

# Largo Consumo

COMUNICAZIONE D'IMPRESA - serie REPORTAGE in allegato al n. 7/2025 di Largo Consumo - [www.largoconsumo.info](http://www.largoconsumo.info)

X EDIZIONE

## GROCERY FORUM EUROPE

RI Retail Institute ITALY EHI Retail Institute

9-10 APRILE 2026  
PALAZZO DI VARIGNANA, CASTEL SAN PIETRO (BO)

## REPORTAGE 2026

UN EVENTO DI **RI** Retail Institute ITALY

# IL PUNTO DI VENDITA SI RIPRENDE LA SCENA

Nell'era post-digitale il negozio fisico diventa palcoscenico esperienziale e laboratorio di innovazione

di Paola Piovesana



**L**innovazione a servizio dell'esperienza nel punto vendita fisico, dove vince la relazione e l'acquisto passa (quasi) in secondo piano, dove la connessione umana tra persona e brand, o insegne e consumatore, si crea e si rafforza.

Rinnovare il retail oggi significa ripensare il ruolo della tecnologia, imprescindibile per processi fluidi ed efficienti ma strumentale alla cura del fattore umano.

Il tema della 10a edizione del **Grocery Forum Europe**, "Retail reconnected", ha concentrato l'attenzione sull'era post-digitale del retail, dove il negozio fisico celebra la sua ritrovata centralità come luogo di empatia e qualità della relazione rispetto alla dimensione digitale, ingrediente necessario per una experience completa nella sua dimensione più tecnica, ma solo all'interno di una strategia più ampia e di valore.

Un punto vendita che non è più solo luogo di acquisto, ma anche di erogazione di

servizi e di esperienze, di divulgazione di contenuti e messaggi, di incontro e di conoscenza, dove quindi il personale è elemento centrale.

Protagonisti dell'evento organizzato da **Retail Institute Italy** in collaborazione con **Ehi Retail Institute**, svoltosi il 9 e 10 aprile 2026 a Palazzo di Varignana a Castel San Pietro Terme (Bo), sono stati come sempre gli executive del grocery, nazionali e internazionali, che hanno portato sul palco con sessioni di analisi e dibattito le best practice di maggiore impatto per il futuro del settore.

Quella per il digitale è un'infatuazione oggi in parte smorzata, tra promessa di efficienza, di dati illimitati e di un coinvolgimento sempre più profondo dei clienti. La leva del tech a ogni costo non è bastata infatti finora a industria e distribuzione per conoscere a fondo le dinamiche reali e in costante cambiamento del customer journey e a esaurire il bisogno del consu-

matore di connessioni autentiche, con la forza che solo il punto vendita fisico sta dimostrando di poter garantire.

## Un'identità contemporanea

Il punto vendita torna ad assumere un ruolo centrale come summa di offerta, servizio e connessione umana e anche del concetto di omnicanalità, come ecosistema dove esperienze, tecnologia, cultura, logistica e dati – raccolti ed elaborati spesso in tempo reale – si integrano in modo sinergico.

Non più solo luogo di transazione, ma driver per ingaggiare il cliente trasmettendo i valori distintivi del brand e per supportare un'operatività realmente integrata, che mette alla prova l'efficienza aziendale ogni giorno, in ogni suo aspetto.

Lo store contemporaneo si trasforma così in palcoscenico esperienziale, piattaforma logistica intelligente e laboratorio di innovazione. Incarna l'identità del marchio e diventa il luogo dove la tecnologia am-

plifica, anziché sostituire, il valore umano della relazione, ma soprattutto dove il personale, in una fase peraltro di forte e frequente turnover, dimostra di essere il migliore investimento, il vero vantaggio competitivo nell'era post-digitale per ogni organizzazione.

In un contesto incerto e mutevole, con dinamiche dall'evoluzione repentina e nell'impossibilità di una programmazione a lungo termine, agilità e flessibilità diventano quindi gli strumenti chiave per evolvere in funzione di trend e bisogni, con risposte rapide e chiare a un cliente meno fedele e più esigente.

Il negozio così si reinventa come spazio di incontro, con una capacità attrattiva che va oltre il servizio, al pari di musei, cinema, centri commerciali, dove si pensa a soddisfare nuove esigenze come quella



**Marco Zanardi**  
Presidente  
Retail Institute Italy

## RETAIL INSTITUTE ITALY

### «Shopping serendipity antidoto all'iperdigitalizzazione»

«Il 2026 segna l'era del Retail reconnected. L'edizione di quest'anno del Grocery Forum traccia una rotta chiara: il futuro non è fatto solo di algoritmi, ma di sorpresa e scoperta. In un mondo iper-programmato, il consumatore cerca l'inaspettato e la shopping serendipity diventa un asset strategico da progettare per contrastare la prevedibilità digitale. Il cuore di questa evoluzione è la centralità delle persone. Il negozio fisico evolve in playground: uno spazio comune, educativo e ludico, centrale nella relazione con il cliente. Lontano dall'essere solo un

luogo di transazione, diventa un hub di vita quotidiana dove l'esperienza sociale e la cura del legame precedono l'atto d'acquisto. In questo scenario, l'integrazione tra tecnologia e relazioni definisce il nuovo paradigma. Se l'intelligenza artificiale e i sistemi agentici riducono il sovraccarico cognitivo, il loro ruolo non è sostituire l'individuo, ma abilitarlo. Il dato è imprescindibile, ma l'uomo resta il centro di gravità. Il messaggio è chiaro: la tecnologia non sostituisce l'uomo, lo abilita a tornare protagonista di un retail onesto, autentico e finalmente umano».

### “L'aggiornamento delle competenze e la formazione continua diventano pilastri strategici”



**Alberto Miraglia**,  
Direttore generale  
Retail Institute Italy

della silver economy, dove la tecnologia e l'IA avanzano, ma spesso senza adeguata formazione da parte degli addetti ai lavori e assimilazione nei processi interni, svilendone le potenzialità.

Il Grocery Forum – come sempre momento di scambio di esperienze e incontri qualificati – è quindi occasione di appren-

dimento per evoluzioni e sperimentazioni in pdv dove lo scaffale, la cassa e la corsia si rafforzano quali touchpoint interattivi e autentici, da esaltare con azioni mirate che la tecnologia può stimolare e amplificare, ma con un personale davvero protagonista, consapevole del ruolo relazionale che ricopre.

IN COLLABORAZIONE CON



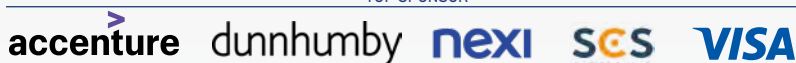
MAIN MEDIA PARTNER



MAIN SPONSOR



TOP SPONSOR



PREMIUM SPONSOR



COFFEE BREAK SPONSOR



APERITIF SPONSOR



GALA DINNER SPONSOR



PRODUCT PLACEMENT



AFTER DINNER SPONSOR



KEY SPONSOR



EVENT PARTNER



LOCATION PARTNER



OFFICIAL BROADCASTING PARTNER



OFFICIAL LIVE STREAMING PARTNER



INSTITUTIONAL PARTNER



CHARITY PARTNER



# DAL DATA-DRIVEN ALLO HUMAN-DRIVEN

Il dato si trasforma da protagonista a strumento: supporto dell'esperienza e facilitatore delle operazioni

Il punto vendita nel retail non è più solo un luogo di transazione, ma uno spazio di accoglienza, confronto e relazione in cui è necessario rimettere le persone e l'esperienza d'acquisto al centro. In quest'ottica, che la tecnologia deve essere uno strumento utile da mettere al servizio del cliente, non il fulcro delle strategie commerciali

**S**olo pochi anni fa, il dato era il protagonista assoluto delle strategie di sviluppo nel retail, sinonimo di evoluzione, efficienza e competitività.

