Il pricing sotto pressione:

cosa devono fare ora i retailer italiani



REVIONICS®
an aptos company

La crisi del costo della vita non è finita: ha semplicemente cambiato forma. Per i vertici del retail in Italia, questa distinzione è fondamentale, perché le strategie che hanno protetto margini e quote di mercato durante il picco inflazionistico non sono le stesse che funzioneranno oggi.

L'inflazione in Italia negli ultimi anni è stata simile a un giro sulle montagne russe, con ripide salite, brusche discese e improvvise curve. Spinta in gran parte dagli shock globali e dalle fluttuazioni dei mercati energetici, l'inflazione in Italia ha determinato una forte instabilità dei prezzi al consumo negli ultimi anni. Il consumatore emerso dal periodo ad alta inflazione è profondamente diverso da quello che vi era entrato. **In Italia, tra il 2019 e il 2024 la spesa delle famiglie per i consumi è aumentata del 7,6%**, mentre l'inflazione cumulata ha raggiunto il 18,5%; nel 2024, il 31,1% delle famiglie ha dichiarato di aver cercato di limitare la quantità o la qualità degli alimenti acquistati. **Nel 2025, la marca del distributore ha raggiunto il 36% a volume e il 31% a valore nel largo consumo**.

Per i responsabili del retail, la domanda non è più se la strategia di pricing debba evolvere, ma se l'organizzazione si stia muovendo abbastanza rapidamente.

In sintesi:

- I consumatori italiani non stanno tornando alle abitudini di spesa precedenti alla crisi: nel 2024 il 31,1% delle famiglie ha cercato di limitare la quantità o la qualità degli alimenti acquistati, mentre nel 2025 la MDD ha raggiunto il 36% dei volumi nel largo consumo
- Aumenti generalizzati dei prezzi, allineamento automatico alla concorrenza e tagli indiscriminati alle promozioni sono i tre errori che oggi erodono maggiormente i margini dei retailer
- Si stanno già formando nuove pressioni sui costi: volatilità del petrolio, esposizione residua ai dazi e incertezza geopolitica significano che la prossima discontinuità è una questione di quando, non di se
- I retailer che utilizzano il pricing basato sull'IA ottengono incrementi compresi tra il **5% e il 10 % del margine lordo** e una crescita dei ricavi fino al 10%; inoltre, possono diventare operativi in meno di sei mesi
- La finestra per costruire un vantaggio di pricing prima del prossimo shock è aperta ora



Il consumatore è cambiato. In modo permanente.

Gli shopper italiani sono diventati più selettivi e più attenti al valore. La crisi del costo della vita ha intensificato questo comportamento. Non è cambiato soltanto il grado di sensibilità al prezzo, ma anche la sua natura.

Gli shopper non cercano più soltanto il prezzo più basso. Valutano i compromessi in modo più consapevole: acquistano meno, acquistano diversamente e rimettono in discussione fedeltà di marca che un tempo sembravano consolidate. Nel 2025, la marca del distributore rappresentava in Italia il 36% delle vendite a volume e il 31 % a valore nel largo consumo. La quota resta inferiore rispetto a quella di diversi altri grandi mercati europei del grocery, ma il suo ruolo si sta rafforzando: **secondo NIQ, in Italia l'innovazione della MDD è in crescita mentre diminuiscono i lanci delle marche industriali**.

Non si tratta di una risposta temporanea a una crisi temporanea. I comportamenti di consumo che si formano nell'arco di più anni tendono a persistere. I retailer che aspettano un ritorno alle abitudini precedenti alla crisi rischiano di attendere indefinitamente.

L'implicazione strategica è chiara: le decisioni di pricing devono basarsi sul comportamento effettivo dei consumatori di oggi, non su quello del 2022.

Si stanno già formando nuove pressioni sui costi

Dopo l'ultima ondata inflazionistica, all'orizzonte si accumulano nuove pressioni sui costi. La volatilità del petrolio, l'esposizione residua ai dazi e l'instabilità geopolitica — compresa l'incertezza persistente sulle rotte di approvvigionamento energetico e sui flussi commerciali — mantengono imprevedibile il contesto dei costi per il retail europeo.

Per i retailer italiani, l'esposizione resta significativa. Energia, trasporti, materie prime agricole ed eventi climatici possono tradursi rapidamente in pressioni sul costo del venduto. Inoltre, tra il 2019 e il 2024 la spesa delle famiglie è aumentata del 7,6%, molto meno dell'inflazione cumulata del 18,5%, lasciando poco spazio per trasferire i costi sui prezzi senza incidere sulla domanda.

