



Osservatorio  
Innovazione Digitale nel Retail

# Retail steady & ready: consolidare per innovare il domani

Febbraio 2025



# Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail

Ricerca 2024

2

## PARTNER



## SPONSOR



## CON IL PATROCINIO DI



## Indice

Introduzione .....	4
di Umberto Bertelè, Alessandro Perego, Andrea Rangone ed Emilio Bellini	
Executive Summary .....	8
Nota Metodologica .....	12
Report .....	16
Osservatori On Demand .....	17

## Attori

Gruppo di Lavoro .....	19
Advisory Board .....	20
Osservatori Digital Innovation .....	22
School of Management del Politecnico di Milano .....	25
Sostenitori della Ricerca .....	27
Ringraziamenti.....	48



### Copyright © Politecnico di Milano Dipartimento di Ingegneria Gestionale

I Rapporti non possono essere oggetto di diffusione, riproduzione e pubblicazione né in tutto né in parte e con riferimento a ogni loro contenuto testuale, grafico e di qualunque altra natura, anche per via telematica (per esempio tramite siti web, intranet aziendali, ecc.), e ne viene espressamente riconosciuta la piena proprietà del DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

Fermo quanto sopra, le figure contenute nei Rapporti possono essere utilizzate solo eccezionalmente e non massivamente e solo a condizione che venga sempre citato il Rapporto da cui sono tratte nonché il copyright © in capo al DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

La violazione di tale divieto comporterà il diritto per il DIG di ottenere il risarcimento del danno da illecito utilizzo, ai sensi di legge.

**osservatori.net è il punto di riferimento  
per l'aggiornamento executive  
sull'Innovazione Digitale**

[↗ Visita osservatori.net](#)

## Introduzione

Retail steady & ready: consolidare per innovare il domani



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

4

Il Retail è un grande specchio dello stato dell'economia e della società e dei cambiamenti – più o meno grandi – che avvengono in esse. È un grande specchio delle differenze fra le diverse aree del mondo e delle differenze all'interno delle singole aree: differenze che riflettono il livello di sviluppo, la distribuzione più o meno estremizzata del reddito, i grandi valori storici ma anche le nuove pulsioni (spesso trainate dalle generazioni più giovani). La vicinanza al consumatore finale può dare al Retail un grande potere sulle filiere che stanno a monte, ma allo stesso tempo è proprio questo potere che (soprattutto in certi comparti) spinge molte imprese «consumer» a integrarsi a valle, per avere un contatto diretto con i propri clienti.

Allo stesso tempo il Retail, con le sue innovazioni, può rappresentare un grande fattore di cambiamento per la vita di tutti i giorni delle persone. Lo è stato con l'introduzione della grande distribuzione organizzata nel corso del '900, sviluppatasi tardi in Italia per la protezione politica accordata al piccolo commercio (anche per i livelli occupazionali che esso garantiva). Lo è stato nei decenni più recenti con l'eCommerce, che ha avuto anch'esso

una penetrazione più lenta nel nostro Paese che in altri Paesi europei, nonché negli US e in Cina, ma che – oltre a impattare sul modo di vivere (e al di là del ruolo svolto durante la pandemia) – ha costretto la distribuzione tradizionale a ripensare i propri modelli di business e ad accettare una presenza molto più consistente delle tecnologie digitali al suo interno.

