

Studio Strategico Retail 5.0

1ª edizione



UN MOMENTO CHIAVE PER IL RILANCIO DELL'ITALIA:

Il ruolo del Retail Specializzato,
dai piccoli negozi ai grandi Centri Commerciali

EUROCOMMERCIAL

 euronics

expert 

 bennet
gallerie

 TRONY
NON CI SONO PARAGONI.

 SHOP & PLAY
Città Fiera
IL PIÙ GRANDE CENTRO COMMERCIALE DELLA REGIONE

 TEDDY
GROUP

 igd
SIO
SPAZI DA VIVERE

KASANOVA®

 K
KLEPIERRE

 nnn
FG gallerie

 unieuro

Rapporto realizzato da The European House - Ambrosetti con il supporto di Eurocommercial Properties, Euronics, Expert, Gallerie Commerciali Bennet, Grossisti Riuniti Elettrodomestici (GRE) - Trony, Gruppo Bardelli, Gruppo Teddy, IGD SIIQ, Kasanova, Klepierre, Magazzini Gabrielli e Uniero per la Community Retail 5.0.

I contenuti del presente rapporto sono di esclusiva responsabilità di The European House - Ambrosetti.

© 2021 The European House - Ambrosetti S.p.A. TUTTI I DIRITTI RISERVATI. Questo documento è stato ideato e realizzato da The European House - Ambrosetti S.p.A per i clienti destinatari, ed il suo utilizzo non può essere disgiunto dalla presentazione e/o dai commenti che l'hanno accompagnato. È vietato qualsiasi utilizzo di tutto o parte del documento in assenza di preventiva autorizzazione scritta di The European House - Ambrosetti S.p.A.

Prima edizione della Community Retail 5.0

MISSIONE:

Diventare il Think Tank di riferimento multi-stakeholder per l'elaborazione di scenari, strategie, best practice e politiche per il settore del Retail Specializzato in Italia e l'ottimizzazione del suo sviluppo a livello nazionale, per consentire ad una delle più importanti filiere industriali del Paese di far sentire la propria voce e posizionarsi come merita nel contesto politico ed economico dell'Italia.

INDICE

PREFAZIONE	4
PRESENTAZIONE DEI PARTNER DELLA PRIMA EDIZIONE DELLA COMMUNITY RETAIL 5.0	8
LA COMMUNITY RETAIL 5.0: OBIETTIVI, ATTIVITÀ E PROTAGONISTI DELLA PRIMA EDIZIONE	23
I DIECI MESSAGGI CHIAVE DELLO STUDIO STRATEGICO RETAIL 5.0	33
PARTE 1	
L'EVOLUZIONE VERSO IL MODELLO "SOCIETÀ 5.0" E IL RUOLO STRATEGICO DEL RETAIL SPECIALIZZATO OGGI	44
1.1 Le grandi sfide della società moderna	45
1.2 Verso un nuovo modello di società: la Società 5.0	47
1.3 Retail 5.0: verso un nuovo modello di Retail per il benessere dell'individuo	52
PARTE 2	
QUANTO VALE LA FILIERA ESTESA DEL RETAIL SPECIALIZZATO IN ITALIA	56
2.1 La ricostruzione della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia: metodologia	57
2.2 La ricostruzione della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia: risultati dell'analisi pre COVID-19	60
2.3 La ricostruzione della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia: metodologia per la misurazione dell'impatto COVID-19	68
2.4 La ricostruzione della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia: risultati dell'analisi post COVID-19	70
PARTE 3	
VERSO UN NUOVO MODELLO DI RETAIL 5.0 PER IL BENESSERE DELL'INDIVIDUO	77
3.1 La relazione tra il consumatore e il Retail nella società che cambia	78
3.2 Il ruolo dello Sviluppo Sostenibile per il rilancio dell'Unione Europea e dell'Italia nel post COVID-19	88
3.3 Quale contributo del Retail Specializzato allo Sviluppo Sostenibile	96

PARTE 4	
COSA FARE PER REALIZZARE IL MODELLO “RETAIL 5.0”:	
L’AGENDA PER L’ITALIA	114
4.1 Le proposte di <i>policy</i> della prima edizione della Community Retail 5.0	115
4.2 Il punto di partenza: una strategia nazionale per la filiera del <i>Retail Specializzato</i>	116
4.3 Rafforzare il ruolo sociale del <i>Retail Specializzato</i> come promotore di aggregazione e innovazione	121
4.4 Promuovere la transizione verso modelli di produzione e consumo sempre più sostenibili e circolari	126
4.5 Superare i vincoli amministrativi e burocratici che limitano il potenziale di sviluppo del <i>Retail Specializzato</i>	131
4.6 Evidenziare e risolvere le asimmetrie competitive esistenti tra le piattaforme <i>online</i> e i <i>retailer</i> fisici	133
4.7 Il contributo delle proposte di <i>policy</i> della Community Retail 5.0 all’attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)	136
PRINCIPALE BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO	139

Prefazione



PREFAZIONE

“È giunto il momento di rendere concreta la Società 5.0, una società dell’informazione che utilizza le tecnologie più avanzate, ponendo al centro del proprio modello il benessere dell’essere umano. Non possiamo più aspettare”

Yuko Harayama

Siamo entrati in una nuova era, in cui la rapida evoluzione dei modelli di riferimento e l’accelerazione dello sviluppo socio-economico hanno dato vita a nuove e grandi sfide per i prossimi anni. Solo per citarne alcune, la rapida crescita demografica, l’invecchiamento della popolazione in alcune aree del mondo, il consumo di risorse e la necessità di introdurre modalità di produzione e consumo più sostenibili, la digitalizzazione della società, la sicurezza informatica e la tutela della *privacy*. La pandemia COVID-19 ha ulteriormente accelerato la transizione verso una società che vede nelle tecnologie digitali una spinta propulsiva verso il progresso e la transizione sostenibile.

È fondamentale ripensare in chiave “*Smart*” tutti gli elementi che costituiscono la società, per far sì che possano dare vita ad una concezione di spazio urbano e sub-urbano reattivo e funzionale. È il modello della Società 5.0, teorizzato dalla Professoressa Yuko Harayama e testato dal Governo giapponese nell’ambito del “5th Science and Technology Basic Plan”. Si tratta di una società dell’informazione che pone al centro il benessere del cittadino, declinato in tutte le sue dimensioni.

Oggi più che mai il *Retail Specializzato* può diventare uno dei fattori abilitanti del nuovo modello di Società 5.0 facendo leva sul proprio ruolo di *front-end* diretto nei confronti del cittadino. Grazie ad una capillare conoscenza delle necessità e delle preferenze dei consumatori, alla prossimità spaziale e relazionale e agli importanti investimenti in innovazione e nuove tecnologie, il *Retail Specializzato* ha la possibilità di dispiegare e rendere operativo un cambio di visione che veda le persone come il punto fisso di un tessuto civile e di un contesto economico in rapida trasformazione.

Partendo da queste riflessioni, come 1° *Think Tank* in Italia, 4° nell’Unione Europea e tra i più rispettati indipendenti al mondo su 11.175 censiti, The European House - Ambrosetti ha deciso di avviare nel 2021 la Community Retail 5.0, una piattaforma di alto livello *multi-stakeholder* con la missione di diventare il *Think Tank* di riferimento per l’elaborazione di scenari, strategie, *best practice* e politiche per il settore del *Retail Specializzato* in Italia e l’ottimizzazione del suo sviluppo a livello nazionale, per consentire ad una delle più importanti filiere industriali del Paese di far sentire la propria voce e posizionarsi come merita nel contesto politico ed economico del Paese.

Per qualificare la rilevanza della filiera del *Retail Specializzato*, i consulenti di The European House - Ambrosetti hanno ricostruito per la prima volta la catena del valore estesa del settore in Italia, realizzando un *database* con i dati economici pluriennali di tutte le aziende operanti nel *Retail Specializzato* in senso stretto e nella filiera dei servizi attivati a monte e a valle, per un totale di oltre 35 milioni di osservazioni. Le analisi dell’Osservatorio Retail 5.0 hanno messo in evidenza che la filiera estesa del *Retail Specializzato* attiva una catena del valore “lunga” che include, da monte a valle, 3 codici Ateco a 2 cifre e 26 sottocodici a 4 cifre e si caratterizza per una presenza capillare su tutto il territorio italiano: il 27,8% si trova nel Nord-Ovest del Paese, il 18,6% nel Nord-Est, il 26,3% nelle Regioni del Centro e il 27,3% al Sud, con una distribuzione più omogenea rispetto ad altre rilevanti filiere del *Made in Italy* come l’abbigliamento che vede quasi il 50% delle attività concentrate nel Centro Italia.

Complessivamente, il settore del *Retail Specializzato* ha un peso economico e sociale per il Paese largamente più alto di quanto non venga percepito dai cittadini e dalle Istituzioni: considerando anche le attività manifatturiere e di servizi a monte e a valle, il 13% del PIL italiano e l'11% degli investimenti non potrebbero essere generati senza questo settore. Con un Valore Aggiunto di 98,6 miliardi di Euro, la filiera estesa del *Retail Specializzato* genera valore per un ammontare 12 volte superiore a quello della manifattura di articoli di abbigliamento e 15 volte quello della fabbricazione di mobili. Inoltre, con circa 770 mila aziende, complessivamente la filiera attiva un fatturato pari a 430 miliardi di Euro, sovraperformando la media nazionale: tra il 2013 e il 2019 il fatturato è cresciuto ad un tasso medio annuo del 2,2%, quasi il doppio rispetto alla media delle imprese italiane (1,2%).

La crisi socio-economica indotta dall'emergenza COVID-19 ha però colpito anche il settore del *Retail Specializzato* con impatti significativi nel 2020 in termini di numero di imprese (-7,2%), fatturato (-11,5%), Valore Aggiunto (-7,6%), occupati (-3,3%) e investimenti (-8,9%). Alla crisi COVID-19, si aggiunge la rapida evoluzione del contesto socio-economico di riferimento che impone una trasformazione senza precedenti per il settore del *Retail Specializzato*. La vera sfida per gli operatori del settore è rappresentata dalla necessità di interfacciarsi con le diverse caratteristiche e i sistemi valoriali propri dei consumatori che oggi appartengono a sei diverse generazioni (Silent Gen, Baby Boomers, Gen X, Gen Y, Gen Z e Gen Alpha). Tra i principali elementi differenziali vi è la focalizzazione sull'esperienza di consumo rispetto alle caratteristiche del prodotto: la spesa per i beni che sono associati ad un'esperienza di consumo, quali computer, telefonia, beni di lusso e servizi di intrattenimento (ricreazione, spettacoli, cultura e ristorazione) è prevista raggiungere il 71% del totale nel 2027.

Un ulteriore elemento trasformativo è rappresentato dalla crescita del canale *online* per l'acquisto di beni e servizi che, secondo le stime elaborate da The European House - Ambrosetti, potrà superare i 100 miliardi di Euro nel 2025, con una crescita media annua del 20,6% tra il 2021 e il 2025. Per il settore del *Retail Specializzato* si rende quindi necessaria una crescente integrazione tra canale fisico e digitale in cui il luogo fisico diventerà sempre di più un punto di incontro e il canale digitale sarà funzionale a rendere l'esperienza in negozio sempre più "emozionante" e coinvolgente, attraverso l'utilizzo di nuove soluzioni tecnologiche (come la realtà aumentata e virtuale).

Infine, anche se non per ordine di importanza, la filiera estesa del *Retail Specializzato* può svolgere un ruolo centrale per il rilancio sostenibile del Paese. La Community ha infatti stimato che l'ottimizzazione della filiera estesa del *Retail Specializzato* può contribuire al raggiungimento di 8 dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e 38 dei 169 *target*, con impatti sulle tre dimensioni chiave della sostenibilità (economica, sociale e ambientale).

Per dispiegare il pieno potenziale della filiera del *Retail Specializzato* a beneficio del sistema-Paese e realizzare il modello "*Retail 5.0*", occorre definire un intervento, a livello nazionale, di natura sistemica, che possa incidere sui fattori ostativi e potenziare i fattori acceleratori per lo sviluppo della filiera, valorizzando i contributi di tutti gli attori. La prima edizione della Community Retail 5.0 ha definito un'"Agenda per l'Italia", con proposte d'azione concrete per favorire il rilancio del settore del *Retail Specializzato*, articolate in quattro pilastri tematici. Occorre però partire da una Strategia Nazionale per la filiera del *Retail Specializzato*, che garantisca l'adeguata rappresentanza politico-istituzionale al settore, anche facendo leva sull'Osservatorio permanente della Community Retail 5.0.

Lo Studio Strategico Retail 5.0 non sarebbe stato possibile senza la forte volontà dei Vertici delle aziende *Partner* della prima edizione della Community Retail 5.0, Eurocommercial Properties, Euronics, Expert, Gallerie Commerciali Bennet, Grossisti Riuniti Elettrodomestici (GRE) - Trony, Gruppo Bardelli, Gruppo Teddy, IGD SIIQ, Kasanova, Klepierre, Magazzini Gabrielli e Uniero, insieme ai loro rispettivi Gruppi di Lavoro. A tutti loro vanno i miei più sentiti ringraziamenti.

Prima di lasciarvi alla lettura dello Studio Strategico, voglio rivolgere un sentito ringraziamento al *team* The European House - Ambrosetti guidato da Benedetta Brioschi e composto da Maurizio Andronico, Francesco Di Lodovico, Giulia Tomaselli, Filippo Barzaghi, Alessandra Bracchi, Alberto Gilardi, Camilla Crotti, Fabiola Gnocchi, Valeria Casati e Eleonora Magnani.

Valerio De Molli

Managing Partner e CEO, The European House - Ambrosetti

Presentazione dei *Partner* della prima edizione della Community Retail 5.0



KEY FACTS & FIGURES

Eurocommercial Properties Italia SRL

Presente in Italia da oltre 25 anni

Headquarter: Milano, Lombardia

Eurocommercial nasce nel 1991 ad Amsterdam, dove si trova il suo quartiere generale e dove è quotata in borsa. Approda in Italia nel 1994 con l'acquisizione del centro commerciale di Curno (Bergamo). Da quel momento, inizia la sua espansione in Italia, dove ad oggi conta 8 Centri Commerciali nel Centro e nel Nord del Paese. Eurocommercial è presente anche in Belgio, Francia e Svezia con altri 18 Centri Commerciali.

Tra i principali *player* del settore a livello europeo, Eurocommercial vanta un portafoglio di circa 4 miliardi di Euro che comprende 26 *asset* nei 4 Paesi d'Europa in cui è presente.

Dei 5 centri commerciali chiave selezionati nel portafoglio della società ed equivalenti a metà della generazione di valore, 3 sono situati in Italia. I punti di forza di questi *asset* chiave provengono dal fatto di essere Centri Commerciali regionali affermati nei loro bacini cittadini e destinazioni importanti per i più rilevanti marchi nazionali ed internazionali.

La capacità di penetrazione del territorio da parte della società è associata all'adozione di un approccio rigoroso e guidato dalla ricerca per la selezione di proprietà. Eurocommercial dispone di *team* economici e di ricerca interni che conducono studi dettagliati sulle aree di possibile interesse basandosi su profili demografici ed economici.

Con una visione di sostenibilità del *business* di lungo periodo, la società produce analisi circa la fornitura attuale e futura di superfici commerciali e di concorrenza per verificare che la densità di vendita al dettaglio sia e rimanga a livelli appropriati. Anche in termini di locazione del punto vendita, gli affitti vengono attentamente esaminati per verificare che i rapporti dei costi di occupazione siano a livelli corretti per garantire la presenza sul territorio a lungo termine.

Le strategie di *business* di Eurocommercial sono allineate e ogni decisione aziendale viene affrontata con una visione a lungo termine supportata da una ricerca dettagliata al fine di valutarne l'impatto ambientale e socio-economico.

Un'ampia visione e strategia ESG garantisce che le sfide globali siano soddisfatte insieme alle richieste future di clienti, soci e dipendenti. Questo approccio si articola lungo tre pilastri strategici: "*Be Green, Be Engaged, Be Responsible.*"

www.eurocommercialproperties.com

KEY FACTS & FIGURES

Euronics Italia

Presente in Italia da oltre 20 anni

Headquarter: Milano, Lombardia

Euronics Italia è uno dei *leader* nella distribuzione di elettrodomestici ed elettronica di consumo in Italia. Il Gruppo ha identificato e risposto all'evoluzione delle caratteristiche della società moderna e ai cambiamenti delle richieste dei consumatori, tra cui, la grande espansione dei consumi di elettrodomestici, l'aumento della domanda di prodotti ad alto contenuto tecnologico e il crescente ruolo del rivenditore specializzato come tramite fondamentale tra industria manifatturiera e consumatore.

Euronics Italia ha risposto ai nuovi *trend* di consumo con pratiche di promozione dello sviluppo e del *know-how* delle aziende socie, raggiungendo sinergie organizzative e di *marketing*, con il rafforzamento della marca-insegna, espressione della *Retail Offer* comune al Gruppo, con un'organizzazione fondata sui punti di forza unici di ognuno dei propri Soci, basati su tradizione, esperienza e competenza e attraverso l'istituzione di una rete di punti vendita con una copertura capillare del territorio nazionale.

Il gruppo italiano nasce nel 2001 come evoluzione del marchio storico GET, costituito nel 1976 da un importante gruppo di rivenditori del settore. In oltre vent'anni di lavoro, il Gruppo si è sviluppato e oggi in Italia conta 449 punti vendita, sia a marchio Euronics sia con i marchi Comet e Sme e 6.300 dipendenti. Nel 2020 ha raggiunto un fatturato di 2,60 miliardi di Euro (IVA inclusa) e le 10 aziende socie detengono *market share* di assoluto rilievo nei territori da loro presidiati.

In aggiunta ad una grande attenzione alla presenza sul territorio, alla vicinanza al consumatore e alla rilevanza data alle qualità dei singoli Soci, la crescita della dinamica competitiva e l'internazionalizzazione del *business* di elettrodomestici ed elettronica di consumo, hanno reso necessaria la costituzione di un gruppo europeo. Nel 1990 Euronics Italia ha contribuito alla nascita di Euronics International, che oggi include oltre 11 mila negozi in 34 Paesi con un fatturato nel 2020 di 21 miliardi di Euro.

L'attenzione al prodotto, la forza di espansione e il *focus* sulla percezione del marchio da parte del consumatore sono in sintonia con l'obiettivo di Euronics International: innalzare il livello di competitività, efficienza e profittabilità dei singoli Paesi membri promuovendo la notorietà e la diffusione del marchio nel continente.

La ricerca di una linea comune tra i Soci e l'importanza dell'attrazione del consumatore hanno indirizzato Euronics Italia ad investire in innovazione e *marketing* per creare un dialogo diretto con il cliente.

www.euronics.it



KEY FACTS & FIGURES

Expert Italia SPA

Presente in Italia da oltre 50 anni

Headquarter: Milano, Lombardia

Expert Italia Spa è un consorzio di rivenditori indipendenti specializzati in elettronica, elettrodomestici, TLC, audio-video, foto e informatica, con numerosi negozi distribuiti su tutto il territorio nazionale.

Conta oltre 300 punti vendita che formano una rete capillare comprensiva di tutto il territorio del Paese, dalle grandi aree metropolitane fino ai centri storici delle piccole città, con un *team* di oltre 2.000 esperti al servizio del cliente.

Le idee e i valori che stanno alla base del successo del gruppo Expert continuano ad essere attuali oggi come 50 anni fa: in primo luogo lo spirito imprenditoriale dei commercianti autonomi e la loro vicinanza al cliente.

Nel 1967 nasce in Svizzera l'organizzazione Intercop GmbH che nel 1971 assume il nome di Expert International, in seguito alla registrazione del marchio Expert. Nello stesso anno il gruppo d'acquisto italiano Serta aderisce al progetto Expert diventando licenziatario esclusivo del *brand* Expert per l'Italia. Ad oggi, il Gruppo ha un fatturato al dettaglio superiore a 15 miliardi di Euro ed è presente in 22 Paesi nel mondo.

Expert International è un'organizzazione che opera a livello internazionale, ovvero coordinando l'azione di diversi *player* del mercato dell'elettronica che operano nei Paesi aderenti. Si occupa principalmente di tutelare e valorizzare il marchio Expert, di cui è proprietaria, definendo linee guida e modalità di utilizzo dello stesso. Si occupa inoltre di coordinare l'azione commerciale dei Paesi membri nei confronti dei principali produttori del settore, stipulando accordi di collaborazione commerciale e di *marketing* a livello internazionale.

L'obiettivo principale è chiaro: diventare un'autorità di mercato nei mercati in cui Expert opera. La forza dell'organizzazione risiede nella conoscenza di ciò di cui i clienti hanno bisogno e nella capacità degli imprenditori e delle organizzazioni del gruppo di soddisfare tali esigenze, sviluppando al contempo relazioni commerciali con i principali fornitori del settore.

Le organizzazioni nazionali si occupano di presidiare il mercato all'interno di ogni singolo Paese e di dare supporto operativo agli imprenditori titolari dei negozi, affinché questi possano essere i migliori nel servire i propri clienti, al fine di conquistare il mercato locale.

Il Gruppo crede fermamente nella strategia omnicanale investendo nei negozi fisici, nel digitale e soprattutto nell'integrazione dei due segmenti.

www.expert.it



KEY FACTS & FIGURES

Gallerie Commerciali Bennet SPA

Presente in Italia da oltre 25 anni

Headquarter: Como, Lombardia

La storia di Bennet inizia a Como nel 1964 grazie a un ambizioso progetto imprenditoriale della famiglia Ratti. Negli anni '70 inizia ad espandersi con l'apertura di alcuni punti vendita in Lombardia, per approdare, dopo qualche anno, anche in Piemonte, Emilia-Romagna, Veneto, Friuli-Venezia Giulia e in Liguria. L'azienda conta oggi un totale di 74 ipermercati distribuiti in tutto il territorio del Nord Italia.

Dopo 50 anni di presenza sul territorio, il Gruppo continua ad impegnarsi in modo assiduo, serio e attento, per garantire un'esperienza completa ai propri clienti. Bennet si distingue per una grandissima varietà di prodotti, garanzie di sicurezza, competenza e convenienza in un ambiente nuovo, moderno e sempre accogliente.

Una volta consolidata la propria posizione nel settore, negli anni '90 decide di apportare una svolta decisiva iniziando ad affiancare agli ipermercati strutture più complete, in grado di offrire una nuova concezione di *shopping*.

Nascono così i primi Centri Commerciali, la cui crescita è talmente sostenuta che si impone l'esigenza di creare una nuova società: Gallerie Commerciali Bennet SPA che ad oggi vanta un portafoglio di 50 Centri Commerciali di proprietà, tutti con all'interno un ipermercato ad insegna Bennet, 1.315 negozi, per un totale di più di 265.000 mq affittati e un fatturato sopra i 50 milioni di Euro.

Gallerie Bennet è un'azienda in continua evoluzione, *leader* nello sviluppo e gestione di "*proximity malls*" situati nelle più dinamiche aree geografiche, strutture che si attestano come punti di riferimento e di prossimità per il territorio circostante.

La società segue direttamente ogni fase di sviluppo e di realizzazione del Centro commerciale: dalle ricerche di mercato, agli studi di fattibilità tecnica, commerciale e finanziaria, fino a progettazione, commercializzazione e creazione di valore.

Attraverso una continua evoluzione Gallerie Commerciali Bennet si pone l'obiettivo di rendere le proprie gallerie sempre più attrattive, accoglienti e a misura di cliente, al fine di continuare a consolidare la sua posizione all'interno del mercato immobiliare italiano dei Centri Commerciali.

Un *focus* particolare è rivolto alla scelta del territorio, perseguendo obiettivi strategici sia di carattere economici che demografici, al fine di creare un'integrazione con tutti i soggetti coinvolti: popolazione, istituzioni, *tenants* e *partners*.

www.galleriecommercialibennet.com



KEY FACTS & FIGURES

Trony

Presente in Italia da oltre 20 anni

Headquarter: Milano, Lombardia

Nel 1972 otto imprenditori fondano GRE, Grossisti Riuniti Elettrodomestici, gruppo di acquisto nato con lo scopo di ottimizzare la capacità di acquisto delle aziende socie. Dopo circa 25 anni di attività nel 1996 GRE acquista dal Gruppo Rinascente il marchio Trony.

Trony, dal 1997 sul mercato italiano, è considerata da clienti ed aziende produttrici una catena *leader* di settore ed un punto di riferimento. Trony nasce come insegna nazionale confrontandosi direttamente con le grandi catene multinazionali che si stavano affacciando all'epoca sul panorama italiano.

La nuova strategia adotta tutte le leve del *marketing* per trasmettere al consumatore il concetto di catena, *Made in Italy* di punti vendita di elettrodomestici ed elettronica al consumo, con una unica insegna e parametri di qualità omogenei e condivisi.

Data la continua evoluzione dei settori tecnologici, la compagnia prepara gli addetti alle vendite ed i direttori dei punti vendita con corsi di formazione specifici. Grazie alla formazione continua, qualità, cortesia, proattività, affidabilità e riconoscibilità appartengono al patrimonio storico dell'insegna ed hanno permesso a Trony di costruire una relazione stabile e duratura con i propri clienti.

www.trony.it



KEY FACTS & FIGURES

Gruppo Bardelli

Presente in Italia da oltre 20 anni

Headquarter: Udine, Friuli-Venezia Giulia

Grazie ad un progetto lungimirante, negli anni successivi al 1945, a Udine, Antonio Bardelli si trova alla guida di 12 negozi, i Magazzini Il Lavoratore, cui si affianca il supermercato alimentare. Nel 1967 con la rilevazione della Ferramenta Broili, nasce un unico grande complesso che risponderà in seguito al nome di "Galleria Bardelli".

Nel 1992, il figlio, Antoniomaria Bardelli, dà vita al centro commerciale "Città Fiera", mentre la sorella continua ad occuparsi della Galleria Bardelli in centro a Udine. Negli anni successivi, studiando i modelli Nordamericani, Città Fiera inizia ad espandersi ed integrare diverse attività. Ad oggi, il Gruppo conta più di 200 dipendenti e un fatturato di 41 milioni di Euro.

Città Fiera è oggi un centro commerciale in continua evoluzione, che rappresenta l'integrazione di diversi servizi, concentrati in un unico luogo. La direzione del progetto dell'azienda è quella di rendere il proprio Centro Commerciale un luogo di incontro, svago e sport.

Collocato al centro della Regione Alpe Adria, ponte di comunicazione con le vicine Austria e Slovenia, il Centro Commerciale Città Fiera è situato nei pressi dell'autostrada che collega l'Italia con Austria, Slovenia e Croazia, e a soli 3 km del centro di Udine.

Sono circa 9 milioni i visitatori che ogni anno vistano le gallerie dello *shopping* di Città Fiera, a conferma della qualità e della diversificazione che è in grado di offrire e della sua capacità di innovazione. Città Fiera, in 25 anni di storia, ha infatti innovato di continuo la sua offerta regalando un'esperienza su misura ad ogni visita.

All'interno della sua struttura, Città Fiera ospita 250 negozi, per un totale di 1.700 dipendenti, 40 proposte *food*, un ipermercato di 7.500 mq, un supermercato di 1.800 mq, un cinema con 11 sale, un quartiere dedicato alla casa, uno dedicato allo *sport* e una zona divertimento con un parco ludico, aree giochi, due strutture dedicate alla didattica della scienza e della storia e un'ampia zona dedicata agli uffici.

Oltre ai tanti servizi offerti su una base continuativa, Città Fiera propone anche una serie di eventi stagionali che promuovono l'esperienza di gruppo e la costruzione di una tradizione condivisa. Tra queste, "Te lo faccio io il caffè" è un'iniziativa ideata per aumentare la consapevolezza sul percorso compiuto dal chicco di caffè dalla pianta alla tazzina, un percorso che coinvolge popoli e culture, al fine di far comprendere ai più piccoli l'importanza di ogni passaggio. Oppure, il "Mercatino Internazionale della Bontà" un'iniziativa benefica promossa dal centro commerciale dal 2004 e dedicata agli studenti provenienti dall'Italia, dall'Austria, dalla Croazia e dalla Slovenia, al fine di dare l'opportunità anche ai cittadini più piccoli di sperimentare cosa significa "fare impresa" attenendosi ai principi e ai valori etici.

www.cittafiera.it



KEY FACTS & FIGURES

Teddy Group

Presente in Italia da oltre 60 anni

Headquarter: Rimini, Emilia-Romagna

Il progetto del Gruppo nasce nel 1961, quando Vittorio Tadei, giovane ragazzo di Rimini, decide di lasciare la professione di commercialista e dedicarsi al negozio di abbigliamento delle sorelle a Riccione. È lì che scopre una passione per l'abbigliamento e per il rapporto con il cliente. Due passioni che andranno a plasmare l'anima della futura Teddy.

Da subito viene aperto a Rimini un primo laboratorio artigianale di maglieria per servire i negozi della zona. Da quel primo laboratorio Teddy in sessant'anni è diventata una delle più importanti aziende di abbigliamento italiane diffuse all'estero, con i suoi cinque marchi Terranova, Rinascimento, Calliope, Kitana, QB24, che tramite la distribuzione retail e *wholesale* raggiungono oltre 70 mercati.

Tra i passaggi fondamentali del percorso di Teddy c'è il cambio generazionale del 2011, con il quale l'azienda rinforza l'organizzazione, inizia la formazione manageriale, viene ristrutturato l'assetto societario per guardare con ancora più serenità alle sfide del futuro.

Nel 2020, viene promosso il Centro di Distribuzione del Gruppo Teddy, certificato Leed Gold, per migliorare il servizio offerto ai clienti, sempre in un'ottica di consumatore al centro, e che consente una gestione degli acquisti più oculata ed efficiente, oltre che un passo verso un business più sostenibile.

Ad oggi, il Gruppo conta 494 milioni di euro di fatturato consolidato (2020) e quasi 3000 dipendenti.

Il sogno del gruppo è quello di costruire una grande azienda globale resiliente e produttiva per ingrandirla, creare occupazione ed impiegare ogni anno parte dei profitti per aiutare i più deboli attraverso opere sociali sia in Italia che all'estero.

La consapevolezza della necessità di *skill* di alto livello e qualità si nota anche nello sforzo di formare una classe dirigente coraggiosa, responsabile, competente, proiettata verso il futuro, senza paura e che sappia trasmettere a tutti coloro che verranno dopo di loro tutti quei valori di fondamento del Gruppo.

Il tono internazionale e l'apprezzamento dell'impegno nella promozione del Made in Italy sono facilmente riscontrabili nel successo dei propri marchi. Tra questi, Terranova conta 502 negozi diretti e in *franchising* in 35 Paesi; Rinascimento con 65 negozi diretti e in *franchising* in Italia e un prodotto che raggiunge tramite la distribuzione *wholesale* quasi 80 paesi; e Calliope con 134 negozi in 20 Paesi.

www.teddy.it



KEY FACTS & FIGURES

Gruppo IGD

Presente in Italia da oltre 20 anni

Headquarter: Bologna, Emilia-Romagna

Il Gruppo IGD è il primo gruppo italiano tra le società quotate nel settore immobiliare *retail*. Il Gruppo possiede e gestisce immobili in Italia e Romania dove opera nel segmento dei Centri Commerciali. Dal 2005, il Gruppo IGD è quotato sul segmento STAR di Borsa Italiana per un portafoglio valutato 2,27 miliardi di Euro nel 2021, quasi quadruplicato negli ultimi dieci anni.

Il Gruppo nasce nel 2000 dal conferimento di parte del patrimonio immobiliare di Coop Adriatica (ora Coop Alleanza 3.0) e di Unicoop Tirreno, che sono tuttora i principali azionisti. I Centri Commerciali di proprietà sono gestiti con una prospettiva strategica e di lungo periodo, puntando a mantenere alto il valore nel tempo. La sostenibilità è integrata in ogni aspetto del *business* e grande attenzione è data all'obiettivo di agire sempre in modo etico e secondo i più alti *standard* di integrità e trasparenza.

Questa attenzione ha consentito di raggiungere 109,5 milioni di Euro di ricavi da attività locativa netti al 31 dicembre 2020 e il raggiungimento di 177 dipendenti tra Italia e Romania e l'apertura 27 Gallerie Commerciali in Italia.

I crescenti ricavi, che provengono soprattutto dall'attività locativa, hanno consentito al Gruppo di essere la prima società italiana a ottenere, nel 2008, lo *status* di SIQ, Società di Investimento Immobiliare Quotata. Questo regime, che prevede il rispetto di requisiti stringenti, è coerente con un orizzonte di lungo periodo e con il profilo non speculativo dei propri investimenti.

Il portafoglio immobiliare del gruppo IGD è bilanciato e geograficamente diversificato: comprende 60 unità immobiliari in 12 Regioni italiane e 14 Centri Commerciali in Romania.

La missione è quella di creare valore per tutti gli *stakeholder* del Gruppo: azionisti, investitori e comunità finanziaria, dipendenti, visitatori e comunità locali, operatori commercial e fornitori. L'evoluzione al passo dei tempi sostenuta con interventi regolari per adattare ai *trend* di mercato gli spazi commerciali, l'offerta merceologica e i marchi presenti nelle gallerie è ciò che permette di soddisfare sempre i clienti. Il Centro Commerciale diventa così un luogo di aggregazione, incontro e condivisione: questo è il senso della filosofia del Gruppo, riassumibile in "Spazi da vivere".

www.gruppoigd.it

KASANOVA®

KEY FACTS & FIGURES

Kasanova

Presente in Italia da oltre 50 anni

Headquarter: Arcore, Lombardia

KASANOVA nasce nel 1968 dall'evoluzione della F.lli Fontana SRL, grazie alla grande passione per il settore casalingo della fondatrice, Giannina Fontana.

In quel periodo in Italia la distribuzione del settore dei casalinghi si limitava a due tipologie di negozi: da un lato i negozi di "porcellane" di fascia alta, nei quali si entrava in occasione delle ricorrenze familiari; dall'altro i dettaglianti più simili a dei "bazar", con un assortimento che andava dai casalinghi di fascia medio-bassa, all'oggettistica e agli utensili per la cucina in plastica, fino al ferramenta.

Inizialmente, la F.lli Fontana SRL era un'azienda grossista con una gamma molto ampia di prodotti, una ventina di dipendenti e un fatturato di circa 10 miliardi di Lire.

Dal 1994, con l'inaugurazione del *franchising* e i negozi a insegna Kasanova, è iniziato un percorso di crescita sostenuto, che ha portato l'azienda ad essere *leader* nel settore, grazie anche a un originale sistema di lista nozze che permette di ritirare gli articoli acquistati dagli sposi in qualsiasi punto vendita sul territorio.

L'azienda oggi conta più di 700 punti vendita, tra diretti ed affiliati. I *brand* sono Kasanova, Kasanova Home, Kasanova Easy, Kasanova +, Italian Factory e La casa sull'albero, presenti in modo capillare su tutto il territorio italiano, con un fatturato di oltre 300 milioni di Euro e più di 1.700 dipendenti.

Il motto che da oltre 20 anni accompagna il lavoro quotidiano di Kasanova esprime perfettamente l'obiettivo dell'azienda: proporre un assortimento di articoli che garantiscano elevati *standard* di qualità a prezzi accessibili.

L'ingaggio sull'innovazione e la tecnologia si rivede in KASANOVA+, il *concept store* del *brand* che propone un nuovo paradigma d'acquisto non più basato sul rapporto prezzo/prodotto ma sull'esperienza del cliente. Nei nuovi *store* i clienti percepiscono la reale utilità dei prodotti in vendita attraverso dimostrazioni pratiche *in store* e assistenza personalizzata.

www.kasanova.com



KEY FACTS & FIGURES

Klépierre

Presente in Italia da oltre 20 anni

Headquarter: Milano, Lombardia

Klépierre, *leader* europeo nei Centri Commerciali, combina competenze di sviluppo, proprietà e gestione patrimoniale. Il portafoglio della società è stato valutato 21,9 miliardi di Euro al 31 dicembre 2020 e comprende grandi Centri Commerciali in più di 10 Paesi dell'Europa continentale, di cui 33 in Italia. Klépierre, SIIC francese quotata su Euronext Paris, detiene una partecipazione di controllo in Steen & Strøm, proprietario e gestore numero uno dei Centri Commerciali della Scandinavia.

La sua inclusione in diversi indici etici sottolinea l'impegno del Gruppo verso una politica proattiva di sviluppo sostenibile e la sua *leadership* globale nella lotta ai cambiamenti climatici. Di fronte alle sfide della rivoluzione digitale e della trasformazione del commercio, le parole "*Shop. Meet. Connect.*" illustrano la visione del Centro Commerciale, da luogo di acquisto a centro di condivisione e scambio, dall'esperienza al collegamento, per *brand* e visitatori.

Klépierre ha anche intrapreso un processo per ridefinire la propria piattaforma. Una riflessione approfondita sui fondamenti della sua identità di Gruppo europeo e sul suo ruolo all'interno della società, che ha permesso di formalizzare la propria visione del commercio. Con una strategia focalizzata alla valorizzazione di *asset* situati in città ad alta crescita, il Gruppo si sta affermando più che mai come uno dei principali attori nel commercio al dettaglio in Europa.

La forza del Gruppo risiede nella capacità di ripensare costantemente il *mix* di *brand*, tenendo conto del contesto locale per garantire un'offerta sempre aggiornata e attraente per i visitatori. Il *know-how* è volto a supportare i *brand* nella loro trasformazione, qualunque siano le loro dimensioni, i loro *concept* o le loro ambizioni. L'impegno proattivo alla sostenibilità è esplicitato nella *policy* "Act For Good" basata su tre pilastri: agire per il pianeta, agire per i territori e agire per le persone.

www.klepierre.it



KEY FACTS & FIGURES

F.G. Gallerie Commerciali SPA

Presente in Italia da oltre 30 anni

Headquarter: Ascoli Piceno, Marche

Il Gruppo Gabrielli rappresenta un'azienda familiare della Grande Distribuzione Organizzata. La fondazione del Gruppo avviene nel 1953, quando Pietro Gabrielli, con la moglie Celsira trasformarono l'emporio storico ad Ascoli Piceno nel primo grande magazzino della città. Tuttavia, già nel 1892, Michele Gabrielli e la nipote, Celsira, danno vita alla ditta Michele Gabrielli, la prima realtà commerciale della famiglia. Attraverso una rete di oltre 240 punti vendita complessivi tra *superstore* Oasi, supermercati Tigre e affiliati Tigre Amico, il Gruppo è oggi un solido riferimento del Centro Italia nelle regioni Marche, Abruzzo, Umbria, Molise e Lazio, con oltre 4.200 collaboratori tra diretti e indiretti. All'inizio degli anni '90 nascono i primi Centri Commerciali del Gruppo e, di conseguenza, le prime società immobiliari proprietarie delle Gallerie Commerciali, oggi confluite nella F.G. Gallerie Commerciali SpA.

La società si occupa delle attività di sviluppo, promozione e gestione di Centri Commerciali, *Retail Park* e di singoli immobili *retail* presenti su vie commerciali e centri storici. Si caratterizza per essere un operatore specializzato nella gestione di strutture commerciali di "medie dimensioni" che, a fronte della conformazione territoriale del Paese, sono una specificità storica del mercato italiano e possono rappresentare un "prodotto" di successo per i bacini di attrazione più contenuti. Attualmente il portafoglio immobiliare gestito comprende 12 strutture tra Centri e Parchi Commerciali, oltre ad una serie di altri immobili commerciali di proprietà del Gruppo presenti nelle regioni Marche, Abruzzo, Molise e Umbria corrispondenti ad una superficie complessiva di 141.500 mq di GLA. F.G. Gallerie Commerciali si pone l'obiettivo di gestire le proprie strutture commerciali con una particolare attenzione alle specificità e alla valorizzazione dei propri territori. Il rapporto con i propri *partners* è da sempre caratterizzato da trasparenza, correttezza e considerazione delle loro problematiche commerciali.

www.gabriellispa.it



KEY FACTS & FIGURES

Unieuro

Presente in Italia da oltre 80 anni

Headquarter: Forlì, Emilia-Romagna

Quotata sul segmento STAR di Borsa Italiana, Unieuro è oggi il principale distributore omnicanale di elettronica di consumo ed elettrodomestici in Italia, grazie a una rete capillare di oltre 500 negozi su tutto il territorio nazionale, tra diretti (circa 270) ed affiliati (circa 250), alla piattaforma digitale unieuro.it e all'e-tailer Monclick.

L'azienda, fondata alla fine degli anni '30, ha oggi sede a Forlì e dispone di un centro logistico accentrato a Piacenza. Con oltre 5.400 dipendenti, genera un fatturato pari a 2,7 miliardi di Euro.

La strategia di Unieuro è contraddistinta da un approccio omnicanale, a sua volta fondato su un modello di *business* fortemente centralizzato che consente una continua crescita per linee esterne ed interne, finalizzata a raggiungere la massima capillarità territoriale e prossimità al cliente.

Leva strategica per la crescita e il raggiungimento degli obiettivi aziendali, il *brand* Unieuro si è saputo rinnovare al passo coi tempi, diventando uno dei più riconoscibili e affermati nel panorama italiano, anche grazie un *claim* universalmente noto – “Batte. Forte. Sempre”.

Oggi il *brand* Unieuro si presenta come un unico interlocutore di un ecosistema di comunicazione coerente su tutti i canali, *online* e *offline*.

La Società intende proseguire nel percorso di crescita profittevole attraverso l'aumento di quota di mercato nelle categorie più apprezzate dalla clientela, focalizzandosi sulla centralità del cliente e sulle opportunità offerte dall'omnicanalità.

www.unieurospa.com

KEY FACTS & FIGURES

The European House - Ambrosetti

Presente in Italia da 56 anni

Headquarter: Milano, Lombardia

The European House - Ambrosetti è un gruppo professionale di circa 280 professionisti attivo sin dal 1965 e cresciuto negli anni in modo significativo grazie al contributo di molti *Partner*, con numerose attività in Italia, in Europa e nel Mondo.

Il Gruppo conta tre uffici in Italia e diversi uffici esteri, oltre ad altre *partnership* nel mondo. La sua forte competenza è la capacità di supportare le aziende nella gestione integrata e sinergica delle quattro dinamiche critiche dei processi di generazione di valore: Vedere, Progettare, Realizzare e Valorizzare.

Da più di 50 anni al fianco delle imprese italiane, ogni anno serviamo nella Consulenza circa 1.000 clienti realizzando più di 200 Studi e Scenari strategici indirizzati a Istituzioni e aziende nazionali ed europee e circa 120 progetti per famiglie imprenditoriali. A questi numeri si aggiungono circa 3.000 esperti nazionali ed internazionali che ogni anno vengono coinvolti nei 500 eventi realizzati per gli oltre 10.000 *manager* accompagnati nei loro percorsi di crescita.

Il Gruppo beneficia di un patrimonio inestimabile di relazioni internazionali ad altissimo livello nei vari settori di attività, compresi i responsabili delle principali istituzioni internazionali e dei singoli Paesi.

The European House - Ambrosetti è stata nominata anche nel 2021, per l'ottavo anno consecutivo - nella categoria "Best Private Think Tanks" - 1° Think Tank in Italia, 4° nell'Unione Europea e tra i più rispettati indipendenti al mondo su 11.175 a livello globale nell'ultima edizione del "*Global Go To Think Tanks Report*" dell'Università della Pennsylvania. The European House - Ambrosetti è stata riconosciuta da Top Employers Institute come una delle 112 realtà Top Employer 2021 in Italia.

www.ambrosetti.eu



Community Retail 5.0

KEY FACTS & FIGURES

Community Retail 5.0

Headquarter: Milano, Lombardia

Istituita da The European House - Ambrosetti nel 2021, la Community Retail 5.0 è una piattaforma *multi-stakeholder* di alto livello finalizzata all'elaborazione di scenari, strategie e proposte di *policy* per il rilancio del settore del *Retail Specializzato* in Italia, con l'ambizione di incidere in modo significativo nel percorso di modernizzazione e rilancio sostenibile del sistema-Paese.

Il settore del *Retail Specializzato* ha un peso economico e sociale per il Paese largamente più alto di quanto non venga percepito dai cittadini e dalle Istituzioni e costituisce un asset fondamentale per la competitività del Paese. Se fosse un unico settore, sarebbe il 1° settore su 99 censiti per fatturato, Valore Aggiunto e investimenti. Tuttavia, ad oggi il settore del *Retail Specializzato* non è riconosciuto né come settore economico unitario, né dal punto di vista politico. Partendo da questa riflessione, The European House - Ambrosetti ha fondato la Community Retail 5.0, con l'obiettivo di coinvolgere i diversi attori del *Retail Specializzato*, i rappresentanti di riferimento dei Paesi *benchmark* analizzati e le Istituzioni europee, in un'ottica di confronto costruttivo e permanente. Le riunioni della Community sono un momento di confronto a porte chiuse finalizzate ad apprendere, mettere a fattor comune le esperienze ed elaborare proposte da portare all'attenzione degli interlocutori istituzionali nazionali ed europei.

