruggono margine. Analisi su portafogli promozionali reali.

ESEMPIO

Promozione: **10.000 unità** vendute contro una baseline di **6.000** → lift apparente **+67%**.
Ma delle 4.000 extra: **2.400** solo anticipate (pull-forward), **900** cannibalizzano altri prodotti.

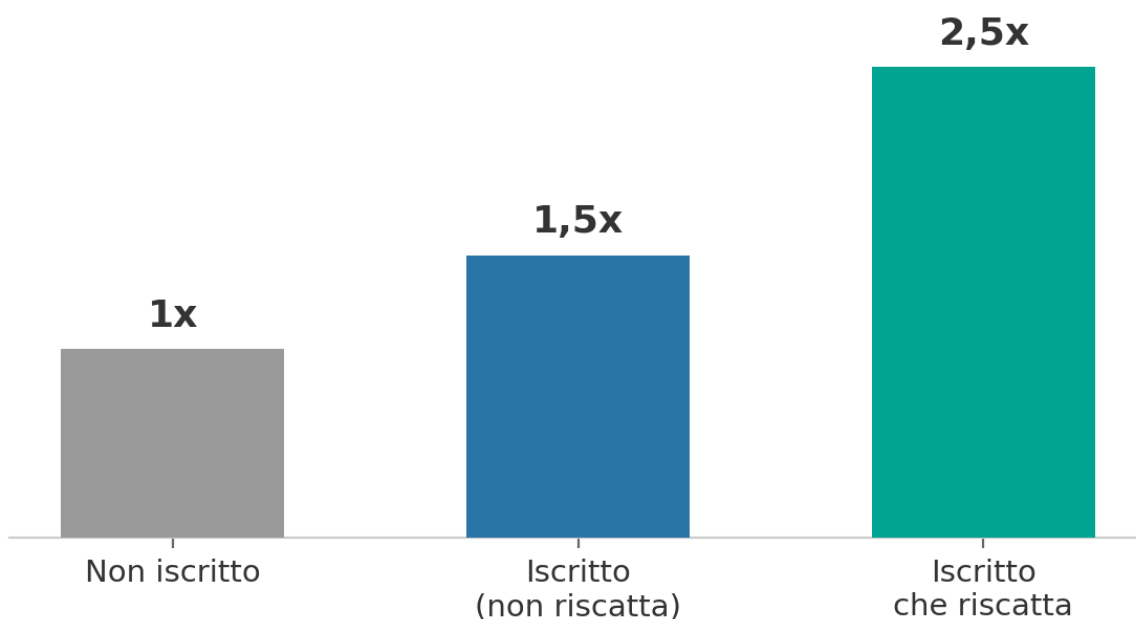
Incremento reale: **700 unità**. Il lift che conta è **+12%**, non +67%.

IL VALORE ECONOMICO con un euro su quattro speso in promozione e la maggioranza non profittevole, spostare budget dalle meccaniche che erodono margine a quelle che lo generano libera punti di redditività senza toccare il fatturato.

Terza decisione — Attivare la loyalty, non solo possederla

Quasi tutti hanno un programma fedeltà; pochissimi lo usano davvero. La metrica tradizionale, il numero di tessere, è ingannevole: il consumatore medio possiede una ventina di iscrizioni ma ne tiene attive circa la metà e, secondo i benchmark di settore sulla loyalty, il tasso medio di attività dei programmi si aggira sul 59%. Oltre quattro iscritti su dieci sono, di fatto, dormienti. Un archivio di tessere non è un asset finché resta tale.

Spesa relativa del cliente (base = non iscritto)



Il valore della loyalty sta nell'attivazione, non nell'iscrizione. Fonte: benchmark di settore.

Quando la loyalty funziona, però, il ritorno è concreto: gli stessi benchmark indicano che i membri generano il 12-18% di ricavi incrementali in più all'anno rispetto ai non iscritti, e che chi riscatta i premi spende circa 2,5 volte un non iscritto. Trasformare la loyalty in motore di crescita significa passare da metriche di vanità a decisioni: quale cliente dormiente ha un valore atteso tale da giustificare un'azione di riattivazione, e quale azione mirata (una next best action, non un buono generico) massimizza la probabilità di ritorno al netto del costo.

