

Rapporto Strategico Retail 5.0 - 2022

2ª edizione



IL RETAIL ALLA PROVA DEL CAMBIAMENTO

Il nuovo modello di Retail Specializzato:
omnicannale, circolare e inclusivo

EUROCOMMERCIAL

euronics

expert

bennet
gallerie

SHOP & PLAY
Città Fiera

igd
SIC
SPAZI DA VIVERE

KASANOVA®



K
KLEPIERRE

nnn
FG gallerie

MediaWorld

Mondo
Convenienza
la nostra forza è il prezzo*

ses imagotag

TEDDY
GROUP

TRONY
NON CI SONO PARAGONI.

unieuro

Rapporto realizzato da The European House - Ambrosetti con il supporto di Eurocommercial, Euronics, Expert, Gallerie Commerciali Bennet, Gruppo Bardelli, IGD, Kasanova, KFC, Klepierre, Magazzini Gabrielli – FG Gallerie Commerciali, Media World, Mondo Convenienza, SES-imagotag, Teddy Group, Trony e Unieuro.

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

© 2022 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.

Seconda 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.

Un particolare ringraziamento ai membri della Community Retail 5.0

INDICE

PREFAZIONE	4
PRESENTAZIONE DEI PARTNER DELLA SECONDA EDIZIONE DELLA COMMUNITY RETAIL 5.0	7
LA COMMUNITY RETAIL 5.0: OBIETTIVI, ATTIVITÀ E PROTAGONISTI DELLA SECONDA EDIZIONE	26
I DIECI MESSAGGI CHIAVE DEL RAPPORTO STRATEGICO RETAIL 5.0	37
PARTE 1	
QUALE SCENARIO DI RIFERIMENTO PER LA FILIERA DEL RETAIL SPECIALIZZATO IN ITALIA	51
1.1. L'Italia alla prova del cambiamento: quale scenario di riferimento e quali fattori di rischio per il sistema-Paese	52
1.2. Quali driver di cambiamento e quali sfide per la filiera del Retail Specializzato	62
PARTE 2	
QUALE CONTRIBUTO DELLA FILIERA DEL RETAIL SPECIALIZZATO AL SISTEMA-PAESE	77
2.1. La ricostruzione della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia: metodologia	78
2.2. Quale valore socio-economico del Retail Specializzato per l'Italia	83
PARTE 3	
QUALE MODELLO DI RETAIL SPECIALIZZATO PER I PROSSIMI ANNI: OMNICANALE, CIRCOLARE E INCLUSIVO	93
3.1. Il Retail alla prova del cambiamento	94
3.2. Quali sfide per l'innovazione tecnologica e digitale nel Retail Specializzato: dal punto di vendita fisico al Metaverso	94
3.3. Quali punti aperti per l'evoluzione sostenibile e circolare del Retail Specializzato	106
3.4. Come raccontare con efficacia il "bello di lavorare nel Retail"	124
PARTE 4	
QUALI LINEE D'AZIONE PER RENDERE OPERATIVO IL MODELLO "RETAIL 5.0": L'AGENDA PER L'ITALIA	135
4.1. Le proposte di azione della seconda edizione della Community Retail 5.0	136
4.2. Il punto di partenza: una Strategia Nazionale per la filiera del Retail Specializzato	138

4.2.1. Perché è necessario avere una Strategia Nazionale per il Retail Specializzato	138
4.2.2. Gli indirizzi operativi della Strategia Nazionale per il Retail Specializzato	140
4.3. Promuovere l'innovazione tecnologica e digitale del Retail Specializzato in ottica omnicanale	142
4.3.1. Perché è necessario promuovere l'innovazione tecnologica e digitale in ottica omnicanale del Retail Specializzato	143
4.3.2. Le strategie d'azione per promuovere l'innovazione digitale in ottica omnicanale	146
4.4. Indirizzare il settore del Retail Specializzato verso uno sviluppo sempre più sostenibile e circolare	151
4.4.1. Perché è necessario indirizzare il settore del Retail Specializzato verso uno sviluppo sempre più sostenibile e circolare	151
4.4.2. Le linee d'azione per indirizzare il settore del Retail Specializzato verso uno sviluppo sempre più sostenibile e circolare	152
4.5. Rafforzare il ruolo sociale ed inclusivo e la capacità di attrarre talenti del Retail Specializzato	156
4.5.1. Perché è necessario rafforzare il ruolo sociale ed inclusivo e la capacità di attrarre talenti del Retail Specializzato	156
4.5.2. Le linee d'azione per rafforzare il ruolo sociale ed inclusivo e la capacità di attrarre talenti del Retail Specializzato	157
PRINCIPALE BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO	163

Prefazione



“Niente è più forte di un’idea il cui tempo sia giunto”

Victor Hugo

Stiamo affrontando un periodo senza precedenti, in cui si sono verificati cinque fattori di crisi che non si erano mai manifestati contemporaneamente e inimmaginabili fino a poco tempo fa: la pandemia globale, il conflitto in Ucraina, l’esplosione dei costi energetici e logistici, l’interruzione di alcune filiere di approvvigionamento e l’impennata dell’inflazione.