La Community Retail 5.0 ha la missione di: *“Diventare il Think Tank di riferimento multi-stakeholder per l'elaborazione di scenari, strategie, best practice e politiche per il settore del Retail Specializzato in Italia e l'ottimizzazione del suo sviluppo a livello nazionale, per consentire ad una delle più importanti filiere industriali del Paese di far sentire la propria voce e posizionarsi come merita nel contesto politico ed economico dell'Italia.”*

La prima edizione della Community Retail 5.0 raccoglie, ad oggi, 12 tra i principali attori del *Retail Specializzato* in Italia: ne sono *Partner* Eurocommercial Properties, Euronics, Expert, Gallerie Commerciali Bennet, Grossisti Riuniti Elettrodomestici (GRE) - Trony, Gruppo Bardelli, Gruppo Teddy, IGD SIIQ, Kasanova, Klepierre, Magazzini Gabrielli e Uniero. Complessivamente la Community Retail 5.0 rappresenta: circa 15 miliardi di Euro di fatturato e oltre 20.000 lavoratori.

www.ambrosetti.eu/community-retail-50

La Community Retail 5.0: obiettivi, attività e protagonisti della prima edizione



LA COMMUNITY RETAIL 5.0: OBIETTIVI, ATTIVITÀ E PROTAGONISTI DELLA PRIMA EDIZIONE

MISSIONE, LOGICHE E METODOLOGIA DI LAVORO DELLA PRIMA EDIZIONE DELLA COMMUNITY RETAIL 5.0

La filiera estesa del *Retail Specializzato* ha un peso economico e sociale per il Paese largamente più alto di quanto non venga percepito. Considerando le aziende che operano nel settore del commercio Specializzato in senso stretto e le attività economiche dei servizi a monte (gestione degli spazi commerciali, ecc.) e dei servizi a valle (pulizia, vigilanza, logistica, ecc.), la filiera estesa del *Retail Specializzato* coinvolge **3 diversi codici Ateco** a 2 cifre e **26 sotto-codici** a 4 cifre e coinvolge un'elevata eterogeneità di comparti merceologici e classi dimensionali, dai piccoli negozi all'interno dei centri urbani agli *store* specializzati di medie dimensioni fino ai grandi Parchi e Centri Commerciali.

Complessivamente, la filiera estesa del *Retail Specializzato* genera un **Valore Aggiunto di 98,6 miliardi di Euro** e attiva un **fatturato** pari a circa **430 miliardi di Euro**, cresciuto tra il 2013 e il 2019 ad un tasso medio annuo del 2,2%, quasi il doppio rispetto alla media delle imprese italiane (1,2%). Il settore sostiene l'occupazione di **2,4 milioni di persone** e genera investimenti sui territori italiani per **11,2 miliardi di Euro**, equivalenti all'11% del totale nazionale. Nonostante la sua rilevanza economica e strategica, la filiera estesa del *Retail Specializzato* non è considerata come settore economico unitario ed è poco riconosciuta anche dall'opinione pubblica.

Sulla base di queste considerazioni, nel 2021 The European House – Ambrosetti ha fondato la **Community Retail 5.0**, una piattaforma di confronto costruttivo e permanente *multistakeholder*, dedicata alla valorizzazione e ottimizzazione della filiera del *Retail Specializzato* come *driver* di sostenibilità, competitività e sviluppo industriale, con l'obiettivo di presentare proposte al Governo e al sistema-Paese.

La **missione** della Community Retail 5.0 è la seguente:

Diventare il **Think Tank di riferimento multi-stakeholder** per l'elaborazione di scenari, strategie, *best practice* e politiche per il settore del **Retail Specializzato in Italia** e l'ottimizzazione del suo sviluppo a livello nazionale, per consentire ad una delle più importanti filiere industriali del Paese di far sentire la propria voce e posizionarsi come merita nel contesto politico ed economico dell'Italia.

La Community Retail 5.0 si pone i seguenti **obiettivi**:

- produrre **idee e conoscenza nuova** sul *Retail* specializzato in Italia, posizionando la Community Retail 5.0 come il *Think Tank* di riferimento sugli scenari di sviluppo del settore;
- **raggiungere posizioni condivise** su temi prioritari per i membri della *Community*, creando una «massa critica» in grado di incidere sulle scelte dei decisori pubblici;
- sviluppare un'attività di **advocacy qualificata a livello italiano ed europeo**, portando contenuti e proposte autorevoli e argomentate;

- agevolare lo **scambio di esperienze e il networking qualificato** tra i membri della *Community* e gli *stakeholder* esterni di riferimento;
- produrre **contenuti formalizzati** (anche progetti) di supporto agli obiettivi della *Community*;
- **comunicare con autorevolezza** le tesi e le posizioni della *Community*, sensibilizzando e creando consapevolezza tra la *business community*, i *policy maker* e la società civile;
- mappare e coinvolgere i **principali protagonisti** nel settore del *Retail Specializzato* a livello globale, evidenziandone le esperienze di successo.

I lavori della prima edizione della *Community Retail 5.0* si sono svolti tra marzo e dicembre 2021, attraverso una serie di attività tra loro collegate secondo una **metodologia di lavoro multi-livello** che ha integrato momenti di dibattito, ascolto e sensibilizzazione, *intelligence* e proposizione.

I membri della *Community* si sono riuniti in incontri periodici, che hanno rappresentato momenti di confronto e *brainstorming* su temi prioritari e di maggiore attualità legati allo sviluppo della filiera estesa del *Retail Specializzato* in Italia e all’ottimizzazione del suo sviluppo. Durante questi momenti le aziende *partner* della *Community* e gli ospiti esterni coinvolti nei diversi incontri hanno condiviso le proprie esperienze e competenze e il Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti ha realizzato e sviluppato appositi approfondimenti.



Figura I. Il percorso della prima edizione della *Community Retail 5.0* di The European House – Ambrosetti. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2021.

Nello specifico, il percorso della prima edizione della *Community* si è focalizzato su **cinque cantieri di lavoro**:

- **Osservatorio Retail 5.0**, che ha visto l’elaborazione di *Facts&Figures* sullo scenario di riferimento del *Retail Specializzato* in Italia e in Europa, la ricostruzione dei numeri chiave della filiera estesa del *Retail Specializzato* in Italia,

l'approfondimento sull'impatto generato dall'emergenza COVID-19 e l'analisi del contributo della filiera del *Retail Specializzato* ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite;

- **network internazionale**, con la mappatura delle migliori pratiche a livello globale ed europeo e l'ingaggio di rappresentanti di altri Paesi e delle Istituzioni europee;
- **decalogo di proposte di azione per il Paese**, attraverso un'attività di *intelligence* sugli attuali freni per lo sviluppo della filiera estesa del *Retail Specializzato* e la messa a punto di proposte e azioni concrete per il sistema-Paese;
- **network con le Istituzioni italiane ed europee**, attraverso l'attivazione di relazioni con le Istituzioni europee, nazionali, regionali e locali e il loro coinvolgimento nel percorso della Community;
- **strategia di comunicazione #CommunityRetail**, con un'attività mirata sui canali tradizionali (carta stampata) e sui *social network*, la creazione del sito *web* dedicato alla Community, l'organizzazione dell'evento finale di presentazione dello Studio Strategico *Retail 5.0*, la creazione di un logo *ad hoc* per la Community, il lancio delle attività di *social polling* sui principali canali *social* di The European House – Ambrosetti, l'intervento in eventi terzi alla Community Retail 5.0 e la pubblicazione di una Lettera Ambrosetti Club interamente dedicata al tema del *Retail Specializzato*.



Figura II. I principali cantieri di lavoro della prima edizione della Community Retail 5.0. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2021.

Si presenta di seguito una sintesi dei principali cantieri di lavoro e delle attività svolte dalla Community nel corso della prima edizione.

Il network delle relazioni attivate dalla Community Retail 5.0 con i decision maker del Paese

Nell'ottica di condividere esperienze e riflessioni sul tema, sono intervenuti alle riunioni della Community Retail 5.0 selezionati rappresentanti del mondo istituzionale, politico, imprenditoriale e associativo in Europa e in Italia.



Figura III. Il network della Community Retail 5.0: aziende partner, Istituzioni e rappresentanze pubbliche e private coinvolte nelle attività della prima edizione della Community Retail 5.0. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2021.

Il network internazionale della Community Retail 5.0

Nella prima edizione della Community Retail 5.0 sono state approfondite, a vari livelli, le principali esperienze legate a modelli, strumenti e soluzioni sperimentate in altri Paesi europei ed *extra*-europei per la valorizzazione e ottimizzazione della filiera del *Retail Specializzato*. I **casì studio internazionali** analizzati dalla Community sono stati selezionati nell’ottica di approfondire esperienze di successo a cui ispirarsi per strategie, soluzioni e strumenti adattabili anche alla realtà italiana. I diversi casi di successo sono riportati nei diversi capitoli dello Studio Strategico, all’interno di *box* di approfondimento *ad hoc*.

L’Osservatorio Retail 5.0

Attraverso l’**Osservatorio Retail 5.0**, il Gruppo di Lavoro The European House - Ambrosetti esamina su base permanente l’evoluzione dello scenario di riferimento della filiera estesa del *Retail Specializzato* in Italia.

Nel corso della prima edizione della Community Retail 5.0, l’Osservatorio ha messo a punto alcuni **strumenti di metodo e analisi** per monitorare i risultati dell’Italia e valutare il contributo del *Retail* allo Sviluppo Sostenibile del Paese e all’attuazione di un modello di Società 5.0:

- **Facts&Figures** sullo Scenario di riferimento;
- **ricostruzione e mappatura della filiera estesa del Retail Specializzato** in Italia, attraverso la creazione di un *database* contenente i dati economici pluriennali di tutte le aziende operanti nella filiera estesa del *Retail Specializzato* (da monte a valle), per un totale di oltre 35 milioni di osservazioni censite e circa 500 mila aziende¹;

¹ Si rimanda alla Parte 2 dello Studio Strategico, “*Quanto vale la filiera estesa del Retail Specializzato in Italia*”, per ulteriori approfondimenti.

- analisi degli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’Agenda 2030 delle Nazioni Unite e dei singoli *target*** impattati direttamente o indirettamente dal *Retail Specializzato*²;
- ricostruzione delle modalità attraverso cui il settore impatta sul **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**³.

La campagna di comunicazione integrata della Community Retail 5.0

Per contribuire alla creazione di consapevolezza sulla rilevanza strategica della filiera del *Retail Specializzato*, la Community Retail 5.0 e i suoi *Partner* hanno attuato una **strategia di comunicazione integrata**, basata sui seguenti strumenti:

- **sito web** dedicato;
- campagna di comunicazione sui **media tradizionali**;
- campagna di comunicazione sui **social media**;
- comunicazione alla **classe dirigente**.

È stato creato un **sito web dedicato** alla Community Retail 5.0 (<https://www.ambrosetti.eu/community-retail-50/>). Il sito contiene una descrizione dettagliata della Community e delle iniziative ad essa collegate, evidenziando anche gli articoli dedicati alla Community e quelli in cui viene citata. Inoltre, sono state attivate alcune specifiche iniziative. In particolare:

- creazione di un **logo** per la Community Retail 5.0;
- attività di **social polling** sui canali *social* di The European House Ambrosetti;
- realizzazione di un evento finale di presentazione dello Studio Strategico (mercoledì 15 dicembre 2021);
- interventi in **eventi terzi** per dare visibilità ai contenuti sviluppati dalla Community (es. Grocery Forum Europe, Meeting di Rimini e Retail Executive Summit).

In aggiunta, è stata attivata una campagna di comunicazione sui **social network** (Twitter, Instagram, Youtube, Facebook e LinkedIn), tramite l’*hashtag* **#CommunityRetail** e sui **media tradizionali** (carta stampata e magazine *online*), con la pubblicazione di articoli e invio di contenuti ad hoc ai giornalisti di riferimento per il settore.

È stata inoltre programmata un’attività di “*social polling*” sui principali canali *social* di The European House – Ambrosetti per sensibilizzare e creare ingaggio sui temi della Community. I “*social polling*” hanno riguardato:

- la conoscenza del **valore generato dalla filiera** del *Retail Specializzato* in Italia;
- la consapevolezza sul contributo dalla filiera del *Retail Specializzato* alla **Transizione Sostenibile**;

² Si rimanda alla Parte 3 dello Studio Strategico, “*Verso un nuovo modello di Retail 5.0 per il benessere dell’individuo*”, per ulteriori approfondimenti.

³ Si rimanda alla Parte 4 dello Studio Strategico, “*Cosa fare per realizzare il modello “Retail 5.0”: l’Agenda per l’Italia*”, per ulteriori approfondimenti.

– le caratteristiche e gli attributi richiesti al **Retail del futuro**.

I risultati del lavoro svolto nel primo anno di attività della Community Retail 5.0 sono sintetizzati nel presente **Studio Strategico** che, in uno spirito di contribuzione positiva al miglioramento del sistema-Paese, ha l'obiettivo di fornire un quadro dettagliato sul posizionamento dell'Italia e proporre alcune linee d'azione per ottimizzare lo sviluppo della filiera estesa del *Retail Specializzato* nel Paese⁴.

La presentazione e discussione dei risultati e delle proposte della Community, in occasione dell'**evento finale di presentazione dello Studio Strategico Retail 5.0** (mercoledì 15 dicembre 2021) permetterà un ulteriore confronto con i *business leader* e le Istituzioni di riferimento, nello spirito di fare squadra e sviluppare azioni a beneficio del sistema-Paese.

In aggiunta, i risultati e le proposte emerse dalla prima edizione della Community saranno sintetizzate in una **Lettera Ambrosetti Club** che sarà indirizzata a una *mailing list* riservata di 3.000 *decision maker* del Paese.

⁴ Si rimanda alla Parte 4 dello Studio Strategico, “Cosa fare per realizzare il modello “Retail 5.0”: l'Agenda per l'Italia”, per ulteriori approfondimenti.

I MEMBRI DELLA COMMUNITY RETAIL 5.0 E GLI ALTRI ATTORI DELL'INIZIATIVA

La Community Retail 5.0 è composta da:

- EUROCOMMERCIAL PROPERTIES: **ROBERTO FRATICELLI** (*Chief Financial Officer*) e **LUCA LUCARONI** (*Direttore Finanziario*)
- EURONICS: **MASSIMO DELL'ACQUA** (Amministratore Delegato), **MAURIZIO MINUTI** (Presidente) e **ALESSANDRO BUTALI** (Già Presidente e Presidente, Butali)
- EXPERT: **TOMMASO LESO** (Presidente), **ROBERTO OMATI** (Direttore Generale) e **FABIO BASINI** (Direttore Finanziario)
- GALLERIE COMMERCIALI BENNET: **ADRIANO DE ZORDI** (Amministratore Delegato) e **RENATO ISETTI** (*General Manager*)
- GROSSISTI RIUNITI ELETTRODOMESTICI (GRE) – TRONY: **SALVATORE FANNI** (Presidente), **IVO AMORINO** (Vicepresidente) e **STEFANO BELINGHERI** (Direttore Generale)
- GRUPPO BARDELLI: **ANTONIO MARIA BARDELLI** (Legale Rappresentante, C.C.D.F.), **STEFANO BELTRAMINI** (Direttore, Centro Commerciale Città Fiera)
- GRUPPO TEDDY: **ALESSANDRO BRACCI** (Amministratore Delegato) e **MATTEO LESSI** (Direttore Comunicazione)
- IGD SSIQ: **ROBERTO ZOIA** (Direttore Sviluppo e Gestione Patrimonio; Presidente CNCC – Consiglio Nazionale Centri Commerciali)
- KASANOVA: **EMANUELE CAMONI** (Responsabile *Franchising*), **FAUSTO CARAVELLO** (Direttore Risorse Umane), **WILLIAM CARETTI** (*Marketing and Communications Advisor*) e **FABRIZIO MANTOVANI** (*Member of Advisory Board, Franchising Development*)
- KLEPIERRE: **UMBERTO TRUSSONI** (*Chief Financial Officer*)
- MAGAZZINI GABRIELLI: **LAURA GABRIELLI** (Amministratore Delegato FG Gallerie Commerciali)
- UNIEURO: **ANDREA SCOZZOLI** (*Chief Corporate Development* e Presidente di Aires – Associazione Italiana Retailers Elettrodomestici Specializzati)
- AIRES – ASSOCIAZIONE ITALIANA RETAILERS ELETTRODOMESTICI SPECIALIZZATI: **DAVIDE ROSSI** (Direttore Generale)

La *Community* è gestita e coordinata da The European House – Ambrosetti. Il Gruppo di Lavoro The European House – Ambrosetti è composto da:

- **Valerio De Molli** (*Managing Partner & CEO*)
- **Benedetta Brioschi** (Responsabile Scenario *Food&Retail&Sustainability, Project Leader*)
- **Maurizio Andronico** (*Senior Advisor Retail* e *Area Leader* Sicilia)
- **Francesco Di Lodovico** (*Head of Brussels Office*)
- **Giulia Tomaselli** (*Project Coordinator, Consulente Area Scenari e Intelligence*)
- **Filippo Barzaghi** (*Analyst, Area Scenari e Intelligence*)
- **Alessandra Bracchi** (*Analyst, Area Scenari e Intelligence*)
- **Alberto Gilardi** (*Analyst, Area Scenari e Intelligence*)

- **Camilla Crotti** (*Consultant, Area Summit Internazionali ed eventi*)
- **Fabiola Gnocchi** (*Communication manager*)
- **Eleonora Magnani** (*Assistant*)
- **Valeria Casati** (*Assistant*)

Il lavoro della *Community* ha riguardato un costruttivo scambio di opinioni e di punti di vista con i rappresentanti delle Istituzioni italiane, europee e le organizzazioni di riferimento.

Un particolare ringraziamento a:

- **Maria Teresa Baldini** (Membro della X Commissione “Attività Produttive, Commercio e Turismo”, Camera dei Deputati, Forza Italia)
- **Sandro Mario Biasotti** (Membro della 10° Commissione permanente “Industria, Commercio e Turismo”, Senato della Repubblica, Forza Italia)
- **Luca Carabetta** (Membro della X Commissione “Attività Produttive, Commercio e Turismo”, Camera dei Deputati, M5S)
- **Hans Carpels** (Presidente, European Consumer Electronics Retail Council)
- **Stefano Collina** (Vicepresidente della 10° Commissione permanente “Industria, Commercio e Turismo”, Senato della Repubblica, Partito Democratico)
- **Marco Gambaro** (Professore di Economia Applicata, Università degli Studi di Milano)
- **Gianni Pietro Giroto** (Presidente della 10° Commissione permanente “Industria, Commercio e Turismo”, Senato della Repubblica, M5S)
- **Yuko Harayama** (*Executive Director, RIKEN; Former Executive Member, Council for Science, Technology and Innovation*)
- **Cristina Lazzati** (*Editor in chief, Mark UP*)
- **Paola Migliorini** (*Deputy Head of Unit for Sustainable Production, Products & Consumption, Commissione Europea – DG Environment*)
- **Martina Nardi** (Presidente della X Commissione “Attività Produttive, Commercio e Turismo”, Camera dei Deputati, Partito Democratico)
- **Mattia Pellegrini** (*Head of Unit Waste Management & Secondary Materials, Commissione Europea – DG Environment*)
- **Gilberto Pichetto Fratin** (Viceministro con deleghe al commercio, Ministero dello Sviluppo Economico)
- **Pietro Pisani** (Membro della 10° Commissione permanente “Industria, Commercio e Turismo”, Senato della Repubblica, Lega)
- **Angelo Salsi** (*Head of Unit Eco-Innovation, Commissione Europea – DG Environment*)
- **Paul Scully** (*Minister for London, Parliamentary Under Secretary of State - Department for Business, Energy and Industrial Strategy*)

- **Giuseppe Stigliano** (*Global CEO, Spring Studios; Docente di Retail & Brand Communication, Università IULM*)
- **Massimo Temporelli** (Presidente e *co-founder, The FabLab*)
- **Maria Virginia Tiraboschi** (Membro della 10° Commissione permanente “Industria, Commercio e Turismo”, Senato della Repubblica, Forza Italia)
- **João Torres** (*Secretary of State for Commerce, Services and Consumer Protection, Government of Portugal*)

I 10 messaggi chiave dello Studio Strategico *Retail 5.0*



I 10 MESSAGGI CHIAVE DELLO STUDIO STRATEGICO RETAIL 5.0

1. La rapida evoluzione dello scenario socio-economico rende necessaria la transizione ad una Società 5.0, una società dell'informazione che pone al centro il benessere dell'individuo

- Siamo entrati in una nuova era, in cui la rapida evoluzione dei modelli di riferimento e l'accelerazione dello sviluppo socio-economico hanno dato vita a **nuove e grandi sfide per i prossimi anni**: la crescita demografica, l'invecchiamento della popolazione, il consumo di risorse e la necessità di introdurre modalità di produzione e consumo più sostenibili, la digitalizzazione della società e la tutela della *privacy*, solo per citarne alcune.
- La **pandemia COVID-19 ha ulteriormente accelerato l'evoluzione in corso** e la transizione verso una società digitale e tecnologica, che vede nelle nuove tecnologie (*Internet of Things*, Intelligenza Artificiale, robotica, ecc.) una spinta propulsiva verso il progresso socio-economico e la transizione sostenibile.
- È fondamentale ripensare in chiave “*Smart*” tutti gli elementi che costituiscono la società, per far sì che siano interconnessi e possano dare vita ad una concezione di spazio urbano e sub-urbano reattivo e funzionale, totalmente diversa rispetto al modello tradizionale. È il modello della **Società 5.0**, teorizzato dalla Professoressa Yuko Harayama e testato dal Governo giapponese nell'ambito del “*5th Science and Technology Basic Plan*”. Si tratta di una società dell'informazione che **pone al centro**, come punto di riferimento del tessuto civile ed economico, le **persone**.
- Per rendere possibile la transizione, questa evoluzione tecnologica e sociale deve essere sviluppata e implementata adottando un **approccio cooperativo** che riunisca tutti gli attori del cambiamento: imprese, Governo e Istituzioni, Università e centri di ricerca e le cosiddette “nuove voci”, a partire da giovani e donne.

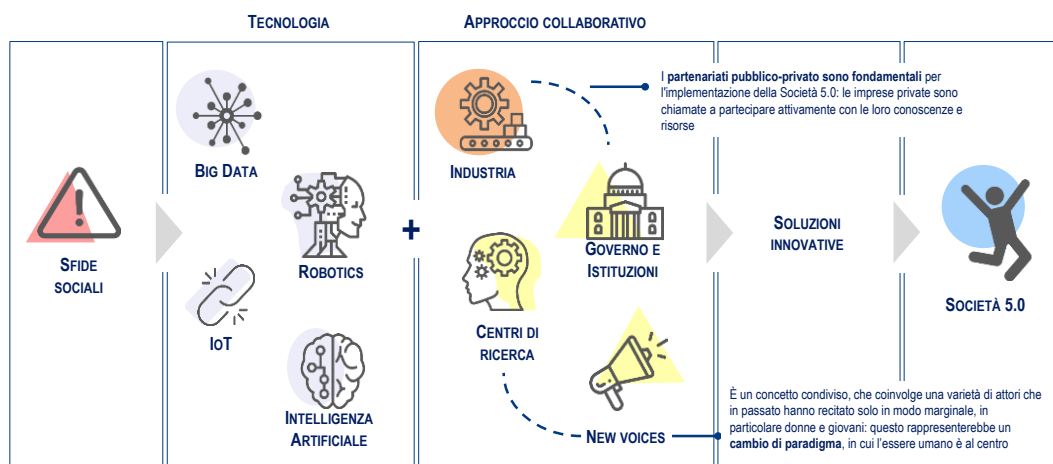


Figura I. Modello di funzionamento della Società 5.0. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Professoressa Yuko Harayama e fonti varie, 2021.

2. Il settore del *Retail Specializzato*, *front-end* diretto del consumatore, deve diventare uno dei fattori abilitanti del nuovo modello di Società 5.0: nasce la *Community Retail 5.0*

- Grazie ad una **capillare conoscenza delle necessità e delle preferenze** dei consumatori, alla **prossimità spaziale e relazionale** e agli importanti **investimenti in innovazione e nuove tecnologie**, i *retailer* hanno la possibilità di dispiegare e rendere operativo un cambio di visione che veda le persone come il punto fisso di un tessuto sociale e di un contesto economico in rapida trasformazione.
- La filiera del *Retail Specializzato* include **molteplici settori merceologici** (autoveicoli, arredamento, elettronica ed elettrodomestici, prodotti per uso domestico, *edutainment*, abbigliamento e calzature, medicinali, cosmetici e profumeria, *bricolage*, orologi e gioielleria) e comprende **piccoli negozi** nei centri urbani, superfici specializzate e **grandi Centri e Parchi Commerciali**.
- Il contributo del settore del *Retail Specializzato* all'affermazione della Società 5.0 può dispiegarsi lungo **diverse direttrici**: promozione di interazioni sociali ed esperienziali, affermando il punto vendita come un luogo di incontro e condivisione; apprendimento continuo, grazie alla presenza di personale specializzato; elevata personalizzazione del prodotto finale per rispondere a tutte le esigenze del consumatore; *education* sul prodotto, anche con un ruolo di “ambasciatore” dell’artigianalità delle produzioni *Made in Italy*; supporto alla digitalizzazione della società, grazie alla diffusione dei pagamenti elettronici e dell’*e-commerce*; trasformazione *smart* e inclusiva degli spazi urbani, anche a beneficio delle aree più periferiche.



Figura II. Il contributo del settore del *Retail Specializzato* all'affermazione della Società 5.0. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

3. Il Retail Specializzato non è riconosciuto come un'unica filiera industriale. La Community Retail 5.0, per la prima volta, ne ha mappato e ricostruito il perimetro per qualificarne la rilevanza a livello economico e strategico

- La Community Retail 5.0 ha realizzato il **primo database** contenente dati economici pluriennali di tutte le aziende operanti nella filiera estesa del *Retail Specializzato* in Italia, per un totale di **oltre 35 milioni** di osservazioni e **oltre 500 mila** aziende.
- Rientrano nel perimetro dell'analisi tutti gli attori attivi lungo la filiera estesa del *Retail Specializzato* nel Paese:
 - gli operatori del **Retail Specializzato in senso stretto**, composto dalle aziende che operano nel settore del commercio specializzato;
 - le attività economiche attivate dalla filiera dei **servizi a monte** (ad esempio, i servizi legati alla gestione degli spazi commerciali) e dei **servizi a valle** (ad esempio, i servizi di pulizia e di vigilanza e servizi di logistica).



Figura III. Le attività della filiera estesa del *Retail Specializzato* in Italia. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

- Si tratta del **primo tentativo**, mai realizzato fino ad oggi, di mappare l'intera filiera estesa del *Retail Specializzato* con l'obiettivo di:
 - **ricostruire in modo puntuale** le attività distributive e di servizi legate al settore del *Retail Specializzato* in Italia;
 - qualificare il **ruolo economico** della filiera estesa del *Retail Specializzato* e dimensionarne il **valore attuale** e gli **sviluppi** registrati nell'orizzonte temporale di riferimento (2013-2020) in Italia;
 - misurare l'**impatto della crisi scaturita dall'emergenza sanitaria COVID-19** sulle attività della filiera nel 2020;
 - confrontare il **contributo della filiera estesa** del *Retail Specializzato* in Italia rispetto ad altri settori economici rilevanti per il Paese;

- sostenere le **proposte d'azione** collegate allo sviluppo, in ottica industriale, della filiera estesa del *Retail Specializzato* elaborate dalla Community Retail 5.0.

4. La filiera estesa del *Retail Specializzato* ha un peso economico e sociale per il Paese largamente più alto di quanto non venga percepito: il 13% del PIL italiano e l'11% di tutti gli investimenti nel Paese non potrebbero essere generati senza questo settore

- La filiera estesa del *Retail Specializzato* genera un Valore Aggiunto di **98,6 miliardi di Euro**, 12 volte superiore a quello della manifattura di articoli di abbigliamento e 15 volte quello della fabbricazione di mobili.
- Con circa 770 mila aziende, complessivamente la filiera attiva un fatturato pari a circa **430 miliardi di Euro, sovraperformando la media nazionale**: tra il 2013 e il 2019 il fatturato è cresciuto ad un tasso medio annuo del 2,2%, **quasi il doppio** rispetto alla media delle imprese italiane (1,2%).
- Anche il contributo all'occupazione del *Retail Specializzato* è significativo: **circa 2,4 milioni** di persone sono occupate dagli attori del settore, 2,5 volte superiore rispetto all'occupazione attivata dall'agricoltura e quasi 6 volte rispetto a quella sostenuta dall'industria di trasformazione alimentare.
- Infine, la filiera estesa del *Retail Specializzato* è un elemento chiave per la generazione di **11,2 miliardi di Euro** di investimenti, equivalenti all'**11%** del totale degli investimenti in Italia.



Figura IV. I numeri della filiera estesa del *Retail Specializzato* (valori assoluti e tasso di crescita medio annuo composto), 2019 e variazione 2013-2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2021.

- Complessivamente, considerando anche il comparto manifatturiero italiano sostenuto da questa filiera, il *Retail Specializzato* genera **188 miliardi Euro di Valore Aggiunto** in Italia, pari al **13% del PIL del Paese**. Il valore generato è paragonabile alla dimensione economica di alcuni importanti

Paesi: la filiera vale il **90% del PIL della Repubblica Ceca** (213,7 miliardi di Euro) ed è maggiore del PIL della Grecia (165,8 miliardi di Euro) e dell'Emilia Romagna (163,9 miliardi di Euro).

5. La crisi socio-economica indotta dall'emergenza COVID-19 ha colpito il settore del *Retail Specializzato* con impatti significativi in termini di numero di imprese (-7,2%), fatturato (-11,5%), Valore Aggiunto (-7,6%), occupati (-3,3%) e investimenti (-8,9%)

- L'analisi degli impatti dell'emergenza COVID-19 sulla filiera estesa del *Retail Specializzato* ha permesso di quantificare le **ricadute sul settore nel 2020** rispetto all'anno precedente ed ha evidenziato una contrazione significativa in termini di:
 - **imprese**, in calo del **7,2%** (pari a 55.145 imprese in meno);
 - **fatturato**, in calo dell'**11,5%** (pari a 49,4 miliardi di Euro persi);
 - **Valore Aggiunto**, diminuito del **7,6%** (pari a 7,5 miliardi di Euro persi);
 - **occupati**, in calo del **3,6%** (pari a 84.015 addetti persi);
 - **investimenti**, decresciuti dell'**8,9%** (pari a 994,6 milioni di Euro persi).

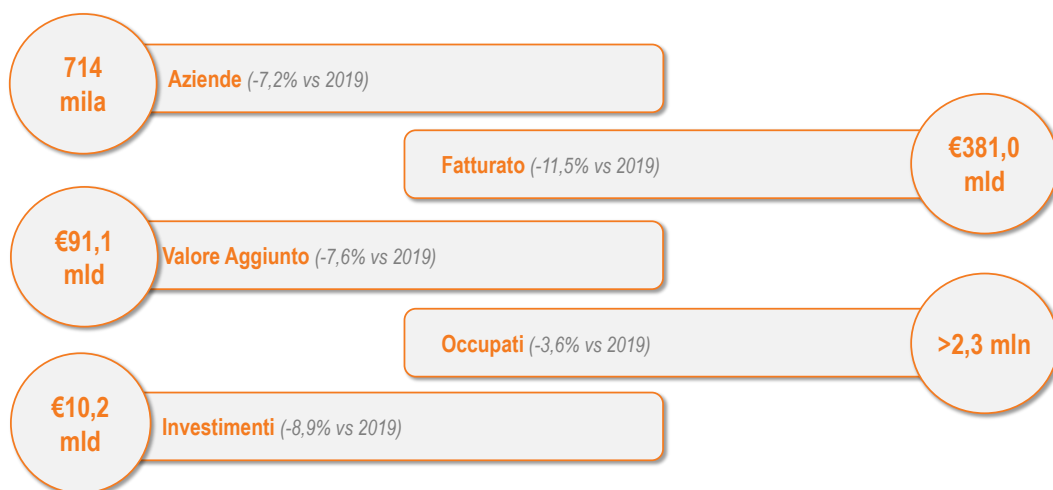


Figura V. I numeri della filiera estesa del *Retail Specializzato*: una fotografia di sintesi (valori assoluti e variazioni percentuali), 2020 e 2019-2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2021.

- All'interno di questo contesto, la **contrazione è stata estremamente eterogenea** nei diversi sotto comparti: per quanto riguarda il fatturato, ad esempio, si passa dal -23,4% dell'abbigliamento al +15,3% delle apparecchiature informatiche e per le telecomunicazioni.

6. La filiera estesa del *Retail Specializzato* attiva una filiera lunga da monte a valle, capillarmente diffusa su tutto il territorio nazionale e con un'elevata eterogeneità di attori in termini di settori merceologici coinvolti e di classi dimensionali

- La filiera del *Retail Specializzato* si caratterizza per un'elevata **eterogeneità di comparti**. Analizzando la classificazione delle attività economiche secondo i codici Ateco di Istat, emerge che le attività del *Retail Specializzato* coinvolgono **3 diversi codici Ateco** a 2 cifre e **26 sotto-codici** a 4 cifre.
- Il settore, inoltre, vede la compresenza di **piccoli negozi** all'interno dei centri urbani, **store specializzati di medie dimensioni** e **grandi Parchi e Centri Commerciali**. Seppur con modelli di *business* e strategie commerciali eterogenee, tutte le diverse tipologie di *retailer* concorrono alla creazione di valore per il sistema-Paese e all'attuazione di un nuovo modello di Società 5.0, che intercetti le diverse dimensioni del benessere delle persone e delle comunità.
- Infine, le aziende operanti nella filiera estesa del *Retail Specializzato* hanno una **diffusione capillare** lungo **tutto il territorio italiano**: il 27,8% si trova nel Nord-Ovest del Paese, il 18,6% nel Nord-Est, il 26,3% nelle Regioni del Centro e il 27,3% al Sud, con una distribuzione più omogenea rispetto ad altre rilevanti filiere del *Made in Italy* come l'abbigliamento che mostra una maggiore concentrazione nel Centro Italia o l'arredo con una presenza più consistente nel Nord-Ovest.

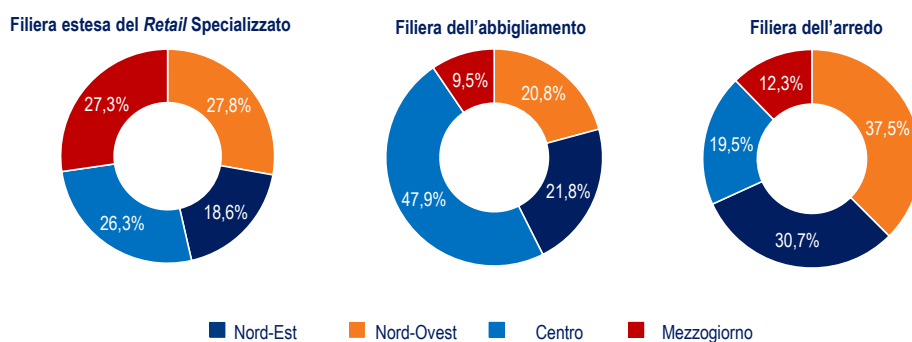


Figura VI. Distribuzione geografica delle aziende della filiera estesa del *Retail Specializzato* e di alcune filiere del *Made in Italy* (valori percentuali sul totale delle imprese), 2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Aida Bureau Van Dijk, 2021.

7. La rapida evoluzione del contesto socio-economico di riferimento impone una trasformazione senza precedenti per il settore del *Retail Specializzato*

- La società sta evolvendo rapidamente, con impatti sulle preferenze di consumo e sulle dinamiche di acquisto. In qualità di *front-end* diretto dei consumatori, la vera sfida per gli operatori del settore *Retail* è **interfacciarsi con le**

diverse caratteristiche e i sistemi valoriali propri di ciascuna generazione.

	<i>Silent Gen e Baby Boomers</i>	<i>Gen X e Gen Y</i>	<i>Gen Z e Gen Alpha</i>
Visione del futuro	Idealista	Scettico	Pragmatico
Sistema di giudizio	Positivismo	Sospensione del giudizio	Realismo
Orientamento del pensiero	Domani	Oggi	Sempre
Obiettivo nelle sfide	Iniziare / cambiare	Ottenere	Intraprendere
Propensione personale	Darsi un obiettivo	Seguire una direzione	Cercare le condizioni
Orientamento alle cose	Fare	Essere	Sapere
Senso sociale	Noi	Io	Gli altri
Relazione verso l'altro	Fai la differenza	Sii differente	Sposa la differenza
Focus sui consumi			
Rapporto con i beni	Possesso	Accesso	Condivisione
Scelte di acquisto	Brand e qualità	Brand e prezzo	Valutazioni utenti e prezzo
Media più influente	Giornali e TV	TV e Internet	Internet e Social Media
Wellness	Attitudine sedentaria	Attitudine sportiva	Attitudine salutistica (cibo, attività sportiva)

Figura VII. I sistemi valoriali nelle diverse generazioni. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti nello studio "L'era dei Millennials: nuovi modelli di business e di consumo" 2021.

- Uno dei principali elementi di differenziazione tra le diverse generazioni riguarda la focalizzazione sull'**esperienza di consumo**, a cui i consumatori più giovani attribuiscono maggiore valore rispetto alle caratteristiche del prodotto.
- In questo contesto, si sta assistendo ad una trasformazione senza precedenti anche per il settore del *Retail Specializzato*, che deve intercettare le diverse caratteristiche dei consumatori. Tra i *megatrend* che stanno trasformando lo scenario di riferimento del settore rientrano la **crecente integrazione tra canale fisico e online** (ulteriormente accelerata dall'emergenza sanitaria COVID-19), la **rapida evoluzione delle preferenze dei consumatori** (con una crescente attenzione all'esperienza di consumo e una maggiore importanza attribuita ai valori che un'azienda esprime piuttosto che al prodotto) e il **nuovo ruolo sociale del punto vendita** (da luogo in cui acquisire informazioni pratiche per bisogni di tipo funzionale a "punto di incontro" e scambio, quale spazio di relazione tra clienti e insegna e anche tra gruppi di clienti).

8. La filiera estesa del *Retail Specializzato* contribuisce al raggiungimento di 8 dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e 38 dei 169 target, con impatti sulle tre dimensioni chiave della sostenibilità (economica, sociale e ambientale)

- Con riferimento alla **sostenibilità economica**, il settore rappresenta un volano di crescita economica per il Paese, con un elevato coefficiente di attivazione economica: ogni Euro investito nella filiera del *Retail Specializzato*

ne attiva 1,10 nel resto dell'economia italiana, con un **effetto moltiplicatore pari a 2,10 Euro**.

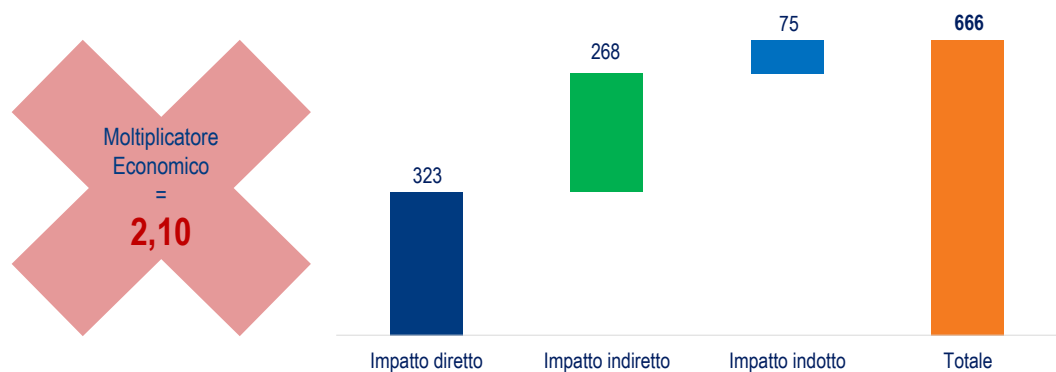


Figura VIII. Fatturato diretto, indiretto e indotto generato dalla filiera estesa del Retail Specializzato in senso stretto in Italia (miliardi di Euro). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, Aida Bureau Van Dijk e tabelle delle interdipendenze settoriali (input-output), 2021.

- Dal punto di vista sociale, il Retail Specializzato, grazie alla **prossimità spaziale e relazionale** con il consumatore, può assumere un **nuovo ruolo** ospitando, tra le altre cose, spazi verdi, ambienti per il *coworking*, punti di ricarica per la mobilità elettrica, ambulatori polifunzionali, spazi adibiti all'intrattenimento e alla ristorazione e ridando vita anche alle aree più periferiche delle città. Offre inoltre un **contributo significativo all'occupazione delle categorie più fragili**, a partire da donne (60% degli occupati totali del settore, +11,5% vs. media italiana) e giovani (20% degli occupati totali del settore, +37% vs. media italiana).
- Con riferimento alla **sostenibilità ambientale**, il contributo del Retail Specializzato si articola in **5 dimensioni**: i) utilizzo efficiente delle risorse, ii) corretta gestione e smaltimento dei rifiuti, iii) monitoraggio della filiera della fornitura, iv) efficienza energetica e v) circolarità.
- Complessivamente, il Retail Specializzato impatta **8 dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite** e **38 dei 169 rispettivi target**.

9. La prima edizione della Community Retail 5.0 ha elaborato un'“Agenda per l'Italia”, con proposte e azioni concrete per rendere concreto il modello di “Retail 5.0”

- Le evidenze dell'Osservatorio della prima edizione della Community Retail 5.0 hanno sottolineato la necessità di definire un **intervento di natura sistemica a livello nazionale**, in grado di mettere a fattor comune i contributi di tutti gli attori della filiera estesa del Retail, intervenendo sui fattori ostativi e valorizzando i fattori acceleratori per il suo sviluppo e il suo riconoscimento anche a livello istituzionale.

- La Community Retail 5.0 – quale presidio privilegiato di interfaccia costante con le Istituzioni di riferimento e di piattaforma *multistakeholder* che rappresenta l'intera filiera – ha voluto rispondere a questa esigenza nella prima edizione dell'iniziativa, elaborando un’**“Agenda per l'Italia”**, con proposte e azioni concrete per il settore del *Retail Specializzato*.
- Lo schema propositivo parte dalla definizione e implementazione di una **Strategia Nazionale** per la filiera del *Retail Specializzato*, che metta a sistema i contributi di tutti gli attori di *business* e politico-istituzionali, anche facendo leva sull'Osservatorio permanente della Community Retail 5.0.
- In linea con tale ambizione, sono stati identificati **quattro ambiti d'intervento con specifiche azioni concrete** per sostenere l'evoluzione del settore del *Retail Specializzato* in Italia e la sua transizione verso un nuovo paradigma 5.0:
 1. rafforzare il **ruolo sociale** del *Retail Specializzato* come promotore di aggregazione e innovazione;
 2. indirizzare il settore del *Retail Specializzato* verso uno **sviluppo** sempre più **sostenibile**;
 3. superare i **vincoli amministrativi e burocratici** che limitano il potenziale di sviluppo del *Retail Specializzato*;
 4. evidenziare e risolvere le **asimmetrie competitive** esistenti tra le piattaforme *online* e i *Retailer* fisici.



Figura IX. Proposte di *policy* della Community Retail 5.0 per realizzare il modello “Retail 5.0”. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

10. Il PNRR rappresenta un'occasione straordinaria per il rilancio del Paese. Le proposte della Community Retail 5.0 per il rilancio del settore possono dare un contributo significativo al raggiungimento degli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, anche se la parola "Commercio" non viene mai citata nel documento

- Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) si configura come un'**occasione unica** per il rilancio del Paese, essendo l'Italia il primo beneficiario del *Recovery and Resilience Facility*, con **235 miliardi di Euro** di dotazione di cui il **70%** da dedicare agli **investimenti**, 6 missioni e 16 linee di intervento per 6 anni di progettualità.
- Con riferimento al *Retail Specializzato*, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza rappresenta un'**opportunità storica** per rilanciare gli investimenti e ripensare in modo strategico il futuro del settore. Tuttavia, ad oggi, nelle linee di indirizzo del piano di rilancio **la parola "Commercio" non viene mai citata** nonostante il *Retail Specializzato* abbia un impatto trasversale ai diversi obiettivi della ripresa economica e sociale del Paese.
- Complessivamente, le proposte per il rilancio della filiera del *Retail Specializzato* individuate dalla prima edizione della Community Retail 5.0 possono contribuire a **5 missioni** e **9 componenti** del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

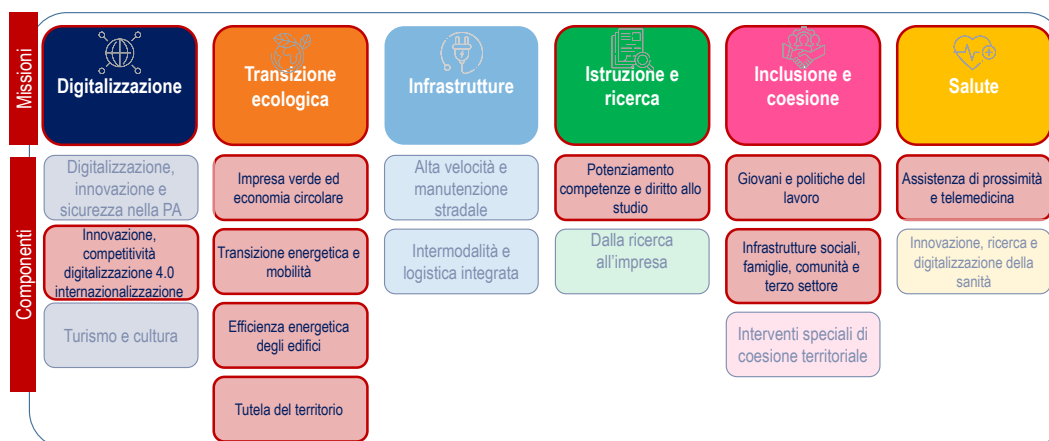


Figura X.L'impatto delle proposte della Community Retail 5.0 sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza del Governo italiano. N.B.: sono evidenziate in rosso le missioni e le componenti, direttamente o indirettamente, impattate dalle proposte della Community Retail 5.0. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.*

PARTE 1

L'evoluzione verso il modello "Società 5.0" e il ruolo strategico del *Retail Specializzato* oggi



PARTE 1

L'EVOLUZIONE VERSO IL MODELLO "SOCIETÀ 5.0" E IL RUOLO STRATEGICO DEL *RETAIL SPECIALIZZATO* OGGI

MESSAGGI CHIAVE

- Siamo entrati in una nuova era, in cui la rapida evoluzione dei modelli di riferimento e l'accelerazione dello sviluppo socio-economico hanno dato vita a **nuove e grandi sfide per i prossimi anni**: la rapida crescita demografica, l'invecchiamento della popolazione in alcune aree del mondo, il consumo di risorse e la necessità di introdurre modalità di produzione e consumo più sostenibili, la digitalizzazione della società e la tutela della *privacy*, solo per citarne alcune.
- La **pandemia COVID-19 ha ulteriormente accelerato l'evoluzione in corso** e la transizione verso una società digitale e tecnologica, che vede nelle nuove tecnologie (*Internet of Things*, Intelligenza Artificiale, robotica, ecc.) una spinta propulsiva verso il progresso socio-economico e la transizione sostenibile.
- È fondamentale ripensare in chiave "*Smart*" tutti gli elementi che costituiscono la società, per far sì che siano interconnessi e possano dare vita ad una concezione di spazio urbano e sub-urbano reattivo e funzionale, totalmente diversa rispetto al modello tradizionale. È il modello della **Società 5.0**, teorizzato dalla Professoressa Yuko Harayama e testato dal Governo giapponese nell'ambito del "*5th Science and Technology Basic Plan*". Si tratta di una società dell'informazione che **pone al centro il benessere del cittadino**, declinato in tutte le sue dimensioni.
- Grazie al ricorso alle tecnologie più avanzate ad oggi disponibili, la Società 5.0 **contribuisce al raggiungimento di tutti i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.
- Il settore del ***Retail Specializzato* può diventare uno dei fattori abilitanti della Società 5.0**. Alla luce del suo ruolo di *front-end* diretto del consumatore, il *Retail Specializzato* può accelerare la trasformazione in corso. Grazie ad una capillare conoscenza delle necessità e delle preferenze dei consumatori, alla prossimità spaziale e relazionale con il consumatore e agli importanti investimenti in innovazione e nuove tecnologie, i *retailer* hanno la possibilità di dispiegare e rendere operativo un cambio di visione che veda le **persone** come il punto fisso di un tessuto civile e di un contesto economico in rapida trasformazione.
- Il **contributo del settore del *Retail Specializzato* all'affermazione della Società 5.0** può dispiegarsi lungo **diverse direttrici**: promozione di interazioni sociali ed esperienziali, affermando il punto vendita come un luogo di incontro e scambio; apprendimento continuo, grazie alla presenza di personale specializzato; elevata personalizzazione del prodotto finale per rispondere a tutte le esigenze del consumatore; *education* sul prodotto, anche facendosi "ambasciatore" dell'artigianalità delle produzioni *Made in Italy*; supporto alla digitalizzazione della società, grazie alla diffusione dei pagamenti elettronici e dell'*e-commerce*; trasformazione *smart* e inclusiva degli spazi urbani, anche a beneficio delle aree più periferiche.