ESEMPIO

Programma con **200.000 iscritti**, il 41% dormienti = **82.000 clienti inattivi**.

Riattivarne solo il 10% (8.200) con una next best action mirata, valore medio incrementale **€40**:

+€328.000 di ricavi, a costi di contatto marginali. Nessuna acquisizione richiesta.

IL VALORE ECONOMICO riattivare un iscritto dormiente vale più che acquisirne uno nuovo: il costo è marginale e il valore atteso, se la scelta è mirata, è alto.

Quarta decisione — Prevedere, non solo segmentare

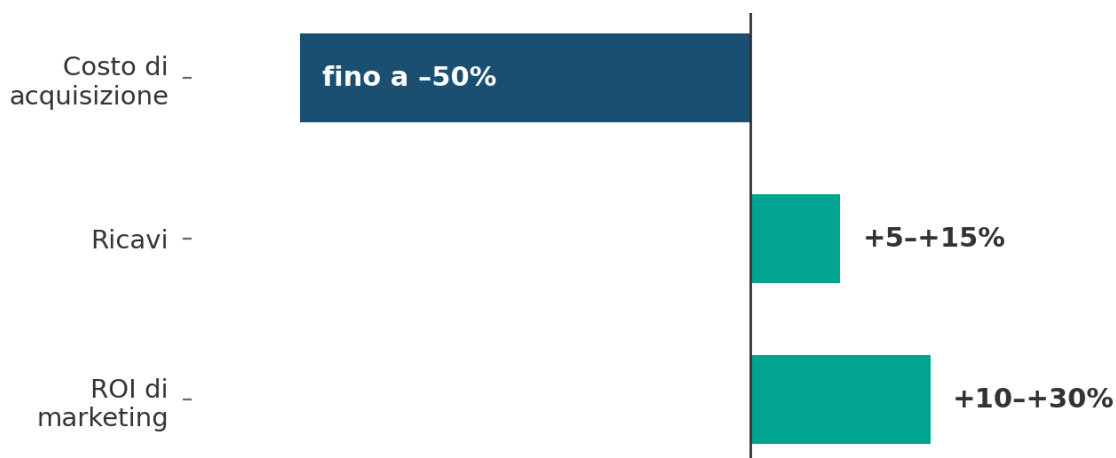
La segmentazione tiene insieme tutte le altre decisioni, ed è quella che invecchia più in fretta. Sapere che un cliente è “gold” o a quale fascia demografica appartiene dice cosa è stato, non cosa farà. Ed è il comportamento futuro a determinare l'azione giusta. L'evoluzione segue quattro stadi, ciascuno più vicino alla decisione del precedente.

Stadio	Base	Cosa permette di decidere
Demografica	Età, area, genere	Poco: describe, non anticipa
Comportamentale (RFM)	Recency, frequenza, valore	Chi è attivo e prezioso oggi
Predittiva	Probabilità di eventi futuri	Chi sta per cambiare comportamento
Micro-segmenti AI	Combinazione di segnali per singolo cliente	L'azione giusta per la singola persona

Dalla fotografia del passato alla previsione del comportamento.

Oggi “cliente gold” non basta. La decisione richiede di conoscere, per lo stesso cliente, cinque coordinate: probabilità di churn, probabilità di acquisto, sensibilità al prezzo, sensibilità alle promozioni e CLV futuro. Due clienti “gold” identici a scaffale possono richiedere azioni opposte. È qui che la personalizzazione smette di essere uno slogan e diventa economia: le ricerche McKinsey le attribuiscono un incremento di ricavi del 5-15%, un miglioramento del ROI di marketing del 10-30% e una riduzione dei costi di acquisizione fino al 50%.

Impatto della personalizzazione eseguita bene



L'economia della personalizzazione ben eseguita. Fonte: ricerche McKinsey.

ESEMPIO

Due clienti “gold” con lo stesso scontrino annuo di **€2.000**.

Cliente A — alta sensibilità al prezzo, alto rischio di churn: proteggere con un'offerta mirata.

Cliente B — prezzo indifferente, fedele: promuoverlo significa **regalare margine**.