Oggi raccogliere dati è quasi un'operazione scontata, mentre elaborarli, per azioni di ingaggio mirate, è un passaggio ancora non scontato.

Diverso poi è renderlo qualitativamente rilevante per attività efficaci in punto vendita.

Sebbene il dato sia indubbiamente necessario per efficientare processi ed elaborare le informazioni sul comportamento di acquisto, il suo ruolo oggi viene ricondotto dagli addetti ai lavori a strumento, supporto abilitante dell'esperienza on line così come in negozio, elemento facilitatore che rende veloce e fluida ogni operazione.

**Alberto Miraglia**, Direttore generale del **Retail Institute Italy**, dando il benvenuto al pubblico ha introdotto il cuore del dibattito: l'era post-digitale del retail.

«Superata la "sbornia digitale", il punto vendita riemerge come perno dell'Unified commerce, dove logistica, dati e cultura convivono. In questo scenario, l'aggiornamento delle competenze e la formazione continua diventano pilastri strategici: la tecnologia può amplificare il capitale umano solo se le persone sono messe in grado di governare sistemi sempre più complessi e agentici. Non basta innovare i processi; dobbiamo far evolvere le professionalità affinché diventino veri curatori di relazioni autentiche. La crescita costante dei team – ha concluso – è il motore indispensabile per

un retail che sappia finalmente rimettere la persona e la connessione umana al centro».

Come ha sottolineato anche **Domenico Ioppolo**, Ad di **Campus Editori** e moderatore del panel "L'era post-digitale del retail: dove l'innovazione incontra la relazione", il retail oggi non è solo luogo della transazione, ma teatro, luogo di rappresentazione al pari di luoghi di intrattenimento più deputati.

«È in atto chiaramente un passaggio dal data driven all'human driven – ha affermato **Gianfranco Marc Brunetti**, Ad area customer **Lidl** –. L'esperienza è in pdv, tutto passa da ogni canale, ma poi ap-

*"I collaboratori costruiscono relazioni di valore con il cliente"*



**Gianfranco Marc Brunetti**  
 Ad Area Customer  
**Lidl**

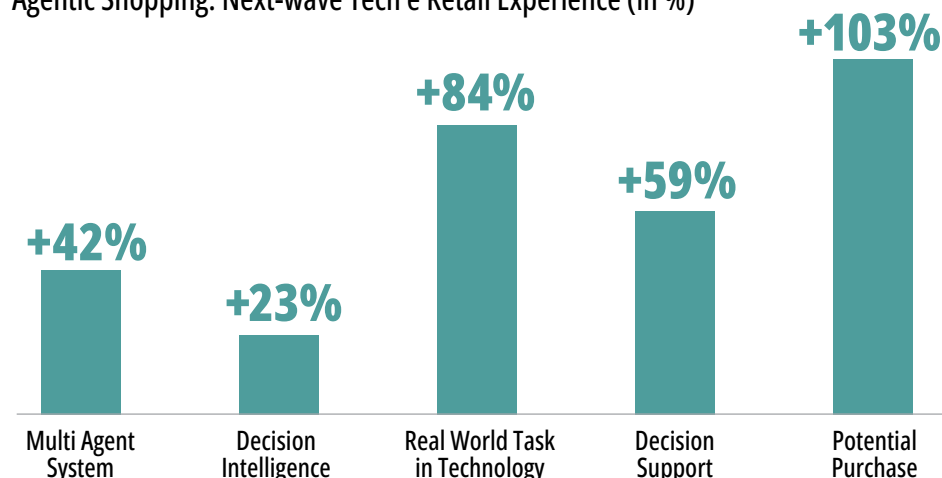
proda nel luogo fisico, dove sono le persone a fare la differenza. E non si tratta solo dei clienti: con 23.000 collaboratori, sono loro gli interlocutori principali che costruiscono relazioni di valore con il cliente».

Il dato resta lo strumento per raccogliere informazioni utili a costruire relazioni



## L'era post-digitale del retail: dove l'innovazione incontra la relazione

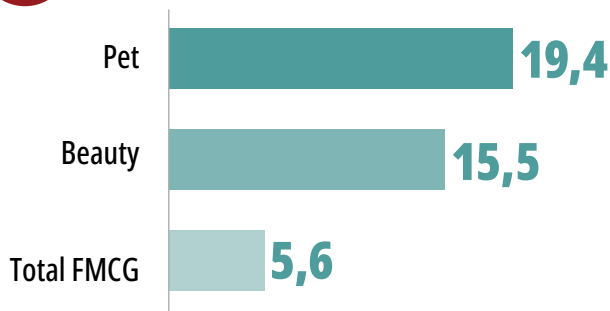
Agentic Shopping: Next-wave Tech e Retail Experience (in %)



Fonte: Retail Institute, Grocery Forum Europe 2026



## La penetrazione del canale e-commerce nel FMCG (quota %, 2025)



Fonte: NielsenIQ, Le nuove dinamiche del Retail: tra evoluzione del mercato e loyalty revolution

qualificate: «Con Lidl plus abbiamo 7,5 milioni di user dell'app, a cui riserviamo offerte personalizzate in base al loro comportamento di acquisto. Il dato è disponibile da diversi fronti, dal mercato, dal servizio clienti, dalla app, dai social, ma ciò che rende davvero un'insegna evoluta sono le persone e il valore del brand che si costruisce e si mantiene nel tempo».

### Lo scoglio della gestione dati

Ma cosa fare davvero dei dati? Imperativo raccoglierci, ma poi vanno gestiti. «Per anni il retail ha creduto che il vantaggio competitivo derivasse dall'avere più dati possibile – ha osservato **Giorgio Santambrogio**, Ceo Gruppo VéGé –. Con l'arrivo delle carte fedeltà, circa 30

non è più solo un luogo di transazione, ma uno spazio di relazione, orientamento ed esperienza».

Da qui anche il ruolo valoriale della distribuzione: «Il retail può accompagnare il consumatore verso scelte più consapevoli, parlando di sostenibilità, riduzione degli sprechi e valorizzazione delle filiere. Sempre più clienti scelgono un'insegna per affinità di valori».

Infine, il tema del lavoro: «Non possiamo concentrarci solo sull'efficienza e sulla conoscenza del cliente. Dobbiamo restituire qualità al lavoro in negozio, permettendo alle persone di ascoltare e accompagnare il cliente. Il futuro del retail passerà dalla tecnologia, ma soprattutto dalla capacità di rimettere al centro la dimensione umana».

### Dialogo e fiducia per un valore reciproco

Persona e rapporto umano al centro: un concetto ancor più immediato in una cooperativa. «Siamo una cooperativa di persone che fanno gli imprenditori e il commercio era nato così, dalla relazione umana – ha sottolineato **Francesco Avanzini**, Direttore generale Conad –. Oggi non c'è più una distinzione di canale, oggi tutti vanno dappertutto a com-

### “Il commercio è nato dalla relazione umana”



**Francesco Avanzini**  
Direttore generale  
Conad

prare, anche al di là del potere di acquisto, e tutti comprano tutto. Per muoversi in questo contesto e stare aggiornati servono i dati, ma quelli che contano davvero, che all'occasione sono quelli dei clienti, altre volte quelli per il riordino delle merci.

L'obiettivo è avere gestioni efficienti, relazioni efficaci, azioni in real time tra offerte e interazioni per creare valore per il cliente. Ne scaturisce un valore reciproco, che è la capacità attraverso marchi, esperienze e canali di dialogare e costruire fiducia, specie ora che il consumatore è così sfuggente».