Anche il settore del Retail Specializzato si trova nel mezzo di una “tempesta perfetta” che richiede un ripensamento delle strategie di breve e medio periodo. L’incremento dell’inflazione, che si è assestata ben oltre i livelli di guardia, raggiungendo il valore record di 11,8% a novembre 2022 (il valore più alto da marzo 1984), rischia di generare un forte impatto sui consumi delle famiglie italiane. L’inflazione avrà effetti asimmetrici e saranno soprattutto le famiglie meno abbienti ad esserne più colpite: la spesa incompressibile pesa 20 punti percentuali in più sul bilancio familiare del quintile di italiani meno abbienti rispetto ai più benestanti (76% vs. 56%). Questo fenomeno va monitorato con attenzione dalle aziende del Retail Specializzato: la maggior parte dei consumi non alimentari rientra proprio nella categoria delle “spese comprimibili”. È proprio questa voce di spesa l’unica su cui le famiglie possono agire per ridurre gli effetti dell’inflazione e dell’incremento della bolletta energetica ed è quindi quella che necessita di sostegno immediato.

Il Retail Specializzato è quindi davanti ad una nuova prova di cambiamento, verso un modello sempre più omnicanale, circolare e inclusivo. Alla luce della sua natura di front-end diretto del consumatore, il settore ha tutte le risorse per reagire efficacemente al contesto di crisi attuale. Grazie alla prossimità spaziale e relazionale e alla vicinanza ai bisogni del consumatore, i retailer sviluppano una conoscenza diretta e approfondita delle necessità e preferenze degli italiani ed hanno la possibilità di dispiegare e rendere operativo un cambio di visione che veda le persone come il punto di riferimento di un tessuto civile e di un contesto economico in rapida trasformazione. 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”, da cui la Community Retail 5.0 prende il nome: una società dell’informazione che pone al centro il benessere del cittadino, declinato in tutte le sue dimensioni.

Per qualificare la rilevanza della filiera del Retail Specializzato, i consulenti di The European House - Ambrosetti ne hanno ricostruito per la prima volta la catena del valore estesa 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 50 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, 4 codici Ateco a 2 cifre e 27 sottocodici e si caratterizza per una presenza capillare su tutto il territorio italiano: il 25,5% si trova nel Nord-Ovest del Paese, il 17% nel Nord-Est, il 27,7% nelle Regioni del Centro e il 29,8% al Sud, con una distribuzione più omogenea rispetto ad altre rilevanti filiere del Made in Italy, quali l’abbigliamento che vede quasi il 50% delle attività concentrate nel Centro Italia o l’arredo, con il 40% nel Nord-Est.

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 13,7% del PIL italiano non potrebbe essere generato senza questo settore. Se fosse un unico settore

economico, sarebbe il 1° settore su 99 censiti per fatturato, Valore Aggiunto e investimenti. Con quasi 10 miliardi di Euro investiti nei territori italiani, il settore sostiene il 10% degli investimenti totali del Paese, con un andamento positivo anche nell'ultimo anno (+3% rispetto al precedente).

Grazie all'attivazione di filiere di fornitura e subfornitura, il settore del Retail Specializzato attiva un importante impatto indiretto e indotto. Le analisi dell'Osservatorio della Community Retail 5.0 evidenziano che ogni Euro di Valore Aggiunto generato nella filiera del Retail Specializzato ne attiva ulteriori 1,10 nel resto dell'economia italiana, con un effetto moltiplicatore pari a 2,10 Euro. La filiera del Retail Specializzato genera un impatto molto rilevante anche in termini di contributo all'occupazione, con oltre 3 milioni di addetti e i consulenti di The European House - Ambrosetti hanno stimato che ogni persona occupata dal settore sostiene più di un posto di lavoro aggiuntivo nell'economia.

Secondo la Community, la transizione del Retail Specializzato verso un modello 5.0, che metta al centro il benessere degli individui e delle comunità, deve fondarsi su tre pilastri: omnicanalità diffusa, sostenibilità ed Economia Circolare e inclusione e attrazione di capitale umano qualificato.