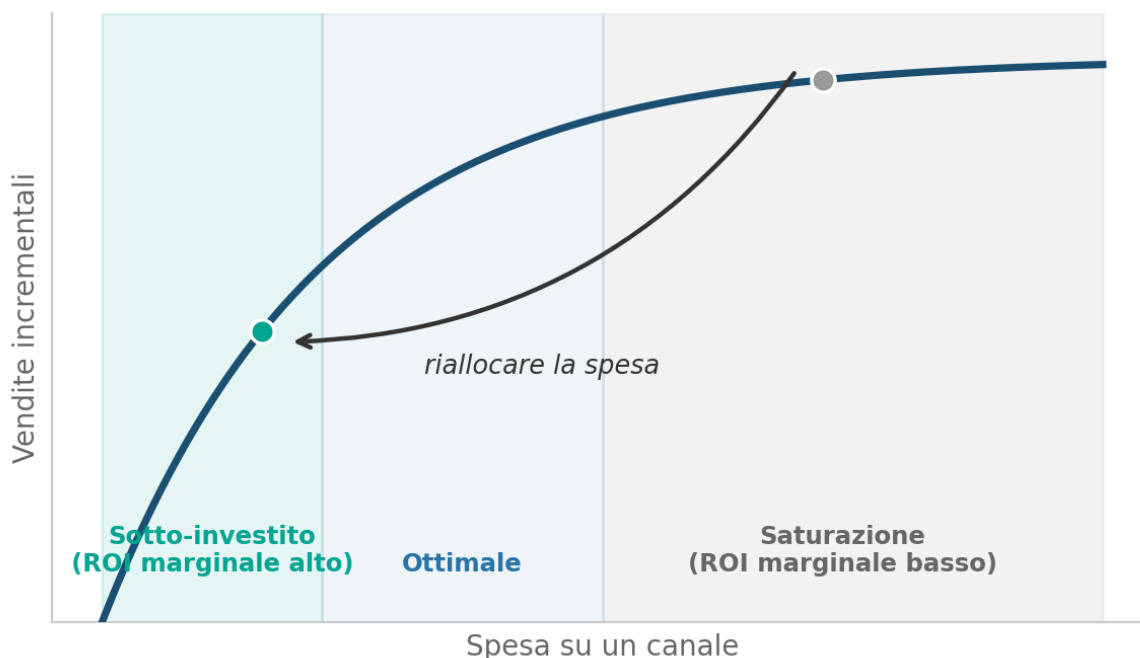
Stessa etichetta, azioni opposte. La media di segmento le avrebbe trattati uguali.

IL VALORE ECONOMICO prevedere il comportamento anziché fotografarlo indirizza ogni euro di marketing dove il ritorno atteso è massimo: è la leva che abilita tutte le altre.

Quinta decisione — Riallocare il budget, non aumentarlo

È la decisione più fraintesa e, forse, la più redditizia. L'istinto dice: più budget, più vendite. La realtà, nella grande maggioranza dei casi, è che lo stesso budget, allocato meglio, produce più profitto. Ogni canale ha rendimenti decrescenti: oltre un certo livello di spesa si satura, e ogni euro aggiuntivo rende sempre meno. Il principio operativo è spostare spesa dai canali saturi a quelli sotto-investiti finché il ritorno del prossimo euro si eguaglia su tutti, guardando al ROI marginale, non a quello medio.

Ogni canale ha rendimenti decrescenti



Il valore si crea riallocando dai canali saturi a quelli con ROI marginale più alto — a parità di spesa.

Le analisi di marketing mix modeling lo confermano. In un caso documentato, riallocare il 20% della spesa di un canale ormai saturo verso canali sotto-investiti ha prodotto un +13% di vendite incremental senza aggiungere un euro al budget. In un altro, un retailer con 5 milioni di euro di budget trimestrale ha aumentato il profitto di circa 700.000 euro a trimestre a spesa invariata, ribilanciando il mix. La disciplina che rende tutto questo sicuro è la simulazione: testare le allocazioni prima di muovere il budget reale, e procedere per gradi, un 10-15% alla volta, misurando l'effetto.