«L'esperienza internazionale di in-Store Media, maturata in oltre 25 anni di attività nei mercati del retail media, conferma il grande potenziale del punto vendita come vero canale media, capace di generare valore per retailer, brand e consumatori – ha riportato **Kilian Rofes**, Country manager Italia di **in-Store Media** –. In Italia, dove abbiamo avviato la nostra attività nel 2024, vediamo un mercato con enormi opportunità di crescita, soprattutto nell'in-store retail media: oltre il 95% delle vendite grocery avviene ancora nel punto vendita fisico, mentre gli investimenti media non riflettono ancora pienamente questa centralità. Per cogliere questa opportunità, è ne-

### “È necessario creare esperienze memorabili nel punto vendita”



**Kilian Rofes**  
Country Manager  
in-Store Media

cessario creare esperienze memorabili nel punto vendita, capaci di accompagnare lo shopper lungo il percorso d'acquisto, misurabili attraverso i dati e supportate dall'innovazione dei formati. In particolare, lo scaffale rappresenta oggi uno spazio ancora molto sottovalutato, ma centrale per costruire un retail media realmente connesso alla strategia commerciale.

Per questo, la gestione dei touchpoint in-store deve essere presidiata centralmente, evitando che la rete sviluppi attività frammentate e non coordinate direttamente con i singoli brand».

### “Sempre più clienti scelgono un'insegna per affinità di valori”



**Giorgio Santambrogio**  
Ceo  
Gruppo VéGé

anni fa, intuimmo subito il valore delle informazioni generate dai clienti, ma nel tempo il settore ha spesso raccolto dati senza sviluppare la capacità di interpretarli e trasformarli in strumenti operativi. Oggi i dati arrivano da molteplici touchpoint, ma la vera sfida è usarli per migliorare concretamente il punto di vendita. Il retail sta tornando a concentrarsi sul negozio fisico, sulla relazione diretta e sul servizio. Il punto vendita

# UN PERCORSO COMUNE PER CRESCERE INSIEME

Serve conoscere sempre meglio il cliente per adattare in tempi rapidi proposte e relazione

La condivisione dei dati resta un tema aperto tra industria e distribuzione, che sembrano non comprendere ancora appieno i vantaggi di collaborare per capire chi è lo shopper, cosa cerca da un'esperienza d'acquisto e quindi come soddisfarlo e accompagnarlo. È necessario lavorare su una responsabilità condivisa che possa portare beneficio a tutta la filiera

**D**i chi è il cliente? Il cliente è di tutta la filiera. Su questa premessa, sfida e assunto al tempo stesso e tema di dibattito, si basa l'opportunità di trasformare la relazione tra industria e distribuzione in vera partnership win-win, dove lo scambio di dati o la progettazione condivisa di attività in store diventano la chiave per incrementare efficienza, vendite e ingaggio e quindi business per entrambe le industry.

Come attuare nella pratica questo sodalizio è stato il tema della tavola rotonda moderata da **Stefania Lorusso**, Direttrice di **CibusLink**.

La necessità emersa con chiarezza è che serve conoscere sempre meglio il cliente, sempre più volubile nelle sue scelte tra insegne e brand e alla ricerca di autenticità, per adattare in tempi rapidi le proposte e la modalità di relazione, facendo emergere di volta in volta i temi più rilevanti.

**“Il cliente non è infedele, semplicemente è più libero”**



**Giangiacomo Ibba**  
Presidente della **F.Ili Ibba Srl**  
e Ad **Crai Secom**

«Il cliente non è infedele, semplicemente sceglie di più, è più libero, e oggi lo conquista chi lo soddisfa – ha affermato **Giangiacomo Ibba**, Presidente e Ad **Crai Secom** –. Il retail è avvantaggiato per la relazione diretta con il cliente, ma sen-



## Di chi è il cliente? Industria e Distribuzione verso una Filiera Dati Condivisa

Brand Strategy

Heritage brands **+23%**

Exclusive Releases **+39%**

Retail Experience

Collectible Items **+32%**

Curated Series **+33%**

Curated Showcase **+62%**

Fonte: Retail Institute, Grocery Forum Europe 2026

za l'industria non potrebbe funzionare, quindi la condivisione del dato dovrebbe essere la risposta utile a tutti».

Ci sono ancora però dati che le parti non si sentono di condividere, perché se la finalità è progettare ha un senso, se invece restano confinati alla negoziazione non portano vantaggio.

«Non si è ancora capito il vero valore della loro condivisione; sarà determinante per la filiera per esempio per migliorare la logistica, oggi troppo stressata per costi, assenza di personale, tessuto sociale povero, e anche per un nuovo stile di negoziazione, necessario per portare novità anche nei cedi.

Oggi vado in negozio non solo per fare la spesa ma per soddisfare un bisogno, e se faccio capire questo all'industria cambia il dialogo, tenendo sempre ben presente che nella costruzione della strategia commerciale negozi piccoli e grandi non sono uguali».

### Meno competizione per un percorso comune

Il compito che industria e distribuzione devono svolgere insieme è capire chi è lo shopper, come soddisfarlo nei diversi momenti e occasioni d'acquisto e comprendere che la gestione del dato è una responsabilità condivisa.



## Shopping Serendipity: Consumer Expectations e Retail Experience (in %)



Fonte: Retail Institute, Grocery Forum Europe 2026

«Come Red Bull – ha proseguito **Andrea Ceraico**, General manager **Red Bull Italia** – siamo nati creando una categoria, quella delle bevande energetiche, e per farlo serve conoscere bene il cliente, con il dato. Non è una competizione, deve essere un percorso comune e il retail ha i dati che servono all'industria. Lavoriamo insieme per soddisfare il cliente con esperienze migliori, specie in pdv. Educare lo shopper è una sfida che si può fare e con i dati si fa meglio, ma i dati non vanno semplicemente chiesti al retail, vanno condivisi comprendendo che il fine è comune».

Sul retail media: «Non può essere improvvisato, servono una progettazione accurata, un budget dedicato e competenze ad hoc tra marketing e vendite, valorizzando i dati raccolti in tempo reale dallo scaffale che andranno poi elaborati con metodo».

*“Non è una competizione, deve essere un percorso comune”*



**Andrea Ceraico**  
General Manager  
**Red Bull**

Se la relazione con il consumatore è oggi la vera leva per attrarre il cliente nella competizione tra insegne, una cooperativa è forse più agevolata? «Abbiamo 6 milioni di soci che ci scelgono liberamente, ma che non vengono solo da noi – ha specificato **Domenico Brisigotti**, Diret-

*“L'industria sa tutto di noi, mentre non accade il contrario”*



**Domenico Brisigotti**  
Direttore generale  
**Coop Italia**

tore generale **Coop Italia** –. Ognuno dei player sul mercato deve disegnare una sua identità per consentire al cliente di scegliere, perché l'offerta è ampia, e la differenza sta nel cosa e come proporci». Sulla condivisione dei dati, Brisigotti è franco: «Non abbiamo mai condiviso dati con l'industria, ci siamo aperti da poco ai fornitori, ma in realtà c'è asimmetria: l'industria con i prezzi di negoziazione e poi di vendita sa tutto di noi, mentre non accade il contrario. Pochi grandi retailer hanno vere strategie su questo, ma potranno svilupparsi nuove relazioni».

Sul retail media è prudente: «È affascinante, ci stiamo lavorando, contiamo di arrivare a breve a una soluzione realmente trasformativa».