I retailer meglio posizionati non saranno quelli che prevedono con esattezza ciò che accadrà, ma quelli che hanno costruito l'infrastruttura di pricing necessaria per reagire rapidamente a ogni nuovo cambiamento.

Le trappole che erodono margini e quote di mercato dei retailer

In un contesto di forte pressione, le organizzazioni tendono a ricorrere a reazioni abituali. Nel mercato attuale, queste reazioni sono costose.

Gli aumenti generalizzati dei prezzi restano l'errore più comune. Quando i costi salgono, la tentazione è trasferirli uniformemente su tutto l'assortimento. Ma i consumatori reagiscono in modo molto diverso alle variazioni di prezzo dei singoli articoli. Aumentare il prezzo di un prodotto di base ad alta visibilità danneggia il traffico e la fiducia. Rinunciare a recuperare margine sugli articoli meno sensibili penalizza la redditività. Un approccio indifferenziato produce entrambi gli effetti contemporaneamente.

Allinearsi alla concorrenza senza conoscere il cliente è altrettanto pericoloso. Sapere quali prezzi pratica la concorrenza è necessario; seguirne automaticamente le mosse non è una strategia. **Nel 2025, le vendite al dettaglio in Italia sono cresciute dello 0,8% a valore ma sono diminuite dello 0,6% a volume**; nella distribuzione, gli incrementi di valore più sostenuti sono stati registrati dai discount alimentari e dall'e-commerce. I competitor e i formati più rilevanti per una determinata base clienti potrebbero non essere gli stessi del 2022.

I tagli indiscriminati alle promozioni sono un altro errore frequente. Quando i margini sono sotto pressione, i budget promozionali diventano un bersaglio facile. Ma eliminare le promozioni in modo generalizzato significa rinunciare a una delle leve più potenti per costruire la percezione di convenienza in un contesto di costo della vita elevato. La scelta corretta è eliminare le promozioni inefficaci — quelle che generano volume su articoli che si sarebbero venduti comunque — e reinvestire in quelle che producono realmente traffico e fidelizzazione.

Trattare questo contesto come se fosse il 2022 può essere la trappola più pericolosa. Quando l'inflazione ha raggiunto il picco, la domanda ha sostanzialmente tenuto. I consumatori hanno assorbito gli aumenti con frustrazione, ma hanno continuato a spendere. Oggi la domanda è più debole e gli shopper si spostano attivamente verso fasce di prezzo inferiori. Una strategia calibrata su un consumatore resiliente avrà performance inferiori alle attese in un mercato in cui ogni decisione di prezzo ha conseguenze maggiori.



Perché il pricing richiede precisione chirurgica

I retailer che affrontano questo contesto con maggiore efficacia non stanno facendo qualcosa di radicalmente diverso dai concorrenti. Semplicemente prendono decisioni di pricing migliori, più rapide e più mirate.

Questo richiede un approccio profondamente diverso al processo decisionale sui prezzi: un approccio fondato sulla precisione chirurgica, non su strategie generalizzate.

Precisione chirurgica significa proteggere l'immagine di prezzo sugli articoli che definiscono la percezione di convenienza. Questi Key Value Items — i prodotti che gli shopper ricordano, confrontano e utilizzano per valutare se un retailer merita la loro fedeltà — devono essere identificati in base al comportamento attuale dei consumatori, non alle convenzioni storiche. In un mercato in cui i modelli di acquisto sono cambiati in modo significativo, le liste KVI non aggiornate negli ultimi 12-18 mesi sono quasi certamente obsolete.

Precisione chirurgica significa anche recuperare margine in modo strategico sugli articoli meno sensibili al prezzo, anziché accettare una compressione uniforme dei margini su tutto l'assortimento.

Significa differenziare il pricing per zona e per canale. La capacità di spesa delle famiglie varia sensibilmente in Italia: nel 2024, la spesa media mensile era pari a 3.032 euro nel Nord-Est e a 2.199 euro nel Sud, con un divario del 37,9%. Anche le missioni di acquisto in negozio, nel discount e online sono diverse. Una strategia di pricing intelligente riflette queste differenze anziché applicare un unico approccio nazionale.