*Digitalizzazione, AI e robotizzazione del Retail.* In un Osservatorio come questo dedicato all'innovazione digitale e al suo impatto spesso “disruptive” può essere opportuno riprendere (seppur con tutti i limiti che esse possono avere) alcune valutazioni e previsioni – relative al Retail mondiale – del “*Future of Jobs Report 2025*” del World Economic Forum pubblicato a gennaio. In particolare il *Report*

- valuta il “*retail and wholesale of consumer goods*” come uno dei comparti con la più elevata percentuale di lavori a bassissima o nulla automatizzazione – 56% – davanti solo a “*real estate*” (64%) e a “*education and training*” (57%) e a una incollatura da “*accomodation, food and leisure*” (55%);

## Introduzione

Retail steady & ready: consolidare per innovare il domani



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

5

- prevede che tale percentuale sia destinata a scendere, nel quinquennio sino al 2030, dal 56 al 42%, per la completa automatizzazione di taluni lavori e l'arricchimento con il contributo delle tecnologie digitali di altri;
- ritiene, sulla base dei risultati di una indagine molto ampia, che le maggiori spinte in generale in tale direzione proverranno dagli investimenti in “*AI and information processing technologies*” e “*Robots and autonomous systems*”: un tema affrontato nel seguito di questo *Report* guardando alle sperimentazioni attualmente in corso nel nostro Paese.

*I cambiamenti strutturali di una domanda di beni di consumo complessivamente stagnante.* In un contesto di stagnazione del PIL, in Italia e nella UE in generale, la domanda di beni di consumo tende anch'essa a essere nel complesso stagnante in termini reali e tendono a essere scoraggiati, in assenza di crescita, anche gli investimenti. Stagnazione però non significa che non possa cambiare la composizione della domanda stessa o che non possano essere proposti “formati” nuovi, più

facilmente da imprese che li abbiano già sperimentati con successo in altri Paesi.

Tra i fattori strutturali che più hanno impattato o stanno impattando sulla composizione della domanda, o che spingono verso una polarizzazione nelle due direzioni estreme della composizione dell'offerta, si possono annoverare:

- l'accentuazione degli squilibri nella distribuzione del reddito, quale quella provocata dai processi di globalizzazione dell'economia decollati all'inizio del secolo, con la contrazione della cosiddetta “classe media”;
- i cambiamenti nella regolamentazione, quali quelli ad esempio volti a promuovere la transizione ambientale, che impattano principalmente sull'offerta (e solo di riflesso sulla domanda), e i cambiamenti viceversa nei valori della società, che – se rivolti nella stessa direzione – possono spingere a scegliere in piena libertà i prodotti giudicati meno dannosi per l'ambiente o addirittura privilegiare in tale ambito i beni cosiddetti di “seconda mano”.

## Introduzione

Retail steady & ready: consolidare per innovare il domani



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

6

Più gli squilibri nella distribuzione del reddito sono forti più fanno prosperare i prodotti di gran lusso a un estremo e quelli estremamente economici all'altro estremo: con la possibilità però che, approfittando dei differenziali nei costi di produzione e di alcuni "buchi" nelle regole doganali, si riescano a offrire – come accaduto con le cinesi Shein e Temu sul mercato statunitense – prodotti con un rapporto fra prezzo e qualità apparente molto conveniente e tale da preoccupare Amazon, che ha creato una business unit che vuole operare con un business model simile per contenere la possibile espansione in altri settori più redditizi delle due cinesi.

I cambiamenti nella regolamentazione, che fissano nuovi standard, possono sconvolgere addirittura i mercati, come sta accadendo nell'auto, stravolgendo nel mercato dell'auto stessa i vantaggi competitivi e l'attrattiva dei brand. Nel caso infine un po' limite in cui il cambiamento dei valori sociali, soprattutto fra i giovani, "nobilita" un mercato sempre esistito come quello degli oggetti di "seconda mano", è interessante notare l'entrata recente nel comparto di imprese – quali Zara, H&M e Lego – che vogliono restare vicine ai loro clienti anche se i margini non sono particolarmente attrattivi.