«Il cliente è ibrido, nomade, aumenta la frequenza di visite per contenere la spesa, si muove in un ecosistema complesso dove industria e distribuzione possono supportarsi per intercettarlo al meglio. – ha precisato poi **Mara Panajia**, Presidente e Ad **Henkel Italia** –. Serve una funzione che lavori sulle categorie, sulla spesa persa, sul dove si compra, per dare concretezza alla raccolta critica del dato. Henkel è data-driven, e come tale agisce, condivide i dati di prima par-

*“I dati devono esser letti da funzioni dedicate in azienda”*



**Mara Panajia**  
Presidente  
**Henkel**

te per fare progetti comuni come con quelli sulle rotazioni, per creare insieme qualcosa a reciproco vantaggio, ma devono esser letti da funzioni dedicate in azienda e non diventare un pretesto per il listing. Stessa cosa il retail media; non è oggetto negoziale, va maneggiato da esperti, e in Italia in questo ambito siamo ancora agli albori».

### Integrazione verticale lungo la filiera

La recente acquisizione di **Carrefour** ha tenuto banco negli ultimi mesi nel largo consumo riportando alla ribalta il tema, mai esaurito, dell'integrazione verticale lungo la filiera.

L'intervista di Stefania Lorusso ad **Angelo Mastrolia**, Presidente esecutivo di **NewPrinces Group**, ha catturato la platea toccando i temi caldi del momento, dal caso della possibile acquisizione di **Realco** alle prossime mosse sulla struttura organizzativa e manageriale dell'ex catena Carrefour fino all'evoluzione in chiave integrativa di tutta la supply chain, anticipando delle tendenze «che altrove sono già realtà e che anche l'Italia arriverà ad adottare».

Interessante il passaggio sul doppio ruolo di fornitore e cliente sulla catena oggi tornata **Gs**: «Terremo un ruolo assolutamente equilibrato, con un approccio trasparente, mantenendo condizioni contrattuali comparabili con altra Gdo». Sul futuro della compagine, tra dare priorità ai margini o alle m&a, il manager ha confermato «una linea di crescita parallela, guardando anche all'estero, secondo l'approccio dinamico che ci ha sempre contraddistinto».

L'obiettivo ora è valorizzare una rete così ben allocata, ampia e capillare come era quella di Carrefour in Italia, ma che necessitava di un cambio di marcia con maggiore efficienza operativa e un modello nuovo, ibrido e veloce, con molta offerta, servizio e forte attenzione ai costi».

# UNO SGUARDO OLTRECONFINE DOVE IL FUTURO È GIÀ PRESENTE

La tecnologia a supporto del customer journey e delle operations di punto vendita per liberare valore aggiunto

Nel comparto del retail è fondamentale un'operazione culturale sul tema dell'intelligenza artificiale, che deve essere integrata a servizio del punto vendita, portando a una commistione costante tra store e digitale. Il modello è l'esperienza di Wumart e Metro China, che gestisce l'esperienza in store e on line attraverso un unico sistema operativo capace di generare customer engagement continuo e misurabile.

L'intelligenza artificiale integrata nelle attività del retail e il potere che essa promette di un coinvolgimento dei valori del cliente, con tutti i vantaggi e le perplessità che un tema così ampio oggi giorno si porta dietro, sono stati al centro di un panel dal tono decisamente ispirante. In un comparto che ancora spesso si sofferma sul dilemma di come raccogliere ed elaborare dati di qualità per costruire con il consumatore relazioni efficaci e che convertano, si deve prendere atto di come, piaccia o meno, l'intelligenza artificiale debba ormai essere "maneggiata", investendo in formazione mirata.

Non è solo per potenziare e fluidificare il customer journey però che la entra nella gestione del punto vendita, ma anche, e con riscontri concreti, a supporto del personale. Lo scaffale evoluto infatti permette una reportistica aggiornata delle vendite utile anche nella relazione con l'industria, poi maggiore efficienza nelle attività di riordino monitorando le disponibilità della merce in tempo reale, ottimizzando i riassortimenti evitando rotture di stock così come gli sprechi modulando per esempio il prezzo di un articolo meno performante in un determinato momento della giornata. Ancora, velocizzando le code per il pagamento nei negozi fisici o addirittura tracciando i prodotti presi con addebito automatico, eliminando le casse.

Intanto, c'è chi è già arrivato a un livello superiore di integrazione, e detta i trend. Cosa accade oggi in Cina nei supermarket, nel cash&carry? Accade che l'esper-



**I risultati generali del progetto Wumart Smart Retail, metriche di business (2° semestre 2025)**



Fonte: Enabled continuous customer engagement, The Wumart & Metro China Journey

rienza del digitale è completamente integrata a servizio del punto vendita.

## Dalla Cina un futuro "wow"

La testimonianza di **Johnny Wang**, Head of digital experience & technology Metro China del gruppo **Wumart** sul tema "Ai-enabled continuous customer engagement" ha aperto la finestra sul mondo dell'la e della sua integrazione nei processi del retail con una commistione costante del digitale con lo store portando una visione davvero da "effetto wow" sul futuro possibile.

Futuro per l'Italia, ma che in Cina è già il presente, e che sembra portare, numeri alla mano, forti incrementi al business. Ingegnere, a 26 anni fondò ciò che oggi rappresenta per alcuni un modello, per

altri un tema di confronto e dibattito; in Wumart infatti tutto, on e off line, è integrato, dialogando e agendo secondo le medesime dinamiche, con un cliente per esempio continuamente ingaggiato attraverso i social anche appena entra in negozio.

"When digital retail becomes daily business" è il titolo dell'intervento a cura di **Francesco Fumelli**, Head retail & products per **Scs Consulting** sull'esperienza

**"Il digitale dev'essere parte integrante dell'esecuzione operativa del retail"**



**Francesco Fumelli**  
Head Retail & Products  
SCS Consulting

condivisa con **Marcus Spurrell**, Ceo di **Dmall**.

«L'intervento sviluppato in sinergia da Scs Consulting e Dmall ha raccontato come il retail cinese più avanzato stia trasformando il digitale da semplice layer tecnologico a leva industriale

### “Le promozioni real time richiedono nuovi modelli di governance commerciale”



**Marcus Spurrell**  
Ceo  
Dmall

quotidiana di crescita. Wumart, uno dei principali retailer cinesi nato dalla visione del fondatore **Zhang Wenzhong** con l'obiettivo di modernizzare il retail attraverso integrazione tra tecnologia, operations e customer engagement, insieme a Dmall – la piattaforma tecnologica che abilita questo ecosistema operativo e digitale integrato – rappresenta infatti un esempio concreto di come modelli di business digitali “in movimento” possano trasformare il continuous customer engagement in una leva quotidiana di crescita, rendendo il digitale parte integrante dell'esecuzione operativa del retail, in modo replicabile ed estendibile».

Il percorso di Wumart e **Metro China** mostra infatti un modello in cui pricing, promozioni, stock, Crm e store execution convergono in un unico sistema operativo capace di generare customer engagement continuo e misurabile.

### Dalla teoria alla messa in pratica

Sono stati quindi approfonditi tre casi concreti: «la shopping assistant, real

time promotions e live commerce. Non come iniziative isolate di innovazione, ma come strumenti pienamente integrati nella gestione commerciale e operativa del punto vendita».

Dal racconto è emerso come il vero tema «non sia la tecnologia in sé, ma la capacità organizzativa di sincronizzare dati, operations e processi decisionali. L'assistant, ad esempio, diventa efficace solo quando pricing, stock e promozioni sono perfettamente allineati all'esecuzione in store. Allo stesso modo, le promozioni real time richiedono nuovi modelli di governance commerciale, mentre il live commerce funziona soltanto se supportato da ruoli chiari, processi ripetibili e Kpi operativi definiti».

Come hanno voluto sottolineare Spurrell e Fumelli, il caso Wumart mostra quindi un retail «dove il digitale non è più “sopra” il business, ma parte integrante dell'esecuzione quotidiana, trasformando l'engagement del cliente in una leva continua di crescita e fidelizzazione».