Significa utilizzare la marca del distributore come una vera leva competitiva. Con il 36% delle vendite a volume nel largo consumo, la MDD ha già una scala significativa in Italia ma conserva margini di sviluppo. Occorre definirne i prezzi per intercettare gli shopper alla ricerca di valore, mantenere scale di prezzo coerenti rispetto alle marche industriali e proteggere il vantaggio di margine che offre. I retailer che combinano convenienza e innovazione rilevante non si limitano a proteggere il margine: costruiscono una nuova forma di fedeltà.

Significa infine predisporre ora piani di scenario, prima del prossimo cambiamento dei costi. Considerato l'attuale contesto geopolitico e macroeconomico, è probabile che si verifichino ulteriori discontinuità. I retailer che avranno modellizzato in anticipo la risposta a più scenari di costo — conservativo, moderato e aggressivo — potranno agire in giorni anziché in settimane quando arriverà il prossimo shock.

Perché questo livello di precisione richiede l'IA

Le strategie descritte non sono concettualmente complesse. La difficoltà sta nell'eseguirle con coerenza su decine di migliaia di SKU, più canali e una base di consumatori che cambia in tempo reale. Nessun team pricing può gestire manualmente e con sicurezza una scala decisionale di questo tipo.

L'ottimizzazione dei prezzi basata sull'IA cambia l'equazione. Elabora variazioni dei costi, mosse della concorrenza, segnali di domanda e dati di elasticità a una velocità e su una scala che i gruppi di lavoro tradizionali non possono eguagliare. Produce raccomandazioni che bilanciano simultaneamente immagine di prezzo, margine e volumi in ogni categoria, zona e canale. E lo fa in modo continuo, non soltanto in occasione del ciclo di pianificazione successivo.

L'emergere dell'IA agentica porta questa capacità ancora più avanti. Mentre gli strumenti tradizionali di pricing basati sull'IA presentano raccomandazioni alla revisione umana, i sistemi agentici attivano più agenti specializzati che operano in modo coordinato: identificano l'esposizione di categoria, individuano gli SKU specifici che generano rischio, modellizzano l'impatto finanziario e propongono azioni entro guardrail definiti, in pochi secondi anziché in ore. Per i vertici aziendali che gestiscono operazioni retail complesse e multiformato, ciò determina una svolta strategica in termini di reattività organizzativa.

Il business case è sempre più chiaro. I retailer che implementano il pricing basato sull'IA ottengono con continuità incrementi compresi tra il 5% e il 10% del margine lordo e una crescita dei ricavi fino al 10%. I sistemi di pricing basati sull'IA possono diventare operativi in meno di sei mesi. A piena maturità, sono conseguibili miglioramenti compresi tra l'8% e il 15% del margine complessivo, tra i ritorni più elevati disponibili oggi negli investimenti tecnologici per il retail.

In un mercato definito dall'incertezza e con un consumatore sempre più attento, il costo del non agire è sempre più difficile da giustificare.

L’imperativo strategico per la leadership del retail italiano

La crisi del costo della vita ha agito da catalizzatore. Ha messo in luce i limiti di un pricing manuale e guidato dall’istinto. Ha accelerato cambiamenti nel comportamento dei consumatori già in corso. E ha aumentato la posta in gioco di ogni decisione di prezzo presa a scaffale.

Per i responsabili del retail, la domanda non è se la strategia di pricing funzioni oggi, ma se sia progettata per funzionare in qualunque scenario futuro.

I retailer che usciranno più forti da questo contesto non saranno quelli che si sono limitati a resistere, ma quelli che lo hanno utilizzato come catalizzatore per costruire capacità di pricing più intelligenti, precise e resilienti.

Gli strumenti per farlo esistono già. La finestra temporale per costruire questo vantaggio competitivo, prima che arrivi la prossima crisi, è aperta adesso.

Da oltre vent’anni Revionics supporta retailer dei settori grocery, farmacia, convenience, bricolage e beni durevoli nella gestione delle discontinuità dei costi e della complessità del pricing, in mercati di tutto il mondo, compresa l’Europa e l’Italia. Per confrontarsi con un esperto di pricing su come applicare queste strategie al proprio business, è possibile contattarci.

Desidera approfondire?

Scarichi la nostra guida completa: Pricing in the Pressure Zone: A Retailer’s Guide to the New Cost-of-Living Crisis. Contiene il playbook completo di pricing, strategie dettagliate e raccomandazioni pratiche per i retailer che vogliono prepararsi a ciò che verrà.

Nota: la guida completa è disponibile esclusivamente in inglese.

Scarica ora