1.1. LE GRANDI SFIDE DELLA SOCIETÀ MODERNA

1. Siamo entrati in una nuova era, in cui l'evoluzione dei modelli di riferimento e l'accelerazione dello sviluppo socio-economico hanno dato vita a **nuove e grandi sfide per i prossimi anni**:
 - la **popolazione mondiale** ha avuto una rapida accelerazione negli ultimi due secoli, passando da 1 miliardo ad inizio del 1800 fino ai **7,8 miliardi** attuali (x8 volte in poco più di 200 anni). Secondo le stime dell'Organizzazione delle Nazioni Unite, l'umanità raggiungerà 9,7 miliardi di persone nel 2050 e arriverà a circa 11 miliardi entro la fine del secolo. Si tratta di un'evoluzione demografica senza precedenti, che si accompagna ad un intensificarsi del fenomeno dell'**urbanizzazione**: dal 1950 ad oggi, nel mondo la popolazione residente in città è passata da 750 milioni a 4,2 miliardi e il divario tra le aree urbane e rurali è destinato ad aumentare in tutti i Paesi del mondo. Secondo i dati delle Nazioni Unite, entro il 2050 il **68%** della popolazione mondiale vivrà in aree urbane;
 - con la crescita dell'aspettativa di vita e la riduzione dei tassi di natalità, la **popolazione mondiale sta invecchiando**: nel 2018, per la prima volta, a livello mondiale le persone anziane (*over 65* anni) hanno superato numericamente i bambini al di sotto dei cinque anni di età;
 - la crescita della popolazione, unita all'urbanizzazione, all'aumento dei consumi e all'industrializzazione ha avuto un impatto notevole sul **consumo di risorse**. Oggi il pianeta sta consumando più risorse di quante sia in grado di produrne. Nel 2021 l'Earth Overshoot Day si è verificato il 29 luglio: in quella data sono state consumate tutte le risorse che la Terra è in grado di generare annualmente¹. Dal 2000 ad oggi si è avvicinato di 67 giorni a livello globale e, proseguendo ai ritmi attuali, l'Earth Overshoot Day cadrà nella prima metà dell'anno (10 maggio) nel 2050;
 - la **sostenibilità**. Il perseguimento della sostenibilità ambientale e il contrasto al cambiamento climatico sono priorità riconosciute dalle Istituzioni europee e internazionali, anche se la strada da percorrere è ancora molta. Nel settembre 2015 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato l'**Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile**, che identifica 17 Obiettivi, articolati in 169 *target*, ai quali sono associati altrettanti ambiti di azione orientati a uno sviluppo sostenibile e inclusivo;
 - la **digitalizzazione e la data economy**. La centralità del digitale e, nello specifico, del dato nei processi di cambiamento economici e sociali si riflette nella quantità crescente di dati generata: la mole complessiva di dati generata

¹ L'Earth Overshoot Day rileva il giorno nel quale l'umanità consuma interamente le risorse prodotte dal pianeta nell'intero anno.

connessione iper-veloce, creando reti intelligenti capaci di operare con una latenza estremamente bassa;

- la tecnologia **blockchain**, che supera il bisogno di intermediari, garantendo sicurezza raggiunta con tecniche crittografiche, immutabilità del registro, trasparenza e tracciabilità delle transazioni e inviolabilità delle informazioni oggetto di scambio e permette di gestire sia i *database* in modo distribuito, sia le transazioni tra entità estranee tra loro;
 - le tecnologie alla base della **cybersecurity**, che garantiscono la sicurezza di sistemi interconnessi da attacchi dall'esterno e proteggono confidenzialità, integrità e disponibilità dei dati e dei sistemi informatici;
 - la **mobilità elettrica** e i sistemi di **guida autonoma**, che permettono di introdurre innovazione e digitalizzazione nel settore dei trasporti e negli spostamenti quotidiani, con crescente attenzione all'ambiente e ai consumi energetici;
 - l'**Intelligenza Artificiale**, che permette di estrapolare e raccogliere informazioni dalla vita di tutti i giorni e dall'ecosistema circostante, di analizzare i dati risultanti e di divulgare informazioni rilevanti;
 - i **materiali innovativi** come guida dello sviluppo delle tecnologie moderne in tutti i settori produttivi, generando costantemente nuove possibilità di applicazione;
 - il **quantum computing** che permetterà in futuro di raggiungere una capacità di codifica delle informazioni tale da risolvere problemi estremamente complessi, a partire dalla ricerca farmaceutica, la creazione di nuovi materiali, l'analisi di fertilizzanti e l'immagazzinamento di energia;
 - la **robotica**, strettamente collegata all'Intelligenza Artificiale, in affiancamento al lavoro umano per l'esecuzione di operazioni delicate ad alta precisione.
3. Tali innovazioni digitali ed informatiche consentono di integrare dati e informazioni, di pianificare, gestire e operare in diversi settori e aree territoriali, sfruttando tecnologie d'avanguardia. In questo senso, le soluzioni digitali e tecnologiche consentono di **ripensare in chiave innovativa** tutti gli elementi che costituiscono i **centri urbani**, i **luoghi di incontro** e, in generale, tutti gli ambienti di relazione con e tra i cittadini, promuovendo l'inclusione di tutte le fasce della popolazione e la generazione di un valore pubblico sostenibile ed inclusivo.

1.2. VERSO UN NUOVO MODELLO DI SOCIETÀ: LA SOCIETÀ 5.0

4. Proprio partendo dalle sfide che la società moderna deve affrontare, in Giappone è stato teorizzato il nuovo paradigma della **Società 5.0**, sviluppato dalla Professoressa Yuko Harayama e testato nel progetto "*Society 5.0*", al centro del "*5th*

Science and Technology Basic Plan” del Governo giapponese, relativo al periodo 2016-2021⁵.

Il modello giapponese della Società 5.0, una società dell’informazione che pone al centro il benessere del cittadino

Già negli anni '90, il Giappone si è trovato di fronte a molte sfide analoghe a quelle che stanno oggi affrontando alcuni Paesi europei: rallentamento economico, invecchiamento della popolazione e forte competizione economica e tecnologica degli altri Paesi. In questo contesto, la soluzione è stata identificata in investimenti accelerati in scienza, tecnologia ed informatica.

La prima formulazione del modello Società 5.0 è contenuta nel documento *“Toward the realization of the new economy and society”* sviluppato da Keidanren, la Federazione giapponese delle imprese. Successivamente, la teoria è stata integrata nei piani di sviluppo del Governo giapponese, con la finalità ultima di generare strategie di innovazione per accrescere il potenziale economico e competitivo del Paese.

Nella concezione giapponese, la Società 5.0 si pone i seguenti obiettivi:

- **porre al centro**, come punto di riferimento del tessuto civile e dell’economia, **le persone**;
- permettere che **ogni persona** possa **realizzare il proprio stile di vita** e vivere in modo sicuro e sano;
- utilizzare la **tecnologia** per risolvere le sfide che la società moderna è chiamata ad affrontare;
- immaginare **l’innovazione** come chiave di un **nuovo modello di business** e di sviluppo delle aziende – anche sui mercati esteri.

Guardando indietro alla storia dell’umanità, è possibile definire i diversi percorsi di sviluppo della società. La prima forma di società, la Società 1.0, si concretizza con la nascita dell’uomo e si può definire come un gruppo di persone unite nella caccia, vivendo in armonia e simbiosi con la natura. La Società 2.0 ha visto il formarsi progressivo di gruppi di individui basati sull’economia agricola e sulla creazione dei primi insediamenti umani. La Società 3.0 è la società della rivoluzione industriale e della produzione di massa. La Società 4.0 è la società dell’informazione, il cui Valore Aggiunto si fonda sulla connettività di *asset* intangibili. In questa linea evolutiva, la **Società 5.0** è una società dell’informazione, una **società “Smart”**, che si pone l’**obiettivo di essere prospera e di avere al centro il benessere dell’essere umano**.



Figura 2. Fasi di sviluppo sociale ed economico della società. *Fonte elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2021.*

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2021

⁵ La Professoressa Yuko Harayama è stata Membro Esecutivo del Consiglio per la Scienza, la Tecnologia e l’Innovazione (CSTI) presso l’Ufficio di Gabinetto del Governo giapponese dal 2013 al 2018 ed è *principal expert* di The European House - Ambrosetti.

5. La Società 5.0 è una società dell'informazione che pone al centro il **benessere del cittadino**, declinato in tutte le sue dimensioni. L'approccio ha come obiettivo la creazione di una **società umano-centrica**, in cui vengano raggiunti appieno e senza conflitto lo sviluppo economico e la risoluzione delle principali sfide della società attuale.
6. Il concetto di Società 5.0 identifica nell'uso della tecnologia un abilitatore per la progettazione e l'adozione di soluzioni altamente impattanti e innovative, a beneficio di uno **sviluppo sostenibile incentrato sull'uomo**. Per rendere possibile la transizione, questa evoluzione tecnologica e sociale deve essere sviluppata e implementata adottando un **approccio cooperativo che riunisca tutti gli attori potenziali del cambiamento**: le Istituzioni, i centri di ricerca, gli attori privati e la società civile, senza dimenticare le nuove voci che stanno emergendo all'interno delle società moderne.

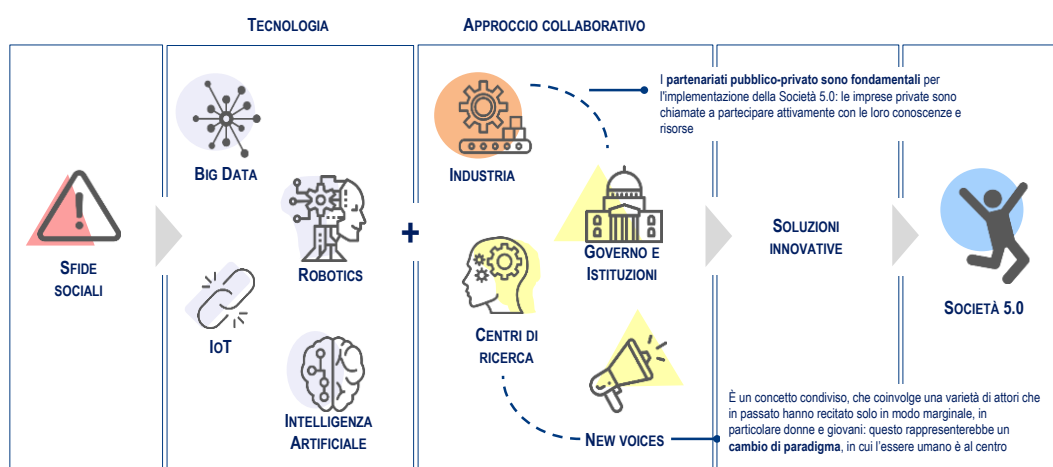


Figura 3. Modello di funzionamento della Società 5.0. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Professoressa Yuko Harayama e fonti varie, 2021.

7. La definizione chiave della Società 5.0 indica la costituzione di una società dove i beni e i servizi necessari sono offerti ai cittadini che ne hanno bisogno, quando ne hanno bisogno e nella quantità di cui hanno bisogno, senza limiti di età, genere, origine o lingua, con l'obiettivo di condurre una vita agevole dove **tutti possano accedere a servizi di alta qualità**. In questa visione di società *super-smart*, i bisogni dei singoli sono tracciati e ben differenziati, così da identificare il miglior approccio per allocare le risorse del Paese.
8. È quindi richiesta un'**inversione di paradigma**: un passaggio da uno *standard* di estensione del processo di meccanizzazione, dove le tecnologie e i processi di innovazione erano controllati dalle grandi aziende, a un nuovo paradigma sociale di benessere diffuso. Questo garantisce la nascita di un processo decentralizzato con una forte connessione all'economia digitale, dove tutti gli attori – Università, Istituzioni e agenzie pubbliche, aziende e cittadini – abbiano un ruolo decisivo e centrale.

9. A livello pratico, la Società 5.0 si sostanzia in un **alto grado di convergenza tra spazio virtuale e spazio reale** (fisico). Nella Società 4.0 le persone avevano accesso alle informazioni (*database*) nello spazio virtuale attraverso *Internet*, il luogo predisposto per cercare, recuperare e analizzare i dati. Nella Società 5.0 le informazioni vengono raccolte nello spazio fisico (ad esempio tramite sensori interconnessi) e accumulate nello spazio virtuale. I *big data* raccolti vengono poi analizzati da sistemi di intelligenza artificiale, le cui analisi vengono trasferite agli individui nello spazio fisico in varie forme. Un fattore essenziale per la riuscita del processo è l'**approccio collaborativo** dei diversi attori in gioco, partendo dalle Istituzioni pubbliche e dai *player* industriali fino ai centri di ricerca e alle Università.

L'adozione del paradigma Società 5.0: il caso Panasonic

Panasonic ha finanziato la costruzione della prima *smart city* in Giappone attraverso il progetto *Fujisawa Sustainable Smart Town*. Nei primi cinque anni di vita, la città ha raggiunto i 2.000 abitanti e portato più di 30.000 visitatori interessati. I valori condivisi da Panasonic e il Governo Municipale di Fujisawa sono riassumibili in energia, sicurezza, mobilità, benessere e condivisione e orientano i servizi che devono essere offerti ad una comunità, perché questa possa svilupparsi in modo inclusivo e sostenibile. L'ecosistema urbano è costituito da case orientate a stili di vita sostenibili: pannelli solari con batterie di scorta come *standard*, sistemi di condizionamento automatizzati e controllabili da remoto, consegne centralizzate e notificate via messaggio direttamente sui dispositivi elettronici.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2021.

10. Ponendosi come obiettivo la risoluzione delle problematiche sociali, la Società 5.0 contribuisce al raggiungimento di tutti i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. In particolare, è possibile identificare **nove ambiti** differenti in cui la Società 5.0 può essere declinata per ottimizzare il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile:

- **Città e Regioni:** lo sviluppo di realtà urbane sostenibili e resilienti interessa diversi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), come la gestione efficiente del sistema idrico, dei consumi energetici e più in generale la costruzione di modelli di produzione e consumo sostenibili. La Società 5.0, anche alla luce di una percentuale di urbanizzazione globale destinata a crescere fino a raggiungere il 68% nel 2050, offre un contributo fondamentale, garantendo ai cittadini servizi sempre più efficaci e puntuali e soluzioni di sviluppo sempre più sostenibili;
- **energia:** la disponibilità di energia naturale sicura ed efficiente è la chiave per l'ottimizzazione dei flussi e per garantire modelli di sviluppo sostenibili e circolari. Le tecnologie attuali forniscono un valido contributo in grado di impattare significativamente sulla produzione di energia rinnovabile, sulla sua trasmissione (limitandone la dispersione) e sull'efficacia del suo utilizzo, permettendo di raggiungere gli utenti con la massima efficienza e con il minor impatto negativo in termini ambientali, economici e sociali;
- **prevenzione e mitigazione dei disastri naturali:** l'intensificarsi di eventi naturali estremi richiede la rapida identificazione e implementazione di

soluzioni atte a mitigare gli effetti del cambiamento climatico. La Società 5.0 offre un contributo in termini di riduzione degli impatti e del rischio per la sicurezza individuale, dei beni e delle vite delle persone, attraverso la prevenzione, il monitoraggio e la messa in sicurezza delle infrastrutture;

- **salute e medicina:** il settore sanitario, sottoposto alla pressione combinata di invecchiamento demografico e vincoli di spesa pubblica (oltre all'emergenza COVID-19), richiede un ripensamento complessivo, volto a garantire un'assistenza personalizzata, inclusiva e digitale. L'unione di tecnologie digitali, *IoT* e l'analisi avanzata dei dati porta a servizi sanitari di valore, innovativi ed efficienti anche sotto il profilo dei costi;
- **agricoltura e alimentazione:** le nuove tecnologie abilitano soluzioni sostenibili per ogni fase della filiera, dalla produzione alla distribuzione alimentare, passando per la trasformazione, ad esempio attraverso l'utilizzo di *Big Data* e tecnologie *IoT*, realizzando soluzioni di c.d. *Precision Farming* per ridurre lo *stress* e lo spreco di risorse naturali, massimizzare la produttività, evitare gli sprechi e rendere più sostenibile e sana la produzione;
- **soluzioni logistiche:** facilitando i flussi di beni e merci, la logistica svolge un ruolo essenziale per la crescita economica, costituendo l'infrastruttura che sostiene lo svolgimento di tutte le attività produttive ed economiche. Alcune soluzioni tecnologiche all'avanguardia migliorano il monitoraggio e il controllo in tempo reale, con previsioni di domanda e fornitura di servizi sempre più precisi grazie all'*AI*. Queste innovazioni possono essere integrate in modelli efficienti basati su soluzioni automatizzate (es.: guida autonoma, droni e *robot*);
- **manifattura e servizi:** dalla progettazione e sviluppo alla logistica, è possibile perfezionare i processi industriali affinché siano equi, responsabili e sostenibili. Le tecnologie attuali consentono l'adozione di modelli organizzativi e di logiche di produzione che permettono di massimizzare efficienza, sostenibilità (anche in ottica di circolarità) e produttività, rendendo disponibili prodotti sostenibili, sicuri, in grado di rispondere meglio alle esigenze delle persone e di aumentare il livello di competitività delle aziende;
- **finanza:** per processi decisionali più efficaci e una migliore esperienza dell'utente, le organizzazioni devono accelerare la trasformazione digitale e sfruttare al massimo i dati disponibili. La capacità previsionale ottenibile grazie alla sinergia di *IoT*, *machine learning* e intelligenza artificiale consente di creare servizi personalizzati, prendere decisioni più consapevoli e mitigare i rischi. L'utilizzo di queste tecnologie, così come le *crypto*-valute e i sistemi *blockchain*, è orientato ad una semplificazione dei pagamenti e al raggiungimento di un livello superiore di trasparenza e sicurezza;
- **servizi pubblici:** un ripensamento dei sistemi di erogazione e gestione centrale e locale dei servizi pubblici orientato alla digitalizzazione di dati condivisi e all'integrazione permetterà una risposta tempestiva e sempre più adeguata ai bisogni dei cittadini. La Società 5.0 si pone l'obiettivo di facilitare

lo scambio di informazioni tra i vari enti locali e nazionali, favorendo la generazione di nuove soluzioni creative in grado di ottimizzare i processi tarandoli sulle nuove necessità della collettività.



Figura 4. I 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'agenda 2030 delle Nazioni Unite impattati dalla Società 5.0.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Organizzazione delle Nazioni Unite, 2021.

1.3. **RETAIL 5.0: VERSO UN NUOVO MODELLO DI *RETAIL* PER IL BENESSERE DELL'INDIVIDUO**

11. Nel nuovo quadro della Società 5.0, un ruolo di primo piano può essere svolto dal settore del *Retail Specializzato*, inteso come l'insieme di tutti i soggetti che si occupano della vendita al dettaglio di beni e servizi all'utente finale. Alla luce della sua natura di *front-end* diretto del consumatore, il **settore del *Retail Specializzato* può diventare uno dei fattori abilitanti del nuovo modello della Società 5.0.**
12. La definizione di filiera del *Retail Specializzato* include tutte le **molteplici attività** non-*food* (autoveicoli, arredamento, elettronica ed elettrodomestici, prodotti per uso domestico, *edutainment*, abbigliamento e calzature, medicinali, cosmetici e profumeria, *bricolage*, orologi e gioielleria) e comprende **piccoli negozi** nei centri urbani, **superfici specializzate** e **grandi Centri e Parchi Commerciali**.
13. Grazie alla prossimità spaziale e relazionale con il cittadino, alla vicinanza ai bisogni del consumatore, i *retailer* sviluppano una conoscenza diretta e approfondita delle necessità e preferenze dei consumatori ed hanno pertanto la possibilità di dispiegare e rendere operativo un **cambio di visione che ponga le persone al centro**. Attraverso il contributo della tecnologia e dell'innovazione, il settore può inoltre attivare nuovi canali attraverso cui raggiungere il consumatore e stabilire una relazione continuativa e di reciproco scambio che consenta al *Retail* di evolvere insieme alle esigenze del consumatore. Allo stesso tempo, l'informatica, il *machine learning* e la realtà virtuale possono abilitare il

percorso di transizione dall'acquisto di prodotti all'esperienza di consumo a 360 gradi.

14. Nello specifico, il contributo del settore del *Retail* Specializzato all'affermazione della Società 5.0 si concretizza in diverse attività⁶:
- **interazioni sociali ed esperienziali:** i punti vendita hanno il potenziale di affermarsi sempre più come luogo di incontro e interazione sociale, anche tra la sfera pubblica e quella privata, attraverso l'integrazione di nuove attività non direttamente collegate all'acquisto di beni (spazi di gioco per i bambini, spazi per il *coworking*, poste, banche, piccoli ambulatori e centri medici, ecc.). Questo sforzo è richiesto soprattutto dalle nuove generazioni, meno interessate al prodotto e più all'esperienza di consumo;
 - **apprendimento grazie a personale specializzato:** l'attenzione al consumatore e la creazione di un'esperienza di consumo a 360 gradi possono essere favorite dall'offerta di servizi di consulenza e assistenza specifica sulle funzionalità di un prodotto da parte di personale dedicato e qualificato, rispondendo ad un crescente bisogno di informazione e conoscenza da parte dei consumatori;
 - **customizzazione del prodotto:** l'obiettivo di garantire un'esperienza unica e altamente personalizzata al consumatore può essere raggiunto tramite la possibilità di scegliere tra una vasta gamma di possibilità e combinarle secondo le proprie preferenze, con l'obiettivo di valorizzare le caratteristiche distintive dei diversi *brand*;
 - **scoperta del prodotto tramite touch point fisici, umani e digitali:** il ricorso a cataloghi e menù digitali consente di fornire informazioni sulle caratteristiche di un prodotto in modo *smart* e veloce. L'integrazione di innovazioni tecnologiche, come l'*Internet of Things* e la realtà aumentata, può arricchire l'esperienza di acquisto fisica offrendo la possibilità di testare e analizzare il prodotto anche da remoto. Inoltre, i punti vendita possono svolgere un ruolo di *education* del consumatore, facendosi "ambasciatori" dell'artigianalità e dell'unicità che caratterizzano i prodotti italiani e promuovendo la diffusione su larga scala del "*cultural heritage*" associato alle produzioni *Made in Italy*;
 - **pagamenti digitali e supporto all'omnicanalità:** le innovazioni tecnologiche e digitali introdotte dai *retailer* facilitano i pagamenti elettronici e *contactless* attraverso *app* e telefono che possono permettere l'abbattimento dei costi di gestione del contante, l'aumento di sicurezza, trasparenza e velocità in negozio sia nell'intero *iter* dello *shopping*, che nel momento del pagamento. Riguardo al supporto all'*e-commerce*, i negozi fisici, in associazione con le piattaforme *online* di proprietà o di terzi, possono permettere il ritiro

⁶ Per un approfondimento di dettaglio di queste attività si rimanda alla Parte 3 "Il *Retail* del futuro" del presente Rapporto.

centralizzato degli acquisti *online* rendendo l'esperienza digitale complementare a quella fisica presso il negozio;

- **trasformazione *smart* degli spazi urbani:** le innovazioni introdotte dai *retailer* possono offrire un contributo chiave nel trasformare le città in *smart city*, affinché gli spazi urbani e suburbani rispondano pienamente alle esigenze dei cittadini. In termini di mobilità, la *smart city* presenta una predisposizione per i sistemi di trasporto intelligenti seguendo due *trend* principali, quali l'elettrificazione e l'automazione dei trasporti. Gli edifici intelligenti sono dotati di sensori e *microchip* attraverso i quali raccolgono dati, li elaborano e li trasformano in informazioni. Possono essere quindi, ad esempio, in grado di regolare il riscaldamento e l'illuminazione in base alle condizioni atmosferiche, avranno tetti in grado di catturare l'acqua piovana per tutti quegli utilizzi che non necessitano di acqua potabile (es. irrigazione dei giardini, servizi igienici, ecc.) o impianti per la gassatura o il raffreddamento dell'acqua di rete, per ridurre il consumo di plastica. I servizi *smart* monitorano l'utilizzo delle risorse e sensibilizzano verso un consumo più responsabile e consapevole. In questo modo, i cittadini, coinvolti in modo corretto, sono in grado di accelerare e ottimizzare i processi di evoluzione della città. Inoltre i punti vendita del *Retail Specializzato* possono anche favorire l'inclusione di spazi urbani più periferici, offrendo occasioni di incontro e scambio tra le diverse anime delle Città.



Figura 5. Il contributo del settore del *Retail Specializzato* all'affermazione della Società 5.0. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

PARTE 2

Quanto vale la filiera estesa del *Retail* Specializzato in Italia



PARTE 2

QUANTO VALE LA FILIERA ESTESA DEL *RETAIL* SPECIALIZZATO IN ITALIA

MESSAGGI CHIAVE

- Con lo scopo di qualificarne la rilevanza a livello economico e strategico, la Community Retail 5.0 ha mappato e ricostruito, per la prima volta, la **catena del valore estesa del Retail Specializzato in Italia**.
- Sono stati inclusi nel perimetro dell'analisi tutti gli attori attivi lungo la catena del valore estesa del *Retail* Specializzato, le cui attività sono riconducibili a due macro-ambiti: gli **operatori del Retail Specializzato in senso stretto**, attivi nel settore del commercio specializzato e le **attività economiche attivate dalla filiera del Retail a monte** (es. servizi di gestione degli spazi commerciali) e **a valle** (es. servizi di pulizia e di vigilanza, attività di logistica, ecc.).
- La filiera estesa del *Retail* Specializzato si caratterizza per la presenza di un'elevata eterogeneità di attori in termini di **settori merceologici** coinvolti (es. abbigliamento, casa e arredo, elettronica di consumo, ecc.) e di **classi dimensionali** (dal piccolo negozio al grande parco commerciale).
- Le aziende operanti nella filiera estesa del *Retail* Specializzato hanno una **diffusione capillare lungo tutto il territorio italiano**: il 27,8% si trova nel Nord-Ovest del Paese, il 18,6% nel Nord-Est, il 26,3% nelle Regioni del Centro e il 27,3% al Sud, con una distribuzione più omogenea rispetto ad altre rilevanti filiere del *Made in Italy*.
- Il settore del *Retail* Specializzato ha un peso economico e sociale per il Paese largamente più alto di quanto non venga percepito dai cittadini e dalle Istituzioni: **430 miliardi di Euro** di fatturato, **98,6 miliardi di Euro** di Valore Aggiunto e **11,2 miliardi di Euro** di investimenti (l'**11%** del totale degli investimenti in Italia) prima della pandemia (2019).
- La crisi socio-economica indotta dall'emergenza **COVID-19** ha colpito fortemente il settore del *Retail* Specializzato, con impatti su fatturato (**-11,5%**), Valore Aggiunto (**-7,6%**), occupati (**-3,3%**) e investimenti (**-8,9%**).
- Ciononostante, considerando complessivamente anche il comparto manifatturiero italiano sostenuto da questa filiera, la filiera estesa del *Retail* Specializzato genera **188 miliardi Euro** di Valore Aggiunto in Italia, pari al **13% del PIL** del Paese.
- L'emergenza scaturita dalla pandemia COVID-19 ha avuto un impatto anche sui **consumi delle famiglie italiane** (alimentari e non alimentari), che hanno subito una contrazione del **-7,9%** nel 2020 rispetto all'anno precedente, anche a seguito della riduzione del reddito delle famiglie (**-2,9%** nel 2020 vs. 2019).

2.1. LA RICOSTRUZIONE DELLA FILIERA ESTESA DEL *RETAIL* SPECIALIZZATO IN ITALIA: METODOLOGIA

15. Con l'obiettivo di qualificarne la rilevanza a livello economico e strategico per il sistema-Paese, la Community Retail 5.0 ha mappato e ricostruito, per la prima volta, la **catena del valore estesa del Retail Specializzato** in Italia.
16. Si tratta di un primo tentativo, mai realizzato fino ad oggi, di mappare l'intera filiera estesa del *Retail Specializzato* con l'obiettivo di:
- ricostruire in modo puntuale le **attività distributive e di servizi** legate al settore del *Retail Specializzato* in Italia;
 - qualificare il **ruolo economico della filiera estesa del Retail Specializzato** e dimensionarne il valore attuale e gli sviluppi registrati nell'orizzonte temporale di riferimento (2013-2020) in Italia;
 - misurare l'**impatto della crisi** scaturita dall'emergenza sanitaria **COVID-19** sulle attività della filiera nel 2020;
 - confrontare il **contributo della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia** rispetto ad altri settori economici rilevanti per il Paese;
 - sostenere le **proposte d'azione** collegate allo sviluppo, in ottica industriale, della filiera estesa del *Retail Specializzato* elaborate dalla Community Retail 5.0⁷.

L'expertise di The European House - Ambrosetti nella ricostruzione di filiere industriali

Da diversi anni, The European House - Ambrosetti realizza analisi di mappatura e ricostruzione di filiere in molteplici settori industriali chiave per il Paese, utili per dimensionare e valorizzare la rilevanza di intere *value chain* in modo strutturato e darne un'unica voce.

Ne sono un esempio: la filiera agroalimentare estesa, che ricostruisce bilanci, *performance* e scenari dall'agricoltura fino alla ristorazione; la catena del valore dell'idrogeno, che abbraccia tutti i comparti di generazione di energia da fonte solare ed eolica fino all'infrastruttura di distribuzione e la componentistica; la filiera estesa dell'acqua in Italia, che include il ciclo idrico integrato, tutte le attività che utilizzano l'acqua come *input* produttivo primario (es. agricoltura, industrie "idrovore", settore energetico) e i fornitori di macchinari, impianti e tecnologie per le aziende del ciclo idrico.

Perseguendo una metodologia consolidata, l'Osservatorio della Community Retail 5.0 è stato in grado di ricostruire una filiera che prima d'ora non era mai stata considerata nel suo complesso dai decisori e dagli *stakeholder* chiave che gravitano intorno al mondo del *Retail Specializzato*, dandone rilevanza a livello sistemico e contribuendo a generare consapevolezza sul suo effettivo valore economico e industriale.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

⁷ Si rimanda alla Parte 4 del presente Studio Strategico.

La base dati per la ricostruzione della filiera estesa del *Retail Specializzato* in Italia: oltre 35 milioni di osservazioni censite

La mappatura della filiera estesa ha previsto la costruzione di una **base dati estesa e pluriennale, in costante aggiornamento**, che rappresenta il primo tentativo di ricostruzione della catena del valore estesa del *Retail Specializzato* in Italia.

Ad oggi, non è infatti disponibile nelle banche dati nazionali e internazionali un unico agglomerato statistico riconducibile ai diversi comparti della filiera estesa del *Retail Specializzato*. Analizzando la classificazione delle attività economiche secondo i codici ATECO di Istat, emerge che le attività del *Retail Specializzato* coinvolgono 3 diversi Codici Ateco a 2 cifre e 26 sotto-codici.

La Community Retail 5.0 ha costruito un *database* proprietario, contenente i dati delle **oltre 500mila aziende italiane** che operano lungo la filiera del *Retail Specializzato*, composto dai bilanci e dalle informazioni aggiornate all'ultimo anno disponibile (2020) relative a fatturato, Valore Aggiunto, investimenti e occupati, per un totale di oltre **35 milioni di osservazioni** censite.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

17. Sono stati inclusi nel perimetro dell'analisi **tutti gli attori attivi lungo la catena del valore estesa del *Retail Specializzato***, le cui attività sono riconducibili a due macro-ambiti:
- gli operatori del ***Retail Specializzato in senso stretto***, composto dalle aziende che operano nel settore del commercio specializzato⁸;
 - le attività economiche attivate dalla filiera dei servizi **a monte**⁹ (es. servizi legati alla gestione degli spazi commerciali) **e a valle**¹⁰ (es. servizi di pulizia e di vigilanza e servizi di logistica).

⁸ Sono stati inclusi nel perimetro di analisi della filiera del *Retail Specializzato* le seguenti attività: Commercio al dettaglio di parti e accessori di autoveicoli; Commercio all'ingrosso di beni di consumo finale; Commercio al dettaglio in altri esercizi non specializzati; Commercio al dettaglio in esercizi non specializzati di *computer*, periferiche, attrezzature per le telecomunicazioni, elettronica di consumo audio e video, elettrodomestici; Commercio al dettaglio di apparecchiature informatiche e per le telecomunicazioni (ICT); Commercio al dettaglio di altri prodotti per uso domestico; Commercio al dettaglio di articoli culturali e ricreativi; Commercio al dettaglio di articoli di abbigliamento in esercizi specializzati; Commercio al dettaglio di calzature e articoli in pelle in esercizi specializzati; Commercio al dettaglio di medicinali in esercizi specializzati; Commercio al dettaglio di articoli medicali e ortopedici in esercizi specializzati; Commercio al dettaglio di cosmetici, di articoli di profumeria e di erboristeria in esercizi specializzati; Commercio al dettaglio di fiori, piante, semi; Commercio al dettaglio di orologi e articoli di gioielleria; Commercio al dettaglio di altri prodotti (esclusi quelli di seconda mano) in esercizi specializzati; Commercio al dettaglio ambulante di altri prodotti.

⁹ Il perimetro delle attività a monte della filiera estesa del *Retail Specializzato* comprende le attività di compravendita e gestione di spazi commerciali.

¹⁰ Il perimetro delle attività a valle della filiera estesa del *Retail Specializzato* comprende i servizi di vigilanza privata, i servizi di pulizia e i servizi di logistica per la distribuzione delle merci.



Figura 6. Le attività della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

18. Per la ricostruzione della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia è stata seguita una **logica multidimensionale** che si articola nei seguenti *step* metodologici:
- sono state censite dettagliatamente le **categorie settoriali** di appartenenza, individuate attraverso un'analisi della classificazione delle attività economiche tramite i codici Ateco di Istat, risalendo al massimo livello di dettaglio disponibile (codici Ateco a 6 cifre);
 - sono state effettuate alcune operazioni di **pulizia e omogeneizzazione del database**, escludendo dal campione le aziende per le quali non era disponibile sulla banca dati AIDA continuità informativa sui dati di bilancio nel periodo 2015- 2019;
 - per garantire la massima rappresentatività nella ricostruzione della filiera estesa del Retail Specializzato, è stato utilizzato il **database Istat** caratterizzato da una completa rappresentazione del tessuto produttivo e industriale dei diversi comparti economici del Paese. Di questo **database** sono stati scaricati e analizzati i dati relativi ai codici Ateco della filiera estesa del Retail Specializzato;
 - per la ricostruzione di tutti i dati all'anno 2019 (per alcuni codici Ateco presenti nella sezione Istat "Performance economiche delle imprese" gli ultimi dati disponibili risalgono al 2018 al momento della stesura dello Studio) sono stati seguiti due passaggi metodologici:
 - è stato utilizzato il **database Aida Bureau Van Dijk** scaricando i dati relativi agli stessi codici Ateco ed è stata calcolata la crescita dell'anno 2019 rispetto al 2018;
 - è stato applicato il **tasso di crescita per ogni singolo codice Ateco** ai dati Istat di riferimento.
 - i valori così derivanti dalla mappatura della filiera sono stati verificati con i **Partner** della Community Retail 5.0 attraverso un **reality check**, al fine di garantirne il corretto dimensionamento.

19. Sono state considerate nell'analisi le **principali dimensioni di performance** dell'intera filiera del *Retail* Specializzato in Italia: fatturato, Valore Aggiunto, numero di imprese coinvolte, occupazione sostenuta e investimenti realizzati nei territori italiani. Per tutte le dimensioni di interesse sono stati calcolati i *trend* di medio periodo *pre* COVID-19, considerando un orizzonte temporale di 5 anni (dal 2013 al 2019) e l'impatto della crisi scaturita dall'emergenza sanitaria COVID-19.

2.2. LA RICOSTRUZIONE DELLA FILIERA ESTESA DEL *RETAIL* SPECIALIZZATO IN ITALIA: RISULTATI DELL'ANALISI *PRE* COVID-19

20. La ricostruzione della filiera estesa del *Retail* Specializzato ha permesso di ottenere un quadro preciso e puntuale in merito all'importanza ricoperta dal *Retail* Specializzato in Italia. I risultati della mappatura e ricostruzione della filiera estesa di questo comparto evidenziano, infatti, la sua strategicità e rilevanza per la **competitività** e lo **sviluppo industriale del Paese**.
21. Il settore del *Retail* Specializzato ha un peso economico e sociale per il Paese largamente più alto di quanto non venga percepito dai cittadini e dalle Istituzioni. Considerando il solo settore del *Retail* Specializzato in senso stretto, composto dalle aziende che operano nel commercio specializzato ed escludendo i servizi attivati a monte e a valle, emergono numeri molto significativi: 468mila aziende che generano 322,5 miliardi di Euro di fatturato e 58,8 miliardi di Euro di Valore Aggiunto, occupano oltre 1,3 milioni di persone e sostengono 5,3 miliardi di Euro di investimenti. Se fosse un unico settore, sarebbe il **1° settore su 99 censiti per fatturato, Valore Aggiunto e investimenti**¹¹.



Figura 7. I numeri della filiera estesa del *Retail* Specializzato in senso stretto (valori assoluti e tasso di crescita medio annuo composto), 2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2021.

¹¹ I dati si riferiscono al 2019.

22. I **5,3 miliardi di Euro** di investimenti realizzati dal settore del *Retail* Specializzato sui territori italiani sono ancora più rilevanti in un contesto di **investimenti nazionali decrescenti**: guardando alla situazione pre-COVID, emerge come gli investimenti pubblici si siano ridotti negli ultimi 10 anni: da 3,7% del PIL nel 2009 a 2,6% nel 2020. Si tratta di minori investimenti cumulati pari a circa **217 miliardi di Euro** (13,1% del PIL al 2020). Anche gli investimenti privati si sono contratti in modo significativo: nel 2020 si registrano minori investimenti cumulati per circa **722 miliardi di Euro** rispetto al 2007 quando è stato raggiunto il valore storico massimo pari al 21,7% del Prodotto Interno Lordo nazionale.

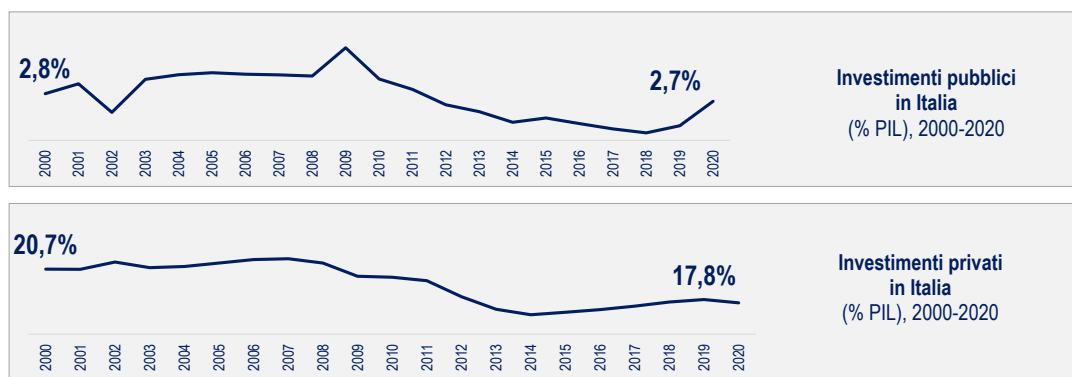


Figura 8. Investimenti pubblici e investimenti privati in Italia (valori % su PIL), 2000-2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2021.

The European House - Ambrosetti è fortemente convinta che il rilancio degli investimenti sia una priorità per il Paese. Così recita infatti il suo mantra: “**senza investimenti non c’è lavoro, senza lavoro non c’è crescita, senza crescita non c’è futuro**”.

23. Le aziende operanti nella filiera del *Retail* Specializzato hanno una **diffusione capillare lungo tutto il territorio italiano**: il 27,8% si trova nel Nord-Ovest del Paese, il 18,6% nel Nord-Est, il 26,3% nelle regioni del Centro e il 27,3% al Sud.

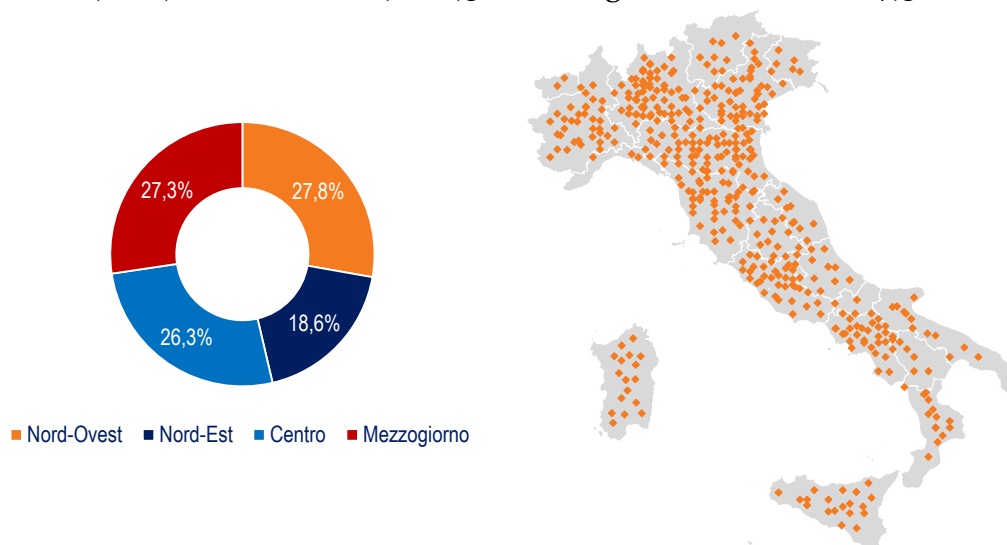


Figura 9. Distribuzione territoriale delle aziende della filiera estesa del *Retail* Specializzato in Italia (valori percentuali e distribuzione geografica). N.B. Un puntino equivale a 200 aziende), 2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Aida Bureau Van Dijk, 2021.

La distribuzione delle aziende della filiera risulta **più omogenea rispetto ad altre rilevanti filiere del Made in Italy**, quali l'abbigliamento e l'arredo, generando occupazione diffusa in tutte le Regioni d'Italia, con un contributo significativo anche al Sud.

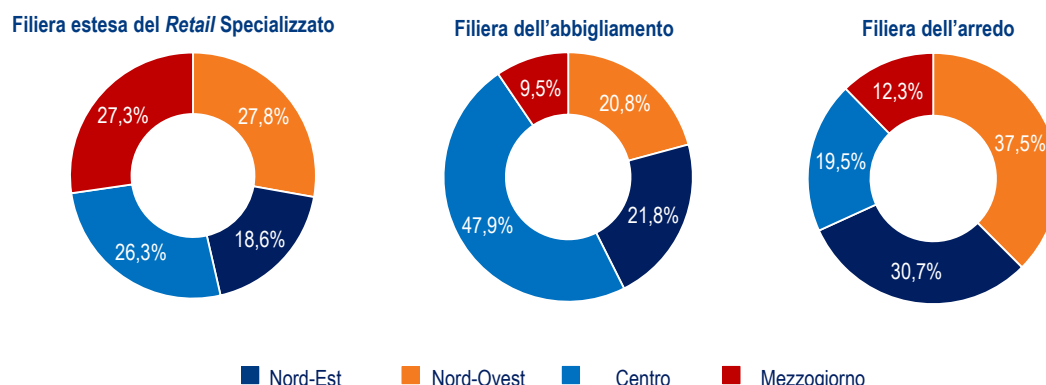


Figura 10. Distribuzione geografica delle aziende della filiera estesa del Retail Specializzato e di alcune filiere del Made in Italy (valori percentuali sul totale delle imprese), 2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Aida Bureau Van Dijk, 2021.