### Una sfida culturale

È poi stata la volta del confronto tra **Siro Descrovi**, Customer strategy manager per **dunnhumby**, con **Oliver Davis**, Senior consultant di **dunnhumby**, sul tema “A new era of customer understanding: the Waitrose perspective”.

È emerso chiaramente come l'intelligenza artificiale «non debba essere vista come un elemento astratto o distante, ma come un'evoluzione naturale dell'utilizzo dei dati dei clienti, già presente nelle organizzazioni. Più che introdurre strumenti complessi, la vera sfida è culturale: creare fiducia nell'uso dei dati e rendere l'ia accessibile attraverso casi

### “Piccoli progetti a impatto misurabile sono fondamentali per dimostrare il valore dell'ia”



**Oliver Davis**  
Senior dunnhumby consultant  
Waitrose

concreti e comprensibili».

In questo senso, il ruolo delle persone, e in particolare dei cosiddetti super user – individui curiosi, votati alla sperimentazione e con forte leadership – diventa cruciale. «Sono loro a tradurre modelli avanzati in decisioni operative, abbattendo le barriere interne e accelerando l'adozione».

Si è poi discusso di come l'ia possa avere un impatto diretto su decisioni chiave, come quelle di assortimento e posizionamento della marca privata. «Di come tali decisioni possano essere diverse se sviluppate a partire da una lettura oggettiva e facilitata da algoritmi e interpretazioni dei comportamenti dei clienti. In questo caso – ha proseguito Descrovi – non si tratta di sostituire il giudizio umano, ma di rafforzarlo con evidenze solide e trasparenti che ne orientino e potenzino le capacità intuitive».

Un punto centrale è stato anche la semplicità: «Framework chiari, insight immediati e piccoli progetti a impatto misurabile sono fondamentali per dimostrare il valore dell'ia in modo tangibile. Solo così è possibile generare momentum e costruire una trasformazione sostenibile». In definitiva, l'ia diventa davvero strategica quando riesce a inserirsi nel contesto dell'insegna, proteggendo e liberando valore per il cliente, evolvendo decisioni migliori in modo continuo.



### Progetto Wumart Smart Retail: I numeri chiave



Oltre il **90%** tasso di sell-through



**+33%** NPS



**-30%** costo del lavoro



**95%** Positive CS

Fonte: Enabled continuous customer engagement, The Wumart & Metro China Journey

# L'INNOVAZIONE, UN MINDSET A SUPPORTO DELL'ESPERIENZA

La tecnologia funziona solo se è pratica, se semplifica, se supporta l'uomo e dà valore all'esperienza

L'evoluzione nelle pratiche tecnologiche incontra ancora resistenze sia da parte dei brand che dei consumatori, che in alcuni casi la percepiscono come un passo tanto faticoso da costituire una barriera psicologica. Servono Ceo coraggiosi, fuori dal contesto, che ispirino e guidino il management sul digitale.

**R**etail: L'innovazione uccide l'esperienza? Da questa ispirante premessa ha preso spazio la tavola rotonda moderata da **Armando Garosci**, Direttore di **Largo Consumo**.

Lo shopper è sempre più digitale ma fedele al negozio fisico, dove cerca prodotto, servizi e relazione; l'innovazione per alcuni è ancora un faticoso cambio di passo da adottare prima di tutto come mindset, e l'la potrà rivoluzionare la customer experience diventando una guida all'acquisto, specie nell'on line.

Riflessioni concrete, calate in un contesto dove il consumatore rivede continuamente il carrello della spesa.

Un'ulteriore sfida che conferma la rela-

zione con brand e insegna come centrale nella strategia e la tecnologia come tool necessario per efficientare i processi e conoscere sempre meglio lo shopper.

La tecnologia però funziona solo se è pratica, se semplifica, se supporta l'umano, cliente o addetto di negozio che sia, e se porta valore alla experience. In un concetto, è quella che non devi spiegare, e possibilmente nemmeno vedere troppo.



**"Innovazione non vuol dire per forza tecnologia"**

**Gian Maria Gentile**  
Direttore Generale  
EasyCoop

«Non aver costruito una solida cultura dell'innovazione in azienda porta inevitabilmente al fallimento: la tecnologia non diventa un patrimonio condiviso, ma resta confinata a pochi innovatori che, pur animati da grande entusiasmo, non hanno la forza necessaria per trasformare l'intera organizzazione in un vero ambassador dell'innovazione» ha affermato con chiarezza **Gian Maria Gentile**, Direttore generale **EasyCoop**.

Non sempre individuare una figura dedicata come l'Innovation manager è strategico: «Nei fatti diventa un freno – ha aggiunto Gentile – perché si pensa che questi debba far tutto da solo per far

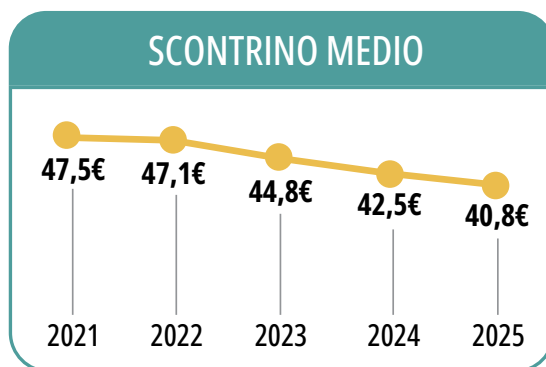
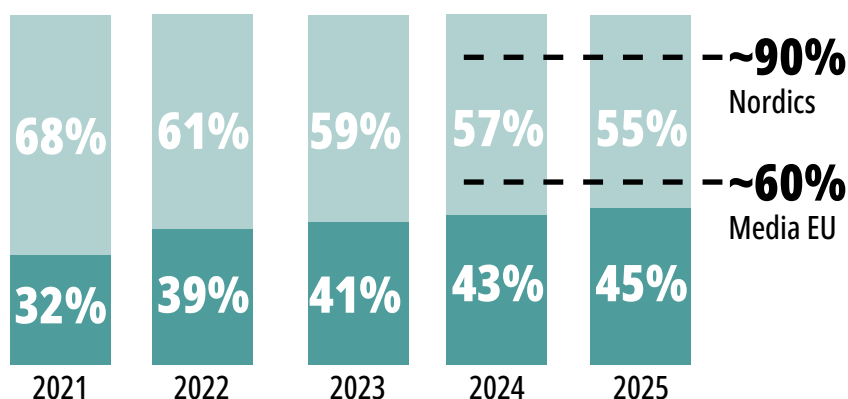


## I pagamenti digitali in Italia (2021 – 2025, in % e scontrino medio in euro)

■ Pagamenti digitali

■ Altro

**-93%** CO<sub>2</sub> pagamenti digitali vs contante



Fonte: Osservatorio Innovative Payments del Politecnico di Milano, in *Lo sguardo di Nexi sulla Grande Distribuzione*

evolvere l'azienda, segregando il ruolo. Nelle aziende della Gdo invece, essendo il settore maturo, serve un Ceo coraggioso, fuori dal contesto, che ispiri e guidi un management di fatto acerbo sul digitale. E innovazione non vuol dire per forza tecnologia: all'estero ci sono catene come **Trader Joe's** che addirittura senza tecnologia innovano il modello e il proprio posizionamento, perché nella customer experience sanno bene a chi si rivolgono, con coerenza.

E in Italia si fa ancora poco».

Serve poi mantenere la promessa: «La tecnologia deve risolvere problemi, semplificare processi e generare valore concreto. Quando fallisce, perde autorevolezza e fiducia. In fondo, la tecnologia davvero efficace è quella che non ha bisogno di essere spiegata».