*Sostenibilità e inclusione: l'Occidente si divide.* La dinamica dei valori sociali può seguire strade diverse anche nell'ambito dell'Occidente. Rilevante a tale proposito quanto sta accadendo sul tema della sostenibilità, sempre citato nei rapporti dell'Osservatorio degli ultimi anni, che ne esaltavano l'importanza nelle sue diverse componenti ESG (in tema cioè di ambiente, di equità e inclusione sociale, di trasparenza e rispetto delle regole) come parte integrante degli obiettivi e delle strategie delle imprese operanti nel Retail, allo scopo non solo di evitare sanzioni, ma anche di crearsi una immagine sempre più positiva e rafforzare il legame fiduciario con i propri clienti. Tutto questo continua a essere vero in Italia e in Europa, ma è soggetto in questo momento a una (ancorché oggetto di contrasti) revisione negli US, per il cambiamento del clima politico con l'avvento della presidenza Trump, per una più acuta percezione dei costi che la transizione ambientale comporta, per le proteste di anticostituzionalità (in un caso accolte dalla Corte Suprema) nei riguardi delle misure cosiddette *DEI (Diversity Equity Inclusion)*. È in continua espansione il numero di grandi imprese statunitensi, nel Retail come in molti altri settori, che

## Introduzione

Retail steady & ready: consolidare per innovare il domani



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

**7**

cancellano formalmente le misure e le strutture ad hoc costruite dall'inizio del decennio: tra queste, per fare qualche nome, imprese come Walmart (numero uno al mondo per fatturato, addetti e numero di punti vendita), Amazon (numero uno nell'eCommerce e nel cloud computing) e Target. Con il caso limite di una società come Deloitte, che citiamo anche se non Retail, che vede la filiale inglese rifiutarsi di aderire a quanto deciso dalla casa madre statunitense, per il valore che alla sostenibilità stessa continua a essere attribuito nel Paese.

*Tariffe.* Le tariffe infine, in un contesto di crescente frammentazione geo-politica, potrebbero rappresentare in un futuro anche prossimo un forte elemento di instabilità per il Retail: per il loro impatto diretto immediato sui costi e per lo stravolgimento nelle filiere – già vissuto nel post-pandemia – che esse, insieme con le ritorsioni, potrebbero provocare.

### Comitato Scientifico

**Umberto Bertelè**

Chairman degli Osservatori Digital Innovation

**Andrea Rangone**

Comitato Scientifico, Osservatori Digital Innovation

**Alessandro Perego**

Direttore Scientifico, Osservatori Digital Innovation

**Emilio Bellini**Responsabile Scientifico,  
Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail

## Executive Summary

Retail steady & ready: consolidare per innovare il domani



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

8

Milano, 18 febbraio 2025 – Il 2024 è, per il Retail, l'anno del consolidamento dei progetti di innovazione più performanti avviati nel 2023: l'incidenza degli investimenti in digitale sul **fatturato dei retailer** cresce lievemente ed è pari al 3,2% (rispetto al 3,1% nel 2023). L'instabilità di contesto e la moderata crescita dei consumi a causa dell'inflazione stanno ridimensionando la spesa in digitale del Retail italiano.

*“Negli ultimi anni il Retail italiano sta affrontando sfide di varia natura e la necessità di adattarsi e reagire alle complessità macroeconomiche sta spingendo verso una trasformazione strutturale del commercio”* dichiara **Valentina Pontiggia, Direttrice dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail**. *“Proprio in questo scenario in fermento, la creazione di alleanze strategiche e operazioni di fusione e acquisizione rappresentano una via per mantenere competitività e cogliere nuove opportunità, come l'espansione in altri mercati geografici, il miglioramento del posizionamento lungo la filiera, l'ingaggio di nuovi target di clienti e la diversificazione del business. Emergono, inoltre, nuove e stimolanti opportunità, spesso legate alla valorizzazione di asset già*

*esistenti nelle organizzazioni Retail. Il contesto di elevata incertezza sprona i retailer a intercettare e sperimentare modelli di business innovativi, principalmente platform-based”.*