24. La strategicità del comparto cresce in modo considerevole considerando anche le **attività a monte** (es. servizi di gestione degli spazi commerciali) e **a valle** (es. servizi di pulizia e di vigilanza, servizi di logistica), attivate dalle aziende del Retail Specializzato. Le attività a monte e a valle, citate nel sotto-capitolo precedente, ricoprono un peso significativo rispetto alla filiera complessiva, in termini di fatturato, occupati, Valore Aggiunto e investimenti. Nel dettaglio, danno un contributo rilevante rispetto a:
- **fatturato**, per un totale di **107,4 miliardi di Euro** (di cui il 79% proviene dalle attività a monte e il 21% dalle attività a valle);
 - **occupati**, per un valore pari a **966,7 mila** (distribuiti equamente, con il 51% che è sostenuto dalle attività a valle e il 49% dalle attività a monte);
 - **Valore Aggiunto**, per un valore uguale a **39,7 miliardi di Euro** (di cui il 69% generato dalle attività a monte e il restante 31% dalle attività a valle);
 - **investimenti**, per un totale di **5,9 miliardi di Euro** (di cui la quasi totalità, pari al 95%, deriva dalle attività a monte).



Figura 11. Contributo delle attività a monte e a valle, attivate dal settore del *Retail* Specializzato, in termini di fatturato, occupati, Valore Aggiunto e investimenti (valori assoluti e tasso di crescita medio annuo composto), 2019 e 2013-2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

25. Gli attori della filiera del *Retail* Specializzato in senso stretto e tutte le attività attivate a monte e a valle compongono la **filiera estesa del Retail Specializzato**. Si tratta di una filiera che include 768mila aziende, che hanno generato 430 miliardi di Euro di fatturato e 98,6 miliardi di Euro di Valore Aggiunto, occupando più di 2,4 milioni di persone e attivando sui territori italiani 11,2 miliardi di Euro di investimenti (l'11% del totale degli investimenti in Italia), prima della pandemia (2019).



Figura 12. I numeri della filiera estesa del *Retail* Specializzato (valori assoluti e tasso di crescita medio annuo composto), 2019 e 2013-2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2021.

26. Nelle dimensioni chiave analizzate, la filiera estesa del *Retail* Specializzato è stata in grado di raggiungere *trend* di crescita significativi, **sovraperformando la media nazionale**. Il *database* ricostruito dall'Osservatorio della Community Retail 5.0 consente di valutare la dimensione evolutiva del comparto negli ultimi sette anni. In particolare, dal 2013 al 2019, il fatturato generato è cresciuto ad un

tasso medio annuo del **2,2%**, **quasi il doppio** rispetto alla media di tutte le imprese industriali e di servizi del Paese.

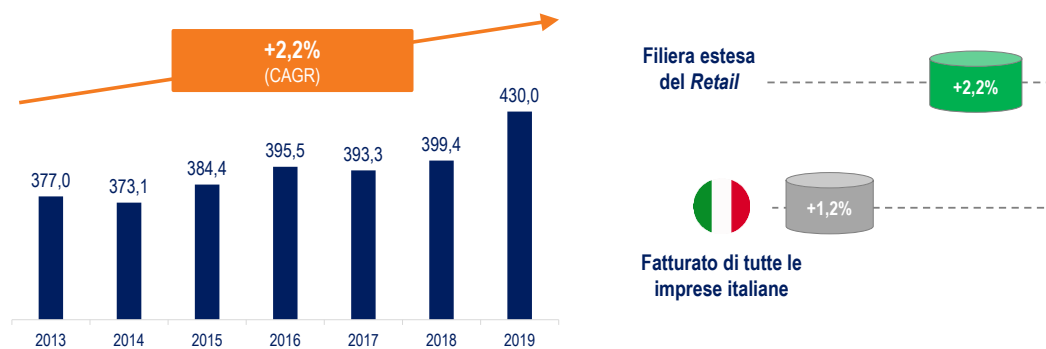


Figura 13. Crescita del fatturato della filiera estesa del *Retail Specializzato* (grafico a sinistra – miliardi di Euro e CAGR – tasso medio annuo di crescita composto) e *benchmarking* dei tassi di crescita del fatturato (grafico a destra – CAGR), 2013-2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2021.

27. Dal punto di vista della creazione di Valore Aggiunto, la filiera estesa del *Retail Specializzato* ha avuto una *performance* di crescita ancora più sostenuta, con un tasso medio annuo composto di crescita del **3,7%** nello stesso periodo, oltre **4,5 volte la media delle imprese italiane**.

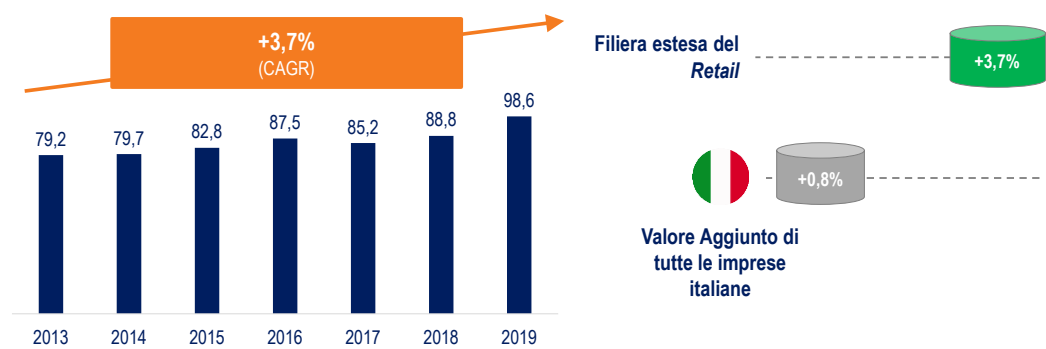


Figura 14. Crescita del Valore Aggiunto della filiera estesa del *Retail Specializzato* (grafico a sinistra – miliardi di Euro e CAGR – tasso medio annuo di crescita composto) e *benchmarking* dei tassi di crescita del Valore Aggiunto (grafico a destra – CAGR), 2013-2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2021.

28. Inoltre, il contributo alla **creazione di valore** della filiera estesa del *Retail Specializzato* è **superiore a quello di importanti settori economici** del Made in Italy: il Valore Aggiunto del comparto supera di 12 volte quello dell'abbigliamento, 15 volte quello della fabbricazione di mobili e 26 volte quello delle calzature.

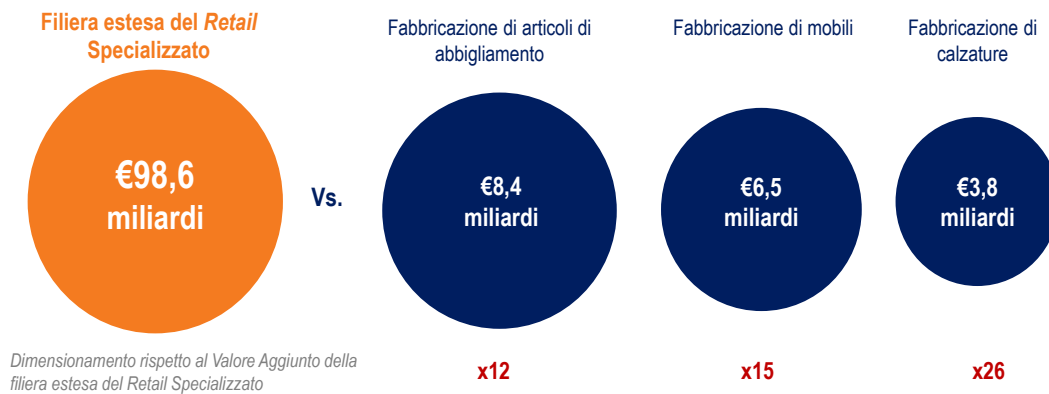


Figura 15. Dimensionamento del Valore Aggiunto della filiera estesa del *Retail Specializzato* rispetto ad alcuni settori economici selezionati in Italia (miliardi di Euro), 2019. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2021.*

29. Anche per quanto riguarda l'**occupazione**, in termini comparativi la filiera estesa del *Retail Specializzato* risulta sostenere direttamente un'occupazione significativa. Nel 2019 gli oltre 2,4 milioni di occupati sostenuti dalla filiera sono stati 2,5 volte superiori a quelli attivati dall'agricoltura, quasi 6 volte rispetto a quelli sostenuti dall'industria alimentare (escludendo il comparto delle bevande) e 19 volte gli occupati dell'industria chimica.

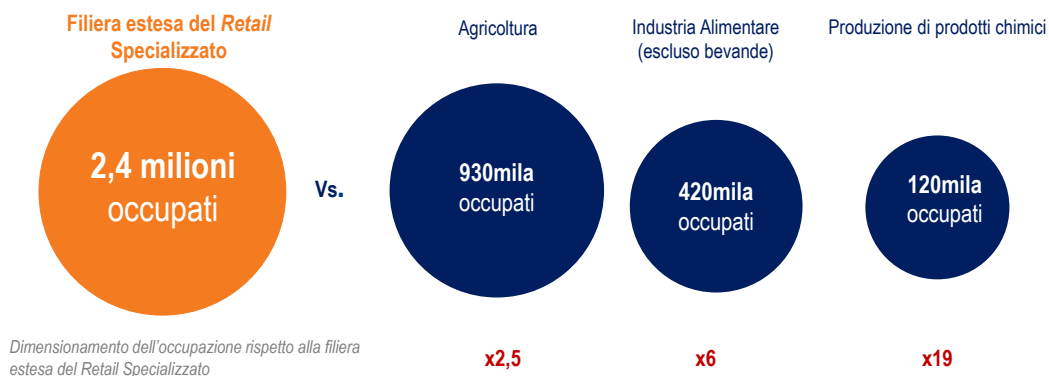


Figura 16. Dimensionamento dell'occupazione della filiera estesa del *Retail Specializzato* rispetto ad alcuni settori economici selezionati in Italia (valori assoluti), 2019. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2021.*

30. Infine, la filiera estesa del *Retail Specializzato* mostra *performance* di crescita significative anche in termini di **investimenti**, cresciuti ad un tasso medio annuo pari all'**1,3%** tra il 2013 e il 2019¹², ulteriormente rafforzato dal 2015 al 2019 (+12,8% di crescita media annua). Gli **11,2 miliardi di Euro** investiti dagli operatori della filiera estesa del *Retail Specializzato* equivalgono all'**11%** del totale nazionale nel 2019.

¹² CAGR (tasso medio annuo di crescita composta).

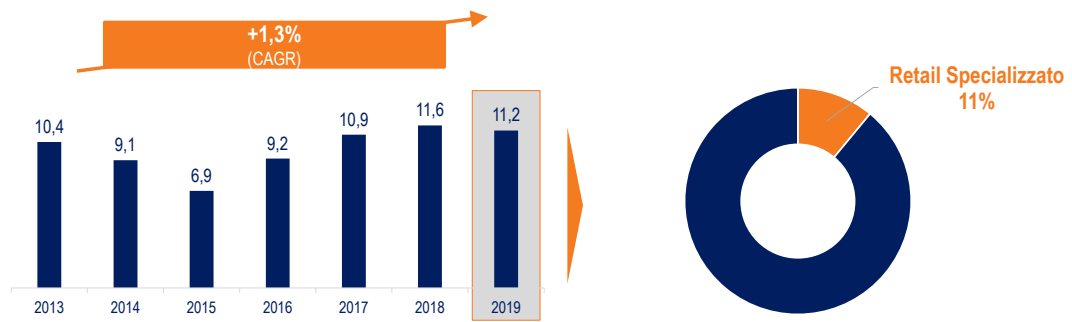


Figura 17. Investimenti fissi lordi della filiera estesa del *Retail Specializzato* in Italia ed incidenza sul totale in Italia (valori assoluti e percentuali), 2013-2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2021.

31. Confrontando in chiave comparativa gli investimenti della filiera con altri importanti settori economici, emerge chiaramente come la filiera estesa del *Retail Specializzato* sovra-investa rispetto ad altre attività economiche. Gli investimenti sono, infatti, superiori a quelli del settore *automotive*, più del doppio rispetto a quelli del settore dell'abbigliamento e più di 3 volte rispetto agli investimenti del settore dei mobili.

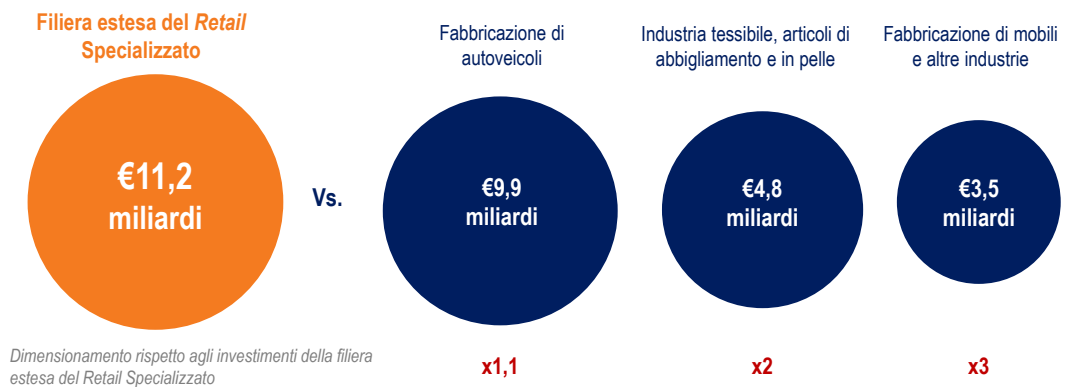


Figura 18. Dimensionamento dell'occupazione della filiera estesa del *Retail Specializzato* rispetto ad alcuni settori economici selezionati in Italia (valori assoluti), 2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2021.

32. Gli investimenti del settore mostrano, inoltre, un andamento di crescita superiore rispetto alla media italiana nell'ultimo quinquennio. In altri termini, gli investimenti della filiera estesa del *Retail Specializzato* sono cresciuti del **62%** tra il 2015 e il 2019, rispetto ad una crescita degli investimenti a livello nazionale di circa 40 punti percentuali inferiore rispetto al settore del *Retail*. Tale andamento conferma il **dinamismo e la salute** della filiera estesa del *Retail Specializzato*, un settore che è stato in grado di migliorare costantemente le proprie *performance* in un contesto socio-economico non altrettanto favorevole.

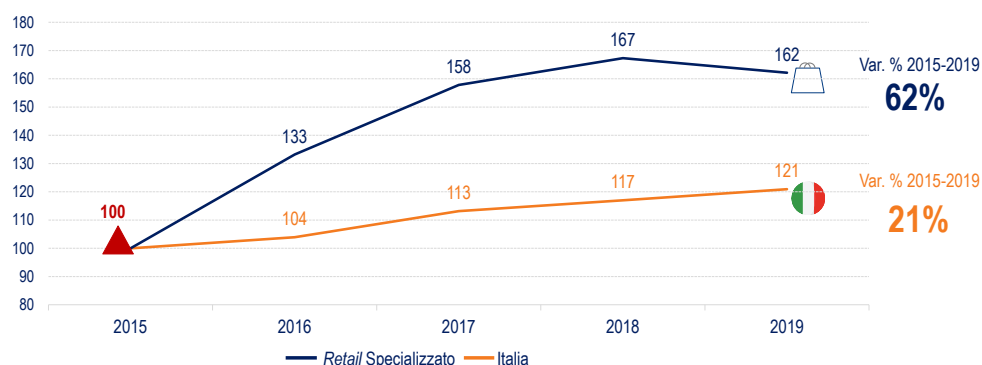


Figura 19. Investimenti fissi lordi della filiera estesa del *Retail Specializzato* e totale Italia (valori indice, 2015=100), 2015-2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2021.

33. La capacità di attivare simili volumi di risorse e generare valore è abilitata dalla ricchezza e varietà che caratterizza il settore del *Retail Specializzato*. Oltre all’attivazione di una filiera lunga che da monte a valle mobilita diverse realtà economiche, al proprio interno la filiera del *Retail Specializzato* si caratterizza per un’elevata **eterogeneità di comparti** che, seppur con diversi livelli di rappresentazione all’interno dell’aggregato complessivo, contribuiscono a generare i numeri della filiera illustrati precedentemente. In termini di Valore Aggiunto, i principali sotto-comparti della filiera estesa del *Retail Specializzato* sono l’**abbigliamento** e i **medicinali** in esercizi specializzati, con un valore rispettivamente di 5,57 e 5,41 miliardi di Euro al 2019. Valori significativi si registrano anche per gli articoli culturali e ricreativi (2,07 miliardi di Euro), calzature e articoli in pelle (1,68 miliardi di Euro), cosmetici e profumeria (1,55 miliardi di Euro), orologi e gioielleria (0,98 miliardi di Euro) e apparecchiature informatiche (0,88 miliardi di Euro).

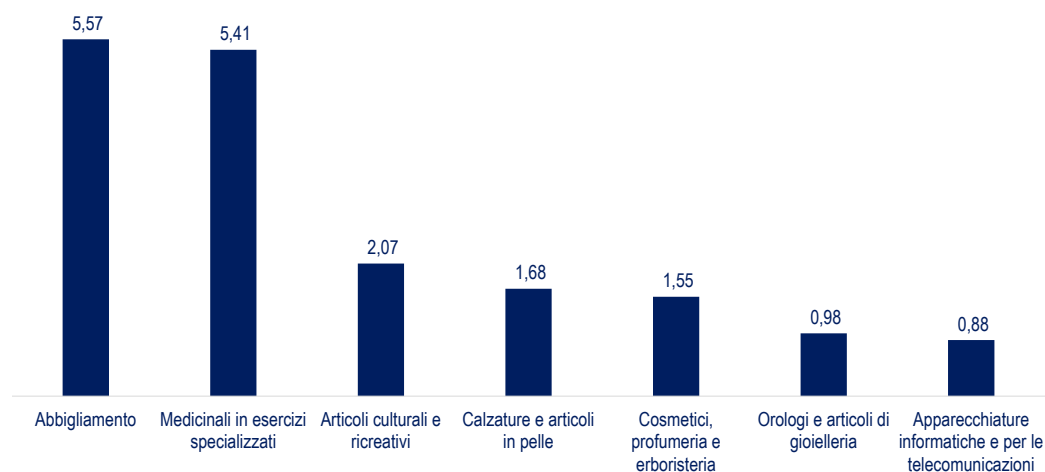


Figura 20. Il Valore Aggiunto nei principali sotto comparti della filiera estesa del *Retail Specializzato* (miliardi di Euro), 2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2021.

34. Oltre che dal punto di vista della tipologia di prodotti venduti, la conformazione del settore del *Retail* Specializzato è eterogenea anche in termini di dimensione dei punti vendita che lo compongono. Il settore vede infatti la compresenza di **piccoli negozi** all'interno dei centri urbani, **store specializzati** di medie dimensioni e **grandi parchi e centri commerciali**. Seppur con modelli di *business* e strategie commerciali eterogenee, tutte le diverse tipologie di *Retailer* concorrono alla creazione di Valore per il sistema-Paese e all'attuazione di un nuovo modello di Società, che intercetti le diverse dimensioni del benessere delle persone e delle comunità¹³.

2.3. LA RICOSTRUZIONE DELLA FILIERA ESTESA DEL *RETAIL* SPECIALIZZATO IN ITALIA: METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE DELL'IMPATTO COVID-19

35. Partendo dai numeri descritti, che mettono in luce la rilevanza economica della filiera estesa del *Retail* Specializzato, è stato analizzato l'impatto della crisi scaturita dall'emergenza COVID-19, che ha avuto forti ripercussioni sulle dinamiche sociali ed economiche del Paese. Da crisi sanitaria, la crisi COVID-19 si è infatti presto trasformata in emergenza economica e sociale globale, rischiando di compromettere la stabilità e la crescita di intere filiere a livello nazionale, compresa la filiera estesa del *Retail* Specializzato e provocando impatti negativi sulla quasi totalità del sistema economico italiano, così come su quello di altri importanti Paesi del mondo. L'Italia è stato il primo Paese europeo a essere colpito pesantemente dal COVID-19 e ad aver introdotto misure di contenimento della diffusione del *virus*, a partire dallo stato di *lockdown*, con la sospensione delle attività di circa il **45%** delle imprese, tra cui quelle legate al *Retail* Specializzato.
36. A causa della pandemia, il PIL mondiale ha subito la peggior contrazione dal Dopoguerra, registrando nel 2020 una riduzione del 3,2%. Similmente, anche il **PIL italiano ha subito una forte contrazione**. Si è registrato un calo dell'**8,9%** nel 2020, corrispondente a una riduzione di 153 miliardi di Euro. Si tratta della **quarta peggior recessione nei 160 anni di storia repubblicana**: gli unici anni peggiori sono stati il 1943, il 1944 e il 1945, nel pieno della II Guerra mondiale. L'impatto riporterebbe indietro il Paese al PIL del 1999.

¹³ Si rimanda alla Parte 1 del presente Studio Strategico per un approfondimento sul contributo del *Retail* Specializzato all'attuazione della Società 5.0

37. L'anno 2021 sta registrando una **progressiva ripresa** rispetto al 2020, complice anche la diffusione dei vaccini (a metà novembre 2021 il 76% della popolazione italiana risulta vaccinata con doppia dose¹⁴). La variazione acquisita del PIL italiano (crescita complessiva annua in presenza di trimestri a crescita nulla) per il 2021 è pari al 4,8%. La crescita ha superato le previsioni dei principali istituti che si attestavano intorno al 4% per il 2021, ma hanno progressivamente rivisto le stime al rialzo.

Le stime sulla ripresa nel 2021 del PIL italiano

Le previsioni rilasciate nei primi 4 mesi del 2021 registravano una crescita media stimata al 4% per l'anno, con alcuni istituti più positivi (come l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OECD) che prevedeva 4,3% e il Fondo Monetario Internazionale con una stima di 4,2%) e altri meno (quali la Commissione Europea, 3,5%). La ripresa registrata nei primi mesi del 2021 ha però portato ad un rialzo delle stime: la stima dell'OECD è salita al 5,9% a settembre, quella del Fondo Monetario Internazionale al 5,8% a ottobre e quella della Commissione Europea al 6,2% a novembre 2021. La stima di The European House - Ambrosetti è invece cresciuta al 5,5%, mentre il Governo italiano, con maggiore ottimismo, si posiziona su una previsione di crescita del 6,0% per il 2021.

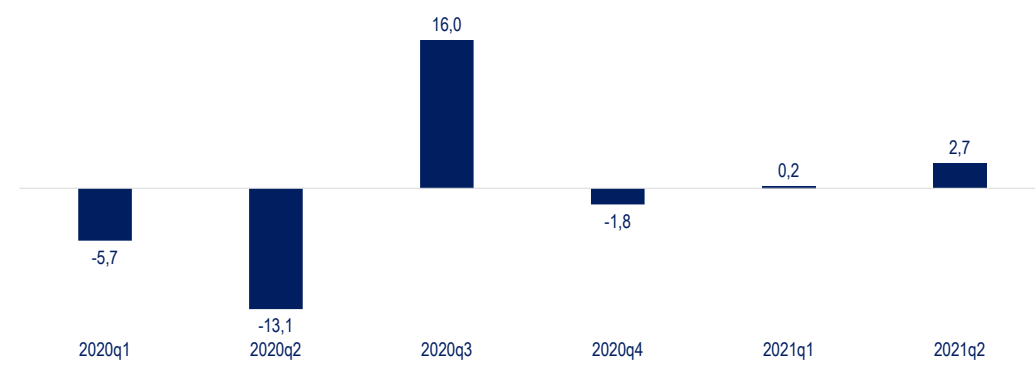


Figura 21. Variazione congiunturale del PIL (%), 2020q1 – 2021q2 Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2021.

38. Con l'obiettivo di approfondire l'impatto della crisi COVID-19 sulla filiera estesa del *Retail Specializzato* in Italia, l'Osservatorio Retail 5.0 si è proposto di declinare la metodologia per la quantificazione della filiera tenendo in considerazione le contrazioni specifiche nelle diverse dimensioni analizzate.
39. L'analisi degli impatti dell'emergenza COVID-19 sulla filiera estesa del *Retail Specializzato* ha previsto l'individuazione di **coefficienti medi di impatto** e la loro applicazione sulle variabili in analisi. Per ogni dimensione di analisi sono state infatti considerate stime sulla contrazione relative allo specifico comparto di riferimento e sono state applicate ai numeri a consuntivo relativi al 2019. Sono state considerate le seguenti dimensioni: numero di imprese, fatturato, Valore Aggiunto, occupati e investimenti.

¹⁴ Fonte: Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali.

2.4. LA RICOSTRUZIONE DELLA FILIERA ESTESA DEL *RETAIL* SPECIALIZZATO IN ITALIA: RISULTATI DELL'ANALISI *POST COVID-19*

40. L'analisi degli impatti dell'emergenza COVID-19 sulla filiera estesa del *Retail* Specializzato ha permesso di quantificare le ricadute sul settore ed ha evidenziato una **contrazione significativa** in gran parte delle variabili prese in esame. Analizzando le principali variabili socio-economiche, emerge una considerevole contrazione in termini di:

- **imprese**, in calo del **7,2%** (pari a 55.145 imprese in meno)
- **fatturato**, in calo dell'**11,5%** (pari a 49,4 miliardi di Euro persi);
- **Valore Aggiunto**, diminuito del **7,6%** (pari a 7,5 miliardi di Euro persi);
- **occupati**, in calo del **3,6%** (pari a 84.015 addetti persi);
- **investimenti**, decresciuti dell'**8,9%** (pari a 994,6 milioni di Euro persi).

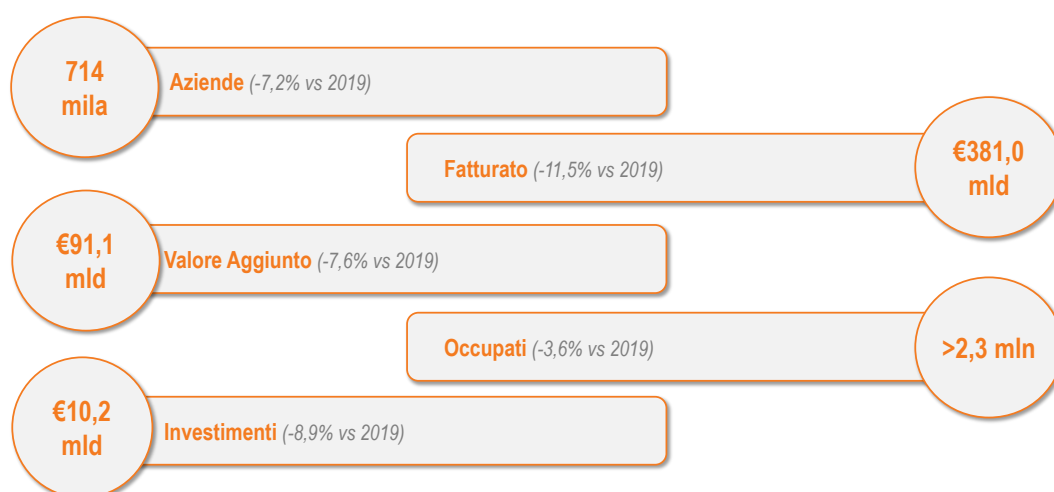


Figura 22. I numeri della filiera estesa del *Retail* Specializzato: una fotografia di sintesi (valori assoluti e variazioni percentuali), 2020 e 2019-2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2021.

41. Per quanto concerne il fatturato, come precedentemente accennato, la Community Retail 5.0 stima un calo dell'**11,5%** al 2020 rispetto al 2019 (49,4 miliardi di **Euro** persi rispetto all'anno precedente). In questo quadro generale, è importante sottolineare come la contrazione sia stata estremamente eterogenea nei diversi sotto comparti: si passa, infatti, dal **-23,4%** dell'abbigliamento al **+15,3%** delle apparecchiature informatiche e per le telecomunicazioni.

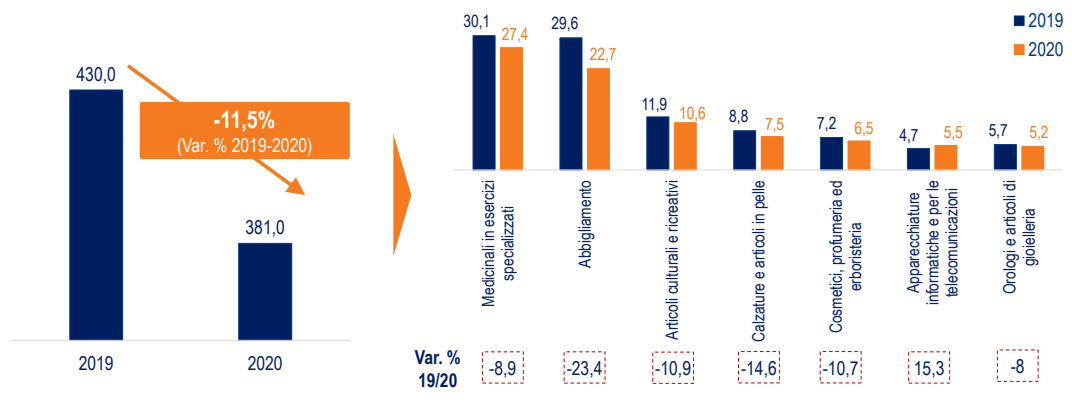


Figura 23. Il fatturato della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia e la contrazione nei principali sotto comparti (miliardi di Euro e variazione percentuale), 2019-2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2021.

42. Anche in termini di Valore Aggiunto, la filiera estesa del Retail Specializzato si è contratta significativamente, registrando un calo del **7,6%**. Similmente a quanto visto in precedenza, l'impatto è stato differente, con una contrazione più significativa nelle attività a valle, che hanno registrato una contrazione di circa il 17%, risentendo maggiormente della chiusura delle attività produttive durante i mesi di *lockdown*.

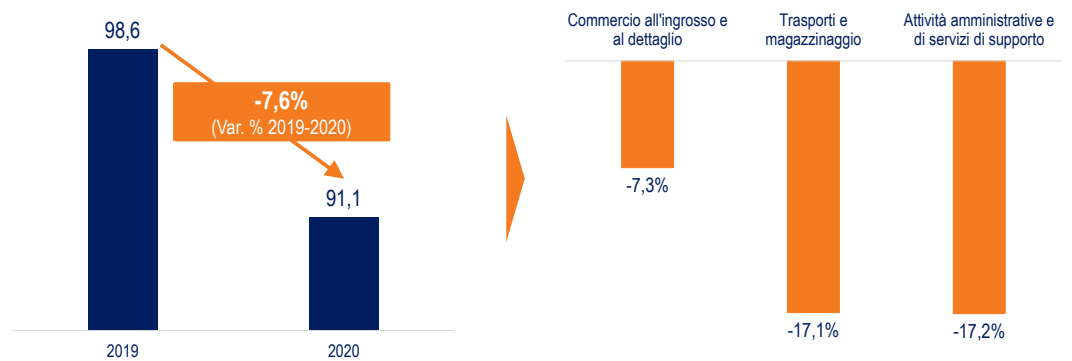


Figura 24. Il Valore Aggiunto della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia e la contrazione per sotto comparto (miliardi di Euro e variazione percentuale), 2019-2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2021.

43. Guardando agli impatti occupazionali, la contrazione risulta inferiore rispetto alle due variabili prese in considerazione precedentemente. Infatti, il numero di occupati si è ridotto del **3,3%** tra il 2019 e il 2020, sintomo della capacità degli imprenditori del settore di far fronte all'emergenza, **tutelando la forza lavoro**.

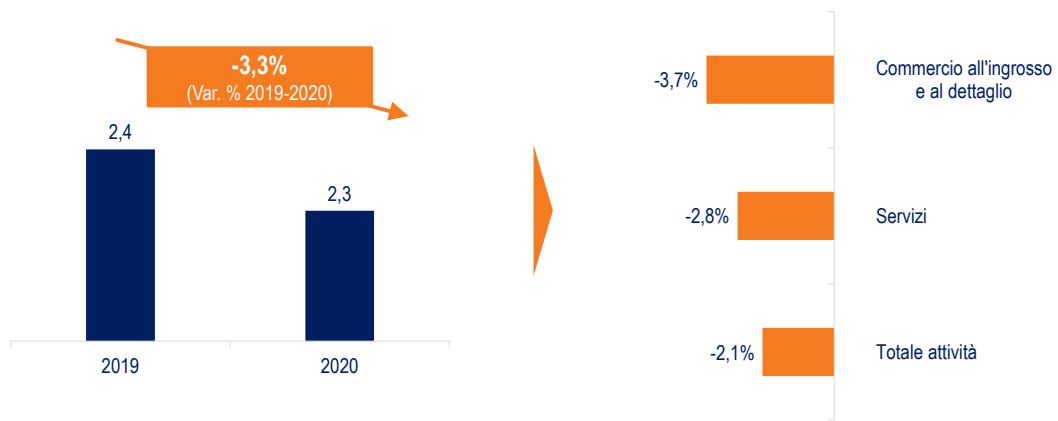


Figura 25. Gli occupati della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia e la contrazione in alcuni settori economici (numeri assoluti e variazione percentuale), 2019-2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2021.

44. Ciononostante, mettendo a sistema i numeri chiave della filiera estesa del Retail Specializzato e considerando anche tutta la manifattura italiana attivata dal Retail, emerge come il comparto sia un elemento abilitante per la generazione, diretta e indiretta, di **188 miliardi di Euro** di Valore Aggiunto in Italia al 2020. In altre parole, considerando la filiera del Retail Specializzato in senso stretto, i settori a monte e a valle e i comparti manifatturieri attivati dal Retail, circa il **13%** del PIL del Paese non potrebbe essere generato senza la filiera estesa del Retail Specializzato.

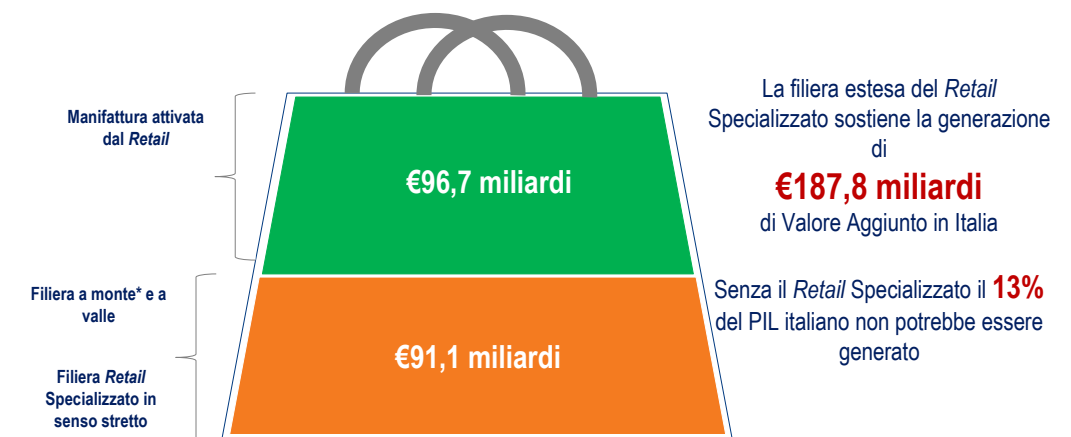


Figura 26. Il Valore Aggiunto sostenuto dalla filiera estesa del Retail Specializzato in Italia (valori assoluti), 2020. (*) La filiera a monte comprende al suo interno anche i Centri Commerciali. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2021.

45. Il contributo all'attivazione di valore della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia è **paragonabile alla dimensione economica di alcuni importanti Paesi del mondo**: la filiera vale da sola quasi quanto il 90% del PIL della Repubblica Ceca ed è maggiore del PIL della Grecia o del PIL della Regione Emilia-Romagna.

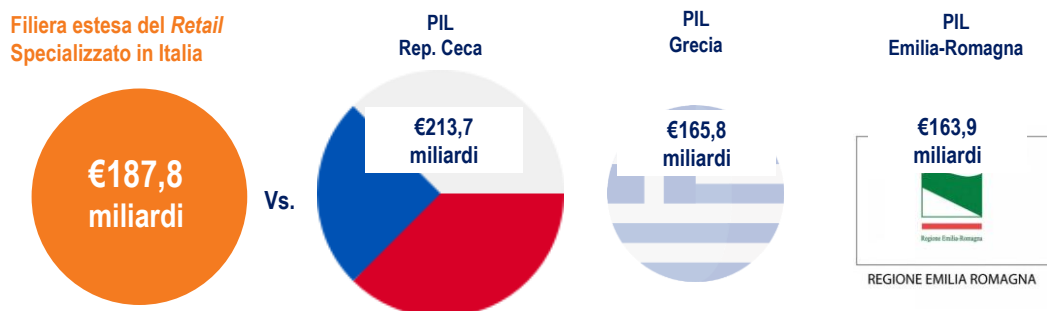


Figura 27. Dimensionamento del valore creato dalla filiera estesa del Retail Specializzato in Italia rispetto al PIL di selezionati Paesi e Regioni del mondo (miliardi di Euro), 2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, Aida Bureau Van Dijk e Eurostat, 2021.

46. Tornando all'analisi degli impatti scaturiti dall'emergenza COVID-19, è importante sottolineare come la pandemia abbia avuto un effetto anche sui **consumi delle famiglie italiane** (alimentari e non alimentari), che hanno subito una contrazione del **7,1%** nel 2020, dopo un decennio di crescita nulla.



Figura 28. La spesa per i consumi finali in beni alimentari e non alimentari delle famiglie italiane (miliardi di Euro, prezzi costanti - valori concatenati), 2009-2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2021.

47. Il trend dei consumi segue quello del **reddito disponibile delle famiglie italiane**, che a sua volta ha segnato un calo del **-2,9%** nel 2020 rispetto al 2019.

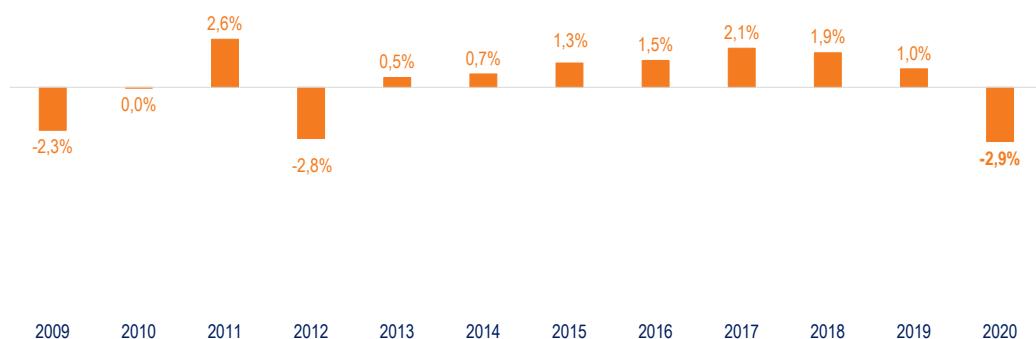


Figura 29. Reddito disponibile in Italia (variazioni percentuali), 2009-2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2021.

48. La **propensione al risparmio** delle famiglie italiane rappresenta un altro elemento di attenzione. È infatti cresciuta significativamente tra il 2019 e il 2020, segnando un aumento di 9,5 punti percentuali tra il primo trimestre 2019 (8,0%) e il secondo trimestre 2020 (17,5%), con un aumento più marcato nel primo e nel secondo trimestre del 2020, rispettivamente pari a +4,6 e +5,0 punti percentuali. Le famiglie italiane **hanno accantonato risparmi e ritardato i consumi**, temendo una contrazione del proprio potere d'acquisto a seguito della crisi pandemica (“risparmio precauzionale”).

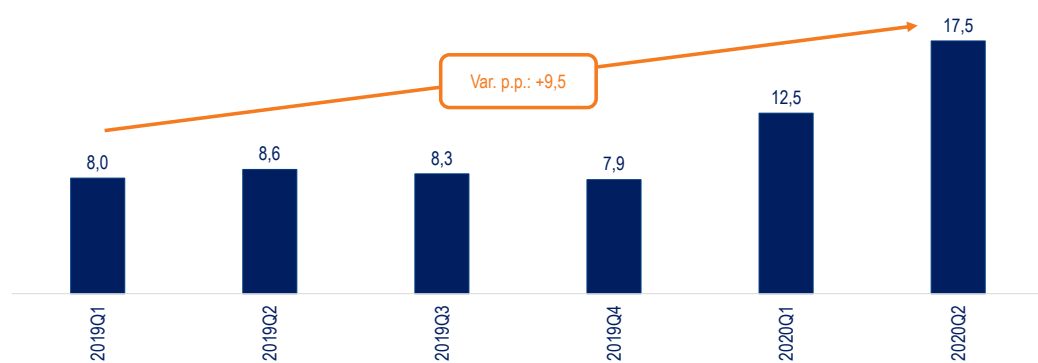


Figura 30. Propensione al risparmio delle famiglie italiane (valori percentuali), 2019Q1-2020Q2. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2021.

49. Questa situazione ha generato forti implicazioni sul **valore delle vendite** del *Retail*, in particolare nel comparto specializzato che, tra il 2019 e il 2020 ha registrato una contrazione pari al 12,2%. Al contrario, il comparto alimentare ha mostrato una *performance* positiva con una crescita del 3,7%. A livello disaggregato, la contrazione del valore delle vendite per settore merceologico del *Retail Specializzato* è stata **eterogenea**. Il comparto dell'abbigliamento ha registrato la peggiore contrazione con un valore di **-23,4%** (11,2 punti percentuali inferiore rispetto alla media del settore). Altri settori – quali, ad esempio, la cartoleria, i prodotti farmaceutici e gli elettrodomestici – hanno riportato ugualmente un calo significativo, ma inferiore rispetto alla media del settore. Infine, tra tutti i comparti del *Retail Specializzato*, ce ne sono 3 che hanno riportato una variazione positiva rispetto al 2019: mobili e arredamento (+0,5%), utensileria per la casa e ferramenta (+2,3%) e dotazioni per l'informatica (+15,3%). Complessivamente, quindi, l'eterogeneità del *Retail Specializzato* è confermata anche dall'impatto della crisi scaturita dall'emergenza COVID-19, con una **differenza di 38,7 punti percentuali** tra il comparto più penalizzato (abbigliamento e pellicceria) e il comparto con la miglior *performance* (dotazioni per l'informatica).

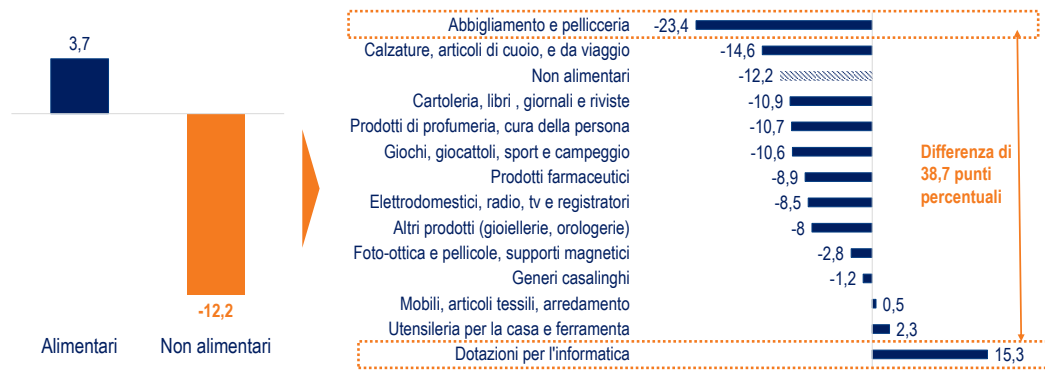


Figura 31. Contrazione del valore delle vendite nel *Retail* Alimentare e Specializzato e *breakdown* per settore merceologico (valori percentuali), 2019-2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2021.

50. Gli effetti non sembrano limitarsi al 2020: anche nel 2021 le conseguenze sui consumi si confermano critiche. L'emergenza COVID-19 si è, infatti, protratta nel secondo trimestre del 2021, con il mantenimento di chiusure e limitazione agli spostamenti delle persone. Nonostante un miglioramento del clima di fiducia delle famiglie, le condizioni di difficoltà economica rimangono: le vendite del largo consumo nel 2021 sono stimate in calo del **3,1%** e i consumi restano inferiori rispetto al 2020, con le ripercussioni peggiori nel settore delle calzature e dell'abbigliamento (rispettivamente -26,6% e -24,6% tra febbraio 2020 e febbraio 2021).

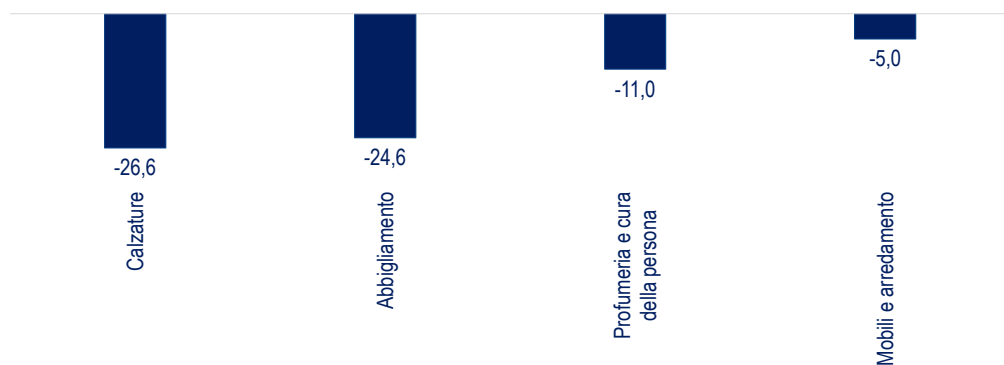


Figura 32. Contrazione dei consumi nel *Retail* Specializzato in comparti selezionati (variazioni percentuali), febbraio 2020-febbraio 2021. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Federdistribuzione, 2021.