ESEMPIO

Canale A: ROI **medio 4,0x**, ma **marginale 1,1x** (saturo).

Canale B: ROI **medio 2,5x**, ma **marginale 3,0x** (sotto-investito).

Spostare €100.000 da A a B: -€110k su A, +€300k su B → **+€190.000** a budget invariato.

Guardare il ROI medio avrebbe suggerito il contrario. Conta il marginale.

IL VALORE ECONOMICO a parità di spesa, ribilanciare l'allocazione verso i canali non saturi genera punti di profitto aggiuntivi. È crescita a costo zero.

COSA CAMBIA, E PER CHI

Per il CMO

Il criterio di successo si sposta dalle attività alle decisioni. Non “quante campagne abbiamo lanciato”, ma “quanto margine incrementale abbiamo generato”. L'incrementalità diventa lo standard di misura. Un marketing che non sa isolare il proprio contributo incrementale non può essere ottimizzato, e prima o poi verrà tagliato a intuito da chi controlla i costi.

Per il CFO e il controllo di gestione

Il marketing smette di essere un centro di costo e diventa un portafoglio di decisioni con un ritorno atteso. Con il trade spending al 15-25% del fatturato e la maggioranza delle promozioni in perdita, la posta è troppo alta per gestirla a intuito. La leva non è tagliare il budget, ma riqualificarlo: stessa spesa, decisioni migliori, ragionando per intervalli e scenari anziché per numeri puntuali.

Per il Direttore Commerciale e le vendite

Gli incentivi vanno riallineati. Finché la rete vendita è premiata sul volume promozionale, continuerà a difendere le promozioni che distruggono margine. Legare la remunerazione al contributo di margine, e non al volume, è spesso il singolo intervento che sblocca la razionalizzazione del portafoglio promozionale. In questi cambiamenti la resistenza organizzativa è più forte di quella analitica.

CONCLUSIONE — IL VANTAGGIO SI SPOSTA

Per vent'anni il vantaggio nel retail è stato *informativo*: vinceva chi sapeva di più sui propri clienti. Quella fase è finita. I dati sono abbondanti e a buon mercato, l'AI sarà presto ovunque, come lo sono stati i gestionali, l'e-commerce, i programmi fedeltà. Quando una tecnologia è disponibile per tutti, smette di essere un vantaggio e diventa una condizione.

Il nuovo vantaggio è *decisionale*. Nei prossimi anni il retail non si dividerà tra chi ha l'AI e chi non ce l'ha, ma tra chi avrà trasformato il marketing in un sistema di decisioni economiche (misurabili, ricorrenti, prese in tempo per cambiare il risultato) e chi continuerà a produrre insight che nessuno converte in azione. Le cinque decisioni di questo report sono la mappa più concreta di dove quel valore si trova; le forze e i vettori descritti sono il contesto che rende il cambiamento non più rimandabile.

Non vincerà chi sa di più sui propri clienti, ma chi decide meglio — e più in fretta — cosa farne.

È il terreno della decision intelligence: non descrivere meglio il passato, ma scegliere meglio nel presente. I dati raccontano ciò che è stato. Le decisioni costruiscono il margine di domani. La domanda che ogni azienda retail dovrebbe portare al proprio tavolo non è più “cosa ci dicono i dati?”, ma una sola: **quale decisione, presa oggi, genera più valore domani?**

SULLA RICERCA

Questa analisi rilegge le trasformazioni del marketing retail nell'era dell'AI attraverso la lente delle decisioni di valore anziché delle attività. Le evidenze quantitative sono tratte da benchmark di ricerca pubblici e dati di settore — tra cui rilevazioni NielsenIQ sulla pressione promozionale in Italia, ricerche McKinsey sulla personalizzazione e le promozioni, studi Bain & Company sulla retention e stime di mercato su retail media e first-party data — e sono espresse come intervalli, coerentemente con la variabilità osservata tra verticali e contesti. I casi numerici hanno finalità illustrativa dei meccanismi economici descritti.

Vedrai Observatory è la pubblicazione di ricerca e thought leadership di Vedrai S.p.A., dedicata alle decisioni che generano valore economico per le imprese.