### Lo scoglio del cambiamento

Innovazione e complessità, dove sta il limite? «È un concetto che nulla ha a che fare con la tecnologia e la difficoltà concettuale sta nell'avviare il cambiamento – ha ribadito **Massimo Antonietto**, Global enterprise director di **Centric Software** –. Senza persona, processi e trend non si fa nulla, implica un cambiamento, ma nessuno vuol essere cambiato, e poi l'innovazione genera complessità e questo spaventa, crea ruggini. Chi ha strutture vecchie difende la fatica di cambiare le cose, non è solo un tema di investimento; c'è forte resistenza al cambiamento perché richiede il mettersi in gioco, un rischio, anche se poi porta la soddisfazione del cliente».

### “L'innovazione genera complessità e questo spaventa”

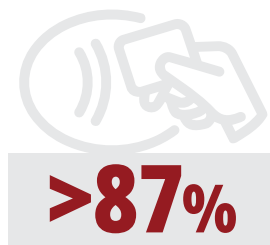


**Massimo Antonietto**  
Global enterprise director  
**Centric Software**

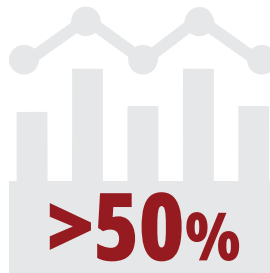
La tecnologia cognitiva e l'la aiutano? «Sì, semplificando le complessità o superando strumenti e processi tradizionali che ancora di fatto prevalgono nelle aziende». La sfida sta nel non sovraccaricare: «Le catene di comando sono ancora lunghe, invece serve dimezzare azioni e processi. La tecnologia utile rende le cose semplici,



## I fattori di spinta dei pagamenti digitali in Italia (2024 – 2025)



Transazioni contactless



«Micro» transazioni <25€



Valore transato mobile & wearable payments 2025 vs 2024

Fonte: Osservatorio Innovative Payments del Politecnico di Milano, in *Lo sguardo di Nexi sulla Grande Distribuzione*

fa al posto dell'umano, per un vero back to basics. Servono anche investimenti mirati per agevolare un progresso che porti vantaggio a tutta la industry». Che in Italia non esista ancora vera in-

### “In Italia non si collabora davvero, c'è individualismo”



**Francois Xavier Tah**  
Direttore Commerciale  
**DMO**

novazione nel retail lo ha detto anche **François Xavier Tah**, Direttore commerciale **Dmo**. «In Italia non si collabora davvero, c'è individualismo. Ognuno di noi ha bagagli rigidi, specie se funzionano, e non si capisce quanto sia necessario cambiare rivedendo tutta l'organizzazione. Per guardare i dati in ottica di migliore conoscenza del cliente serve un grande lavoro, codificarlo per il time to market, automatizzare i processi con l'la liberando gli addetti da compiti ripetitivi e poco stimolanti come la codifica delle merci, così da rendere il lavoro nel retail più attrattivo. È tempo anche di rivedere il category perché mentre noi stiamo a parlare di come fare innovazione e di come fare sistema arrivano **Action e Normal** che cambiano la proposta e funzionano».

### Semplificazione e sicurezza del pagamento

**Luca d'Andrea**, Head of grocery sales **Nexi**, ha portato un focus sui pagamenti digitali nella Gdo.

### “Assistiamo alla necessità di strumenti di pagamento più flessibili”



**Luca d'Andrea**  
Head of Grocery Sales  
**NEXI**

«Sul totale mercato il fenomeno è al 45%, in crescita dal post Covid con il 2% anno su anno, oltre il 2024 che ha segnato il superamento del pagamento elettronico sul contante. C'è ancora da fare, però, per raggiungere una media europea al 60% (e certi mercati già al 90%). Vince il contactless, il pagamento tramite smartphone, l'e-commerce cresce di +1,7% mentre lo scontrino medio è in costante calo, per ocularità negli acquisti e trasformazione dei nuclei familiari».

Il sistema dei pagamenti oggi cosa offre al retail? «L'evoluzione è continua, verso la semplificazione del pagamento ma soprattutto per garantire sicurezza delle operazioni. Nexi ha avviato nuove collaborazioni verso il mondo bancario e altri operatori di settore. Una recente e felice esperienza è stata MilanoCortina, con l'utilizzo di SmartPos Cassa nei temporary shop che ci ha consentito di fornire una soluzione alternativa alla tradizionale barriera cassa, mentre restando nel mondo Ddo, assistiamo alla necessità di strumenti di pagamento sempre più flessibili e alla comparsa del *Buy Now, Pay Later*, in linea con il calo dello scontrino e con il consolidamento del buono pasto usato ormai come metodo di pagamento alternativo».

# CAMBIA IL CONSUMATORE: A VINCERE SONO GLI OUTSIDER

Per crescere le insegne devono trovare un equilibrio tra relazione e digitale, sperimentazione e riconoscibilità

Il mondo del retail si trova a far fronte a un cambiamento radicale nelle abitudini di consumo degli italiani, che si dimostrano più selettivi e più disposti a frammentare la spesa alla ricerca del prodotto ideale. Per attirare, ma soprattutto fidelizzare la clientela la chiave è investire sul punto vendita e sulla formazione del personale, a conferma del fatto che è l'esperienza d'acquisto a fungere da ago della bilancia.

**C**omportamenti di acquisto in evoluzione, fedeltà in discussione, mercati frammentati, catene del valore in trasformazione: lo scenario del largo consumo si fa sempre più complesso da decifrare e malgrado segnali di tenuta dei primi mesi dell'anno, l'autunno sarà all'insegna della prudenza, con famiglie polarizzate per capacità di spesa. «Se prezzi e volumi sono ancora stabili – ha illustrato **Romolo De Camillis**, Retailer director, **NielsenIQ** – gli italiani confermano un atteggiamento più selettivo.



**“Gli italiani sono sempre più selettivi”**

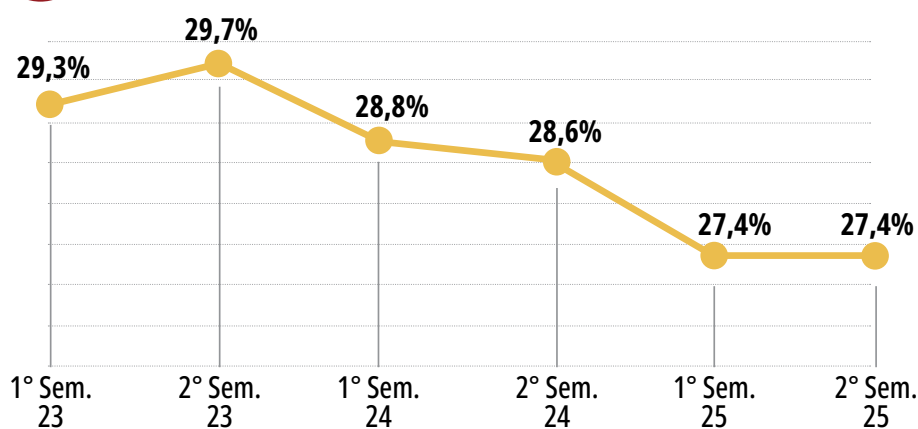
**Romolo De Camillis**  
Retailer Director  
**Nielsen IQ**

Le insegne che mediamente visitano sono in aumento e ciò significa erosione di fedeltà per tutti. Aumenta la frequenza di acquisto, ma frammentando la spesa, il discount perde un poco in vendite anche se ha una capacità attrattiva fortissima. Dove ha fallito il retail nel costruire valore? Sulla fedeltà: il cliente lo intercetta, ma non copre tutti i suoi bisogni. Il potenziale di crescita quindi è enorme e la linea chiara: insegna e marca devono costruire questa fiducia partendo dalle persone».