PARTE 3

Verso un nuovo modello di *Retail 5.0*
per il benessere dell'individuo



PARTE 3

VERSO UN NUOVO MODELLO DI *RETAIL* 5.0 PER IL BENESSERE DELL'INDIVIDUO

MESSAGGI CHIAVE

- La società sta evolvendo rapidamente, con impatti sulle preferenze di consumo e sulle dinamiche di acquisto. In qualità di **front-end diretto dei consumatori**, la vera sfida per gli operatori del settore *Retail* è **interfacciarsi con le diverse caratteristiche e i sistemi valoriali propri di ciascuna generazione**.
- Si sta assistendo ad una **trasformazione senza precedenti per il Retail Specializzato**. Tra i *megatrend* che stanno trasformando lo scenario di riferimento del settore rientrano la **crescente integrazione tra canale fisico e online** (ulteriormente accelerata dall'emergenza sanitaria COVID-19), **la rapida evoluzione delle preferenze dei consumatori** (con una crescente attenzione all'esperienza di consumo e una maggiore importanza attribuita ai valori che un'azienda esprime piuttosto che al prodotto) e il **nuovo ruolo sociale del punto vendita** (da luogo in cui acquisire informazioni pratiche per bisogni di tipo funzionale a "punto di incontro" e scambio, quale spazio di relazione tra clienti e insegna e anche tra gruppi di clienti).
- Cittadini, aziende e Istituzioni attribuiscono progressivamente una **crescente attenzione al tema della sostenibilità** come testimoniato dal Green Deal e dal Piano Next Generation EU, che pone la transizione *green* e digitale al centro della ripresa dalla situazione emergenziale scaturita dalla pandemia, tanto che i fondi del PNRR sono destinati per il 37% alla rivoluzione verde e il 26% alla digitalizzazione.
- Il *Retail Specializzato* ha impatto sulla sostenibilità economica, sociale e ambientale. Con riferimento alla sostenibilità economica, il settore rappresenta un **volano di crescita economica** per il Paese (13% del PIL) e mostra un alto coefficiente di attivazione economica: ogni Euro investito nella filiera del *Retail Specializzato* ne attiva 1,10 nel resto dell'economia italiana, con un moltiplicatore pari a **2,10**.
- Dal punto di vista sociale, il *Retail Specializzato*, grazie alla **prossimità spaziale e relazionale** con il consumatore, può assumere un **nuovo ruolo** ospitando, tra le altre cose, spazi verdi, ambienti per il *coworking*, punti di ricarica per la mobilità elettrica, ambulatori polifunzionali, spazi adibiti all'intrattenimento e alla ristorazione e ridando vita anche alle aree più periferiche delle città. Offre inoltre un **contributo significativo all'occupazione delle categorie più fragili**, a partire da donne (60% degli occupati totali del settore, +11,5% vs. media italiana) e giovani (20% degli occupati totali del settore, +37% vs. media italiana).
- Con riferimento alla **sostenibilità ambientale**, il contributo del *Retail Specializzato* si articola in **5 dimensioni**: *i)* utilizzo efficiente delle risorse; *ii)* corretta gestione e smaltimento dei rifiuti; *iii)* monitoraggio della filiera di fornitura; *iv)* efficienza energetica; *v)* circolarità.
- Il *Retail Specializzato* impatta **8 dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite** e **38 dei 169 rispettivi target**.

3.1. LA RELAZIONE TRA IL CONSUMATORE E IL *RETAIL* NELLA SOCIETÀ CHE CAMBIA

51. La società sta evolvendo rapidamente, con impatti sulle preferenze di consumo e sulle dinamiche di acquisto. Per garantire la transizione del *Retail* verso un nuovo modello 5.0, con al centro il benessere degli individui e delle comunità¹⁵, è fondamentale analizzare i principali *trend* evolutivi ed i loro impatti sul settore.
52. Tra queste tendenze rientra l'**accelerazione demografica** che riguarda molte aree del mondo. Secondo gli ultimi dati forniti dalle Nazioni Unite, la popolazione mondiale è prevista raggiungere i **9,6 miliardi entro il 2050** e 11 miliardi al 2100. Solo negli ultimi 70 anni la popolazione globale è triplicata e nuove aree del mondo hanno incrementato i propri consumi, alimentari e non alimentari: basti pensare che Asia e Africa insieme rappresenteranno quasi l'80% della popolazione globale nei prossimi 30 anni.

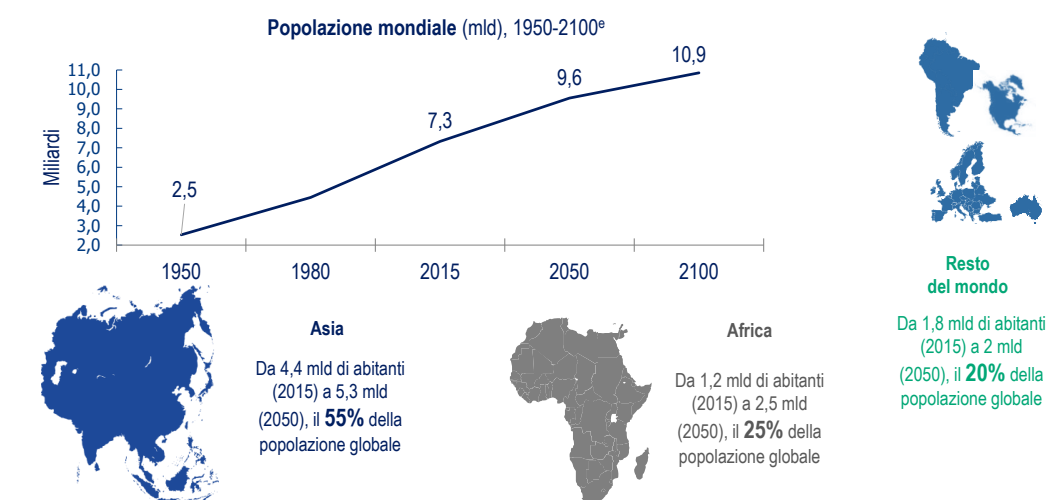


Figura 33. Evoluzione della popolazione mondiale (miliardi) e focus su alcune macro-aree geografiche, 1950-2100E. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ONU e World Bank, 2021.

53. Questa tendenza è dovuta ad un progressivo miglioramento dell'**aspettativa di vita alla nascita**: nel 2019 era pari a 73 anni, con un aumento di 8 anni in soli 30 anni (1990). Nonostante il rallentamento causato dalla pandemia COVID-19¹⁶, si prevede un ulteriore aumento di 4 anni al 2050, arrivando ad una aspettativa media di 77 anni su scala globale.

¹⁵ Si rimanda alla Parte 1 “L’evoluzione verso il modello Society 5.0 e il ruolo strategico del Retail Specializzato oggi” del presente Studio Strategico per maggiori dettagli.

¹⁶ Fonte: “Quantifying impacts of the COVID-19 pandemic through life-expectancy losses: a population-level study of 29 countries”, International Journal of Epidemiology, 2021. L’aspettativa di vita è diminuita di oltre sei mesi rispetto al 2019 in 22 dei 29 Paesi analizzati nello studio, che comprende Europa, Stati Uniti e Cile. In generale, ci sono state riduzioni dell’aspettativa di vita in 27 dei 29 Paesi.

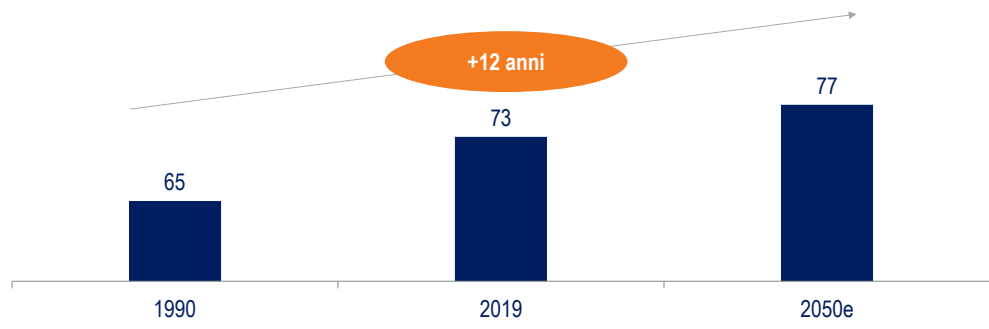


Figura 34. Aspettativa di vita alla nascita nel mondo (anni e variazione %), 1990, 2019 e 2050E. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ONU, ILO e World Bank, 2021.

54. L'aumento dell'aspettativa di vita alla nascita si accompagna ad un progressivo **calo del tasso di fertilità** a livello globale: da 3,2 figli per donna nel 1990 a 2,5 figli nel 2019, un figlio in meno per donna in soli 30 anni.

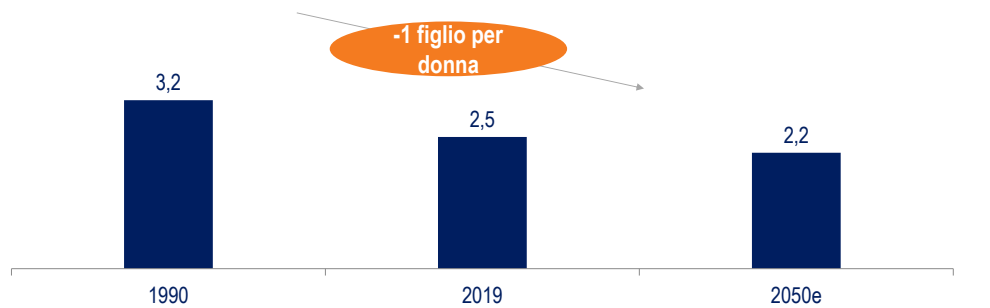


Figura 35. Tasso di fertilità nel mondo (numero medio di figli per donna in età fertile e variazione %), 1990, 2019 e 2050E. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ONU, ILO e World Bank, 2021.

55. La lettura combinata dell'incremento dell'aspettativa di vita e della contrazione del tasso di fertilità restituisce la fotografia di una **società globale che sta invecchiando rapidamente**. Nel 2018, per la prima volta, a livello mondiale le persone anziane (*over 65 anni*) hanno superato numericamente i bambini al di sotto dei cinque anni di età. Questo vale anche e soprattutto per l'Italia. Generalmente, la forma di questo tipo di grafico varia al variare dell'andamento demografico della popolazione, con cambiamenti visibili in periodi di forte crescita demografica o di cali delle nascite per guerre o altri eventi. Analizzando la piramide demografica italiana si può osservare una **contrazione negli ultimi 30 anni in tutte le fasce di età sotto i 40 anni** e un **incremento in tutte le altre**, con una crescita a tripla cifra per la fascia 80-89 (+106%) e per gli *over 90* (x4 negli ultimi 30 anni).

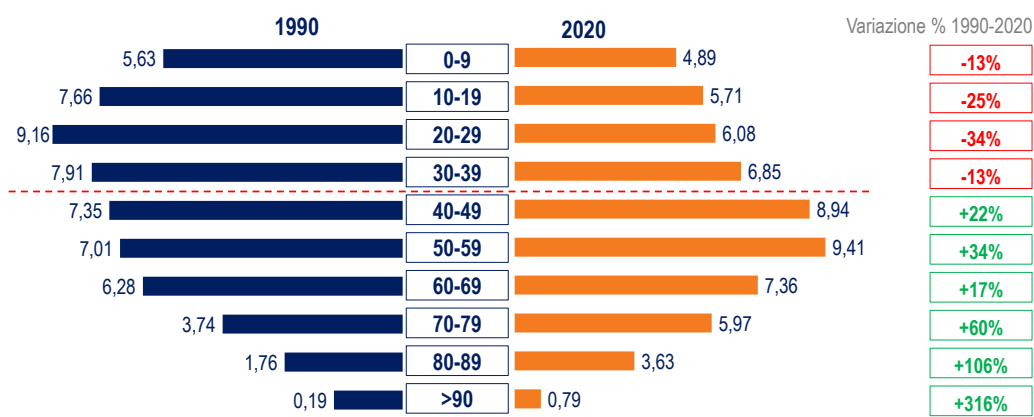


Figura 36. Popolazione italiana residente per fasce di età (valori in milioni e variazione %), 1990-2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2021.

56. Il crescente invecchiamento della popolazione determina l'emergere di nuovi bisogni, che è fondamentale saper intercettare per rispondere alle esigenze di questo ampio bacino di consumatori. L'invecchiamento della società pone nuove sfide, ma apre anche opportunità significative in termini di **ripensamento dei servizi offerti** e degli **spazi commerciali**. Si pensi ad esempio all'evoluzione degli ambienti in luoghi più sicuri e inclusivi, alla necessità di un'assistenza di prossimità e al crescente bisogno di interazione sociale dei consumatori più anziani.

Il punto vendita come luogo di incontro e scambio tra generazioni contro la solitudine: l'esempio di Olanda e Scozia

In Olanda, le persone che hanno più di 75 anni sono 1,3 milioni (7,6% della popolazione totale) e più della metà dichiara di sentirsi sola.

Da questa criticità, è nata l'idea del programma "Uno contro la solitudine" ("*One Against Loneliness*"), attivo in 200 supermercati del Paese attraverso cui il Governo olandese ha deciso di affrontare il problema dell'isolamento delle persone più anziane.

Il progetto consiste nella creazione di **casce "lente" al supermercato (*chat checkout*)**, che diano la possibilità di fermarsi a chiacchierare con la cassiera o il cassiere, senza pensare alla fretta delle altre persone in coda. L'idea alla base del progetto è quella di trasformare i punti vendita in un luogo di incontro, contribuendo a contrastare il fenomeno della solitudine. Sempre nei Paesi Bassi e con lo stesso obiettivo, è stato creato un sistema di incentivi agli studenti universitari che possono evitare di pagare l'affitto nel caso in cui decidano di avere anziani residenti come coinquilini.

Il metodo della *chat checkout* si sta diffondendo in diverse parti del mondo: in Scozia ad esempio sono state testate delle "*relaxed lanes*", ossia casce in cui c'è il tempo per fare amicizia con gli altri clienti in coda e casce speciali per chi ha bisogno di più tempo, compresi i malati di patologie come l'Alzheimer.

Queste nuove tendenze si inseriscono nel contesto di forte cambiamento che sta interessando la società e di conseguenza anche il settore del *Retail Specializzato*, trasformando il punto vendita in un luogo di incontro, relazione e scambio, sempre più in ottica di *Retail 5.0*.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2021.

57. In questo contesto in rapida trasformazione, si inserisce il ruolo del *Retail Specializzato*, che nella sua quotidianità deve rispondere alle diverse esigenze di

consumatori che oggi appartengono a **sei diverse generazioni**: *Silent Gen* rappresenta il 12,5% degli italiani, i *Baby Boomers* sono la fascia più numerosa (pari ad un quarto dell'intera popolazione), mentre *Gen X*, *Gen Y*, e *Gen Z* sono circa parimenti rappresentate (rispettivamente 17,8%, 19,7% e 17,1%), la *Gen Alpha*, quella dei nati recentemente, è ovviamente la meno numerosa (7,8%)¹⁷.

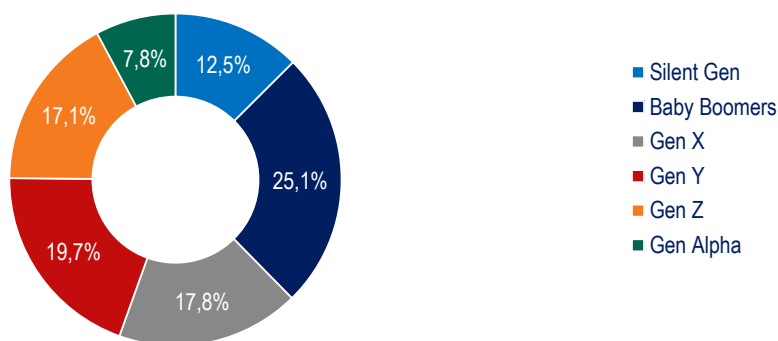


Figura 37. Scomposizione dei consumatori italiani per generazione di appartenenza (valori %). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2021.

58. In qualità di *front-end* diretto dei consumatori, la vera sfida per gli operatori del settore *Retail* è interfacciarsi con le **diverse caratteristiche e i sistemi valoriali** propri di ciascuna generazione. Ogni generazione porta infatti con sé un bagaglio storico, culturale ed esperienziale che le permette di interpretare in modo unico la realtà in cui è immersa e a intessere relazioni e rapporti originali, nonché ad esprimere proprie modalità di consumo. Identificare le caratteristiche chiave di ciascuna generazione abilita la comprensione dell'universo di individui che la compongono.
59. Dall'analisi dei comportamenti e delle abitudini di consumo delle sei diverse generazioni esistenti sul mercato italiano si può tracciare un primo **identikit** del "consumatore-tipo" di ogni generazione:
- **Silent Gen e Baby Boomers** prediligono il possesso dei beni, sono più sensibili nelle loro scelte di acquisto ai *brand* e alla qualità dei prodotti, utilizzano giornali e TV come principale canale di informazione e presentano un'attitudine per lo più sedentaria;
 - **Gen X e Gen Y** privilegiano l'accesso al bene, sono più sensibili nelle loro scelte di acquisto ai *brand* e al prezzo dei prodotti, utilizzano TV e *Internet* come principale canale di informazione e conducono uno stile di vita più attivo e sportivo;

¹⁷ La scomposizione considera *Silent Gen* (nati tra il 1928 e il 1945), *Baby Boomers* (nati tra il 1946 e il 1964), *Gen X* (nati tra il 1965 e il 1976), *Gen Y* (nati tra il 1977 e il 1994), *Gen Z* (nati tra il 1995 e il 2009), *Gen Alpha* (nati dal 2010 in poi).

- **Gen Z e Gen Alpha** ritengono la condivisione un tratto essenziale nel rapporto con i beni di consumo, considerano rilevante le valutazioni degli altri utenti e il prezzo nelle scelte di acquisto, utilizzano *Internet* e i *social media* come canale preferenziale per l’accesso all’informazione e hanno uno stile di vita sano e attivo.

	Silent Gen e Baby Boomers	Gen X e Gen Y	Gen Z e Gen Alpha
Visione del futuro	Idealista	Scettico	Pragmatico
Sistema di giudizio	Positivismo	Sospensione del giudizio	Realismo
Orientamento del pensiero	Domani	Oggi	Sempre
Obiettivo nelle sfide	Iniziare / cambiare	Ottenere	Intraprendere
Propensione personale	Darsi un obiettivo	Seguire una direzione	Cercare le condizioni
Orientamento alle cose	Fare	Essere	Sapere
Senso sociale	Noi	Io	Gli altri
Relazione verso l'altro	Fai la differenza	Sii differente	Sposa la differenza
Focus sui consumi			
Rapporto con i beni	Possesso	Accesso	Condivisione
Scelte di acquisto	Brand e qualità	Brand e prezzo	Valutazioni utenti e prezzo
Media più influente	Giornali e TV	TV e Internet	Internet e Social Media
Wellness	Attitudine sedentaria	Attitudine sportiva	Attitudine salutistica (cibo, attività sportiva)

Figura 38. I sistemi valoriali nelle diverse generazioni. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti nello studio “L’era dei Millennials: nuovi modelli di business e di consumo” 2021.

- Uno dei principali elementi di differenziazione tra le diverse generazioni riguarda la focalizzazione sull’**esperienza di consumo** rispetto alle caratteristiche del prodotto. I consumatori più giovani, infatti, attribuiscono maggior valore all’esperienza di consumo – di cui parte fondamentale è anche la fase di acquisto – piuttosto che al possesso del prodotto in sé. Analizzando i dati del mercato italiano, emerge un *trend* in crescita per i beni che sono associati ad un’esperienza di consumo, quali *computer*, telefonia, beni di lusso e servizi di intrattenimento (ricreazione, spettacoli, cultura e ristorazione). Questi beni incidevano per il 64,2% della spesa complessiva delle famiglie italiane nel 1997 e si prevede raggiungeranno il **71%** nel 2027 (+**6,8 punti percentuali** in 30 anni).

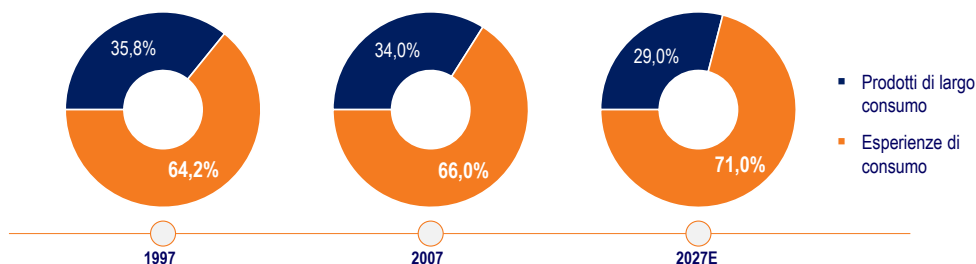


Figura 39. Scomposizione della spesa mensile delle famiglie italiane (valori %). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2021.

- Un altro elemento di differenziazione riguarda il **ricorso al canale online**. Confrontando i *Millennials* con i *Baby Boomers*, emerge come i primi siano 1,3 volte più disposti rispetto ai secondi a rinunciare a servizi tradizionali per usufruire di soluzioni totalmente *online*. In particolare, il **66%** dei *Millennials* dichiara di

aver usufruito nell'ultimo anno di **servizi con ordine online e consegna a domicilio** (+20 punti percentuali rispetto ai *Baby Boomers*) e **più della metà** dei *Millennials* dichiara nell'ultimo anno di aver usufruito di un **abbonamento online per la consegna automatica di beni (food e non) a domicilio** (vs. 31% dei *Baby Boomers*).



Figura 40. *Millennials* e *Baby Boomers* che dichiarano di aver usufruito, nell'ultimo anno, di servizi con ordine online e consegna a domicilio (valori %) e *Millennials* e *Baby Boomers* che dichiarano di aver usufruito, nell'ultimo anno, di un abbonamento online per la consegna automatica di beni a domicilio (valori %), 2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2021.

62. All'interno del contesto delineato, la **pandemia COVID-19 ha ulteriormente accelerato la trasformazione dello scenario di riferimento**, a partire dal ricorso al canale *online* per l'acquisto di beni e servizi. Le stime elaborate da The European House - Ambrosetti indicano che l'*e-commerce* potrà superare i **100 miliardi di Euro nel 2025**, con una crescita media annua del 20,6% tra il 2021 e il 2025.

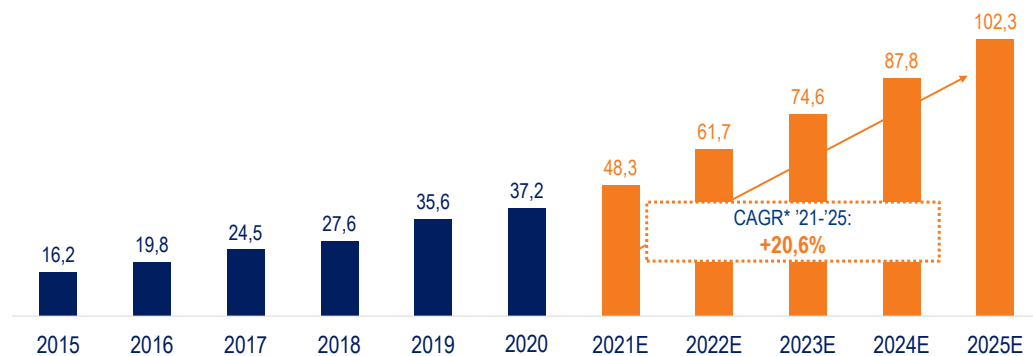


Figura 41. Andamento del valore dell'*e-commerce* in Italia e stima fino al 2025 (miliardi di Euro e CAGR %), 2015-2025E. (*): Tasso medio annuo di crescita composto. Fonte: Community Cashless Society di The European House - Ambrosetti, 2021.

63. Le chiusure dei punti vendita fisici e le restrizioni alla libertà di spostamento dei cittadini durante i mesi di *lockdown* delle attività produttive hanno ulteriormente accelerato il ricorso agli acquisti *online*. Tra il 2020 e il 2025, l'*e-commerce* si caratterizzerà per un'accesa crescita, passando da un'incidenza sul totale degli acquisti del 10,3% nel 2020 al 28,2% nel 2025.



Figura 42. Stima della ripartizione delle vendite di beni e servizi tra il canale *online* e *offline* in Italia (valori %), 2020-2025E. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e dati Community Cashless Society, 2021.

64. Durante la pandemia si è registrato un importante incremento delle aziende che attribuiscono parte dei loro introiti all'*e-commerce*, in particolare secondo una *survey* condotta da The European House - Ambrosetti presso le aziende del settore per Consorzio Netcomm emerge che il fatturato legato all'*e-commerce* è cresciuto più del 100% rispetto al periodo *pre-pandemico*. Si sottolinea inoltre che nessuno dei rispondenti ha registrato una contrazione del fatturato legato a questo canale di vendita, si va dunque sempre di più nella direzione di integrare il canale digitale e quello *online*, non solo una necessità ma una grande opportunità per la crescita.

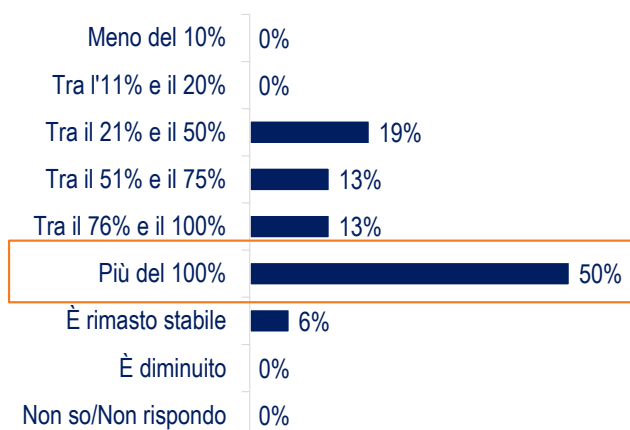


Figura 43. Risposte alla domanda "Di quanto è cresciuto, in media, il fatturato della Sua Azienda legato all'*e-commerce* durante il 2020 rispetto al 2019?" (valori %), 2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su risultati della *survey* presso le aziende del settore per Consorzio Netcomm, ottobre 2020.

65. Questa tendenza è destinata a non rimanere circoscritta al solo periodo pandemico. Infatti, **circa 8 italiani su 10 dichiarano che continueranno ad acquistare *online*** una volta conclusa l'emergenza pandemica. Questo fenomeno è condiviso anche dagli operatori del settore: circa il 75% dei *player* del *Retail Specializzato*

ritiene che gli attuali livelli di vendita sul canale *online* si stabilizzeranno anche quando la situazione legata alla pandemia si sarà normalizzata¹⁸.

66. Tutte queste dinamiche, lette congiuntamente, stanno contribuendo a determinare una **trasformazione senza precedenti per il settore del Retail Specializzato** e sono ad oggi ipotizzabili le seguenti direttrici di evoluzione strategica per i prossimi anni:

- **integrazione tra canale fisico e canale digitale.** Si assisterà, infatti, ad una coesistenza e compenetrazione tra canale fisico, che diventerà sempre di più un luogo di incontro, e canale digitale, che diventerà centrale per l’acquisto di prodotti e servizi. Il canale digitale verrà utilizzato sempre più in sinergia con quello fisico per rendere l’esperienza in negozio sempre più “emozionante” e coinvolgente, attraverso l’utilizzo di nuove soluzioni tecnologiche (come la realtà aumentata e virtuale) e allo stesso tempo per fornire al consumatore informazioni sul prodotto e le modalità di utilizzo. Il *customer journey* del consumatore oscillerà quindi sempre di più tra *touchpoint* fisici (es. punti vendita fisici, *call center* e *media* tradizionali) e digitali (es. sito *e-commerce*, *community online*, *email*);

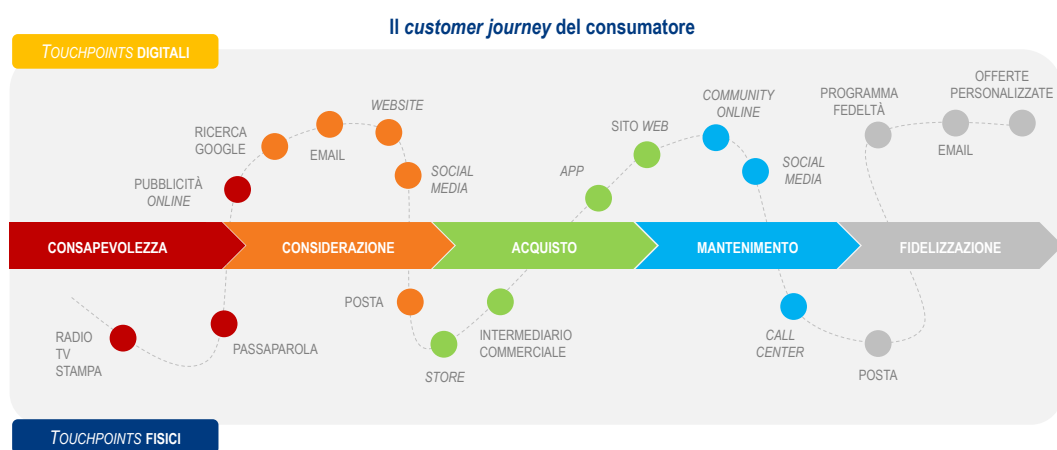


Figura 44. Il *customer journey* del consumatore. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2021.

- **crescente attenzione all’esperienza di consumo.** Il consumatore ricerca sempre più l’esperienza di consumo attraverso il pieno soddisfacimento di diverse funzioni d’uso. È esemplificativa a questo proposito l’evoluzione dell’esperienza di fruizione dei prodotti cinematografici. Negli ultimi anni, il consumatore si è progressivamente spostato dal possesso di un bene fisico che veniva acquistato (videocassetta) al noleggio temporaneo dello stesso, fino alla fruizione di un servizio tramite abbonamento (es. piattaforme di *streaming*).

¹⁸ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Rapporto Coop 2021 e fonti varie, 2021.

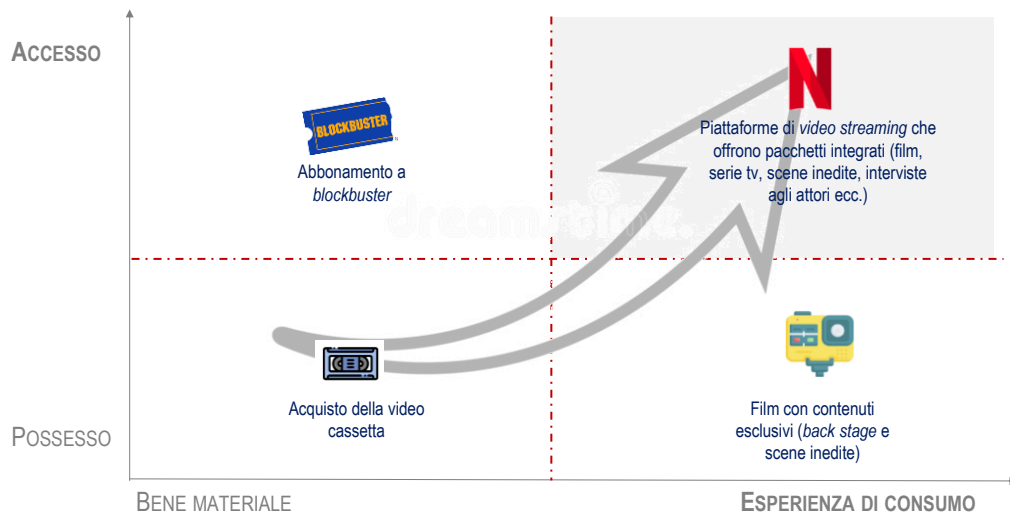


Figura 45. Evoluzione delle preferenze di consumo: l'esempio del prodotto cinematografico. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su webinar «Envisioning retail and e-commerce new-normal: tendenze emergenti e sfide future» di The European House - Ambrosetti – Aggiornamento Permanente, 2021.*

- **crescente importanza ai valori che esprime un'azienda rispetto alle caratteristiche del prodotto:** dal 2014 al 2019, l'attenzione del consumatore ai valori aziendali è cresciuta di quasi 10 punti percentuali, passando dal 56,8% al 66,7%. Nello stesso periodo di riferimento, il prodotto è diminuito di importanza agli occhi del consumatore: se nel 2014 il 43,2% lo considerava un fattore essenziale nel valutare un'azienda, nel 2019 questo valore si attesta al 33,3¹⁹%;
- **evoluzione del ruolo sociale del punto vendita,** da luogo in cui acquisire informazioni pratiche per bisogni di tipo funzionale a “**punto di incontro**”, quale spazio di relazione tra clienti e insegna e anche tra gruppi di clienti (es. servizi di bar e ristorante nei punti vendita, dimostrazioni sull'utilizzo dei prodotti, ecc.);

¹⁹ Fonte: Reputation Institute, 2019.



Figura 46. Il nuovo ruolo sociale del Retail: da punto vendita a punto di incontro. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

- **evoluzione del contesto economico di riferimento.** La recente ripartenza delle attività economiche ha contribuito ad attivare un processo di rincari nei prezzi dell'energia e delle materie prime, che registrano aumenti a doppia cifra: ad esempio, il prezzo del gas naturale è aumentato del 74,7% tra il quarto e terzo trimestre 2021²⁰. Anche i prezzi di altre materie prime sono aumentati, come il ferro (+300% rispetto a due anni fa), l'acciaio (+117% tra novembre 2020 e aprile 2021) e l'alluminio (in rialzo di circa il 40% tra gennaio e settembre 2021)²¹. La spinta inflattiva in corso costituisce una criticità per il Retail Specializzato in quanto soggetto intermedio tra l'industria manifatturiera, che trasferisce i rincari sul prezzo dei prodotti, e il consumatore, che mira a preservare il proprio potere d'acquisto. L'aumento dei prezzi non ha quindi effetti solo a valle, ma rischia di generare implicazioni su tutta la filiera estesa e necessita pertanto di interventi di sistema;
- **attenzione crescente alla sostenibilità,** infatti, l'aumento dell'aspettativa e del costo della vita determinano anche un elemento di eterogeneità nella disponibilità di risorse e attitudine al consumo delle diverse generazioni di consumatori. In questo contesto, i consumatori si orientano ad una crescente ricerca di qualità accessibile e sostenibile dal punto di vista economico, ambientale e sociale. *Baby Boomers* e Generazione X useranno i loro *asset* per un periodo più lungo rispetto alle generazioni precedenti, i beni e i salari dei figli di queste coorti verranno utilizzati sempre di più per i bisogni delle generazioni più anziane e i più giovani agiranno in un contesto con crescenti vincoli finanziari e ambientali, la ricerca di prodotti sostenibili sarà dunque centrale. Già oggi in Italia, ad esempio, il 36% dei consumatori ha smesso di comprare alcuni prodotti a causa dell'impatto negativo sull'ambiente. Questo comporta una sfida per il settore del Retail Specializzato che deve essere

²⁰ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Arera, 2021.

²¹ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2021.

pronto a rispondere alle nuove necessità con beni e servizi accessibili e sostenibili dal punto di vista economico e ambientale.

3.2. IL RUOLO DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE PER IL RILANCIO DELL'UNIONE EUROPEA E DELL'ITALIA NEL POST COVID-19

67. Il mondo intero, l'Unione Europea e i suoi Stati Membri si trovano oggi ad affrontare sfide senza precedenti. Sono in atto profondi e rapidi cambiamenti economici, climatici e tecnologici che stanno modellando le società e gli stili di vita, aprendo spazi di incertezza e stimolando nuovi bisogni, tra cui la tutela dell'ambiente e l'equità sociale. In questo scenario, la pandemia COVID-19 ha messo in luce le fragilità della società attuale e la necessità che lo Sviluppo Sostenibile diventi un grande progetto di sistema al centro dello sviluppo e della visione del futuro della Società.
68. Il tema dello Sviluppo Sostenibile sta diventando di crescente interesse per i consumatori e le aziende. I cittadini dimostrano una **crescente attenzione alla sostenibilità**, definendola un tema molto sentito nel **62%** dei casi (+14 punti percentuali nel 2020 rispetto al 2015²²). Inoltre, i consumatori iniziano a riconoscere un valore economico maggiore per produzioni più sostenibili: il **44%** dei consumatori italiani è disposto a pagare di più per prodotti a km zero, il **36%** per prodotti biologici e il **32%** per energia rinnovabile. I consumatori, infatti, sono sempre più consapevoli rispetto al vero significato della parola sostenibilità²³ (46%), in crescita di 14 punti percentuali nel 2020 rispetto all'anno precedente.

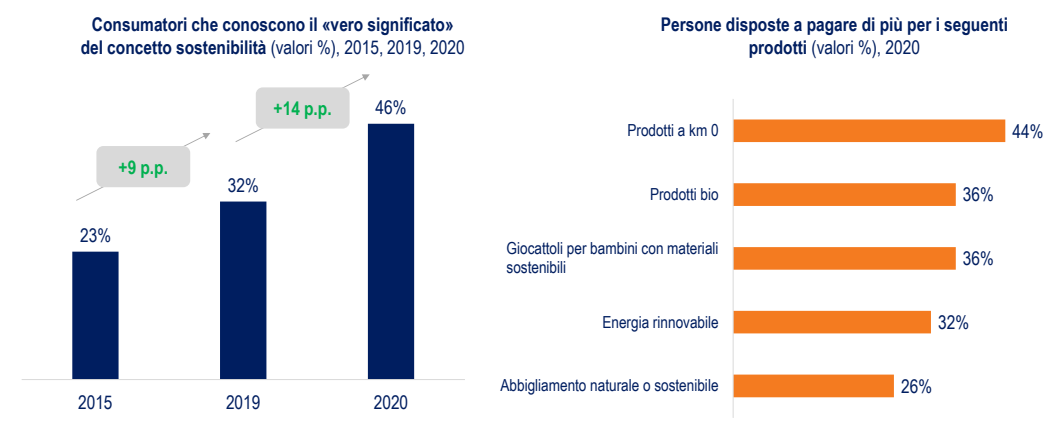


Figura 47. Consumatori che conoscono il «vero significato» del concetto sostenibilità (valori %) e persone disposte a pagare di più per alcuni tipi di prodotto (valori %), 2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Osservatorio Lifegate, 2021.

69. Sono soprattutto le generazioni più giovani ad essere più attente alla sostenibilità ambientale: il **46%** dei giovani italiani (tra i 18 e 34 anni) si definisce

²² Fonte: Osservatorio Lifegate, 2021.

²³ Si intende il numero di persone che hanno piena conoscenza del vocabolario della sostenibilità.

estremamente o molto sensibile rispetto alle tematiche ambientali. Inoltre, le nuove generazioni richiedono un impegno crescente su questo fronte da parte delle aziende: la metà dei consumatori più giovani ritiene che una marca o un'azienda che non agisce concretamente per il tema della sostenibilità non abbia un futuro²⁴.

70. Le aziende, che registrano crescenti pressioni da parte dei consumatori, identificano pertanto nella sostenibilità un **fattore competitivo**: le aziende italiane altamente sostenibili sono il **10,2%** più produttive di quelle non sostenibili²⁵. Nel mondo, gli investimenti in *sustainable asset* hanno raggiunto nel 2020 **40,5 trilioni di Dollari**, triplicandosi rispetto al 2013. Inoltre, **l'85%** dei rispondenti alla *survey*, realizzata da The European House - Ambrosetti agli investitori istituzionali²⁶

I risultati del social polling della Community Retail 5.0: si registra una consapevolezza moderata sulla leva competitiva attivata dalla sostenibilità

All'interno della strategia di comunicazione integrata della Community Retail 5.0, sono stati lanciati dei **social polling** tematici con lo scopo di ingaggiare il pubblico dei *social* sui temi del Retail Specializzato in Italia. Tra le tematiche approfondite, vi è anche la sostenibilità e il vantaggio competitivo legato ad essa, per cui si registra un livello di consapevolezza medio, che può essere ulteriormente ampliato. Infatti, alla domanda "Quanto più produttive sono le aziende altamente sostenibili?", **meno della metà** dei rispondenti ha dato la risposta corretta su Twitter (il 36%) mentre su LinkedIn gli utenti che hanno indicato la risposta corretta sono stati il 56%.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su *social polling* Community Retail 5.0, 2021.

nell'ambito dell'Osservatorio sull'Eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia, dichiara che l'esistenza di obiettivi di sostenibilità misurabili e integrati con i normali obiettivi di *business* dell'azienda sia il punto di partenza **per un impegno effettivo della società su queste tematiche**. Non solo: gli investitori si dichiarano propensi anche a rinunciare a dividendi e *buyback* nel breve periodo, al fine di finanziare un *business* sostenibile.

²⁴ Fonte: LifeGate, "Osservatorio nazionale sullo stile di vita sostenibile", 2020 e Ipsos, "Italia e Francia ricostruire un futuro per le nuove generazioni nel contesto del COVID-19", 2020.

²⁵ Istat, "Rapporto sulla competitività dei settori produttivi", 2018.

²⁶ Gli investitori che hanno partecipato alla survey 2021 gestiscono 12.751 miliardi di Euro, quasi il 15% dell'Asset Under Management (AUM) mondiale.

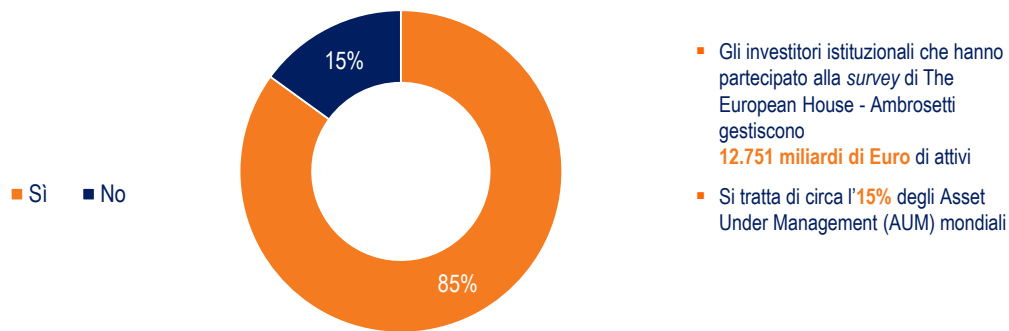


Figura 48. Estratto del sondaggio di The European House - Ambrosetti nell'ambito dell'Osservatorio sull'Eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia – risposte alla domanda «L'esistenza degli aspetti ESG all'interno del Piano Industriale/Strategico della Sua azienda rappresenta la base per un impegno effettivo della società su queste tematiche?» (valori %), 2021. Fonte: Osservatorio Corporate Governance The European House - Ambrosetti, 2021.

71. Anche le Istituzioni mondiali, europee e nazionali, hanno mostrato negli ultimi anni una crescente attenzione verso lo Sviluppo Sostenibile. A livello globale, nel settembre del 2015, l'Assemblea Generale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite ha approvato l'**Agenda Globale per lo Sviluppo Sostenibile**, inquadrando in **17 Obiettivi**²⁷, articolati in **169 target**, altrettanti ambiti di azione orientati a uno Sviluppo Sostenibile e inclusivo. Gli Stati Membri dell'Organizzazione delle Nazioni Unite hanno stabilito nel **2030** la data di scadenza entro cui raggiungere tali obiettivi. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile sono stati pensati per essere **universali, interconnessi e interdipendenti**, rivolgendosi a problemi che accomunano tutti i Paesi, mettendo in risalto l'interdipendenza delle Nazioni. Il raggiungimento di un singolo obiettivo non può prescindere dal raggiungimento degli altri. Infatti, in un contesto globale sempre più interconnesso e globalizzato, l'approccio allo Sviluppo Sostenibile deve **essere integrato e globale**, anche alla luce della risonanza che le azioni di ogni Stato possono avere sulle altre Nazioni.

²⁷ Si riportano di seguito i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile previsti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Porre fine a ogni forma di povertà nel mondo (SDG 1); Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile (SDG 2); Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età (SDG 3); Assicurare un'istruzione di qualità, equa e inclusiva e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti (SDG 4); Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'*empowerment* di tutte le donne e le ragazze (SDG 5); Garantire disponibilità e gestione sostenibile della risorsa idrica (SDG 6); Assicurare l'accesso all'energia a prezzi accessibili, sostenibili e affidabili (SDG 7); Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti (SDG 8); Costruire infrastrutture resistenti, promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e promuovere l'innovazione (SDG 9); Ridurre le disuguaglianze all'interno di e fra le Nazioni (SDG 10); Rendere città e insediamenti umani inclusivi, sicuri, flessibili e sostenibili (SDG 11); Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili (SDG 12); Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze (SDG 13); Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine (SDG 14); Proteggere, restaurare e promuovere l'uso sostenibile degli ecosistemi terrestri (SDG 15); Promuovere società pacifiche e più inclusive, offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficienti, responsabili e inclusivi a tutti i livelli (SDG 16); Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo Sviluppo Sostenibile (SDG 17).

72. Per raggiungere gli Obiettivi entro l'orizzonte temporale prestabilito, è necessario un allineamento sia orizzontale (che coinvolga diversi *stakeholder* pubblici e privati) sia verticale, adottando un **approccio multilivello**, dall'internazionale al locale. L'approccio allo Sviluppo Sostenibile promosso dall'Agenda 2030 si rivolge a tutti i settori della società e dell'economia, orientando i Governi (internazionali, nazionali e locali), le aziende, la società civile, i gestori di servizi, le banche e gli intermediari finanziari.
73. Anche a livello europeo, le Istituzioni comunitarie e dei singoli Stati Membri hanno ampiamente riconosciuto il potenziale dello Sviluppo Sostenibile. Il **Green Deal** europeo, lanciato nel 2019, e il relativo **New Circular Economy Action Plan**, adottato a marzo 2020 dalla Commissione Europea, hanno stabilito obiettivi nuovi e più ambiziosi per l'Europa in relazione alla transizione verso modelli sostenibili e circolari.