Per dispiegare il pieno potenziale della filiera del *Retail Specializzato* a beneficio del sistema-Paese e realizzare il modello "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 seconda edizione della Community Retail 5.0 ha definito un' "Agenda per l'Italia", con proposte d'azione concrete per favorire la trasformazione omnicanale, circolare e inclusiva del settore. Occorre però partire da una Strategia Nazionale per la filiera del *Retail Specializzato*, che ne garantisca l'adeguata rappresentanza politico-istituzionale, anche facendo leva sull'Osservatorio permanente della Community Retail 5.0. L'individuazione di un'Istituzione *ad hoc* (es. "Ministero del Commercio"), 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 Retail, in linea con quanto già oggi avviene nei principali Paesi europei.

Lo Studio Strategico Retail 5.0 non sarebbe stato possibile senza la forte volontà dei Vertici delle aziende *Partner* della seconda edizione della Community Retail 5.0, Eurocommercial, Euronics, Expert, Gallerie Commerciali Bennet, Gruppo Bardelli, IGD, Kasanova, KFC, Klepierre, Magazzini Gabrielli – FG Gallerie Commerciali, Media World, Mondo Convenienza, SES-imagotag, Teddy Group, Trony e Unieuro, insieme ai loro rispettivi Gruppi di Lavoro. A tutti loro vanno i miei più sentiti ringraziamenti.

Prima di lasciarvi alla lettura del Rapporto Strategico 2022, voglio rivolgere un sentito ringraziamento al *team* The European House - Ambrosetti composto da Benedetta Brioschi, Maurizio Andronico, Giulia Tomaselli, Alessandra Bracchi, Filippo Barzaghi, Chiara Maero, Laura Basagni, Ludovica Massacesi, Fabiola Gnocchi, Valeria Casati, Eleonora Magnani, Alice Vertemati e Annalisa Pinto.

Valerio De Molli

Managing Partner e CEO, The European House - Ambrosetti

Presentazione dei Partner della seconda edizione della Community Retail 5.0



EUROCOMMERCIAL

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 456 punti vendita, sia a marchio Euronics sia con i marchi Comet e Sme e 6.921 dipendenti. Nel 2021 ha raggiunto un fatturato di 2,9 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 ha 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 S.p.A. consortile nasce nel 1967, ha sempre avuto come sede Milano e, come modello d'impresa, quello del gruppo associativo. È socio e, con un suo rappresentante, siede nel consiglio di amministrazione di Expert International GmbH.

Svolge la sua attività commerciale, per oltre l'85% nel Retail e per la restante parte nella distribuzione all'ingrosso, attraverso i suoi 103 soci. Le imprese aderenti al Gruppo, tra associate ed affiliate, danno lavoro ad oltre 3.000 collaboratori.

La rete di vendita al pubblico, di proprietà dei soci o degli affiliati, è caratterizzata da un forte orientamento alla specializzazione ed è presente in 19 Regioni italiane, con oltre 600 negozi ubicati nella prossimità urbana; di cui circa 400 sono con insegna Expert o Expert City.

Il fatturato di Vendita del Gruppo, nel 2021, è stato 1,45 miliardi di Euro (senza IVA).

Expert International GmbH, con sede in Svizzera a Zugo, riunisce i migliori rivenditori specializzati di elettronica, elettrodomestici, telefonia, foto-ottica e informatica in Europa ed in Sud Africa.

L'associazione internazionale nasce il 16 ottobre 1967 dall'idea di riunire sotto una comune insegna i principali retailer specializzati europei. Partita come "Intercop", nel 1971 diventa "Expert", un nome scelto per la stessa pronuncia in tutte le lingue e per la immediata identificazione con il concetto di specializzazione.

Oggi, il gruppo Expert è attivo in 22 Paesi con oltre 4.000 negozi al dettaglio, produce vendite per oltre 15 miliardi di Euro che, per il 25%, sono procurate attraverso il canale E-Commerce.

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



Gruppo Bardelli

Presente in Italia da oltre 50 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 visitano 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

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 2,14 miliardi di Euro a giugno 2022, 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 loro 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.

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 Gruppo IGD ha raggiunto i 57,1 milioni di Euro di ricavi da attività locativa netti al 30 giugno 2022 e può contare su 166 dipendenti tra Italia e Romania. Il portafoglio immobiliare è bilanciato e geograficamente diversificato: comprende 60 unità immobiliari, di cui 27 Gallerie Commerciali, 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 commerciali 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 750 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 350 milioni di Euro (iva inclusa) 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.

www.kasanova.com



KEY FACTS & FIGURES

KFC - Kentucky Fried Chicken

Presente in Italia dal 2014

Headquarter: Dallas, Texas

La storia di KFC ha avuto inizio oltre 75 anni fa grazie al Colonnello Harland Sanders, fondatore del brand. È stato lui ad inventare l'Original Recipe, la ricetta che ha reso famoso il suo pollo fritto, preparato ancora oggi con una panatura che contiene un inimitabile mix segreto di erbe e spezie. E a lui si deve anche l'invenzione del bucket, l'iconico contenitore KFC nel quale il pollo fritto viene servito per essere gustato in condivisione.