### Il Retail in Italia

Nel 2024 il valore delle vendite al dettaglio di prodotto totali (online + offline) ha registrato, in Italia, una **crescita del +1% rispetto al 2023<sup>1</sup>**. Il canale online sta attraversando una fase di assestamento: cresce, ma a ritmi più contenuti rispetto agli anni precedenti. Nel 2024 il valore degli acquisti online in Italia, nella sola componente di prodotto, ha raggiunto i **38,2 miliardi di euro**, con un incremento del +5% rispetto all'anno precedente<sup>2</sup>. L'equilibrio tra i canali non subisce particolari alterazioni: l'incidenza dell'online sul totale Retail rimane ancora stabile rispetto agli ultimi due anni e pari all'11%. In continuità con gli anni passati, la dinamica del **numero**



#### Note

1. Elaborazione su dati di Istat

2. Osservatorio eCommerce B2c School of Management del Politecnico di Milano

## Executive Summary

Retail steady & ready: consolidare per innovare il domani



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

9

**di punti vendita** è negativa e si prevede una progressiva decrescita del numero di negozi anche nel 2024. A fine 2023 in Italia si contavano 555.307 esercizi commerciali di prodotto: il calo è pari al -2,4% rispetto al 2022 (il tasso medio di crescita annuo 2018-2022 è pari al -1,6%). I comparti che evidenziano un tasso di decrescita del numero di punti vendita superiore alla media sono l'Editoria (-4,5% nel 2023 rispetto al 2022), i Giocattoli (-3,6%) e l'Abbigliamento (-2,7%). Per il secondo anno consecutivo l'andamento del numero di **ristoranti** subisce una contrazione: fine 2023 in Italia sono presenti 378.261 ristoranti, un decremento del -0,5% rispetto all'anno precedente (tasso medio 2018-2022 pari al +0,5%)<sup>3</sup>. *“Il fenomeno della Retail Apocalypse<sup>4</sup> non colpisce solo i commercianti indipendenti di piccole e medie dimensioni: negli ultimi anni anche diverse catene della Grande Distribuzione hanno annunciato piani di*

*ristrutturazione commerciale. Nel contempo, Governo e associazioni di categoria sono attivamente impegnati per valorizzare il ruolo economico e sociale del commercio: se da un lato si punta sulla presenza capillare dei negozi, ponendoli al centro di progetti di rigenerazione urbana e rivitalizzazione dei quartieri, dall'altra si lavora per rendere il Retail più attraente dal punto di vista occupazionale”, spiega Elisabetta Puglielli, Direttrice dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail. “Per il futuro, ci aspettiamo delle misure adatte a coniugare il binomio vita-lavoro, programmi di formazione e reskilling per il personale mirati a fornire le competenze opportune ad affrontare al meglio l'impatto dell'Intelligenza Artificiale nelle attività professionali”.*

### Le innovazioni nel Grocery e nel Lifestyle Retail

Nel 2024, il **Grocery Retail** lavora per approfondire la conoscenza del consumatore, investendo in soluzioni di data strategy omnicanale con l'obiettivo di offrire esperienze d'acquisto sempre più personalizzate e fluide cross-canale.

Il potenziamento dei sistemi di **CRM (60%)**, delle soluzioni



#### Note

3. Elaborazione su dati di Osservatorio Commercio – MISE

4. L'espressione fa riferimento alle numerose chiusure di punti vendita fisici, in concomitanza con una crisi economica globale e un cambiamento nei modelli di consumo e nei comportamenti d'acquisto

## Executive Summary

Retail steady & ready: consolidare per innovare il domani



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

10

di **Business Intelligence (53%)** e delle **Customer Data Platform (33%)** permette di integrare i dati cross-canale, affinando la profilazione del cliente e attivando iniziative di marketing mirate.