Inoltre, in uno scenario sotto pressione dal punto di vista ambientale e socioeconomico e profondamente mutato a causa dell'emergenza sanitaria, l'Unione Europea si sta impegnando per fornire le risposte necessarie ad attivare una ripartenza che sia al contempo **resiliente e sostenibile**. In primo luogo, per la prima volta nella storia dell'Unione Europea è stato sospeso il Patto di Stabilità, consentendo così agli Stati di incrementare il proprio *deficit*. La Banca Centrale Europea (BCE) ha introdotto un nuovo programma di acquisti con dotazione iniziale da 750 miliardi di Euro e successivo aumento di altri 600 miliardi di Euro²⁸. Attraverso il Meccanismo Europeo di Stabilità (MES), inoltre, è stato possibile per l'Unione Europea mettere a disposizione in tempi brevi 240 miliardi di Euro per le spese sanitarie dirette e indirette utilizzabili dagli Stati Membri fino alla cessazione dell'emergenza. A questi interventi si aggiungono gli oltre 200 miliardi di Euro di stanziamenti previsti dalla Banca Europea per gli Investimenti (BEI) a favore delle Piccole e Medie Imprese e i 100 miliardi di Euro che la Commissione Europea ha destinato a tutelare il mantenimento delle posizioni lavorative²⁹. In aggiunta a questi elementi, il supporto alla ripresa delle economie europee si è concretizzato nella proposta di un c.d. *Recovery Fund* con dotazione finanziaria *ad hoc* e la cui negoziazione andasse di pari passo con il nuovo *budget* settennale dell'Unione Europea. La versione finale di questo fondo, approvata nel Consiglio Europeo di fine luglio 2020 e denominato **Next Generation EU**, vede una **dotazione complessiva di 750 miliardi di Euro** di cui 390 miliardi di Euro veicolati attraverso fondi e 360 miliardi di Euro attraverso prestiti e composto

²⁸ Il programma PEPP (*Pandemic Emergency Purchase Programme*) prevede l'acquisto anche di titoli di Stato valutati dalle agenzie di *rating* con un voto inferiore a "BBB-". L'obiettivo della BCE è prevenire effetti sistemici derivanti da un possibile declassamento dei Paesi più in crisi. Inoltre, il Piano PEPP non prevede acquisti proporzionali alle quote di capitale della BCE sottoscritte da ogni Paese, ma legate alle contingenze dell'emergenza COVID-19 dei diversi Paesi.

²⁹ Si tratta del c.d. "*Support to Mitigate Unemployment Risks in an Emergency*" (SURE), in cui l'Unione Europea si finanzia sul mercato e presterà capitali ai diversi Paesi per finanziare misure di continuità lavorativa, in Italia la Cassa Integrazione e Guadagni, per un controvalore che per il nostro Paese raggiungerà fino a 18/20 miliardi di Euro.

da una serie di fondi sotto delineati nella figura riportata. L'approvazione di *Next Generation EU* costituisce un passaggio storico per l'Unione Europea perché sancisce un principio di mutualizzazione del debito contratto dall'Unione, ridiretto ai singoli Stati attraverso programmi di finanziamento.

74. Il Dispositivo per la ripresa e la resilienza (RRF) costituisce il **fulcro** dell'azione programmatica del *Next Generation EU*, con un'allocatione finanziari pari a **672,5 miliardi di Euro**, divisi in 312,5 miliardi di sovvenzioni (ovvero trasferimenti a fondo perduto a favore del Paese Membro beneficiario) ed un ammontare massimo di 360 miliardi di Euro di prestiti, a cui ogni Paese Membro potrà accedere su richiesta nella misura massima del **6,9%** del PIL.

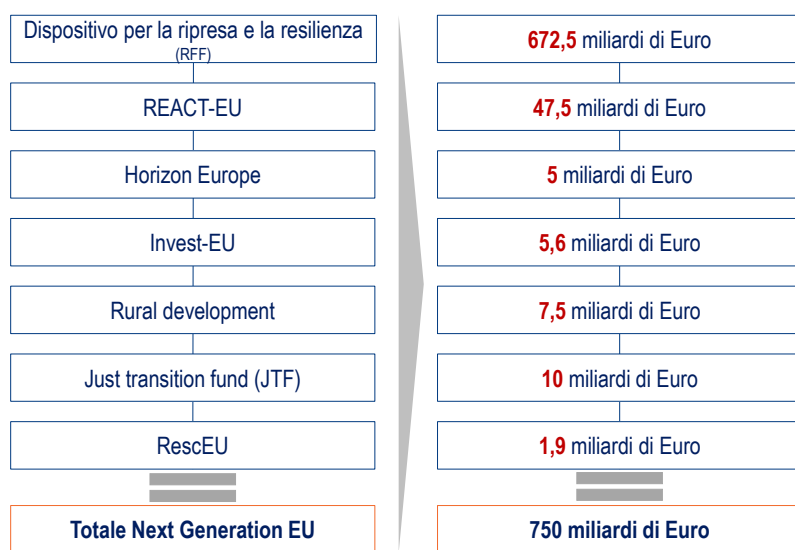


Figura 49. Importi per singolo programma del piano di rilancio *Next Generation EU*. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Consiglio Europeo, 2021.

75. L'Italia è il primo Paese beneficiario delle sovvenzioni con una quota pari a circa il **21%** del totale (**65,5 miliardi di Euro**), seguono Spagna (59,2 miliardi di Euro), Francia (37,4 miliardi di Euro), Polonia (23,1 miliardi di Euro), Germania (22,7 miliardi di Euro) e Grecia (16,2 miliardi di Euro).

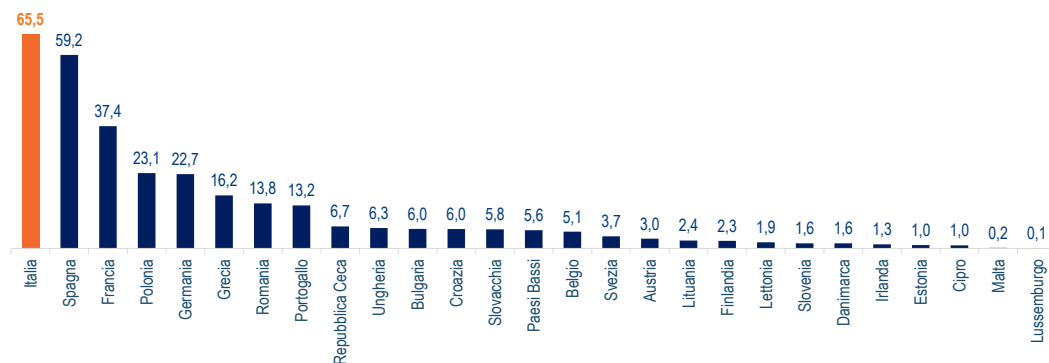


Figura 50. Risorse per Paese membro della *Recovery and Resilience Facility* (miliardi di Euro), 2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2021.

Con il piano *Next Generation EU*, la Commissione Europea ha mantenuto coerenza nella volontà di **fondare la ripresa economica sul pilastro della**

transizione sostenibile. I fondi del piano di rilancio *Next Generation EU* costituiscono un'opportunità storica di accrescere gli investimenti negli Stati Membri, indirizzandoli a settori strategici in cui spiccano le transizioni digitali ed energetiche. Il **Green Deal** europeo (a cui verrà dedicato il 37% dei fondi) e un **mercato unico più verde e digitale** sono, infatti, esplicitamente previsti come gli obiettivi verso cui dovranno tendere le progettualità collegate ai fondi di *Next Generation EU*.

76. Oltre al piano *Next Generation EU*, sono numerose le iniziative nate nel contesto europeo, coerentemente con il *Green Deal*, **rilevanti anche per il settore del Retail Specializzato**. In particolare:

— **Circular Economy Action Plan**, che pone l'accento su nuovi settori (come le costruzioni e l'alimentazione) e promuove modelli circolari per tutto il sistema economico;

— **New Consumer Agenda**, che ha l'obiettivo di promuovere un ruolo attivo dei consumatori nella transizione verde e digitale, delineando le priorità e i punti di azione cruciali su cui lavorare nei prossimi 5 anni insieme agli Stati membri a livello europeo e nazionale (transizione verde, trasformazione digitale,

applicazione efficace dei diritti dei

consumatori, esigenze specifiche di determinati gruppi di consumatori e cooperazione internazionale).

La Nuova Consumer Agenda: una grande opportunità per il Retail Specializzato per un rapporto sempre più vicino al consumatore

All'interno della *New Consumer Agenda 2020-2025*, la "Transizione verde" è uno degli obiettivi principali. In particolare, la Commissione si impegna per garantire che i consumatori abbiano a disposizione sul mercato dell'UE prodotti sostenibili e dispongano di informazioni migliori per poter operare una scelta consapevole.

Nel 2021 è prevista una proposta intesa a fornire ai consumatori **migliori informazioni sulla sostenibilità dei prodotti** e a combattere pratiche quali il "greenwashing" o l'obsolescenza precoce. La Commissione è impegnata anche nella riparazione e nella diffusione di prodotti più sostenibili e "circolari". Una transizione così grande come quella verde non può avvenire senza le imprese: la Commissione ha dichiarato la sua intenzione a collaborare con gli operatori economici per incoraggiarli ad assumere impegni a favore di un consumo sostenibile, al di là di quanto richiesto dalla legge.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2021.

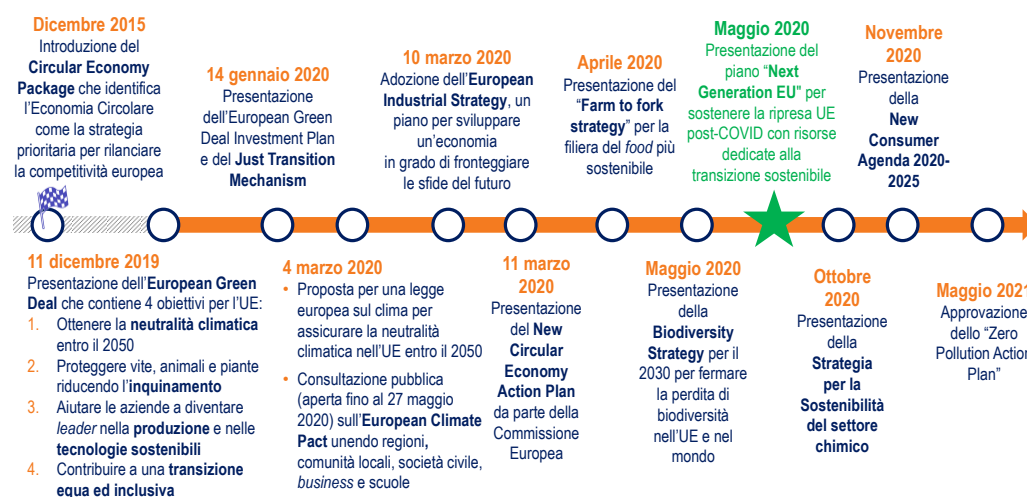


Figura 51. Principali iniziative di policy europee a favore dello Sviluppo Sostenibile, 2015-2021. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2021.

77. Seguendo le indicazioni della Commissione Europea, tutti gli Stati Membri hanno destinato più del 30% delle risorse alla **rivoluzione verde**, anche se con grande variabilità: il Lussemburgo ha attribuito oltre il 60% delle risorse disponibili al pilastro Rivoluzione verde, la Germania il 42%, mentre **l'Italia il 37%**, al pari di Croazia e Irlanda.
78. Secondo la versione trasmessa alla Commissione Europea nel mese di aprile 2021, il PNRR italiano ammonta complessivamente a **235,1 miliardi di Euro**, di cui **191,5 miliardi di Euro** della *Recovery and Resilience Facility* (il 30% circa delle risorse totali), **13 miliardi di Euro** del Pacchetto di assistenza alla Ripresa per la Coesione e i Territori di Europa (REACT-EU) e **30,6 miliardi di Euro** del Fondo Complementare.
79. Con l'obiettivo di rilanciare la crescita, i circa 235 miliardi di Euro del PNRR si articolano in sei anni di progettualità, suddivise in **sei missioni**:
- M1: digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo;
 - M2: rivoluzione verde e transizione ecologica;
 - M3: infrastrutture per una mobilità sostenibile;
 - M4: istruzione e ricerca;
 - M5: coesione e inclusione;
 - M6: salute.
80. In particolare, gli investimenti italiani sono stati pianificati per allocare oltre **69 miliardi di Euro** alla missione "**rivoluzione verde e transizione ecologica**", a seguire la missione "digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo" con **49 miliardi di Euro**. Questo impegno rispecchia la volontà europea di fondare la ripresa sulla creazione di un mercato sempre più verde e digitale.



Figura 52. Investimenti previsti dal PNRR per ambito di intervento (miliardi di Euro), 2021-2026. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Piano Nazionale Ripresa e Resilienza, 2021.*

3.3. QUALE CONTRIBUTO DEL *RETAIL* SPECIALIZZATO ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE

81. Secondo il modello di The European House - Ambrosetti, l'**approccio alla sostenibilità deve adottare un modello olistico**, che integri la sostenibilità **economica, sociale, e ambientale** per raggiungere gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile a livello nazionale e internazionale. Le tre dimensioni si articolano come segue:
- Per **sostenibilità economica** si intende la capacità di un sistema economico di generare una crescita duratura degli indicatori economici e di produrre e mantenere all'interno del territorio il massimo del Valore Aggiunto, combinando efficacemente le risorse nel rispetto dei vincoli ambientali.
 - Per **sostenibilità sociale** si intende la capacità di assicurare condizioni di benessere umano e felicità - in termini di sicurezza, salute e istruzione – senza distinzione di età, classe e genere.
 - Per **sostenibilità ambientale** si intende la capacità di massimizzare nel tempo l'utilizzo delle risorse naturali senza pregiudicarne la capacità rigenerativa, favorendo lo sfruttamento di risorse rinnovabili e la transizione verso forme di economia circolare.

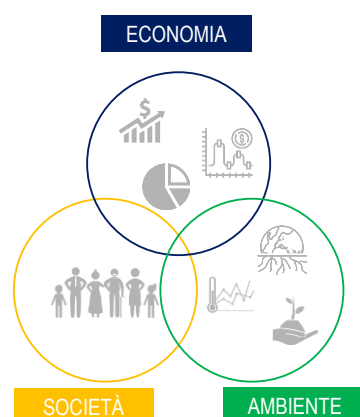


Figura 53. Le tre dimensioni dello Sviluppo Sostenibile. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su contributi John Elkington e fonti varie, 2021.

3.3.1. IL CONTRIBUTO DEL *RETAIL* SPECIALIZZATO ALLA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

82. Con riferimento alla sostenibilità economica, il settore del *Retail* Specializzato rappresenta un **volano di crescita economica** per il Paese. Come anticipato nella Parte 2 del presente Studio Strategico, ad oggi, la filiera del *Retail* Specializzato, considerando le attività manifatturiere e tutti i servizi a monte e a valle attivati, incide per il **13%** del Prodotto Interno Lordo nazionale, contribuendo alla creazione di 187,8 miliardi di Euro. La rilevanza della filiera estesa del *Retail* Specializzato è superiore a importanti settori economici del Paese in termini di Valore Aggiunto (12 volte quello della fabbricazione di articoli di abbigliamento, 15 volte quello della fabbricazione di mobili), fatturato (cresciuto il doppio negli

ultimi 7 anni rispetto alla media nazionale) e investimenti (+10% rispetto a quelli del settore *automotive* e il doppio rispetto a quelli dell'industria tessile)³⁰.

83. L'importanza del comparto in termini di creazione di Valore Aggiunto per il Paese si lega, più in generale, alla rilevanza dei **consumi**, che compongono circa il **60% del Prodotto Interno Lordo** italiano. In questo contesto, il *Retail Specializzato* contribuisce in maniera significativa: i consumi in beni alimentari e non alimentari, infatti, spiegano il **21,7%** del Prodotto Interno Lordo e il 37,5% dei consumi totali, per un valore pari a 358,9 miliardi di Euro nel 2020.

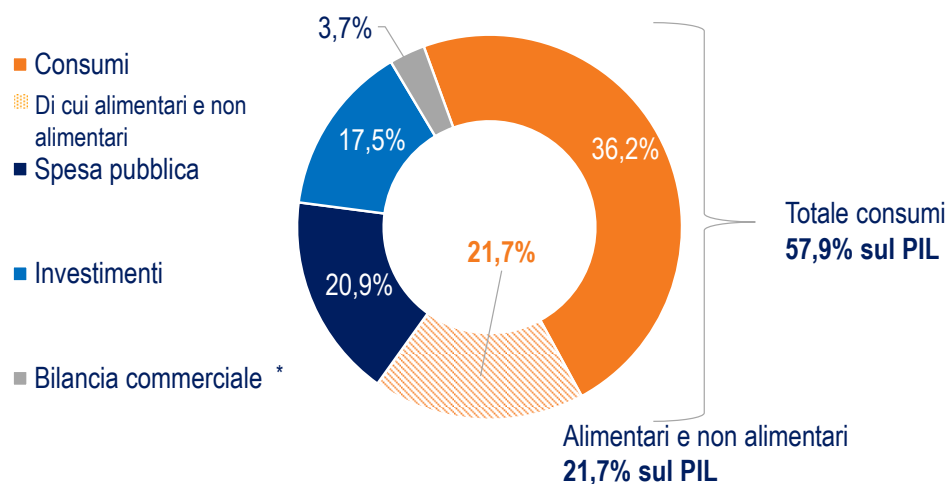


Figura 54. Composizione del Prodotto Interno Lordo in Italia (valori %), 2020. (*): differenza tra esportazioni di beni e servizi e importazioni di beni e servizi. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su Istat, 2021.

In un quadro nazionale in cui la spesa pubblica e gli investimenti sono fermi da anni, emerge con chiarezza come la **ripresa del Paese non possa prescindere dalla ripartenza dei consumi**, alimentari e non alimentari.

³⁰ Si veda la Parte 2 “*Quanto vale la filiera estesa del Retail Specializzato in Italia*” del presente Studio Strategico per maggiori dettagli sulla ricostruzione del valore della filiera estesa del *Retail Specializzato*.

84. Alla luce di questi dati, risulta chiaro come i consumi e, quindi il **Retail Specializzato**, possano rivestire un ruolo chiave per il rilancio dell'economia italiana. La rilevanza economica del *Retail Specializzato* non è però circoscritta alla sola componente direttamente attivata. L'ecosistema del *Retail Specializzato* ha infatti un peso considerevole sull'intera economia e genera elevate esternalità positive, attivando una molteplicità di settori. Come visto nella Parte 2 dello Studio, il settore attiva infatti una filiera lunga che, da monte a valle, coinvolge 3 codici Ateco a 2 cifre e 26 sottocodici.

85. In aggiunta all'impatto diretto, la filiera del *Retail Specializzato* genera un **impatto indiretto e indotto** rilevante grazie

all'attivazione di filiere di fornitura e subfornitura. Tale impatto è stato quantificato attraverso i moltiplicatori dell'occupazione e degli investimenti. Dal momento che ogni azienda operante in un comparto produttivo genera un *output* acquistando e combinando insieme alcuni *input* provenienti da altre industrie, ciascun settore economico si pone sul mercato con un duplice ruolo: acquirente di beni e servizi che impiega nel processo produttivo e venditore di beni e servizi ad altri settori economici. Inoltre, per l'effetto delle retribuzioni erogate dalle aziende appartenenti alla filiera e alle catene di fornitura e subfornitura correlate, si produce un effetto indotto sui consumi generati sui territori.

86. Il calcolo dell'effetto moltiplicatore della produzione e dell'occupazione (nella parte dedicata alla sostenibilità sociale) del settore tramite l'attivazione di filiere di approvvigionamento e di subfornitura è stato realizzato tramite le matrici *input-output* delle interdipendenze settoriali di Istat.

87. Attraverso l'analisi dei dati e le matrici *input-output* The European House - Ambrosetti ha stimato che la filiera estesa del *Retail Specializzato* in senso stretto genera un impatto diretto, indiretto e indotto rilevante in termini di contributo al Prodotto Interno Lordo, per un valore di circa **666 miliardi di Euro**. In altri termini, il *Retail Specializzato* rappresenta un settore strategico per il Paese, con un alto coefficiente di attivazione economica. Nel dettaglio, il moltiplicatore degli investimenti è pari a **2,10**, ovvero per ogni Euro investito dal settore del **Retail**

La metodologia di calcolo del moltiplicatore del Retail

Le matrici *input-output* forniscono la metodologia *standard* per effettuare delle **analisi di impatto**, consentendo di stimare gli effetti generati sul sistema economico da un fattore scatenante (ad esempio, gli investimenti in un determinato settore).

Il sistema *input-output* analizza statisticamente le interazioni tra i settori industriali e produttivi di una nazione e attraverso uno schema a matrice offre una rappresentazione sintetica delle sue relazioni interne ed esterne.

Inoltre, per effetto delle retribuzioni erogate dalle aziende appartenenti alla filiera e alle catene di fornitura e subfornitura correlate, si ottiene un effetto indotto sui consumi generati. Alla luce di queste premesse e grazie alle matrici *input-output* delle interdipendenze settoriali fornite da Istat, è stato possibile calcolare l'effetto moltiplicatore della catena del valore del *Retail Specializzato*.

Al fine di quantificare nel migliore modo possibile il moltiplicatore del *Retail*, è stato selezionato, tra le 63 branche di attività economiche previste da Istat, il settore "Servizi di vendita al dettaglio, escluso quello di autoveicoli e di motocicli".

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

Specializzato ne attiva ulteriori 1,10 Euro nel resto dell'economia italiana, per un **moltiplicatore di 2,10**.

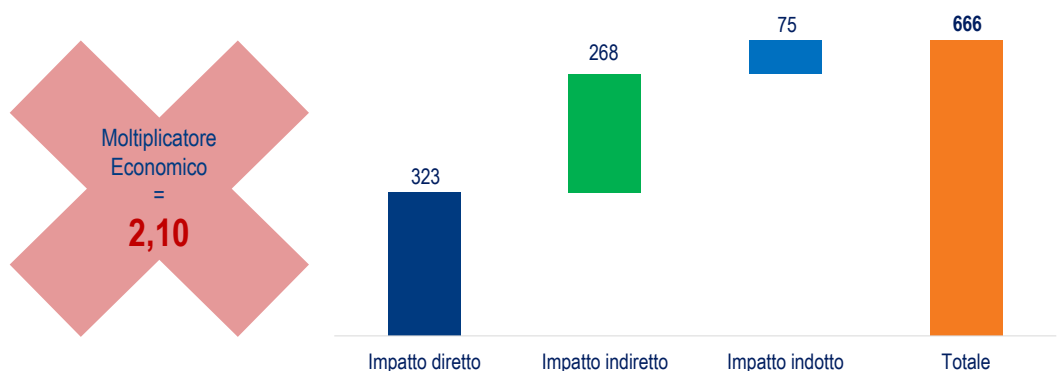


Figura 55. Fatturato diretto, indiretto e indotto generato dalla filiera estesa del *Retail* Specializzato in senso stretto in Italia (miliardi di Euro). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, Aida Bureau Van Dijk e tabelle delle interdipendenze settoriali (input-output), 2021.

3.3.2. IL CONTRIBUTO DEL *RETAIL* SPECIALIZZATO ALLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE

88. Per quanto riguarda la sostenibilità sociale, il *Retail* Specializzato rappresenta un fattore chiave nei prossimi anni come elemento abilitante dell'evoluzione verso la Società 5.0. Il *Retail* Specializzato può assumere un **nuovo ruolo sociale** potenziando tra le altre cose, la propria offerta in termini di **servizi complementari e integrativi all'acquisto di beni** come spazi verdi, ambienti per il *coworking*, punti di ricarica per la mobilità elettrica, ambulatori polifunzionali, spazi adibiti all'intrattenimento e alla ristorazione.

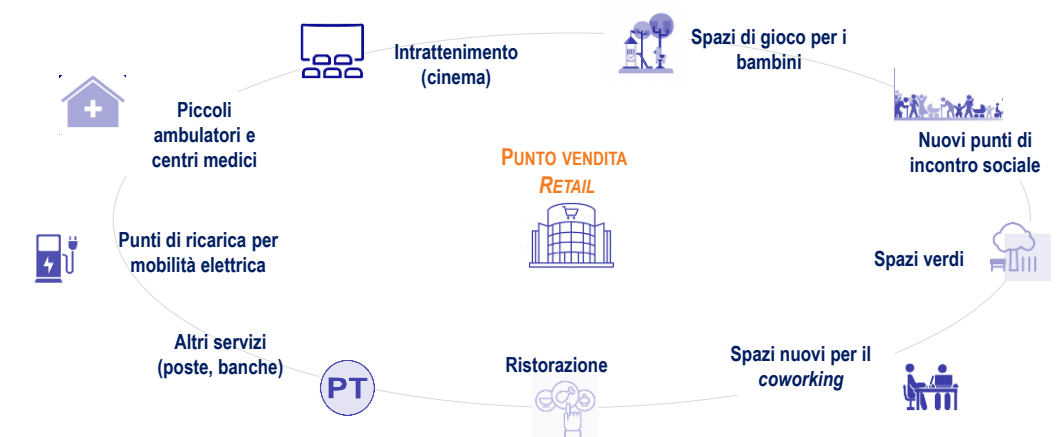


Figura 56. L'evoluzione del punto vendita: da punto di acquisto a punto di incontro e condivisione. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2021.

89. I Centri Commerciali – già prima della pandemia – avevano registrato un aumento degli spazi e dei servizi inerenti al tempo libero, all'intrattenimento e alla medicina di prossimità, emergendo sempre più come **luoghi di incontro e spazi di aggregazione culturale e sociale**. Nella fase *post-COVID*, sarà ancora più rilevante innovarsi, evolvere e recepire queste nuove tendenze, facendo leva sulla **prossimità** non solo **spaziale**, ma anche **relazionale** nei confronti del consumatore (intesa come vicinanza ai bisogni del consumatore).

Un esempio del ruolo sociale del Retail: l'evoluzione in hub vaccinali di Centri e Parchi Commerciali

Durante la campagna vaccinale, circa 200 tra Centri e Parchi Commerciali, gallerie e *factory outlet* si sono resi disponibili a essere utilizzati come **hub vaccinali** per contribuire a velocizzare la campagna, anche in zone sprovviste di strutture ospedaliere o con una dotazione di spazi insufficiente a coprire tutta la popolazione.

Si è dimostrata una soluzione attivabile in tempi rapidi e in piena sicurezza, grazie alla gestione unitaria tipica dei Centri Commerciali, che garantiscono spazi di ampie dimensioni, perfettamente organizzati, vigilati, regolarmente sanificati, dotati di parcheggi e agevoli da raggiungere spesso anche con i mezzi di trasporto pubblico.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

90. La nuova tendenza del *Retail Specializzato* come spazio di aggregazione sociale è confermata anche dai *social polling* di The European House - Ambrosetti, una delle attività della strategia di comunicazione 2021 della Community Retail 5.0, lanciati sulle piattaforme *social* (Twitter e LinkedIn). Da questi sondaggi, viene confermato il nuovo ruolo sociale del *Retail Specializzato*. In particolare, è stato chiesto agli utenti che tipologia di servizi vorrebbero nei punti vendita del futuro e come si immaginano cambiare i Centri Commerciali. In entrambi i casi, dalle risposte raccolte, è stato possibile mettere in evidenza due attributi chiave del *Retail* del futuro: i punti vendita dovranno **offrire servizi sociali** ed essere **più integrati nelle città**.

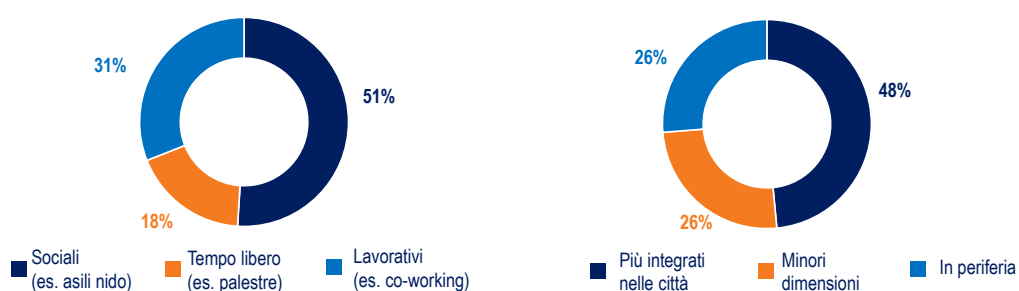


Figura 57. Grafico sx: risposte alla domanda “Che tipologie di servizi vorresti nei punti vendita del futuro?” e grafico dx: risposte alla domanda “Come ti immagini che cambierà il Centro Commerciale in futuro?”, (% di risposte, Twitter e LinkedIn), 2021. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2021.

91. Alla luce dell'importanza sociale attribuita al settore del *Retail* Specializzato e della sua natura di *front-end* diretto del consumatore³¹, i *Retailer* hanno la possibilità di **dispiegare e rendere operativo un cambio di visione** che ponga il consumatore al centro delle strategie produttive e commerciali delle aziende, privilegiando e facilitando lo sviluppo di una **nuova dimensione sociale**.
92. Il contributo del *Retail* Specializzato alla dimensione e al benessere sociale e dell'individuo risulta cruciale anche per soddisfare le **generazioni più giovani**, che richiedono un impegno sempre maggiore verso la sostenibilità sociale. Infatti, con riferimento a questa dimensione, la Generazione Z mostra una maggiore attenzione rispetto alla media della popolazione, con una differenza di 9 punti percentuali (43% per la Generazione Z, a fronte di un dato del 34% per la media della popolazione). I *Retailer*, pertanto, risultano lo strumento ideale per perseguire gli **obiettivi di sostenibilità sociale**, sempre più richiesti dal consumatore italiano.

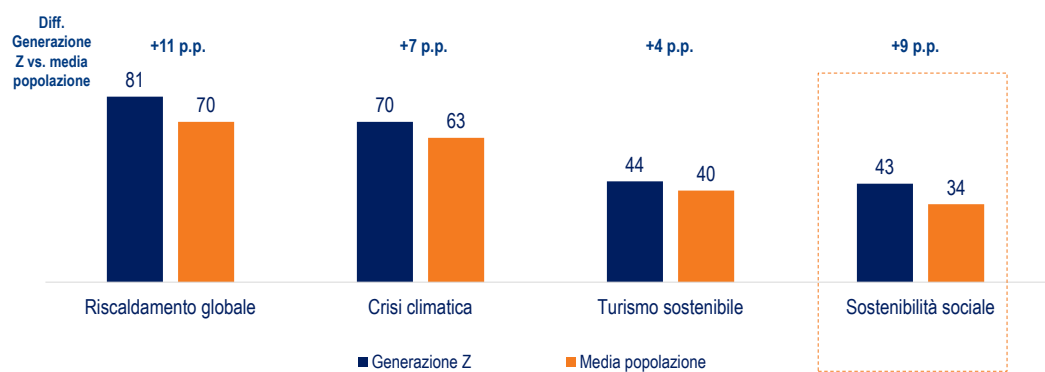


Figura 58. Consumatori che chiedono un maggiore impegno da parte dei *Retailer* verso alcuni macro-ambiti della sostenibilità in Italia (valori %), 2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Osservatorio Nazionale sullo Stile di Vita Sostenibile, 2021.

93. La rilevanza sociale della filiera del *Retail* Specializzato è riscontrabile anche dal punto di vista dell'**occupazione sostenuta**. Infatti, nel 2019 il *Retail* Specializzato ha attivato circa **2,4 milioni di occupati**, a fronte dei 930mila sostenuti dall'agricoltura e dei 420mila dell'industria alimentare.
94. Inoltre, l'importanza del *Retail* Specializzato in termini occupazionali non è circoscritta solamente al valore assoluto. Andando ad analizzare l'incremento di occupati tra il 2013 e il 2019, il *Retail* Specializzato risulta, infatti, il **10° settore economico su 245 censiti per crescita occupazionale**, con una variazione positiva pari a 33.754 unità.

³¹ Si veda la Parte 1 "L'evoluzione verso il modello *Society 5.0* e il ruolo strategico del *Retail Specializzato oggi*" del presente Studio Strategico per maggiori approfondimenti in merito.



Figura 59. Incremento degli occupati nel Retail Specializzato e in altri settori economici in Italia (valori assoluti), 2013-2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2021.

95. La filiera del Retail Specializzato offre inoltre un **contributo significativo all'occupazione delle categorie più fragili**: donne e giovani. Per quanto riguarda le prime, il settore risulta particolarmente attento e sensibile, con le donne che rappresentano il **60%** degli occupati, a fronte di una media nazionale pari al 53,8%. A livello disaggregato, spiccano, in particolare, le *performance* positive del settore dell'abbigliamento per i bambini (91%), le erboristerie (87%) e il settore della profumeria (85%).



Figura 60. Grafico sx: occupati donna nel Retail Specializzato in Italia (valori %) e grafico dx: occupati donna nel settore del Retail Specializzato in Italia per tipologia di attività (valori %), 2020. (*): media italiana pari al 53,8%. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Federdistribuzione, 2021.

96. Anche dal punto di vista dei **giovani**, il settore del Retail Specializzato registra una *performance* migliore rispetto alla media italiana, con un percentuale di occupati giovani pari a circa il 20%, a fronte di una media nazionale pari al 14,5%. Analizzando il dato sull'occupazione giovanile per tipologia di attività, gli articoli sportivi, le telecomunicazioni e telefonia e l'abbigliamento registrano i risultati migliori, con valori rispettivamente pari al 43%, 38% e 36%.



Figura 61. Grafico sx: quota di dipendenti sotto i 30 anni nel *Retail Specializzato* in Italia (valori %) e grafico dx: quota di dipendenti sotto i 30 anni nel settore del *Retail Specializzato* in Italia per tipologia di attività (valori %), 2020. (*): media italiana pari al 14,5%. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Federdistribuzione, 2021.

97. Infine, ai fini di una migliore comprensione dell'**impatto sociale del Retail Specializzato**, utilizzando il sistema delle matrici *input-output*³², è stato possibile stimare l'impatto diretto, indiretto e indotto sull'occupazione generato grazie all'attivazione di filiere di fornitura e subfornitura. In particolare, la filiera estesa del *Retail Specializzato* in senso stretto genera un impatto diretto, indiretto e indotto rilevante in termini di contributo all'occupazione, per un valore di quasi **3 milioni di addetti**. Il moltiplicatore occupazionale della filiera estesa del *Retail Specializzato* è pari, infatti, a **2,10**: in altri termini ogni persona occupata dal comparto sostiene più di un posto di lavoro aggiuntivo nell'economia.

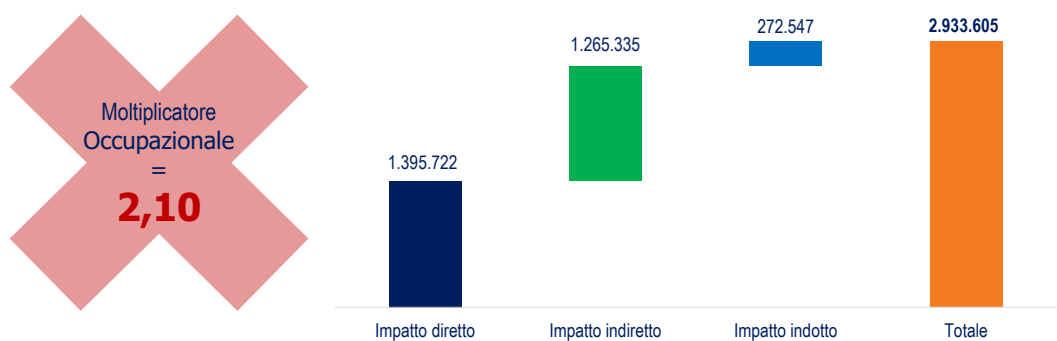


Figura 62. Occupazione diretta, indiretta e indotta dalla filiera estesa del *Retail Specializzato* in senso stretto in Italia (valori assoluti). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, Aida Bureau Van Dijk e tabelle delle interdipendenze settoriali (*input-output*), 2021.

³² Si rimanda ai paragrafi 22-25 della presente Parte 3 dello Studio Strategico per un approfondimento sulla metodologia utilizzata.

3.3.3. IL CONTRIBUTO DEL *RETAIL* SPECIALIZZATO ALLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

98. Prendendo in considerazione il terzo pilastro dell'approccio olistico alla sostenibilità, con riferimento all'aspetto **ambientale** il contributo del *Retail* Specializzato può essere articolato in **5 dimensioni**:

- **utilizzo efficiente delle risorse**: infatti le aziende del *Retail* Specializzato portano avanti diverse iniziative per favorire l'utilizzo efficiente delle risorse;
- **corretta gestione e smaltimento dei rifiuti**: i *player* del settore del *Retail* Specializzato contribuiscono allo smaltimento dei rifiuti, a partire da quelli elettronici;
- **monitoraggio della filiera della fornitura**: nella scelta dei propri fornitori, i *Retailer* impongono alcuni requisiti di sostenibilità monitorati con strumenti *ad hoc*;
- **efficienza energetica**: le aziende del *Retail* Specializzato sono impegnate in attività per favorire il risparmio energetico;
- **circolarità**: le aziende del settore hanno un ruolo centrale nel facilitare la transizione verso modelli di consumo circolari e sostenibili.

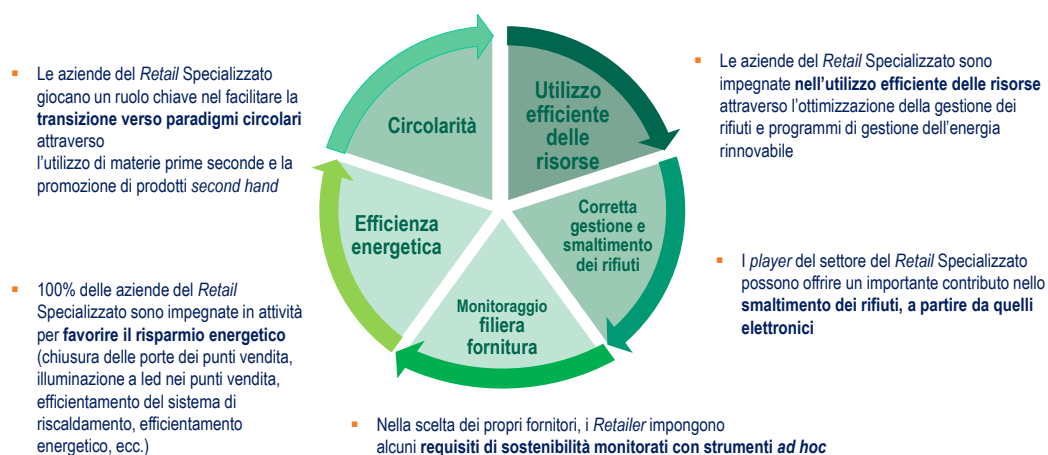


Figura 63. Il contributo del *Retail* Specializzato alla sostenibilità ambientale. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2021.

99. Per quanto riguarda **l'utilizzo efficiente delle risorse**, emerge un impegno condiviso da tutte le aziende del settore *Retail*. Diverse sono le dimensioni di azione: ad esempio, il 100% delle aziende è attivo nell'ottimizzazione della gestione dei rifiuti e nei programmi di riduzione dei consumi energetici, confermando una tendenza già consolidata a partire dal 2017. Una seconda pratica di sostenibilità ambientale particolarmente diffusa nel settore del *Retail* riguarda la dematerializzazione dei documenti, con il 94% che sta convertendo il suo archivio in digitale. Si registra, inoltre, un miglioramento (seppur contenuto) per quanto

L'efficienza idrica come driver per gli investimenti e lo sviluppo sostenibile dell'Italia

La Community Valore Acqua per l'Italia, fondata nel 2019 da The European House - Ambrosetti con la missione di "Essere il Think Tank multi-stakeholder per elaborare scenari, strategie e politiche a supporto della filiera estesa dell'acqua in Italia e il suo sviluppo aiutando il Paese a diventare un benchmark europeo e mondiale" ha approfondito nella seconda edizione il tema dell'efficienza idrica lungo tutto la filiera estesa dell'acqua, con implicazioni anche per il settore civile e gli utilizzatori della risorsa.

La Community Valore Acqua per l'Italia ha identificato quattro priorità per favorire l'efficienza idrica lungo tutta la filiera estesa dell'acqua:

- razionalizzazione dell'utilizzo di acqua potabile;
- aumento del riciclo e del riuso dell'acqua;
- razionalizzazione della produzione di acque di scarico non recuperabili;
- efficientamento dei sistemi di monitoraggio dell'utilizzo idrico.

In particolare, la dimensione "razionalizzazione dell'utilizzo di acqua potabile" può essere estesa anche al settore del *Retail Specializzato*.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

riguarda l'utilizzo di energia rinnovabile, con una crescita di un punto percentuale tra il 2017 e il 2020 nella quota di *Retailer* attivi su questo fronte. Maggiore impegno sarebbe, invece, necessario per migliorare l'efficienza idrica in termini di riduzione dei consumi idrici e di programmi per il riutilizzo delle acque chiare: solamente la metà delle aziende sono attive in tal senso.

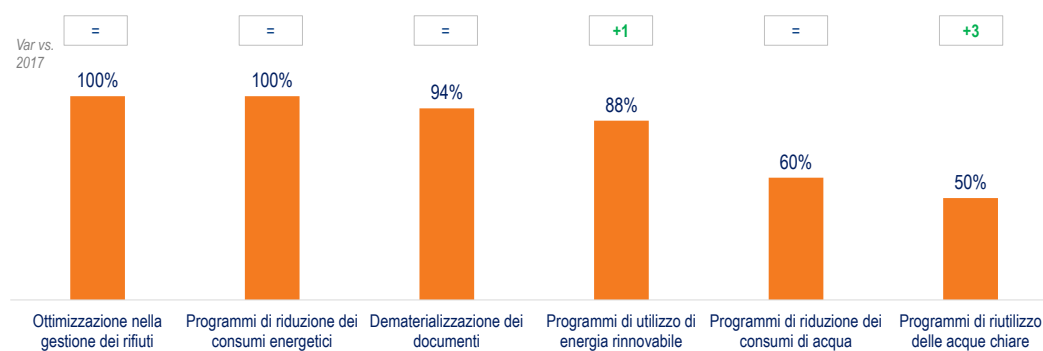


Figura 64. Aziende del settore *Retail* impegnate in pratiche di sostenibilità ambientale per la gestione efficiente delle risorse (valori %), 2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Federdistribuzione, 2021.

100. Per quanto riguarda il secondo ambito, corretta gestione e smaltimento dei rifiuti, i *player* del settore hanno un ruolo centrale nel garantire e nel **promuovere il riciclo e lo smaltimento dei rifiuti elettronici** (c.d. RAEE – Rifiuti da

Apparecchiature Elettriche e Elettroniche), che richiedono una gestione specifica. I rifiuti elettronici ed elettrici includono una varietà di prodotti diversi (piccoli e grandi elettrodomestici, elettronica di consumo e prodotti informatici) che devono essere smaltiti dopo l'utilizzo. Le principali difficoltà nella gestione di questo tipo di rifiuto sono legate ad una mancanza di biodegradabilità e al fatto che, spesso, contengono sostanze considerate tossiche per l'ambiente³³. A livello di prodotto, i grandi elettrodomestici, come le lavatrici e stufe elettriche, sono tra i rifiuti più raccolti e rappresentano oltre il **52,7%** di tutti i rifiuti elettrici ed elettronici raccolti; a seguire i prodotti di elettronica di consumo e pannelli fotovoltaici (14,6%) e dispositivi informatici e di telecomunicazioni (14,1%).

101. Al momento, nell'Unione Europea il **46,8%** di tutti i rifiuti elettronici viene riciclato correttamente, mentre il resto rientra nella categoria dei rifiuti indifferenziati e non può pertanto essere avviato a riciclo. L'**Italia** si posiziona al di sotto della media europea, con **solamente il 39,4% dei rifiuti elettronici riciclati**. In tal senso, la promozione e l'incentivazione di modelli di consumo e riciclo consapevole sono essenziali per migliorare questa *performance* e i *player* del settore del *Retail Specializzato* si trovano in una posizione favorevole per dispiegare il proprio contributo.

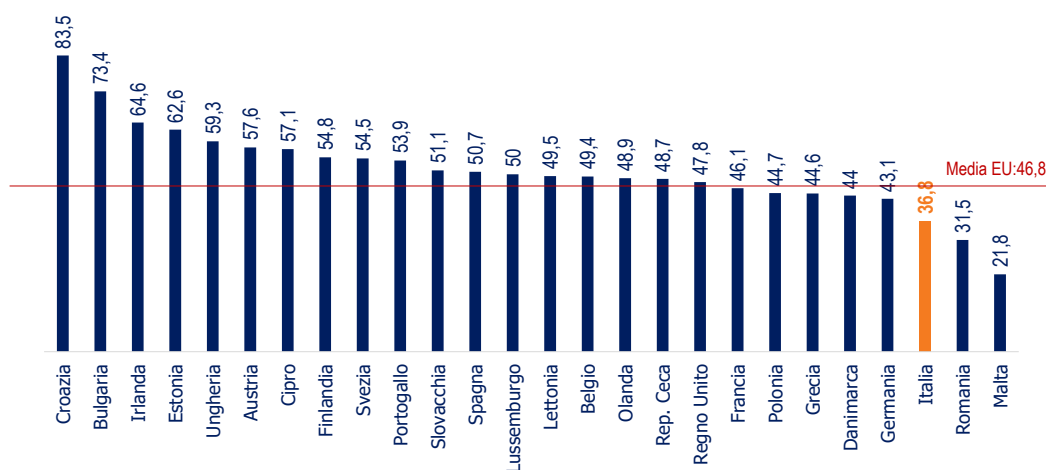


Figura 65. Tasso di riciclo dei rifiuti elettronici nell'Unione Europea (valori % sul totale dei rifiuti immessi nel mercato nei 3 anni precedenti), 2018. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2021.*

³³ Per ovviare a questo problema, l'Unione Europea ha adottato un quadro legislativo per impedire l'uso di determinate sostanze chimiche, come il piombo.