Tra i trend spiccano la costante crescita del mondo pet «modificando i bisogni della famiglia» e del consumo a casa sul fuoricasa, «con il ghiaccio per cocktail come categoria in esplosione, che risponde a un bisogno nuovo. Le priorità



**L'evoluzione del tasso di fedeltà al canale discount, in Italia (2023 – 2025, in %)**



Fonte: NielsenIQ, Le nuove dinamiche del Retail: tra evoluzione del mercato e loyalty revolution

oggi – ha concluso De Camillis – sono gli assortimenti».

In uno scenario alla ricerca di nuove ancore, vincono gli outsider e chi riesce a governare la nave tra relazione e digitale, efficienza e produttività, sperimentazione e riconoscibilità della proposta. Nel panel “Il tempo della digitalizzazione: tra la velocità del clic e il valore della scelta” **Armando Garosci**, Direttore di **Largo Consumo**, ha invitato a leggere il mercato.

«È un momento molto incerto – ha am-

**“La private label sarà la chiave di fidelizzazione del cliente”**



**Giovanni D'Alessandro**  
Direttore Business Unit Retail  
**Gruppo Sogegross**

messo **Giovanni D'Alessandro**, Direttore business unit retail del **Gruppo Sogegross** –. Tutti registriamo flessioni, ma il retail ha l'opportunità di fare altro al di là della pura vendita di prodotti. Il formato discount evolve sempre più verso il supermercato e, quindi, si generano sovrapposizioni, la marca si confronta con la Mdd, ci focalizziamo su assortimenti ed estensione di gamma, ma la private label sarà la chiave di fidelizzazione del cliente, non solo per il fattore prezzo ma anche per riconoscimento di qualità, valori del brand e vicinanza al territorio».

**Mdd e punti vendita al centro**

La prossimità è la forza di una struttura consortile come Despar, in equilibrio tra localismo e approccio corporate. «Il cuo-

**“Il contatto con il cliente è centrale e la prossimità è un pilastro”**



**Filippo Fabbri**  
Direttore Generale  
Despar

re del modello resta il pdv fisico, luogo di esperienza e relazione diretta, dove il contatto con il cliente è centrale e la prossimità è un pilastro, sia attraverso i negozi sul territorio sia grazie agli affiliati – ha riferito **Filippo Fabbri**, Direttore generale di **Despar Italia** –. La Mdd per noi è un asset centrale: oggi al 25% dello scaffale nei punti vendita, è leva di identità e competitività, sostenendo la qualità dell’offerta, valorizzando la filiera locale e contribuendo alla diffusione delle eccellenze regionali italiane».

Per efficientare il punto vendita serve semplificare e ottimizzare anche il lavoro degli addetti. «Siamo in grado di anticipare i comportamenti dei consumatori prevedendo la domanda – ha illustrato **Andrea Domenico Paparella**, Account manager in **Tuidi** – grazie a tool proprietari di deep learning che portano in media un incremento delle vendite del +1,7%. Il

riordinatore in realtà è il controller del pdv: la previsione è il fondamento di ogni decisione operativa, dal riordino ai prezzi, dall’assortimento al workforce. Risultati concreti sui freschissimi e sullo spreco (-30%), mentre sul fronte workforce il personale è sollevato dai compiti obsoleti e valorizzato su attività strategiche».

**Un nuovo corso per tutti i formati della Gdo**

Anche i cash&carry puntano sull’innovazione diversificando le proposte e introducendo nuovi servizi per chi fa fuoricasa. «Abbiamo una società ad hoc di servizi digitali – ha riportato **David Martínez Fontano**, Ceo di **Metro Italia** – con cui forniamo ai clienti servizi come la creazione del loro sito web, la gestione delle ordinazioni e dei pagamenti.

**“Essere multicanale è una scelta strategica”**



**David Martínez Fontano**  
Ceo  
METRO Italia

Ad oggi siamo il più grande reseller dei servizi **Google** per la ristorazione. Essere multicanale introduce elementi di complessità, ma è una scelta strategica; molte insegne della Gdo servono anche il canale foodservice, ma noi restiamo il punto di riferimento specializzato per gli acquisti del fuoricasa».

**“Il consumatore cerca non solo convenienza, ma anche esperienza”**



**Rosanna Ungaro**  
Direttore generale  
Gruppo Forza 3

**Rosanna Ungaro**, Direttore generale di **Gruppo Forza 3**, ha parlato dell’evoluzione del drug tra esperienza, tecnologia e servizio. «Il drugstore in Italia è cambiato: oggi il consumatore cerca non solo convenienza, ma anche esperienza. Per anni il canale ha puntato quasi solo sul prezzo basso, entrando in forte competizione con la Gdo e comprimendo inevitabilmente le marginalità. Ora è il momento di evolvere. L’evoluzione passa dai servizi, dal wellness, dalla dermocosmesi e da una maggiore contaminazione con il mondo pharma, senza snaturare l’identità del canale. Il drugstore può diventare luogo per offrire consulenza, supporto e relazione con il cliente. Questo richiede anche una revisione dei layout e investimenti nella formazione del personale». La vivacità e il dinamismo del drug rappresentano inoltre un valore anche per l’industria, oggi chiamata a intercettare nuovi trend e target. «Alcune categorie storiche, come il baby care, stanno vivendo un ridimensionamento legato al calo demografico, mentre crescono segmenti come l’incontinenza e più in generale la silver economy, destinata ad avere un peso sempre maggiore nei prossimi anni».

**“La previsione è il fondamento di ogni decisione operativa”**



**Andrea Domenico Paparella**  
Sales Expert  
Tuidi

**I Driver di crescita LCC nelle Top 15 Insegne\* (I+S+LS, Progr. Dic 2025)**

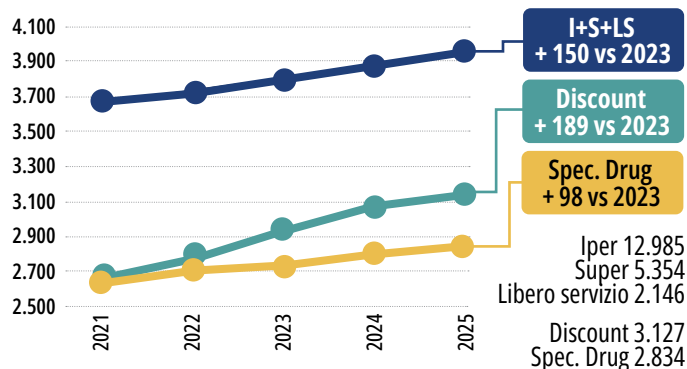
	Top 15 insegne*	Iper + Super + LS
FEDELTA' (sul tot. Acquisti delle Famiglie)	24,3 %	19,3%
FAMIGLIE ACQUIRENTI (Var. %)	+5,7%	-0,3%
% ACQUISTI IN PROMO (percepito delle famiglie)	24,9%	31,1%

\* Top 15 Insegne (Cedec) ordinate per crescita (a prescindere dallo sviluppo rete) su un totale di 83 insegne

Fonte: NielsenIQ, Le nuove dinamiche del Retail: tra evoluzione del mercato e loyalty revolution



**Evoluzione del numero medio di referenze vendute per Pdv (ottobre 2025, in unità)**



Fonte: NielsenIQ, Le nuove dinamiche del Retail: tra evoluzione del mercato e loyalty revolution

# IL CAPITALE UMANO, LEVA DI SVILUPPO DELLA DISTRIBUZIONE

Soddisfazione, motivazione e benessere del team di punto vendita oggi sono le esigenze concrete su cui interrogarsi

È necessaria una riflessione sulla carenza di personale, nonostante la stabilità occupazionale e i benefici del lavoro nel retail. I motivi di questa fuga di manodopera sono da ricercare in orari e retribuzioni, ma non va trascurato l'aspetto comunicativo: di questo mestiere viene storicamente fatta una narrazione poco accattivante, e la conoscenza delle reali opportunità del settore resta limitata.