Cresce il ricorso alla **Artificial Intelligence: il 61% dei retailer impiega la Generative AI per migliorare la produttività, mentre il 67% integra l'AI tradizionale nei processi aziendali.** Tra le principali applicazioni, **chatbot conversazionali (75%)** per ottimizzare la customer experience, **analytics & predictive AI (58%)** per migliorare la previsione della domanda e **process orchestration system (42%)** per automatizzare supply chain e logistica. Anche l'esperienza in store evolve grazie all'uso di innovazioni in grado di rendere l'acquisto più semplice e autonomo: il **self scanning (36%)** permette di selezionare autonomamente i prodotti e monitorare la spesa in tempo reale, spesso connesso a piattaforme di **digital couponing (36%)** per l'invio di offerte personalizzate e a **sistemi di innovative payment (43%)** per pagamenti rapidi da app o casse automatiche. Infine, i sistemi di **digital signage (36%)** rafforzano l'interazione con il cliente e, grazie al Retail Media, rendono il negozio uno spazio pubblicitario per promuovere prodotti e servizi.

L'evoluzione del **Lifestyle Retail** si basa invece sul rafforzamento della relazione con i consumatori e sul potenziamento del ruolo degli employee, che devono acquisire nuovi strumenti e competenze per offrire un servizio personalizzato in store.

A fronte dell'elevato turnover, **il 44% dei retailer investe nel 2024 in soluzioni di sales force automation** per ottimizzare attività ripetitive e migliorare il servizio verso il cliente. Il **77%** punta su **piani di formazione** per potenziare le competenze digitali e il **39% ridefinisce l'identità del personale di negozio**, adeguando le relative metriche di misurazione delle performance.

Inoltre, vengono implementate soluzioni innovative come **chioschi digitali (31%)** e sistemi di **monitoraggio dei flussi in store (31%)** per ottimizzare la customer experience. Le tecnologie di **realtà aumentata e virtuale (25%)** semplificano la prova di capi di abbigliamento e prodotti cosmetici e abilitano servizi di consulenza nell'arredamento e home living.

Viene potenziato il cantiere dell'omnicanalità: **il 38% dei retailer adotta sistemi centralizzati di order management**, mentre **il 44% integra le scorte tra eCommerce e punti vendita**, ottimizzando l'inventario e le

## Executive Summary

Retail steady & ready: consolidare per innovare il domani



Guarda il video dell'evento su  
**osservatori.net**

11

strutture di evasione degli ordini. Infine, il **73% sperimenta soluzioni di Artificial Intelligence**, con personal shopper (70%), recommendation system (91%) e image processing (36%) per supportare il cliente in ogni fase del processo d'acquisto online e offline.

### Il Retail internazionale

Analogamente allo scorso anno, si assiste a una progressiva riduzione del divario fra la crescita del commercio online e quella del fisico. A livello globale<sup>5</sup>, gli acquisti di prodotto totali (online + offline) crescono del +4,3% nel 2024, mentre quelli eCommerce del +8%. Questa dinamica è riscontrabile in tutti i principali Paesi: è più marcata in Europa (+6% Retail totale a fronte di +7% online), meno in Cina (+3,5% rispetto a +8%) e in USA (+2,8% contro +9%). Di conseguenza l'equilibrio fra canali non subisce importanti variazioni: nel 2024 l'incidenza dell'eCommerce sui consumi totali Retail in ambito di prodotto rispetto al 2023 rimane costante in Europa (17%)

e acquisisce solo pochi decimi di punto percentuale in Cina (29%) e in USA (23%).

*“La Ricerca di quest’anno ha evidenziato l’emergere di una sfida sempre più rilevante per i retailer italiani: la necessità di allineare la “customer experience” e la “employee experience”. In altre parole la necessità di progettare nuovi servizi Retail che creino valore sia per il visitatore di uno store, sempre più “phygital”, sia per il personale di negozio, altrimenti sempre più affaticato e demotivato dalla vecchia identità di “porgitore/pusher di prodotti” in distribuzione”* conclude **Emilio Bellini, Responsabile Scientifico dell’Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail.**



### Note

5. Elaborazione a partire da molteplici fonti (eMarketer, Forrester Research, etc.)