La normativa per la gestione dei RAEE nell'UE e in Italia

La raccolta dei RAEE viene differenziata in base alla **tipologia di produzione ed impiego delle apparecchiature** in oggetto, creando delle categorie in base al tipo di trattamento a cui saranno sottoposti i RAEE stessi.

I trattamenti di recupero vengono eseguiti per bonificare i componenti da materiali pericolosi per la salute o per l'ambiente, in modo tale da smaltirli correttamente. In questo modo è possibile recuperare tutta la componentistica riutilizzabile e i materiali riciclabili tra le parti danneggiate o inutilizzabili.

Il conferimento dei RAEE può essere eseguito dai consumatori nei centri di raccolta predisposti dai comuni, o tramite il ritiro da parte dei rivenditori, nelle fasi di acquisto di nuovi prodotti.

A livello europeo, la gestione dei RAEE è regolamentata dalla Direttiva sui rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche (2012/19/UE), dalla Direttiva relativa all'istituzione di un quadro per l'elaborazione di specifiche per la progettazione ecocompatibile dei prodotti connessi all'energia (2009/125/CE) e dalla Direttiva relativa a pile e accumulatori e ai rifiuti di pile e accumulatori (2006/66/CE).

La normativa che regola la raccolta e il riciclo dei RAEE in Italia è il Decreto Legislativo 49 del 14 marzo 2014, che recepisce la Direttiva europea 2012/19/EU. Il D.Lgs. 49/2014 sostituisce il precedente D.Lgs. 151/2005, che per primo ha introdotto in Italia una gestione specifica per i RAEE al fine di contenere l'aumento di tali rifiuti e la dispersione di sostanze pericolose nell'ambiente e **favorire il riutilizzo di materiali** senza sprecare nuove risorse.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Remedia e fonti varie, 2021.

102. Per quanto riguarda il terzo ambito, monitoraggio della filiera, gli operatori del *Retail Specializzato* risultano **promotori della sostenibilità della filiera stessa**, attraverso l'imposizione di requisiti di sostenibilità ai loro fornitori su diverse tematiche. I requisiti più rilevanti sono l'attenzione nell'utilizzo di sostanze chimiche (criterio che riceve un punteggio di 9,1 – in una scala da 1=minimo a 10=massimo) e la garanzia di tracciabilità della filiera (8,6).³⁴ Tali requisiti vengono monitorati attraverso diversi strumenti di controllo come:
- autodichiarazioni: intese come *checklist* integrate nella documentazione contrattuale, in cui l'azienda fornitrice dichiara di rispettare i valori etici e i diritti umani;
 - questionari *ad hoc*: si tratta di indagini relative a specifici indicatori di interesse (ad esempio, caratteristiche dei prodotti, dei processi produttivi, dei macchinari ecc.);
 - *audit* annuali: si tratta di effettive verifiche di persona, con frequenza regolare, presso le aziende fornitrici dell'effettivo rispetto degli *standard* richiesti.
103. Per quanto riguarda la dimensione dell'**efficienza energetica**, sono diverse le iniziative messe in atto dalle aziende del *Retail Specializzato*. *In primis*, è

³⁴ Fonte: *survey* alle insegne della Distribuzione Moderna di The European House - Ambrosetti da «*Il Contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese*», 2020

importante sottolineare che il **100%** delle aziende del *Retail Specializzato* siano impegnate in attività per favorire il risparmio energetico. Tra le principali iniziative portate avanti:

- chiusura delle porte dei punti vendita su strada (81% nella totalità dei loro punti vendita);
- attivazione di illuminazione a led nei punti vendita (25% nella totalità dei loro punti vendita);
- efficientamento del sistema di riscaldamento e refrigerazione ambientale (nessuna azienda del *Retail* l'ha effettuato nella totalità dei punti vendita, ma l'81% l'ha effettuato in più della metà);
- realizzazione di punti vendita secondo criteri di efficienza energetica (7% nella totalità dei loro punti vendita).

Il rischio del *greenwashing*, una trappola per i consumatori

Ogni anno, la Commissione Europea effettua un'indagine sui siti *web* di un campione di aziende per monitorare eventuali violazioni del diritto dell'UE in materia di tutela dei consumatori nei mercati *online*. Quest'anno, per la prima volta, l'indagine a tappeto si è concentrata sul "*greenwashing*", la pratica seguita dalle imprese che dichiarano di fare per l'ambiente più di quanto facciano in realtà, trasferendo una falsa impressione o fornendo informazioni fuorvianti sulla sostenibilità dei propri prodotti. L'indagine a tappeto ha analizzato le affermazioni di imprese che sostengono di vendere prodotti ecologici nel settore dell'abbigliamento, dei cosmetici e degli elettrodomestici.

Dopo uno *screening* generale, la Commissione Europea e le autorità di tutela dei consumatori hanno esaminato in modo più approfondito 344 affermazioni apparentemente dubbie, evidenziando che:

- nel **59%** dei casi, il commerciante non aveva fornito elementi facilmente accessibili a sostegno delle sue affermazioni;
- nel **37%** dei casi, l'affermazione conteneva formulazioni vaghe e generiche, come "cosciente", "rispettoso dell'ambiente", "sostenibile", ai fini di suscitare nei consumatori l'impressione, priva di fondamento, di un prodotto senza impatto negativo sull'ambiente.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2021.

104. Nonostante l'impegno profuso in tal senso, il consumo energetico rimane stabile negli anni (338,7 KWh/m² nel 2019 e 336,7 KWh/m² nel 2018), evidenziando quindi una possibilità di miglioramento.
105. Infine, per quanto riguarda la dimensione della **circolarità**, le aziende del *Retail Specializzato* giocano un **ruolo chiave** nel facilitare la transizione verso paradigmi circolari, attraverso l'utilizzo di materie prime seconde e la promozione di prodotti *second hand*. Inoltre, le pressioni, in tal senso, da parte dei consumatori stanno crescendo. Infatti, l'83% dei *Millenials* e l'84% dei membri della Generazione X ritengono importante che i *Retailer* pongano attenzione al ciclo di fine vita dei prodotti venduti.
106. Tuttavia, nonostante i consumatori siano progressivamente sempre più favorevoli e sensibili alla necessità di attivare modelli di Economia Circolare e all'utilizzo circolare dei prodotti, **l'impegno effettivo** rimane **ancora contenuto**. Infatti,

secondo una *survey* condotta dalla Commissione Europea³⁵ solo un quarto dei cittadini acquista prodotti di seconda mano e circa la metà tende ad acquistare i più recenti prodotti elettronici.

Comportamenti legati all'Economia Circolare	Fortemente in disaccordo	Tendenzialmente in disaccordo	Tendenzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo
Tengo sempre le cose che possiedo a lungo	0,8%	5,8%	51,7%	41,7%
Riciclo sempre i miei prodotti di scarto	3,4%	18,8%	52,0%	25,8%
Di solito riparo i miei beni se si rompono	7,4%	29,1%	52,7%	10,8%
A volte compro prodotti di seconda mano	31,1%	40,5%	23,8%	4,6%
Compro sempre nuovi prodotti e gadget elettronici più recenti	15,2%	39,6%	37,1%	8,2%

Figura 66. Dichiarazioni dei consumatori sulla predisposizione a comportamenti circolari in UE-27+UK, (% degli intervistati) 2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati European Commission, 2021.

107. Una ragione sottostante al contenuto impegno da parte dei cittadini nei paradigmi di economia circolare può essere ricondotta ad una **mancanza di informazioni** riguardo durata e riparabilità dei prodotti, così come l'assenza di mercati sufficientemente sviluppati (ad esempio, per i prodotti di seconda mano, il noleggio, *leasing* o servizi di condivisione, ecc.). Alla luce della presenza omogenea sul territorio e del rapporto diretto con il consumatore, il *Retail Specializzato* gioca un ruolo chiave nel facilitare la transizione verso modalità di consumo virtuose attraverso la **promozione del riutilizzo di materie** e di prodotti **second hand**.

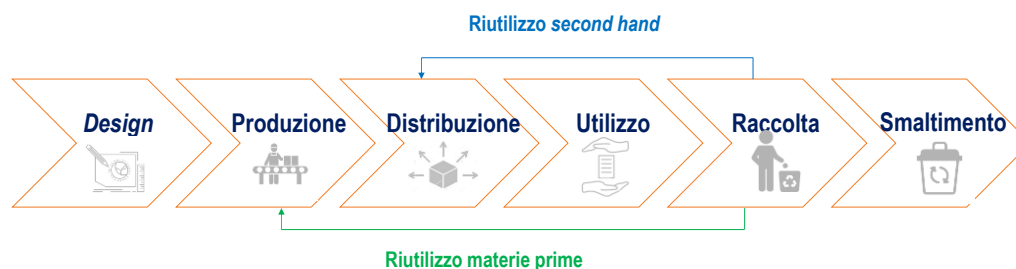


Figura 67. Ruolo del *Retail Specializzato* nella dimensione della circolarità, 2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2021.

³⁵ Fonte: Commissione Europea, "Behavioural Study on Consumers' Engagement in the Circular Economy", 2018.

3.3.4. L'IMPATTO DEL *RETAIL* SPECIALIZZATO SULL'AGENDA 2030 DELLE NAZIONI UNITE

108. Alla luce del contributo dispiegato dal settore del *Retail* Specializzato nei tre ambiti della sostenibilità (economica, sociale e ambientale), è stato ritenuto opportuno **portare a sintesi il ruolo trasversale** del comparto per il **raggiungimento di uno Sviluppo Sostenibile**. Pertanto, è stato messo a punto un modello interpretativo che parte dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile definita dalle Nazioni Unite (settembre 2015) ed analizza tutti i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e i rispettivi 169 *target* per comprendere e quantificare l'**impatto del *Retail* Specializzato verso la transizione sostenibile**.
109. A tal fine, sono stati isolati gli obiettivi e i *target* direttamente o indirettamente influenzati dal settore del *Retail* Specializzato. In particolare, la filiera del *Retail* Specializzato ha un impatto, diretto o indiretto, su:
- **8 dei 17 Obiettivi** di Sviluppo Sostenibile³⁶;
 - **38 dei 169 target** relativi ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.



Figura 68. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'agenda 2030 impattati dal settore del *Retail* Specializzato. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Organizzazione delle Nazioni Unite, 2021. N.B. Evidenziati in rosso gli Obiettivi impattati dal *Retail* Specializzato.

110. Dal punto di vista della **sostenibilità economica**, il *Retail* Specializzato impatta 2 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile:
- Obiettivo 8 “*Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena produttività e occupazione e un lavoro dignitoso per*

³⁶ Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età (SDG 3); Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze (SDG 5); Assicurare l'accesso all'energia a prezzi accessibili, sostenibili e affidabili (SDG 7); Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena produttività e occupazione e un lavoro dignitoso per tutti (SDG 8); Costruire infrastrutture resistenti, promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e promuovere l'innovazione (SDG 9); Rendere città e insediamenti umani inclusivi, sicuri, flessibili e sostenibili (SDG 11); Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili (SDG 12); Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze (SDG 13).

tutti". Attraverso una filiera economica rilevante, promuove la crescita economica ed attiva esternalità positive indirette e indotte;

- Obiettivo 9 “*Costruire infrastrutture resistenti, promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e promuovere l'innovazione*”. Attraverso una filiera articolata e gli investimenti mobilitati, promuove lo sviluppo di soluzioni innovative, inclusive e sostenibili anche di ispirazione per il resto del Paese.

111. Dal punto di vista della **sostenibilità sociale** il *Retail Specializzato* impatta 5 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile:

- Obiettivo 3 “*Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età*”. Attraverso la promozione del modello di Società 5.0, i *player* del *Retail Specializzato* si fanno portavoce dei bisogni dei consumatori e garanti di benessere;
- Obiettivo 5 “*Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze*”, grazie al sostegno importante all'occupazione femminile, +11,5% rispetto alla media italiana;
- Obiettivo 8 “*Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena produttività e occupazione e un lavoro dignitoso per tutti*”. Attraverso una filiera economica articolata, sostiene un'occupazione di oltre 2 milioni di persone, in crescita (+33.000 persone) negli ultimi 6 anni;
- Obiettivo 11 “*Rendere città e insediamenti umani inclusivi, sicuri, flessibili e sostenibili*”, grazie al nuovo ruolo sociale assunto dai Centri Commerciali, che sono in grado di coniugare lo *shopping* con altri servizi di carattere sociale;
- Obiettivo 12 “*Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili*”, con la promozione di modelli di consumo consapevoli e il supporto nella scelta dei prodotti, con competenza e conoscenza anche rispetto alla gestione dei rifiuti.

112. Dal punto di vista della **sostenibilità ambientale** il *Retail Specializzato* impatta 3 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile:

- Obiettivo 7 “*Assicurare l'accesso all'energia a prezzi accessibili, sostenibili e affidabili*”, attraverso le azioni in cui i *player* del settore sono attivi per la promozione di un maggiore risparmio energetico;
- Obiettivo 12 “*Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili*”, attraverso l'impegno nello smaltimento corretto dei rifiuti da Apparecchiature Elettriche e Elettroniche;

- Obiettivo 13 “*Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze*”, attraverso l’impegno dimostrato in azioni di sostenibilità lungo diversi ambiti³⁷.

³⁷ Si rimanda alla Parte 3.3.3. dello Studio Strategico Retail 5.0, “*L’impatto del contributo del Retail Specializzato agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*” per ulteriori approfondimenti.

PARTE 4

Cosa fare per realizzare il modello “Retail 5.0”: l’Agenda per l’Italia



PARTE 4

COSA FARE PER REALIZZARE IL MODELLO “RETAIL 5.0”: L’AGENDA PER L’ITALIA

MESSAGGI CHIAVE

- Per dispiegare il pieno potenziale della filiera del *Retail Specializzato* a beneficio del sistema-Paese e realizzare il modello “*Retail 5.0*”, occorre definire un **intervento, a livello nazionale, di natura sistemica**, che possa incidere sui fattori ostativi e valorizzare i fattori acceleratori per lo sviluppo della filiera, **valorizzando i contributi di tutti gli attori**.
- Occorre partire da una **Strategia Nazionale** per la filiera del *Retail Specializzato*, che metta a sistema i contributi di tutti gli attori di *business* e politico-istituzionali, anche facendo leva sull’Osservatorio permanente della Community Retail 5.0.
- In linea con tale ambizione, sono stati identificati **quattro ambiti d’intervento con specifiche azioni concrete** per sostenere l’evoluzione del settore del *Retail Specializzato* in Italia e la sua transizione verso un nuovo paradigma 5.0:
 1. rafforzare il **ruolo sociale** del *Retail Specializzato* come promotore di aggregazione e innovazione;
 2. indirizzare il settore del *Retail Specializzato* verso uno **sviluppo sempre più sostenibile**;
 3. superare i **vincoli amministrativi e burocratici** che limitano il potenziale di sviluppo del *Retail Specializzato*;
 4. evidenziare e risolvere le **asimmetrie competitive** esistenti tra le piattaforme *online* e i *Retailer* fisici.
- In questo quadro, le risorse stanziare dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) aprono un’**opportunità unica** per il rilancio del Paese e della filiera del *Retail Specializzato*. Il *Retail Specializzato* può svolgere un ruolo cruciale per il raggiungimento degli obiettivi del PNRR. Ciononostante, ad oggi, nelle linee di indirizzo del piano di rilancio la parola “Commercio” **non viene mai citata**.

4.1. LE PROPOSTE DI *POLICY* DELLA PRIMA EDIZIONE DELLA COMMUNITY RETAIL 5.0

113. Le evidenze dell'Osservatorio della prima edizione della Community Retail 5.0 mettono in evidenza la necessità di definire un **intervento di natura sistemica a livello nazionale**, in grado di mettere a fattor comune i contributi di tutti gli attori della filiera estesa del *Retail Specializzato*, intervenendo sui fattori ostativi e valorizzando i fattori acceleratori per il suo sviluppo e il suo riconoscimento anche a livello politico-istituzionale. La Community Retail 5.0 – quale presidio privilegiato di dialogo costante con le Istituzioni di riferimento e gli attori della filiera – ha voluto rispondere a questa esigenza nella prima edizione dell'iniziativa, elaborando un'“**Agenda per l'Italia**”, con proposte e azioni concrete per il rilancio del settore del *Retail Specializzato*.
114. Nelle pagine che seguono ogni raccomandazione è articolata lungo due dimensioni:
- il **razionale**, che descrive lo stato dell'arte ed evidenzia le criticità da affrontare o le opportunità che possono essere colte con riferimento al fenomeno esaminato;
 - l'illustrazione dettagliata della **proposta d'azione**, comprensiva del dettaglio dei possibili interventi operativi per una sua efficace implementazione.
115. Verrà infine esplicitato il ruolo del settore per il raggiungimento degli obiettivi del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (PNRR). In altre parole, per ogni ambito propositivo identificato, sarà messo in evidenza il contributo, diretto o indiretto, al raggiungimento delle singole missioni e delle rispettive componenti del PNRR.
116. A seguire, viene presentato uno schema riassuntivo delle proposte d'azione per il rilancio della filiera del *Retail Specializzato*, che si articolano lungo **quattro pilastri tematici** e che, a partire da una visione di lungo periodo per il settore di riferimento, hanno l'obiettivo di dispiegare i benefici abilitati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Ognuno dei singoli pilastri si articola poi in raccomandazioni e proposte concrete che vengono dettagliate nelle pagine seguenti.



Figura 69. Proposte di *policy* della prima edizione della Community Retail 5.0 per realizzare il modello “Retail 5.0”. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

4.2. IL PUNTO DI PARTENZA: UNA STRATEGIA NAZIONALE PER LA FILIERA DEL *RETAIL* SPECIALIZZATO

4.2.1. PERCHÉ È NECESSARIO AVERE UNA STRATEGIA NAZIONALE SUL *RETAIL* SPECIALIZZATO

117. Il *Retail* Specializzato attiva un’importante e complessa filiera da monte a valle e si caratterizza per una **diffusione capillare** sul territorio nazionale³⁸. La filiera estesa sostenuta dal settore ha un peso economico molto rilevante per il Paese: 187,8 miliardi di Euro, pari al **13%** del PIL nazionale. Inoltre ha un’elevata eterogeneità dimensionale, includendo sia i piccoli negozi all’interno dei centri cittadini sia i grandi Centri e Parchi Commerciali, dando vita ad un’**ecosistema variegato e integrato**.
118. Nonostante tale rilevanza per il sistema-Paese, in Italia i Centri Commerciali sono stati tra le prime attività a chiudere a seguito della situazione di crisi scaturita dall’emergenza sanitaria COVID-19 e gli ultimi a riaprire. Le riaperture durante i fine settimana sono arrivate con **circa un mese di ritardo** rispetto ai principali Paesi europei (**22 maggio 2021**, rispetto al 12 aprile del Regno Unito, 19 aprile del Portogallo, 20 aprile della Germania e 26 aprile della Spagna), in un contesto in cui il *weekend* ha un peso significativo nelle abitudini di acquisto degli italiani (**27%** del fatturato realizzato nel *weekend*).

³⁸ Si veda la Parte 2 del presente Studio Strategico “Quanto vale la filiera estesa del *Retail* Specializzato in Italia” per maggiori approfondimenti in merito.

119. Con l'obiettivo di quantificare l'impatto delle mancate riaperture dei Centri Commerciali nei *weekend* sul fatturato del *Retail Specializzato* in senso stretto, The European House - Ambrosetti ha elaborato una stima considerando le seguenti variabili:

- fatturato generato nel periodo pre-pandemico (2019);
- acquisti nel fine settimana (pari al **27%** del totale);
- acquisti “di impulso” (ossia acquisti non programmati, pari al **25%** del totale);
- acquisti programmati (pari al **75%** del totale);
- acquisti *online* (pari al **15%** del totale).

La gestione dei Centri Commerciali durante la pandemia nel Regno Unito

Il Regno Unito è tradizionalmente molto vicino alle esigenze del settore del commercio che ha da sempre avuto un ruolo centrale nell'economia del Paese. Anche nel Regno Unito, il settore ha subito gli impatti della crisi COVID-19, con una contrazione del Valore Aggiunto pari al **6,6%** nel 2020 rispetto all'anno precedente.

Dopo la chiusura di tutti i negozi non essenziali nel primo *lockdown* delle attività produttive di marzo 2020, il settore del *Retail Specializzato* ha potuto riaprire i suoi punti vendita nel giugno 2020. A seguito di ulteriori chiusure nel mese di novembre 2020 e nel periodo gennaio-aprile 2021, il Regno Unito ha definitivamente riaperto i Centri Commerciali, anche nei fine settimana, il **12 aprile (più di un mese prima rispetto a quanto accaduto in Italia)**.

Nel 2021 il settore **sta lentamente tornando a crescere**: se gennaio e febbraio 2021 si sono caratterizzati per livelli delle vendite inferiori rispetto agli stessi mesi del 2020, il mese di marzo ha riportato alcuni segnali di ripresa. Si registrano però delle differenze tra i diversi comparti, con i negozi di abbigliamento che hanno registrato un incremento sopra la media del settore (+17,5% vs. +13,4% nel periodo marzo 2021-marzo 2020).

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2021.

120. Attraverso il modello, è stato possibile quantificare l'impatto derivante dalla mancata riapertura dei Centri Commerciali durante il fine settimana. La mancata riapertura dei Centri Commerciali durante il fine settimana ha generato un impatto pari al **31,5% del fatturato annuale totale**. Come anticipato in precedenza, negli altri Paesi europei (Portogallo, Germania, Regno Unito, Spagna) i Centri Commerciali hanno aperto circa un mese prima dell'Italia: questo mese di ritardo ha generato mancati ricavi per il settore pari a **1,9 miliardi di Euro**.



Figura 70. L'impatto delle chiusure dei Centri Commerciali durante il *weekend* sul fatturato. Fonte:elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

L'impatto della crisi sanitaria COVID-19 sul *Retail Specializzato*: un focus sui Centri Commerciali

Il confronto con le aziende *Partner* della Community Retail 5.0 ha permesso di mettere a sistema i dati che descrivono l'impatto della crisi COVID-19 sul fatturato dei Centri Commerciali. Per quanto riguarda la variazione 2020 vs. 2019, per poter fornire un quadro accurato, l'analisi confronta i due periodi considerando solamente i negozi che nell'ultimo anno sono rimasti aperti per almeno 10 mesi. L'elemento che emerge è che tutte le categorie merceologiche hanno registrato una contrazione delle vendite nel 2020, anche se caratterizzate da *performance* eterogenee per i diversi comparti. La **ristorazione** nei Centri Commerciali segna la **peggiore flessione (-45,8%)**, seguita dal comparto abbigliamento e calzature (-34,5%), dai servizi sanitari e alla persona (-30,9%), cultura e tempo libero (-29,1%) e beni per la casa (-15,9%). L'elettronica di consumo è il comparto che ha subito la contrazione più contenuta (-13,5%), con specifico riferimento al contesto dei Centri Commerciali.

Considerando il dato cumulato dei primi sei mesi del 2021 e confrontandolo con lo stesso periodo del 2019, si conferma una significativa flessione del fatturato **pari a -29%**. Questo risultato conferma l'impatto pesantemente negativo subito dai Centri Commerciali a seguito delle numerose chiusure e limitazioni poste in essere fino al mese di maggio 2021 per contrastare l'emergenza sanitaria. Nel dettaglio, emerge che l'elettronica di consumo è la categoria che nei primi 6 mesi del 2021 ha registrato le minori perdite (-11%), seguita dai beni per la casa (-13,9%), cultura e tempo libero (-26,6%), cura della persona e salute (-29,4%), abbigliamento e calzature (-33,3%). Come per l'anno 2020, è la ristorazione ad aver subito l'impatto più significativo, pari a -52,4%. Anche dall'analisi dei singoli comparti, si confermano nei primi sei mesi del 2021 le stesse evidenze che hanno caratterizzato l'intero 2020 rispetto all'anno precedente.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Consiglio Nazionale Centri Commerciali, 2021.

121. Il fatto che il settore del *Retail Specializzato* sia stato tra gli ultimi a poter ripartire a pieno regime all'indomani della crisi pandemica è un ulteriore elemento che testimonia lo scarso livello di consapevolezza sul valore economico e sociale generato dal settore. Questa mancanza di consapevolezza è ulteriormente testimoniata dall'**assenza della parola "Commercio" nelle linee guida del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**.
122. A differenza di altri importanti economie europee ed internazionali, l'Italia non ha e non ha mai avuto un **Ministero dedicato al Commercio** e nemmeno un direttorato generale dedicato all'interno del Ministero dello Sviluppo Economico. Come mostrato nel grafico sottostante, sono diversi i Paesi nel mondo che hanno istituito, seppur in epoche storiche diverse, un Ministero dedicato al Commercio. Sono soprattutto i Paesi anglosassoni ad avere una consolidata tradizione in tal senso: negli Stati Uniti e in Australia il Ministero del Commercio è presente da oltre 100 anni (1913 e 1901, rispettivamente) e anche in Regno Unito il Segretario di Stato dedicato al commercio è stato istituito 60 anni fa (1963). Tra i Paesi che si sono dotati di un Ministero dedicato al commercio figurano anche Irlanda (1919), Francia (1958), Cipro (1959), Giappone (2001), Cina (2003), Spagna (2018) e Portogallo.

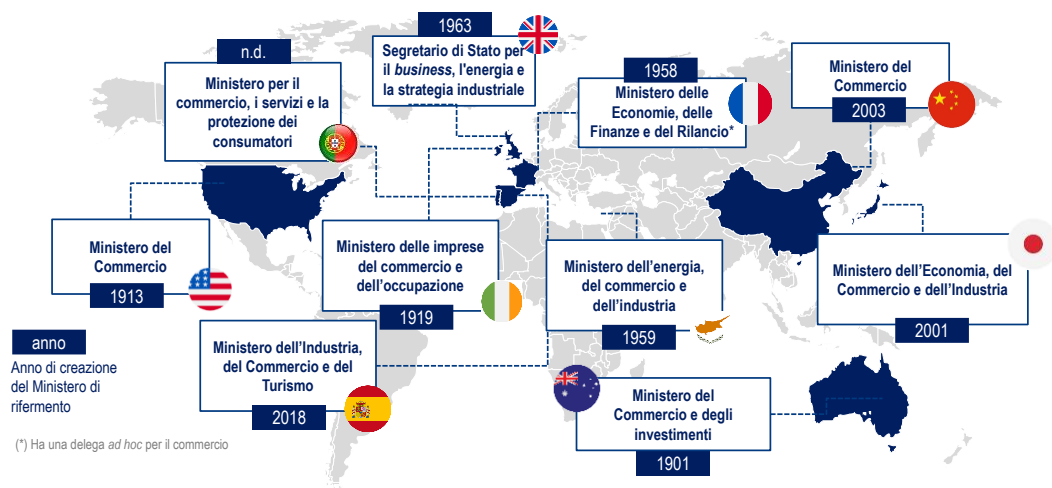


Figura 71. Esempi di Paesi dotati di Ministero dedicato al Commercio. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2021.

123. Un primo passo avanti in Italia è stato registrato con l'attribuzione di una **delega specifica sul commercio al Viceministro dello Sviluppo Economico** del Governo italiano, che rientra nell'ambito di un pacchetto più ampio di deleghe³⁹.
124. Alla luce di queste premesse, diviene fondamentale elaborare una **strategia nazionale per la filiera del Retail Specializzato** affinché il settore possa essere riconosciuto, anche a livello politico-istituzionale e dall'opinione pubblica, come *driver* per la ripresa economica del Paese. A tal fine è fondamentale che la strategia coinvolga tutti gli *stakeholder* della filiera estesa del *Retail Specializzato* e si caratterizzi per un **indirizzo di medio-lungo termine**, razionalizzando le iniziative esistenti e sfruttando anche i fondi messi a disposizione dal piano di rilancio *Next Generation EU*, che trovano concreta applicazione nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza⁴⁰.
125. Gli obiettivi fissati all'interno di tale visione-Paese devono essere il più possibile complementari l'uno con l'altro, superando la parcellizzazione degli interventi associati ai singoli operatori e garantendo una visione di insieme, così da rafforzarsi reciprocamente e creare un **"effetto sistemico"**.

4.2.2. GLI INDIRIZZI OPERATIVI DELLA STRATEGIA NAZIONALE

126. La proposta d'azione della Community Retail 5.0 per la realizzazione di una Strategia Nazionale per la filiera del *Retail Specializzato* può essere elaborata come segue.

³⁹ Il 9 aprile 2021 il Ministro dello Sviluppo Economico Giancarlo Giorgetti ha affidato al Viceministro Gilberto Pichetto Fratin le deleghe a commercio, politiche industriali e delle PMI, *Made in Italy*, concorrenza, consumatori e lotta alla contraffazione.

⁴⁰ Si veda il Capitolo 4.7 "Il contributo delle proposte di policy della Community Retail 5.0 all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)" per maggiori approfondimenti in merito.

La Community Retail 5.0 propone di elaborare una Strategia Nazionale che possa delineare le direttrici di evoluzione futura per il settore attraverso le seguenti azioni:

- rendere **permanente l’Osservatorio Retail 5.0**, con l’obiettivo di monitorare nel continuo i numeri della filiera e lo scenario di riferimento del settore;
- favorire la nomina di un **Ministero dedicato o un ente ad hoc per il Commercio**, al fine di garantire l’adeguata rappresentanza politico-istituzionale al settore, come già avvenuto in altri Paesi;
- istituire un unico **codice Ateco di riferimento** che raccolga i *player* del settore, garantendone la rappresentanza come un interlocutore unitario anche dal punto di vista economico-statistico.

127. Una strategia di lungo periodo per il settore deve essere basata sul monitoraggio dei numeri, delle tendenze e dei dati di settore. Si propone quindi di **rendere permanente l’Osservatorio Retail 5.0**, i cui cantieri di lavoro si concretizzano nelle seguenti attività:
- monitoraggio nel continuo dei **dati del Retail Specializzato** e della filiera estesa nel suo complesso, anche in riferimento al contesto europeo;
 - mappatura dei **principali trend** che modificheranno lo scenario di riferimento dei prossimi anni per le aziende del settore;
 - approfondimento dei principali **Paesi benchmark** per l’individuazione e il possibile scambio di *best practice*, con la creazione di un *network* internazionale di riferimento;
 - elaborazione di **proposte** da portare all’attenzione degli interlocutori del Paese per rendere la filiera del Retail Specializzato più competitiva e sostenibile e fare dell’Italia un Paese *benchmark* a livello europeo e mondiale.
128. **L’individuazione di un’Istituzione ad hoc**, come interfaccia unitaria con cui i *player* del settore possano attivare un dialogo permanente e costruttivo, consentirebbe di individuare strumenti efficaci per rispondere in modo celere ai bisogni specifici del settore, contrariamente a quanto avvenuto durante l’emergenza pandemica e a quanto già oggi avviene nei principali Paesi europei.
129. Infine, per favorire l’unitarietà del settore anche dal punto di vista economico-statistico, si propone di rivedere la classificazione dei settori merceologici, riaggregando **sotto un unico codice Ateco** le attività del settore del **Retail Specializzato**, che ad oggi coinvolgono 3 diversi Codici Ateco a 2 cifre e 26 singoli sotto-codici⁴¹.

⁴¹ Si veda la Parte 2 del presente Studio Strategico “*Quanto vale la filiera estesa del Retail Specializzato in Italia*” per maggiori approfondimenti in merito.

4.3. RAFFORZARE IL RUOLO SOCIALE DEL *RETAIL* SPECIALIZZATO COME PROMOTORE DI AGGREGAZIONE E INNOVAZIONE

4.3.1. PERCHÉ È NECESSARIO RAFFORZARE IL RUOLO SOCIALE DEL *RETAIL* SPECIALIZZATO

130. La transizione digitale e il cambiamento delle preferenze del consumatore, accelerati dall'impatto della pandemia COVID-19, richiedono che i *player* del *Retail* Specializzato aggiornino continuamente la propria offerta. La vera sfida per il settore è anche legata ai diversi bisogni che caratterizzano ciascuna generazione. Come analizzato nella Parte 3 del presente Studio, identificare le caratteristiche specifiche che definiscono le diverse generazioni rappresenta un fattore di competitività imprescindibile per le imprese del settore *Retail*. Ogni generazione porta infatti con sé un bagaglio storico, culturale ed esperienziale che le permette di interpretare in modo distintivo la realtà in cui è immersa, nonché ad esprimere **proprie modalità di consumo**. Identificare le caratteristiche chiave di ciascuna generazione abilita la comprensione dell'universo di individui che la compongono ed è fondamentale per le imprese del Retail, che costituiscono il **front-end diretto del consumatore**.

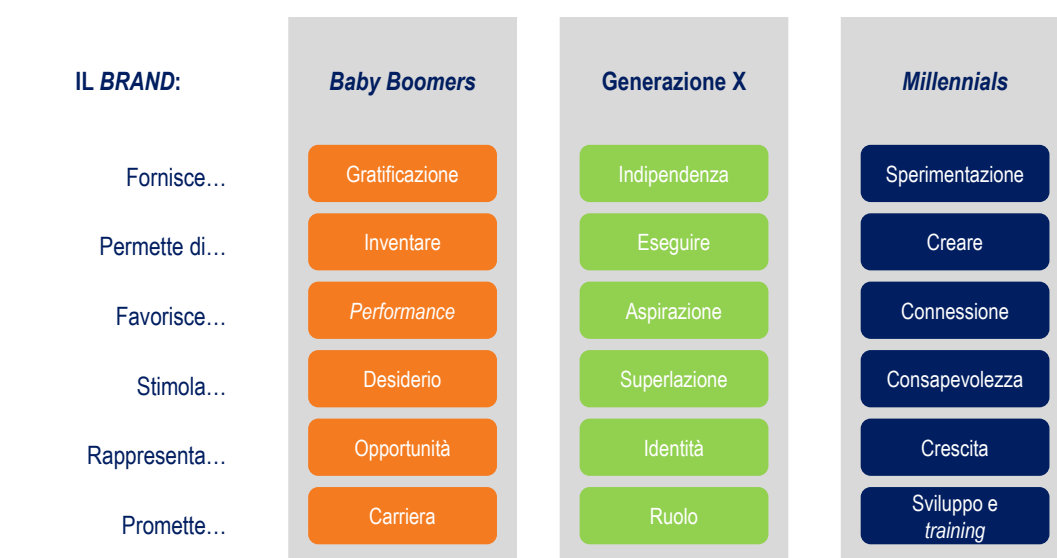


Figura 72. Aspettative delle diverse generazioni nei confronti del brand. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Federico Capeci, autore di "Post Millennial Marketing", 2018.

131. Non solo. Il **canale online sta assumendo una rilevanza sempre maggiore**: ad oggi, le vendite *online* incidono il 10,3% sul totale, ma ci si aspetta una forte crescita nei prossimi anni che vedrà questo valore quasi triplicato al 2025, quando si stima raggiungerà il **28,2%**⁴². Oltre ad essere importante per l'acquisto di prodotti, il canale *online* è sempre più rilevante per la **ricerca "preliminare"**:

⁴² Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e dati Community Cashless Society, 2021.

il **23%** degli italiani decide di acquistare un prodotto dopo aver fatto una ricerca sulle sue caratteristiche tramite *smartphone*⁴³.

132. Il consumatore attribuisce un valore sempre più importante all'**esperienza di consumo rispetto al prodotto**. È quindi necessario proporre un sistema di offerta innovativo ed integrato che vada oltre il solo *shopping*, anche grazie ad una crescente integrazione tra il canale fisico e *online*. Vanno in questa direzione soluzioni innovative e tecnologiche per integrare i canali di vendita fisici e *online*, tra le quali:
- la **digitalizzazione del punto cassa**, che sta portando alla progressiva sostituzione dei vecchi registratori di cassa con *smartphone*, *computer* o *tablet* per una gestione *smart* delle vendite;
 - la **diffusione di sistemi di automazione**, che consentono l'utilizzo autonomo della cassa da parte del cliente e che attraverso un approccio informatizzato permettono di raccogliere maggiori informazioni sui propri clienti;
 - il ricorso a soluzioni **Click & Collect**, che prevedono la possibilità di ordinare un prodotto *online* e di ritirarlo fisicamente nel punto vendita;
 - la creazione di **vetrine "smart"**, che favoriscono l'*engagement* attivo del consumatore.
133. La maggiore digitalizzazione si scontra però con **limitate competenze digitali** a livello nazionale. Nel Digital Economy and Society Index elaborato dalla Commissione Europea⁴⁴ l'Italia si posiziona al 25° posto nell'Unione Europea. Nel 2020 l'Italia ha ottenuto un punteggio pari a 43 (su una scala da 0=minimo a 100=massimo), rispetto ad una media europea di 52 e ben lontano dai *best performer*, Finlandia (72), Svezia (69) e Danimarca (68). In particolare, si sottolinea che nella dimensione "*Capitale Umano*", che monitora le capacità digitali degli utenti, l'Italia si posiziona all'ultimo posto nell'Unione Europea, con un punteggio pari a 7. Facendosi promotore di soluzioni che integrano una forte componente digitale ed essendo il *front-end* diretto del consumatore, il settore *Retail* può svolgere un'importante **funzione di "education"** del consumatore, anche grazie alla sua rete capillare di punti vendita distribuiti sul territorio nazionale.

⁴³ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Find e Duepuntozero, 2021.

⁴⁴ Il Digital Economy and Society Index (DESI) monitora la *performance* digitale complessiva dell'Unione Europea e segue i progressi degli Stati Membri nella competitività digitale. Il DESI monitora 5 dimensioni: Connettività (considera la diffusione di *internet* a banda larga e la rete mobile), Capitale Umano (analizza le capacità digitali degli utenti), Uso di *internet* (considera l'utilizzo di *internet* da parte dei cittadini), integrazioni delle soluzioni digitali (osserva la digitalizzazione da parte delle imprese e la diffusione dell'*e-commerce*) e Servizi Pubblici digitali (monitora il livello di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione).

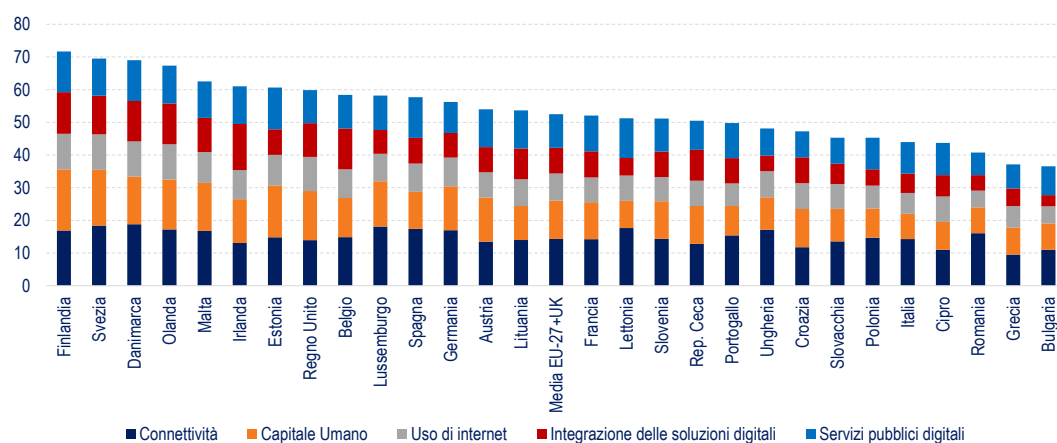


Figura 73. Digital Economy and Society Index. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2021.

134. Il ruolo di *education* del settore *Retail* non si esaurisce alle sole competenze digitali. Il settore, infatti, attraverso la diffusione capillare dei suoi punti vendita sul territorio nazionale, può avere un importante ruolo di **“educatore”** anche **verso l’adozione di stili di consumo più sostenibili e circolari**, favorendo la consapevolezza sull’origine delle materie prime, il riciclo dei prodotti e le modalità di produzione dei beni venduti. Non solo. I punti vendita, attraverso la presenza di personale qualificato, si affermano come il luogo ideale per **promuovere i valori e l’eredità culturale associati alle produzioni *Made in Italy***, con un ruolo di “ambasciatori” delle eccellenze del sistema manifatturiero nei territori italiani.

4.3.2. GLI INDIRIZZI OPERATIVI PER RAFFORZARE IL RUOLO SOCIALE DEL *RETAIL* SPECIALIZZATO

135. La proposta d’azione della Community Retail 5.0 per rafforzare il ruolo sociale del *Retail* Specializzato può essere elaborata come segue.

La Community Retail 5.0 intende rafforzare il ruolo sociale del settore del *Retail* Specializzato attraverso le seguenti azioni:

- trasformare i *retailer* da «punto vendita» a **laboratorio di condivisione ed esperienza**, ampliando la gamma di servizi offerti al consumatore;
- promuovere **servizi sanitari di prossimità**, sia pubblici sia privati, facendo leva sulla diffusione capillare del *Retail* sul territorio nazionale;
- favorire la **formazione di personale** altamente qualificato, sia sul prodotto che sulla relazione con il cliente;
- promuovere la diffusione di **soluzioni tecnologiche** per migliorare l’esperienza di consumo;
- favorire la transizione a **pagamenti digitali e *contactless*** nel Paese.

136. Le proposte di questo pilastro si sviluppano lungo due filoni: **evoluzione del punto vendita e cambiamenti nell'esperienza d'acquisto** (nel *pre*-durante e *post*-vendita). Queste proposte vogliono rappresentare alcuni possibili indirizzi strategici per i *business leader* del settore, come stimolo per rispondere all'evoluzione delle abitudini di acquisto e ai bisogni del consumatore.
137. In primo luogo, il cambio di preferenze dei consumatori sempre più orientati all'esperienza e sempre meno al possesso dei beni di consumo richiede un ripensamento anche dei Centri e Parchi Commerciali. L'esperienza d'acquisto in senso stretto viene sempre più frequentemente conclusa *online* e il punto vendita sta progressivamente vedendo un'evoluzione della propria funzione d'uso. Partendo da questa riflessione, sempre di più **i Centri Commerciali dovranno includere servizi complementari all'esperienza di acquisto**, che vadano nella direzione di favorire il benessere dell'individuo a 360°. Rientrano tra questi i servizi ricreativi (es. spazi verdi e palestre), lavorativi (es. spazi di *coworking*), ma anche di cura della persona/sociali (es. asili nido, sportelli postali, biblioteche). Come confermato anche dai rispondenti al *social polling* realizzato dalla Community Retail 5.0 sui canali *social* di The European House - Ambrosetti (Twitter e LinkedIn), la quasi totalità del campione si immagina il Centro Commerciale come **laboratorio di servizi sociali e ricreativi**.
138. Un esempio del crescente ruolo sociale del *Retail* deriva anche dall'evoluzione in **hub vaccinali** di Centri e Parchi Commerciali durante la recente campagna vaccinale contro il COVID-19. Facendo leva su questa esperienza di successo, anche la promozione di **servizi sanitari di prossimità** (es. centri prelievo e diagnostici, poliambulatori, ecc.) può rafforzare il ruolo sociale del *Retail* Specializzato e la sua evoluzione verso un modello 5.0.
139. Dal punto di vista dell'esperienza di acquisto, cresce la parte di italiani che acquistano prodotti in negozio dopo aver già condotto una ricerca preliminare *online*. Questo implica che l'esperienza di acquisto deve essere arricchita da parte del personale e andare oltre alla semplice trasmissione di informazioni circa le caratteristiche del prodotto, facilmente reperibili *online*. Pertanto, è necessario favorire la formazione di personale **altamente qualificato** sia sul prodotto che nella relazione con il cliente, per offrire maggiore Valore Aggiunto al consumatore

Quando l'esperienza di acquisto avviene anche senza il prodotto: il caso dei concessionari senza auto

Negli ultimi anni si sta assistendo ad un calo del numero di visite svolte da un cliente prima di acquistare un'auto in un concessionario. Questo perché è possibile avere accesso *online* ai *concept*, agli *optional* e alle caratteristiche del prodotto molto prima che l'auto arrivi nel punto vendita.

Per rispondere a questa evoluzione, stanno nascendo i primi concessionari senza auto: attraverso simulatori di realtà aumentata sono possibili simulazioni di esperienza di guida e personalizzazioni delle auto con gli *optional*. Questo modello è già stato testato in Germania da Audi dando buoni risultati: le simulazioni *in store* con la realtà aumentata hanno consentito di vendere più auto accessoriate, con margini più elevati per i concessionari stessi.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2021.

durante la visita nel punto vendita. Il personale di vendita non è più un “*product provider*”, ma sta evolvendo verso un approccio di “***solution provider***”, con risposte differenziate per le diverse tipologie di consumatori. Questo implica la conoscenza del prodotto e allo stesso tempo del consumatore e dei *megatrend* che ne influenzano le abitudini di consumo. Per rispondere alla sfida, aperta dal canale *online*, che non può e non deve essere percepito come un *competitor* del canale fisico, ma piuttosto come un elemento complementare, il *retailer* fisico deve essere in grado di fornire servizi ad elevato valore aggiunto e dal forte apporto relazionale.

140. Sono diverse le soluzioni disponibili per favorire un’**integrazione crescente tra canale fisico e online**. Tra queste rientrano cataloghi e menù digitali, che consentono la consultazione *online* dei prodotti/servizi disponibili e il ritiro successivo in negozio, ma anche pratiche come il *pre-ordine* del prodotto in negozio e la consegna a casa e il ritiro nel punto vendita di acquisti fatti *online* (*Click & Collect*).