L'ultima sessione di lavori del Grocery Forum è stata dedicata al futuro, e in particolare al tema del lavoro nel retail, uno dei più caldi e urgenti oggi sul tavolo, divenuto cardine delle strategie di crescita e sviluppo della distribuzione.

Si rende prioritario investire sul capitale umano nel lungo termine, motivando e gratificando i collaboratori per trattenerli o per attrarre i giovani talenti con prospettive di crescita, coinvolgimento e adeguata formazione.

Magari anche ispirandoli, come ha fatto l'astronauta **Paolo Nespoli** in un affascinante pitch del meeting, invitando a non porsi limiti.

## Una preoccupante disaffezione al mestiere

Soddisfazione, motivazione e benessere del team di punto vendita oggi sono le esigenze concrete su cui interrogarsi quotidianamente, a fronte di una diffusa disaffezione al mestiere.

Orari, retribuzioni, skills, progressioni di carriera non considerate adeguate o interessanti per rendere attrattivo il lavoro in punto vendita. Non per tutti, ovvio, ma tanto basta per aver generato una carenza generalizzata di risorse.

C'è poi il tema della convivenza tra senior e junior alla stessa postazione di lavoro, con un'esigenza di dialogo e scambio di competenze mai verificatasi in passato.

Tutto conduce ad affermare senza incertezze che oggi la gestione di un'impresa è anzitutto la gestione delle sue persone. Forse è un fatto di narrazione poco ac-

cattivante, forse una scarsa conoscenza delle reali opportunità che il settore offre, forse una complessità generale che impedisce ai capireparto di dedicare la giusta attenzione a coltivare il clima di negozio e all'ascolto dei collaboratori.

Il mestiere però offre numerosi vantaggi, dalla stabilità occupazionale in un periodo dal contesto mutevole o la possibilità, con turni certi e ben pianificati, di conciliare lavoro e vita privata, o per chi apprezza la relazione col pubblico come ambassador di brand o insegna. I costanti investimenti in formazione mes-

si in campo dalle organizzazioni per aggiornare in competenze e digitalizzazione poi danno al profilo un plus spendibile nel presente e in futuro, rivalorizzando il proprio curriculum.

Gli aspetti invece meno apprezzati o che minano l'appetibilità del comparto sono i turni disorganizzati, una retribuzione non tra le più competitive, la relazione con colleghi stressati, un costante turnover, sovraccarichi di mansioni o un referente messo alla prova da performance e obiettivi con poco tempo da dedicare alle persone.



Paolo Nespoli, astronauta, special guest del Grocery Forum Europe 2026



ActionAid Charity Partner al Grocery Forum Europe 2026

Per i nuovi arrivati poi, piani di crescita poco definiti e un onboarding poco strutturato, che non permette di individuare in fretta il proprio ruolo all'interno di una compagine o un substrato coinvolgente, e il balance con il privato.

### I punti caldi

**Davide Cavalieri**, Ceo di **Cavalieri Retail**, ha introdotto un confronto tra due manager della Gdo mettendo sul piatto i maggiori problemi che affliggono il mercato dell'impiego: alto turnover, scarsa attrattività del mestiere, poco onboarding e il reboarding.

### "Il problema di attrattività è attribuibile all'organizzazione e allo stile di leadership"



**Ilaria Poli**  
Direttrice Risorse Umane e Organizzazione  
**Coop Italia**

«Siamo una realtà complessa e viviamo lo stesso problema di carenza di personale di altri player – ha ammesso **Ilaria Poli**, Direttrice risorse umane e organizzazione di **Coop Italia** – ma indagando il nostro sistema retributivo con la collaborazione di un consulente ester-

no abbiamo osservato che non siamo meno attrattivi di altri lato retribuzione. Il problema di attrattività del personale è quindi attribuibile più all'organizzazione e allo stile di leadership, non sempre pronto al cambio generazionale e alla delega. Quindi siamo partiti da qui, dando maggiore attenzione al comparto risorse umane attraverso un progetto di ridisegno delle competenze manageriali».

Le tecnologie e l'intelligenza artificiale potranno aiutare? «Sì, se ben gestite. È un tema interessante e crossgenerazionale, per questo stiamo partendo con una formazione diffusa, spesso i più scettici a usarla non sono i senior ma i giovani, che pongono un tema di sostenibilità energetica».

«La disponibilità di professionisti di reparto è limitata – ha confermato poi **Piero Pisoni**, Hr director di **Penny Italia** –. Sentiamo quindi forte la responsabilità di costruire un percorso di formazione e onboarding dedicato, non solo per le competenze tecniche. C'è una crescente

### "Il nostro obiettivo è e rimane, quello di attrarre e trattenere talenti"



**Piero Pisoni**  
HR Director  
**Penny**

ricerca di un equilibrio tra lavoro e vita privata, di quel famoso work-life balance, che interessa i collaboratori in modo trasversale. Il nostro obiettivo è e rimane, anche con il supporto delle nuove tecnologie, quello di attrarre e trattenere talenti creando un ambiente di lavoro fatto innanzitutto di valorizzazione della persona e sviluppo della professionalità». La chiusura è stata affidata alla presentazione "Next Generation Retail" di **Davide Pellegrini**, Docente di Marketing del Dipartimento di economia e management, **Università di Parma** con il contributo degli studenti della XXII edizione del master in Retail, brand and digital management. La conclusione prima di tutto: «I giovani hanno voglia di fare, sono solo cambiate le loro priorità, le modalità di relazione con i superiori e con la tecnologia, i toni della comunicazione, le richieste verso l'azienda e i propri referenti».

### "I giovani hanno voglia di fare, sono solo cambiate le loro priorità"



**Davide Pellegrini**  
Docente di Marketing – Dipartimento di Economia e Management  
**Università di Parma**

Uno studio degli studenti sull'approccio al tema lavoro e al confronto con colleghi, ruoli e incarichi ha individuato dei comportamenti tipici, tra "psychowarriors" che si sentono oggetto di pregiudizi come generazione «demotivata, troppo sensibile, deresponsabilizzata» alla "Gen Z convenience shoppers", che usa il cellulare sempre «per toglierci dei dubbi anche davanti allo scaffale, per fare la scelta migliore non perché siamo sempre distratti», infedeli all'insegna «perché abbiamo nuove abitudini di acquisto, in chiave omnicanale». Poi ci sono gli "Ais skeptics" che non si fidano ciecamente, «siamo critici sul suo utilizzo perché l'ha ha anche le allucinazioni, a volte inventa e imbrogli»; infine l'appello di Dounia, italotunisina: «Siamo tutti cittadini del mondo, incerti, fragili ma consapevoli di ambizioni, potenziale, capacità, portando identità, valori e pensieri nostri, ma tutto questo ancora non si vede abbastanza nei team aziendali».

**LOS ANGELES**

# THE INNOVATION JOURNEY

## Retail Tour & Visioni sul Futuro

**DAL 26 AL 29 OTTOBRE 2026**

**Un'esperienza esclusiva per esplorare i trend emergenti e le strategie che stanno ridefinendo il futuro del Retail.**

- 2 giornate di **Retail Tour**
- 1 **workshop** in un'Università di Eccellenza
- 2 visite agli **headquarter** di aziende leader globali
- 1 meeting con un **acceleratore di start-up**
- 2 **cene di networking**



Insight concreti, nuove prospettive  
e connessioni di valore per il tuo business.