141. Nell’era della personalizzazione del prodotto è fondamentale che anche il *Retail Specializzato* con punti vendita fisici adotti tecnologie avanzate e innovative per customizzare il prodotto e **permetterne la scoperta a distanza**. Ad esempio, attraverso il ricorso a tecnologie quali la realtà aumentata e l’Intelligenza Artificiale, anche in *partnership* con *startup* innovative, è possibile arricchire l’esperienza di consumo, semplificandola e rendendola più efficace allo stesso tempo.

La progettazione della casa tramite la realtà aumentata

Sono sempre di più le *app* che sfruttano la tecnologia della realtà aumentata applicandola al *design* e all’arredamento. Attraverso un sistema innovativo, queste applicazioni accorciano le distanze tra progettista e acquirente. Grazie all’*augmented reality*, che permette di proiettare un’immagine virtuale in un contesto reale tramite *smartphone* o *tablet*, il cliente può visualizzare all’interno della propria casa o dell’ufficio il pezzo di arredo che ha contribuito a progettare. L’operazione consente di configurare i parametri disponibili - dimensioni, stile, materiale, colori - e inquadrare con la fotocamera integrata l’angolo a cui l’oggetto è destinato, per verificare quanto questo si adatti alla stanza.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2021.

142. I *player* del settore del *Retail Specializzato* possono inoltre favorire la **transizione cashless e contactless** dell’Italia. Maggiore flessibilità può essere offerta dal sistema *Buy Now Pay Later* (BNPL), un tipo di finanziamento a breve termine che consente ai consumatori di effettuare acquisti e posticipare il pagamento, spesso senza interessi aggiuntivi. Proprio in un momento difficile come quello attuale, caratterizzato da profonda incertezza e dal timore di future contrazioni del proprio potere d’acquisto, la dilatazione del pagamento può rappresentare una valida alternativa per i consumatori. Il BNPL può essere promosso come opzione di pagamento presso i punti vendita del *Retail Specializzato*, tramite un’applicazione sullo *SmartPOS*, o nella sua versione *online*,

L'Italia rimane agli ultimi posti nell'Unione Europea per la transizione *cashless*

Le stime dell'Osservatorio della Community Cashless Society, fondata nel 2015 da The European House - Ambrosetti, mettono in evidenza il divario tra l'Italia e i Paesi *best performer* europei nella transizione *cashless*. Lo conferma l'aggiornamento del *Cashless Society Index 2021* (CSI 2021), lo strumento di monitoraggio che fotografa il posizionamento dei Paesi europei sulla base di 16 *Key Performance Indicator*, in due aree di riferimento: "Fattori abilitanti" (peso del 30%) e "Stato dei pagamenti" (peso del 70%). Nel CSI 2021, l'Italia rimane stabile in **sestultima posizione nell'Unione Europea** (23^{ma} su 27 Paesi+UK) **per stato di avanzamento della *cashless society*** davanti solo a Ungheria, Croazia, Grecia, Romania e Bulgaria. Il punteggio di 3,60 è pressoché stabile rispetto all'anno precedente (3,64), dimostrando come l'Italia sia ancora lontana dalla piena diffusione di strumenti di pagamento elettronici e digitali, che rendano più veloce ed immediata l'esperienza di acquisto.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Community Cashless Society, 2021.

quando viene offerto come opzione di pagamento direttamente al *checkout*. Questo tipo di soluzione si propone di garantire una esperienza di pagamento "*frictionless*", senza le criticità burocratiche di un prestito al consumo tradizionale. I punti vendita del *Retail Specializzato* possono quindi essere un importante fattore abilitante per la diffusione di strumenti di pagamento digitali e *cashless*, favorendo anche l'**educazione finanziaria** dei consumatori italiani.

4.4. PROMUOVERE LA TRANSIZIONE VERSO MODELLI DI PRODUZIONE E CONSUMO SEMPRE PIÙ SOSTENIBILI E CIRCOLARI

4.4.1. PERCHÉ È NECESSARIO PROMUOVERE LA TRANSIZIONE VERSO MODELLI DI PRODUZIONE E CONSUMO PIÙ SOSTENIBILI E CIRCOLARI

143. Come illustrato nella Parte 3 del presente Studio Strategico, ci sono **cinque motivi** che rendono prioritario per ogni *leader* d'impresa occuparsi di sostenibilità oggi. La sostenibilità infatti:

- è un **grande trend** di cittadini e consumatori e l'evoluzione degli stili di vita ha generato una crescente attenzione verso la sostenibilità. Tra il 2015 e il 2020, gli italiani che reputano il termine sostenibilità un tema molto sentito sono cresciuti di circa 14 punti percentuali, raggiungendo un valore del 62%. Allo stesso tempo, è calato il numero di cittadini che la reputano una moda (29% al 2020 vs. 40% al 2015). Il consumatore inizia inoltre ad essere disposto a pagare di più per i prodotti più sostenibili;
- aumenta il **senso del dovere e di responsabilità sociale di ogni impresa**, anche a livello di *governance*. Oggi gli *stakeholder* valutano un'azienda concentrandosi prevalentemente sui valori, piuttosto che sul prodotto;

- è un fattore competitivo per le aziende e “**fa bene al conto economico**”. Un’analisi realizzata da Istat sulle aziende italiane rivela che esiste una correlazione positiva e incrementale tra livello di sostenibilità di un’impresa e la sua produttività. In altre parole, le aziende più sostenibili sono anche più produttive: il premio di produttività per le aziende altamente sostenibili è pari al 10,2%, contro un premio di produttività del 4,5% per le imprese lievemente sostenibili;
- è una **richiesta degli investitori**, che richiedono alle società di formulare obiettivi di sostenibilità chiari e misurabili nel tempo. A conferma di ciò, secondo la *survey* agli investitori istituzionali realizzata da The European House - Ambrosetti nell’ambito dell’Osservatorio sull’Eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia, nell’85% dei casi l’esistenza di parametri di sostenibilità misurabili pesa nelle scelte di investimento in una società;
- è una **priorità delle Istituzioni italiane ed europee**. La transizione sostenibile rappresenta un pilastro chiave per la ripresa europea a seguito della crisi innescata dalla pandemia COVID-19 e costituisce un elemento centrale del piano di rilancio Next Generation EU e del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza italiano.

144. Nonostante la sostenibilità sia un tema sempre più rilevante per il consumatore, per gli investitori e per gli *stakeholder* istituzionali, la diffusione di comportamenti sostenibili è ancora limitata. Ad oggi, solo il **43%** degli italiani dichiara di adottare **abitudini di consumo sostenibili in modo regolare**. Tra questa la pratica più diffusa è la raccolta differenziata adottata dall’**83%** dei cittadini, seguita da un limitato uso di bottiglie in plastica (40% dei consumatori), mentre solo un terzo degli italiani utilizza mezzi di trasporto meno inquinanti o consuma alimenti a basso impatto, fino ad arrivare al 12% di utilizzo di auto ibride/elettriche.

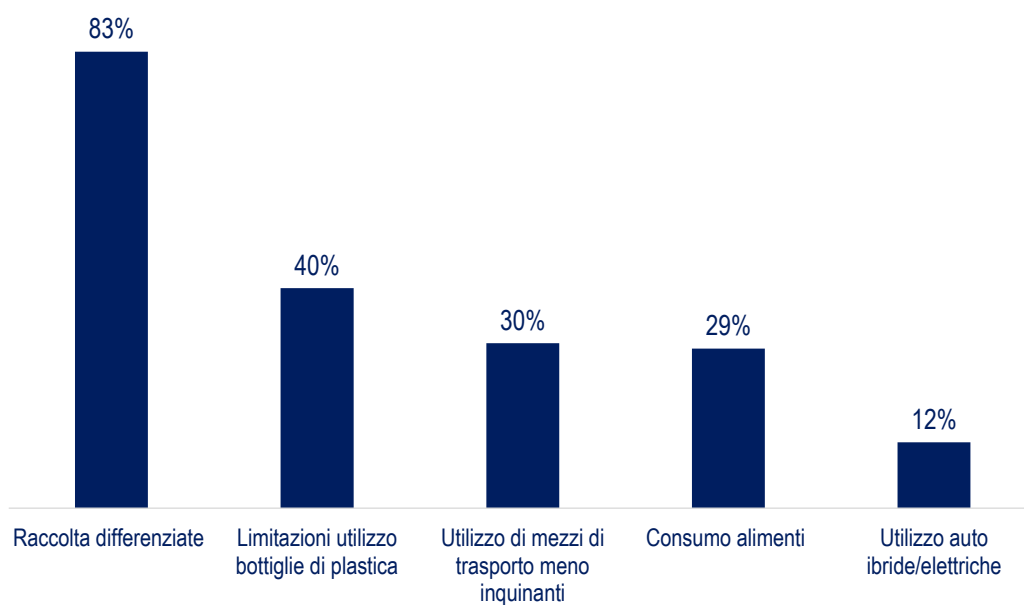


Figura 74. Azioni sostenibili messe in atto dagli italiani (%), 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Osservatorio Lifegate, 2021.

145. Ancor più limitata è l'adozione di pratiche di circolarità tra i consumatori italiani, a partire dal riciclo di rifiuti RAEE (rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche): **più di un quinto dei consumatori non è consapevole della necessità di separare i RAEE** dai rifiuti generici (22%). Sussistono inoltre delle **difficoltà per lo smaltimento** che ostacolano il corretto riciclo di questa tipologia di rifiuti, quali orari di apertura e distanza dei luoghi di smaltimento. Infine oltre la metà dei consumatori riferisce una **mancanza di informazioni** disponibili presso i punti vendita che dovrebbero operare la raccolta.
146. Grazie alla capillarità dei suoi punti vendita sul territorio nazionale e alla presenza di personale qualificato, il settore *Retail Specializzato* può avere un ruolo fondamentale nella **promozione di modelli di produzione e consumo sostenibili** e nell'*education* del consumatore. Grazie alle sue attività, il settore ha un impatto diretto o indiretto su **8 dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e 38 dei 169 target** dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite⁴⁵.

4.4.2. GLI INDIRIZZI OPERATIVI PER INDIRIZZARE IL SETTORE VERSO UNO SVILUPPO SEMPRE PIÙ SOSTENIBILE

147. La proposta d'azione della Community Retail 5.0 per la promozione di un ruolo sempre più sostenibile del *Retail Specializzato* può essere elaborata come segue.

La Community Retail 5.0 raccomanda la promozione di abitudini e stili di consumo sempre più sostenibili per il settore del *Retail Specializzato* attraverso le seguenti azioni:

- elaborare una **strategia multilivello di comunicazione e sensibilizzazione** condivisa da tutta la filiera estesa del *Retail Specializzato* verso l'opinione pubblica e verso i consumatori finali;
- creare una **collaborazione trasversale** tra tutti gli attori della filiera estesa, anche con la firma congiunta di «patti di filiera» tra i diversi operatori;
- avviare **percorsi di formazione dedicati** sul tema della sostenibilità lungo tutta la filiera del *Retail Specializzato*;
- ipotizzare un sistema di **coinvestimento pubblico-privato** per incentivare investimenti dei privati verso la transizione *green*;
- introdurre *bonus ad hoc* per favorire il posizionamento dei punti vendita del *Retail Specializzato* come **punti nevralgici per lo sviluppo sostenibile**;
- incentivare **investimenti privati** per la realizzazione di spazi commerciali recuperando aree dismesse, come alternativa al consumo di suolo.

148. Alla luce della diffusione capillare dei punti vendita del *Retail Specializzato* e del loro ruolo di *front-end* diretto del consumatore, il settore può favorire la diffusione di abitudini più sostenibili presso il consumatore anche attraverso il lancio di una **strategia multilivello di comunicazione e sensibilizzazione condivisa**

⁴⁵ Si veda la Parte 3 del presente Studio Strategico "Verso un nuovo modello di Retail 5.0 per il benessere dell'individuo" per maggiori approfondimenti in merito.

da tutta la filiera. Questa campagna potrebbe anche prendere avvio dalla strategia integrata di comunicazione della Community Retail 5.0 avviata nei mesi scorsi con l'*hashtag* #CommunityRetail.

149. Nello specifico, potrebbero essere attivati due ambiti di iniziative tra loro integrati:
- organizzazione di **eventi ad alta visibilità mediatica** per la promozione di buone abitudini di consumo (es. corretto riciclo rifiuti RAEE);
 - veicolazione di **contenuti informativi ad hoc**, anche nella forma di Pubblicità Progresso, sui *media* tradizionali e sui *social network*.

La campagna di comunicazione #CommunityRetail

A partire dalla sua prima edizione nel 2021 la Community Retail 5.0 ha attivato una strategia di comunicazione integrata con l'*hashtag* #CommunityRetail. La strategia ha combinato una campagna di comunicazione sui *media* tradizionali (carta stampata) e sui principali *social media* di The European House - Ambrosetti (Youtube, Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram). La strategia ha avuto come obiettivo la diffusione dei contenuti elaborati dall'Osservatorio Retail 5.0 e la valorizzazione dei messaggi chiave delle analisi.

Dall'inizio della campagna di comunicazione sono stati realizzati oltre **100 post** sui *social* (di diversa natura con contenuti/*slide* dell'Osservatorio Retail 5.0, articoli della rassegna stampa, infografiche e *social card* realizzate *ad hoc*). A partire dal 2021 sono state raggiunte **oltre 30.000 visualizzazioni su Twitter e LinkedIn** e 8.000 su Facebook.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

150. Il ruolo di *education* dei punti vendita del *Retail* Specializzato potrebbe essere ulteriormente rafforzato dalla **collaborazione trasversale tra tutti gli attori della filiera estesa**. Meccanismi collaborativi su larga scala intra filiera potrebbero favorire il dialogo tra i diversi attori e promuovere l'adozione di un impegno condiviso per una maggiore sostenibilità dei processi di produzione e distribuzione. Questa collaborazione potrebbe culminare con la firma congiunta di «**patti di filiera**» tra i diversi operatori, che prevedano anche meccanismi di controllo e monitoraggio degli obiettivi condivisi lungo la filiera, così da diffondere a tutti i livelli una maggiore attenzione rispetto al tema della sostenibilità.

La proposta di APPLiA Italia ed Aires per favorire l'acquisto di elettrodomestici più efficienti dal punto di vista energetico

APPLiA Italia, Associazione Produttori Elettrodomestici, ed Aires, Associazione Italiana *Retailer* Elettrodomestici Specializzati, hanno elaborato la proposta "Ecobonus Eldom" per promuovere il ricambio di elettrodomestici attraverso uno sconto del 20% sul prezzo d'acquisto (fino ad un massimo di 100 Euro) per gli elettrodomestici (lavatrici lavasciuga, lavastoviglie, frigoriferi e congelatori). La proposta intende raggiungere una maggior efficienza energetica (attraverso la sostituzione con elettrodomestici più efficienti energeticamente) e una maggior circolarità (promuovendo un corretto smaltimento di rifiuti elettronici). Considerando l'ancora limitato trattamento dei rifiuti elettronici in Italia, l'*ecobonus* può rappresentare un'opportunità per favorire la sostituzione degli elettrodomestici attraverso un corretto smaltimento dei rifiuti elettronici.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Applia e Aires, 2021.

151. Anche il personale addetto alla vendita, quale interfaccia diretta del consumatore, svolge un ruolo fondamentale nell'indirizzare la transizione sostenibile e circolare, attraverso la condivisione di informazioni sulle caratteristiche del prodotto e sulle corrette modalità di riciclo e smaltimento. A tal proposito, è fondamentale prevedere dei **percorsi di formazione ad hoc** sul tema della sostenibilità per gli operatori del settore, con programmi educativi e formativi specifici per il *management* e per il personale dei punti vendita.
152. Per quanto riguarda gli investimenti e la creazione di Centri Commerciali sempre più sostenibili dal punto di vista ambientale, si può ipotizzare la creazione di un sistema di **coinvestimento pubblico-privato** per incentivare investimenti dei privati verso la transizione *green*. In questo modo le Istituzioni sarebbero chiamate a sostenere una quota dell'investimento (attraverso le risorse del PNRR), incentivando dall'altro lato un investimento da parte dei privati e abilitando quindi un effetto leva sulle risorse del *recovery*.
- Cosa succederebbe se tutti i Centri Commerciali si impegnassero con investimenti ad hoc per l'efficienza energetica?**

Se tutti i Centri Commerciali si dotassero di pannelli solari, sarebbero in grado di produrre 271 milioni di KWh e risparmiare 1,5 milioni di tonnellate di CO₂eq. Questo risparmio di CO₂eq corrisponderebbe a:

 - tutte le emissioni annuali di una città italiana di medio-grandi dimensioni (es. Parma);
 - tutti gli abitanti della Città Metropolitana di Milano che usano i mezzi pubblici in sostituzione di autoveicoli a combustione per un anno.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2021.
153. A completamento di ciò, si auspica l'introduzione di un *bonus ad hoc* per favorire l'**efficientamento energetico dei punti vendita** del *Retail Specializzato*. Al momento, infatti, il *bonus* 110% che incentiva interventi di efficientamento energetico in ambito residenziale, non include le superfici commerciali. Tra i possibili interventi promossi attraverso il *bonus* potrebbero rientrare l'installazione di colonnine di ricarica elettrica, la promozione di sistemi di produzione di energie rinnovabili (es. pannelli fotovoltaici) e la diffusione di sistemi per un maggior efficientamento idrico (es. meccanismi di raccolta dell'acqua piovana).
154. Infine la realizzazione di investimenti privati per la realizzazione di spazi commerciali dovrebbe incentivare *in primis* il **recupero di aree dismesse** per far fronte al problema del consumo di suolo. La progressiva concentrazione della popolazione italiana nelle Città metropolitane ha determinato un incremento del consumo di suolo e della sua impermeabilizzazione. In Italia, la copertura artificiale del suolo ha raggiunto un valore medio del 7,1% nel 2019, con picchi del 76% nei centri urbani ad alta densità⁴⁶.

⁴⁶ Sono definiti centri urbani ad alta intensità le zone con densità di popolazione superiore a 1.500 abitanti per km² e aree con costruzioni civili, produttive e economiche (*built-up*) in aggregati di almeno 50.000 abitanti.

4.5. SUPERARE I VINCOLI AMMINISTRATIVI E BUROCRATICI CHE LIMITANO IL POTENZIALE DI SVILUPPO DEL *RETAIL* SPECIALIZZATO

4.5.1. PERCHÉ È NECESSARIO SUPERARE GLI ATTUALI VINCOLI AMMINISTRATIVI E BUROCRATICI

155. La filiera del *Retail* Specializzato si caratterizza per un elevato coefficiente di attivazione economica, con un **effetto moltiplicatore pari a 2,10**. In altri termini, ogni Euro investito nella filiera del *Retail* Specializzato ne attiva 1,10 nel resto dell'economia italiana⁴⁷.
156. Investire in questo settore può avere ricadute dirette, indirette e indotte sull'economia italiana. Tuttavia i **lunghi e articolati iter burocratici** ad oggi hanno ostacolato gli investimenti anche in questo settore. In particolare, la mancanza di certezze sui tempi autorizzativi, il numero di enti coinvolti e i ritardi nei tempi di approvazione sono tra le cause principali dei ritardi registrati.
157. Per approvare un progetto di realizzazione di un Centro Commerciale, in Italia, sono necessari svariati anni. In particolare, in **9 casi su 10, per realizzare un Centro Commerciale possono intercorrere tra i 5 e i 10 anni dal momento della presentazione del progetto agli enti locali**⁴⁸. Il quadro, in alcuni casi, risulta ben peggiore. Tra gli esempi più eclatanti degli ultimi anni:
- il **Centro Commerciale di Arese** (92.000 mq per un investimento complessivo di 350 milioni di Euro) è stato inaugurato nel 2016 e si è caratterizzato per un progetto di riqualificazione industriale durato **20 anni**;
 - il **Centro Maximo a Roma** (65.000 mq e un investimento complessivo di 400 milioni di Euro), inaugurato nel 2020, era previsto nel 1997 e ha visto un percorso autorizzativo durato **23 anni**;
 - **Westfield Milano** (155.000 mq e un investimento complessivo di 1,4 miliardi di Euro), ha avuto inizio nel 2009 (con l'accordo di programma tra Regione Lombardia, Città Metropolitana di Milano, Comune di Segrate e impresa costruttrice) e risulta al momento bloccato.
158. Il settore *Retail* sconta il fatto che il commercio è una **materia di competenza regionale**, causando un'elevata frammentazione ed eterogeneità di situazioni, oltre alla necessità di rispettare il calendario delle Regioni e la modulistica dei singoli Comuni. Questa situazione comporta che per la realizzazione di un nuovo

⁴⁷ Si veda la Parte 3 del presente Studio Strategico “Verso un nuovo modello di Retail 5.0 per il benessere dell'individuo” per maggiori approfondimenti in merito.

⁴⁸ Per enti locali si fa riferimento ad associazioni per la tutela dell'ambiente, del territorio e del paesaggio; associazioni per la tutela dei cittadini e dei consumatori; associazioni di categoria e soggetti rappresentativi del sistema delle imprese; associazioni rappresentative delle parti sociali; ordini e collegi professionali; Università ed Enti di ricerca; Forze dell'Ordine; soggetti pubblici e privati specifici per il settore della mobilità e dei trasporti. Tutti questi soggetti sono coinvolti nell'*iter* decisionale soprattutto per nuovi grandi Centri Commerciali.

punto vendita o l'ammodernamento dell'esistente venga richiesto ad operatori del settore che operano su tutto il territorio nazionale di interfacciarsi con la normativa di **20 Regioni diverse** e dei relativi Comuni ed enti di riferimento (es. ASL, vigili del fuoco, ecc.).

159. In questo quadro, per accelerare gli investimenti in un settore che può avere un effetto volano per l'intero sistema-Paese, è fondamentale attivare un processo di **semplificazione e di riduzione degli iter amministrativi**, anche come premessa per cogliere a pieno le opportunità offerte dalle risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

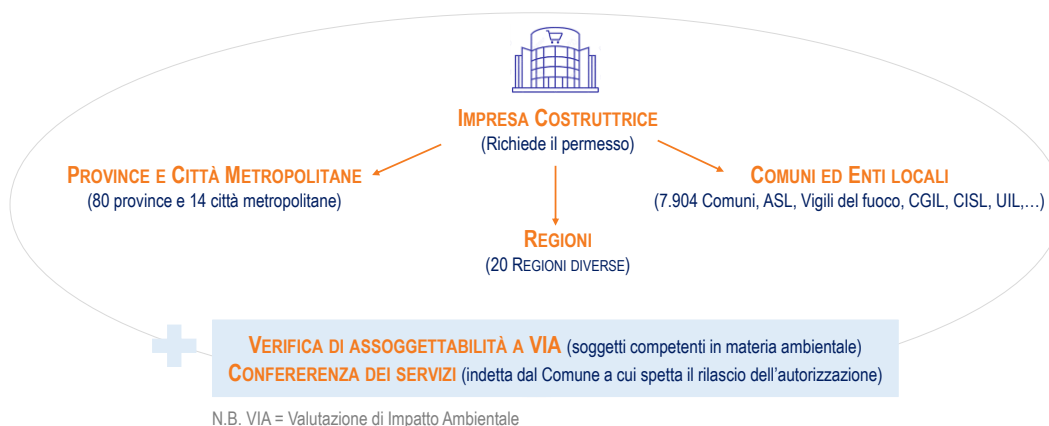


Figura 75. Attori coinvolti per la realizzazione di un nuovo punto vendita nel settore del Retail. N.B. La conferenza dei servizi è indetta dal Comune a cui spetta il rilascio dell'autorizzazione. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.

4.5.2. GLI INDIRIZZI OPERATIVI PER SUPERARE GLI ATTUALI VINCOLI AMMINISTRATIVI E BUROCRATICI

160. La proposta d'azione della Community Retail 5.0 per superare gli attuali vincoli amministrativi e burocratici può essere formulata come segue.

La Community Retail 5.0 raccomanda di superare i vincoli amministrativi e burocratici attraverso la seguente azione:

- delineare un **quadro di riferimento normativo e operativo unitario** a livello nazionale.

161. L'istituzione di un **quadro normativo e operativo unitario** può consentire una maggiore rapidità nell'attuare gli investimenti pianificati da parte degli operatori del settore del Retail Specializzato e, allo stesso tempo, diminuire le eterogeneità attualmente presenti tra le diverse Regioni e la frammentazione delle responsabilità.
162. Nell'ottica di favorire la creazione di un quadro normativo unitario, si potrebbe prevedere l'istituzione di una **cabina di regia a livello nazionale** che semplifichi le procedure di autorizzazione e promuova gli interventi infrastrutturali e che, tra le altre cose:

- favorisca il riconoscimento del *Retail* Specializzato come **settore di interesse nazionale**, facendo leva sui dati elaborati dalla Community Retail 5.0. Questo permetterebbe, inoltre, di superare eventuali resistenze sociali, oltre a favorire un dialogo con comunità locali rendendole maggiormente consapevoli rispetto alle esternalità positive generate in termini di opportunità di lavoro nel territorio. Per fare ciò, dovrebbe essere messo in atto un *framework* per garantire comunicazioni efficaci alle comunità locali;
- **standardizzi e digitalizzi le procedure**, eliminando le differenze territoriali, definendo regole precise che valgano su tutto il territorio nazionale. In questo modo un’infrastruttura della stessa dimensione incontrerebbe lo stesso trattamento su tutto il territorio nazionale, rendendo più facile la gestione degli investimenti per operatori nazionali con presenza in diverse Regioni italiane;
- **riduca la frammentazione e il numero di soggetti coinvolti**, accentrando le competenze tra un numero limitato di attori. In questo modo, i diversi passaggi interni potrebbero essere ridotti, con l’obiettivo finale di snellire il processo e rendere più efficiente e breve l’*iter* autorizzativo;
- crei un **unico repository e interfaccia**, che permetta di monitorare lo stato dell’arte su alcuni parametri, quali lo stato di avanzamento degli *iter* autorizzativi con granularità comunale e che consenta agli investitori di avere un unico portale digitale per la gestione dei fabbisogni;
- favorisca l’**assunzione di personale competente** che si occupi delle tematiche relative al *Retail* Specializzato nella Pubblica Amministrazione, promuovendo la formazione di capitale umano negli enti pubblici e favorendo l’*upskilling* e *reskilling* dei dipendenti per assicurare che abbiano le giuste competenze.

163. Infine, per favorire l’apertura di nuovi negozi all’interno dei Centri Commerciali, si potrebbe ipotizzare la previsione di una “**franchigia**” **percentuale** (dal 5% al 10%) rispetto alla superficie autorizzata per l’avvio di attività temporanee, senza la necessità di autorizzazione formale all’ampliamento né di adeguamento dei parcheggi.

4.6. EVIDENZIARE E RISOLVERE LE ASIMMETRIE COMPETITIVE ESISTENTI TRA LE PIATTAFORME ONLINE E I RETAILER FISICI

4.6.1. PERCHÉ È NECESSARIO RISOLVERE LE ATTUALI ASIMMETRIE COMPETITIVE

164. Nel settore del *Retail* Specializzato si registra una presenza sempre più marcata delle **piattaforme online**. Si stima che, tra il 2020 e il 2025, le vendite di beni e servizi tramite il canale *online* crescerà, passando dall’attuale 10,3% al 28,2%

(+17,9 punti percentuali)⁴⁹, con potenziali impatti sull'**assetto competitivo** del settore.

165. Prima di tutto è fondamentale sottolineare la diversa natura giuridica che caratterizza i *retailer* fisici e quelli che vendono esclusivamente *online*. I primi sono infatti riconosciuti a tutti gli effetti come **Distributori fisici**, mentre i secondi sono considerati "**Online Multi-sided Market**", cioè intermediari che abilitano le interazioni tra utenti in posizioni diverse della filiera.
166. Anche per effetto di tale eterogeneità, emergono alcuni elementi differenziali tra *retailer* fisici e piattaforme *online* che possono generare **asimmetrie competitive**⁵⁰ in termini di:
- parità di condizioni e obblighi per le **vendite promozionali, con un massimo di 3 volte l'anno**⁵¹ per i *Retailer* tradizionali, comunicando preventivamente la volontà alle autorità competenti e dando informazioni ai consumatori circa le condizioni e le quantità. Le piattaforme digitali, al contrario, non sono soggette a tale vincolo né dal punto di vista dell'attivazione di campagne promozionali né per quanto riguarda l'obbligo di informare i consumatori;
 - **smaltimento dei rifiuti elettrici ed elettronici (RAEE)**: se da un lato i *retailer* fisici hanno l'obbligo di ritiro dei vecchi elettrodomestici e sono vincolati da una **procedura standard** a cura delle insegne, nella maggior parte dei casi i *retailer online* non si sono dotati di procedure *standard*, sebbene l'obbligo di ritiro valga anche per questi ultimi;

La gestione dello *switch off* digitale e lo smaltimento delle televisioni analogiche

A seguito dello ***switch off* digitale** (il processo di passaggio dalla televisione analogica a quella digitale), le imprese di smaltimento stanno faticando a tenere il passo con la quantità di prodotti che in poche settimane si è accumulata, corrispondente alla quantità gestita in un anno. Questo fenomeno ha conseguenze anche in termini di sostenibilità ambientale e mette in luce la necessità di affrontare le criticità legate alla gestione di questo tipo di rifiuti con un **approccio di filiera**.

In questo quadro, i *retailer* fisici si sono fatti carico di ingenti quantità di apparecchiature elettriche ed elettroniche. Infatti, nel settore del *Retail Specializzato*, è prevista la restituzione gratuita del vecchio prodotto, stabilita dalla normativa «**uno contro uno**» (D.Lgs. 49/2014, valevole anche per gli acquisti *online*). Ciononostante, questa regola non trova effettivo riscontro nelle piattaforme, per le quali invece manca una procedura standardizzata.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2021.

⁴⁹ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e fonti varie per Community Cashless Society, 2021.

⁵⁰ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati "*L'evoluzione del mercato dell'elettronica di consumo in Italia*", Marco Gambaro, 2021.

⁵¹ Fino a un massimo di 4 volte all'anno in occasione dei primi 10 anni di attività del Centro Commerciale o dell'insegna.

- **rischi del marketplace**, associati alla presenza sulle piattaforme di commercianti terzi, dei cui prodotti non sono però direttamente responsabili verso i clienti con potenziali criticità nella fase di assistenza *post-vendita*;
- **armonizzazione fiscale**. Mentre per i *Retailer* fisici vige una tassazione regolamentata, i *Retailer online* sono soggetti a sistemi fiscali eterogenei. Anche se a livello internazionale e nazionale sono stati fatti dei primi passi verso una maggiore omogeneità⁵², l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) **non è ancora riuscita a trovare una soluzione univoca** a causa dell'opposizione di alcuni Paesi Membri⁵³;
- **oneri di urbanizzazione**. Esiste una normativa che impone ai *retailer* fisici il pagamento di oneri per la realizzazione e l'ammodernamento dei punti di vendita, ma tale obbligo non è previsto per la realizzazione, da parte dei *retailer online*, di infrastrutture fisiche di supporto alle piattaforme (es. i magazzini e i centri logistici);

	<i>Retailer</i> fisici	<i>Retailer online</i>
Natura giuridica	Riconosciuti come Distributori fisici	Online Multi-sided markets : abilitano le interazioni tra utenti in posizioni diverse all'interno della stessa transazione
Sconti	Massimo 3* vendite promozionali all'anno, con comunicazione preventiva alle autorità competenti	Nessun tipo di vincolo , possibilità di fissare prezzi più bassi in ogni momento senza alcuna comunicazione preventiva
RAEE**	Obbligo di ritiro dei vecchi elettrodomestici e procedura standard a cura delle insegne	Obbligo di ritiro dei vecchi elettrodomestici ma nessuna procedura standard
Responsabilità del prodotto venduto	Responsabilità diretta rispetto alle caratteristiche e alla conformità dei prodotti venduti	Mancanza di responsabilità per prodotti venduti nel <i>marketplace</i>
Tassazione	Tassazione regolamentata	Sistemi fiscali eterogenei
Oneri di urbanizzazione	Normativa applicata alla realizzazione/ammodernamento dei punti di vendita fisici	Mancanza di normativa per infrastrutture fisiche di supporto alle piattaforme (es. magazzini, centri logistici, ecc.)

Figura 76. Le asimmetrie competitive esistenti tra i *Retailer* fisici e *online*. (*): Fino a un massimo di 4 in occasione dei primi 10 anni di attività del centro commerciale o dell'insegna. (**): Rifiuti di Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.*

167. Questa situazione è associata al rischio di **squilibrio concorrenziale**. Si segnala ad esempio che i rendimenti del capitale delle piattaforme *online*, nel triennio 2016-2018, sono stati pari al 15% (rispetto al 7% delle maggiori imprese italiane) e che, mediamente, in soli 7 anni riescono a recuperare il valore economico degli investimenti fatti (rispetto ai 13 anni delle maggiori imprese italiane)⁵⁴.

⁵² La Commissione Europea ha proposto di introdurre una *Web Tax* (marzo 2018) per tassare i profitti nei Paesi in cui sono effettivamente generati, anche se le aziende non hanno una presenza fisica sul territorio.

⁵³ Irlanda, Danimarca, Svezia e Finlandia.

⁵⁴ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati "Osservatorio sulle piattaforme online", 2021.

4.6.2. GLI INDIRIZZI OPERATIVI PER SUPERARE LE ATTUALI ASIMMETRIE COMPETITIVE

168. La proposta d'azione della Community Retail 5.0 per equiparare le condizioni tra *Retailer* fisici e *online* può essere elaborata come segue.

La Community Retail 5.0 raccomanda di risolvere il problema delle asimmetrie competitive attraverso le seguenti azioni:

- favorire **parità di obblighi e condizioni** tra i *player* fisici del *Retail* Specializzato e le piattaforme *online*;
- promuovere una **maggiore responsabilizzazione** da parte delle piattaforme di commercio elettronico nei confronti del consumatore rispetto alla conformità dei prodotti venduti,
- incentivare un maggiore controllo da parte delle piattaforme di commercio *online* rispetto ai **comportamenti dei rivenditori ospitati nel marketplace** in termini di adempimenti fiscali e responsabilità sociale ed ambientale;
- favorire l'introduzione di un **sistema di tassazione omogeneo** a livello europeo per i *Retailer online*;
- rendere operativa la **normativa RAEE** anche per le piattaforme.

169. È necessario mettere in evidenza le **disomogeneità** ad oggi esistenti e sottolineare la necessità di garantire **condizioni concorrenziali paritetiche**. In particolare, è auspicabile rendere uniformi ed omogenee le **condizioni relative alle vendite sottocosto**.
170. Inoltre, per favorire il corretto funzionamento dei mercati e creare le condizioni per un mercato equo e competitivo, è prioritario favorire l'imposizione di un'**equa tassazione sovranazionale** delle multinazionali del *web*.
171. Infine, per quanto riguarda la normativa RAEE, come anticipato precedentemente, mentre i *Retailer* tradizionali sono tenuti a ritirare prodotti usati e recuperarli per promuovere la circolarità nella filiera, i *player* digitali non hanno sviluppato meccanismi *standard* per provvedere al ritiro e al recupero dei prodotti a fine vita. In questo senso, sarebbe utile costituire **partnership pubblico-private che ingaggino tutta la filiera dell'elettronica** stabilendo, ad esempio, degli accordi con i quali i *Retailer* fisici si impegnino alla raccolta dei rifiuti elettronici anche per la quota di prodotti venduti da parte dei rivenditori *online*, dietro rimborso economico o altre forme di indennizzo.

4.7. IL CONTRIBUTO DELLE PROPOSTE DI *POLICY* DELLA COMMUNITY RETAIL 5.0 ALL'ATTUAZIONE DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)

172. Come precedentemente sottolineato, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza si configura come un'**occasione unica** per il rilancio del Paese, essendo l'Italia il primo beneficiario del Recovery and Resilience Facility, con:

- **235 miliardi di Euro** di dotazione;
 - **70%** da dedicare a **investimenti**;
 - **6 missioni** e **16 linee** di intervento;
 - **6 anni** di progettualità.
173. Anche con riferimento alla filiera del *Retail Specializzato*, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza rappresenta un’opportunità storica per rilanciare gli investimenti e ripensare in modo strategico il futuro del settore.
174. Complessivamente, le proposte per il rilancio della filiera del *Retail Specializzato* individuate dalla prima edizione della Community Retail 5.0 possono contribuire a **5 missioni e 9 componenti** del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza:
- **Missione 1 - Digitalizzazione** (Innovazione, competitività, digitalizzazione 4.0 internazionalizzazione);
 - **Missione 2 - Transizione ecologica** (Agricoltura verde ed economia circolare; Transizione energetica e mobilità sostenibile; Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici; Tutela del territorio e della risorsa idrica);
 - **Missione 4 - Istruzione e ricerca** (Potenziamento dell’offerta dei servizi di istruzione);
 - **Missione 5 - Inclusione e coesione** (Politiche per il lavoro; Infrastrutture sociale, famiglie, comunità e terzo settore);
 - **Missione 6 - Salute** (Assistenza di prossimità e telemedicina).

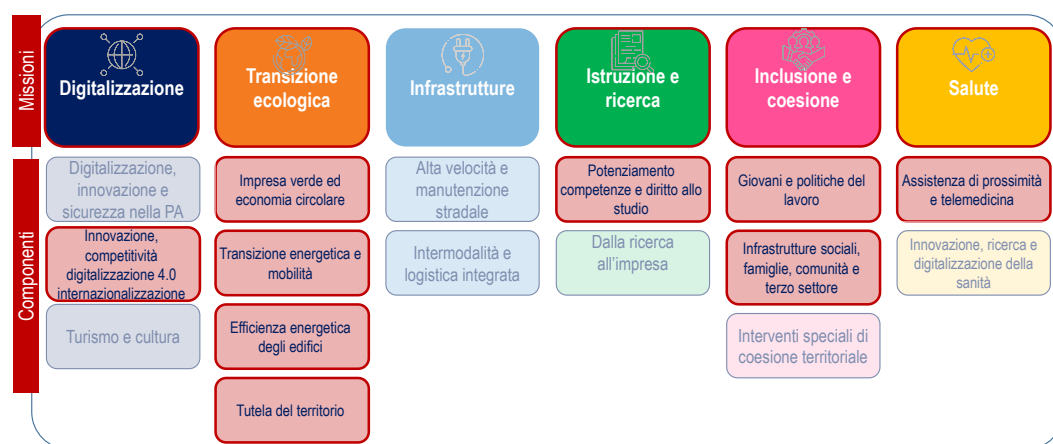


Figura 77. L’impatto delle proposte della Community Retail 5.0 sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza del Governo italiano. N.B.: sono evidenziate le missioni e le componenti, direttamente o indirettamente, impattate dalle proposte della Community Retail 5.0. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2021.*

Principale bibliografia di riferimento



PRINCIPALE BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

- Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali (Agenas), *“Portale COVID-19”*, 2021
- APPLiA - Associazione Produttori Elettrodomestici e AIRES - Associazione Italiana Retailers Elettrodomestici Specializzati, *“Elettrodomestici: proposta per incrementare la sostenibilità e sostenere un’industria eccellenza del Made in Italy”*, 2021
- ATKearney, *“The Future of Shopping Centers”*, 2018
- AziendaBanca, *“Buy Now Pay Later: evolve il credito al consumo a misura di Millennials”*, 2021
- Carraz R., Harayama Y., *“Japan’s Innovation Systems at the Crossroads: Society 5.0”*, 2019
- Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI), *“Principi CNMI per la sostenibilità del retail”*, 2017
- Campbell C., et al., *“From data to action: how marketers can leverage AI”*, 2019
- Censis e Conad, *“Verso un immaginario collettivo per lo sviluppo. Cosa sognano gli italiani”*, 2019
- Censis e Conad, *“Miti del rancore, miti per la crescita: verso un immaginario collettivo per lo sviluppo”*, 2018
- Commissione Europea, *“Final Report - Behavioural Study on Consumers’ Engagement in the Circular Economy”*, 2018
- Commissione Europea, *“Una strategia per i dati”*, 2020
- Commissione Europea, *“Next Generation EU”*, 2020
- Confimprese, *“Valutazione impatto chiusure domenicali”*, 2018
- Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali (CNCC), *“Comunicato stampa - Continua il trend di recupero del fatturato dei centri commerciali anche nel mese di giugno 2021”*, 2021
- Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali (CNCC), *“Estratto - Gli impatti sulle diverse categorie merceologiche”*, 2021
- Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali (CNCC), *“Manifesto per la sostenibilità”*, 2021
- Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali (CNCC), *“Comunicato stampa - Osservatorio CNCC: “effetto COVID-19” sulle vendite del 2020 nei centri commerciali, in calo di circa il 30% rispetto al 2019”*, 2021
- Coop, *“Rapporto Coop 2021. Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani”*, 2021
- Economyup, *“Retail e sostenibilità, così le aziende la mettono in pratica nel mondo e in Italia”*, 2020
- Eumetra, *“Consumer Outlook: reazioni, consumi e Brand nella emergenza del Covid-19”*, 2020
- Eurocommerce, *“The Value of European Retail - A Factbook”*, 2021
- European Regional Development Fund, *“Good Practice: Trading Online Voucher Scheme – addressing COVID-19 impact”*, 2021
- Federdistribuzione, *“Bilancio di sostenibilità di settore”*, 2016-2020

- Format Research e Arti della Tavola e del Regalo, *“Il mercato di articoli per la tavola, cucina, regalo”*, 2019
- Fujitsu, *“Realizing the ‘Society 5.0’ vision with HPC”*, 2021
- Gambaro M., *“L’evoluzione del mercato dell’elettronica di consumo in Italia. Analisi sulle asimmetrie concorrenziali e sui rischi per la sostenibilità del settore”*, 2019
- Governo del Regno Unito, *“Corporate report - DIT Outcome Delivery Plan: 2021 to 2022”*, 2021
- Hitachi Review, *“Society 5.0: Aiming for a New Human-centered Society. Japan’s Science and Technology Policies for Addressing Global Social Challenges”*, 2017
- House of Commons, *“Briefing paper - Retail sector in the UK”*, 2021
- International Journal of Epidemiology, *“Quantifying impacts of the COVID-19 pandemic through life-expectancy losses: a population-level study of 29 countries”*, 2021
- Ipsos, *“Italia e Francia ricostruire un futuro per le nuove generazioni nel contesto del COVID-19”*, 2020
- Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare (Ismea), *“Consumi alimentari. I consumi domestici delle famiglie italiane”*, 2020
- Istituto Nazionale di Statistica (Istat), *“Commercio al dettaglio”*, 2020
- Istituto Nazionale di Statistica (Istat), *“Rapporto sulla competitività dei settori produttivi”*, 2018
- Istituto Nazionale per l’Analisi di Politiche Pubbliche (INAPP), *“Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all’era post covid-19”*, 2021
- Largo Consumo, *“Osservatorio Imprenditoria Retail - Il profilo dell’imprenditore nel franchising e nella distribuzione organizzata”*, 2019
- Lifegate, *“Osservatorio nazionale sullo stile di vita sostenibile”*, 2020
- Markup 300, *“Estratto – Piano di creazione di valore della sostenibilità attraverso 3 motori”*, 2021
- Mintel, *“Trends di consumo globale. L’oggi, il domani e il futuro del consumo nel mondo”*, 2021
- Ministero dello Sviluppo Economico, *“Rapporto sul sistema distributivo, 2019”*, 2020
- Ministero dello Sviluppo Economico, *“Rapporto sul sistema distributivo, 2018”*, 2019
- Netcomm e Remedia, *“RAEe-commerce. Il Commercio Elettronico e la Normativa RAEE. Guida Operativa”*, 2017
- Netcomm e Remedia, *“Disciplina di gestione del fine vita delle Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche in Italia”*, 2015
- Organizzazione delle Nazioni Unite, *“The Sustainable Development Goals Report”*, 2020
- Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), *“STIP Compass - Retail Trade Voucher”*, 2021
- Osservatorio Federdistribuzione, *“Consumi, Nuove Abitudini d’Acquisto e Stili di Vita”*, 2021
- Osservatorio GS1 Italy, *“Non Food: le 10 tendenze. Cosa non puoi non sapere sul Non Food. Edizione 2021.”*, 2021

- Osservatorio GS1 Italy, *“Osservatorio Non Food 2020”*, 2020
- Parlamento Europeo, *“Draft paper on the proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on a Single Market For Digital Services (Digital Services Act) and amending Directive 2000/31/EC”*, 2021
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, *“Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)”*, 2021
- Sands S., et al., *“How small service failures drives customer defection: introducing the concept of microfailures”*, 2020
- The European House – Ambrosetti, *“Italia cashless: cambiamenti in atto e prospettive future”*, 2021
- The European House – Ambrosetti, *“Libro Bianco Valore Acqua per l’Italia”*, 2021
- The European House – Ambrosetti, *“Osservatorio Next Generation EU. Una (potenziale) leva per il rilancio del Paese” – Release 1.0 e 2.0*, 2021
- The European House – Ambrosetti in collaborazione con Celli Group, *“SMART HOME 5.0. Quali ricadute economiche, sociali e ambientali dell’installazione di erogatori di acqua di rete negli edifici residenziali italiani”*, 2021
- The European House – Ambrosetti in collaborazione con ADM – Associazione Distribuzione Moderna, *“Dall’emergenza al rilancio sostenibile: il contributo della Marca del Distributore”*, 2021
- The European House – Ambrosetti in collaborazione con ADM – Associazione Distribuzione Moderna, *“Il Contributo della Marca del Distributore alla sfida dello Sviluppo Sostenibile e del Paese”*, 2020
- The European House – Ambrosetti in collaborazione con ADM – Associazione Distribuzione Moderna, *“Quale valore e quali sfide della Marca del Distributore oggi”*, 2019
- The European House – Ambrosetti in collaborazione con WPP, *“Il ruolo della comunicazione per la società di domani. Generare valore e cambiamento culturale. L’era dei Millennials: nuovi modelli di business e di consumo”*, 2018
- UPS, *“Report UPS - Smart E-commerce 2021. Cosa cercano gli acquirenti europei in un e-commerce”*, 2021