In Italia KFC arriva nel 2014 e inizia un percorso di sviluppo importante, in un mercato che per i player del food è sempre stato impegnativo, portando il gusto unico di un prodotto apprezzato in tutto il mondo. Oggi KFC è presente in 15 regioni italiane con 67 ristoranti, tutti gestiti in franchising.

Il sistema KFC, costituito dall'azienda e dai franchisee che gestiscono i ristoranti del brand, dà lavoro a circa 1500 persone sul territorio nazionale e sviluppa un giro d'affari di 110 milioni di euro (previsioni a fine 2022). A fine 2022 saranno circa 15 milioni i clienti serviti nei ristoranti Kentucky Fried Chicken nel nostro Paese.

Il Colonnello Harland Sanders rimane il modello di intraprendenza e capacità di innovazione che ancora oggi ispira KFC nel mondo e in Italia. Nato nel 1890 a Henryville, Indiana, si dedica presto ad aiutare la famiglia facendo molti lavori diversi. E allo stesso tempo studia (diventerà avvocato) ed impara a cucinare.

Nel 1930 si trasferisce a Corbin, Kentucky, per gestire, per conto della Shell, un distributore di benzina con annessa cucina dove introduce anche il suo piatto preferito da bambino, il pollo fritto. Partendo da questa esperienza Sanders inventa l'home meal replacement: un pasto completo da vendere a famiglie impegnate e senza tempo per cucinare, ma da consumare a casa. Questa idea gli porta successo e fama, tanto che nel 1935 il governatore Ruby Laffoon lo nomina Colonnello del Kentucky, come riconoscimento al contributo dato alla cucina del suo Stato.

Da quel momento è una crescita continua che lo porta prima a sviluppare un sistema in franchising, quindi a coinvolgere un gruppo di investitori che porteranno la Kentucky Fried Chicken Corporation a diventare nel 1966 una società per azioni che sarà quotata alla borsa di New York nel 1969.

Nel 1986 KFC viene acquisita da PepsiCo Inc. che nel 1997 crea una Società per Azioni indipendente per riunire tutte le sue attività relative al settore della ristorazione veloce: la Tricon Global Restaurant Inc., oggi Yum! Brands Inc., che comprende anche i marchi Pizza Hut, Taco Bell e The Habit Burger Grill.

Con più di 53.000 ristoranti in oltre 155 Paesi, Yum! Brands è una delle più grandi aziende della ristorazione al mondo. Oggi Kentucky Fried Chicken è presente in più di 145 Paesi con 26.000 ristoranti, dove ogni giorno i cuochi KFC preparano il pollo al momento, lavorandolo a mano e seguendo con cura tutti i passaggi, dalla panatura fino alla cottura, per ottenere un prodotto unico e irresistibile.

www.kfc.it



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 20,6 miliardi di Euro al 30 giugno 2022 e comprende grandi Centri Commerciali in più di 10 Paesi dell'Europa continentale, di cui 33 in Italia dove opera da oltre 20 anni. 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.

Recentemente Klépierre ha 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 di commercio. Con una strategia focalizzata sulla valorizzazione di asset situati in città ad alta crescita, il Gruppo si caratterizza come uno dei principali attori nel Retail real estate europeo.

Di fronte alle sfide della rivoluzione digitale e della trasformazione dei modelli di consumo, le parole "Shop. Meet. Connect." definiscono la visione di Klépierre relativamente al format del Centro Commerciale: da luogo di acquisto a centro di condivisione e scambio, dall'esperienza al collegamento, per brand e visitatori.

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. Accordi quadro con i più importanti retailer a livello internazionale, hanno permesso a Klépierre di fissare nuovi standard in termini di tenant mix su scala globale.

Parallelamente, 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. Tale impegno è esplicitato nella policy "Act For Good" che si basa 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 è un'azienda familiare della Grande Distribuzione Organizzata che ha le sue origini in un emporio aperto nel 1892, da Michele Gabrielli, nella città di Ascoli Piceno.

Dalla trasformazione di quella prima realtà commerciale la nipote Celsira insieme al marito Pietro Gabrielli, aprirono nel 1953 il primo grande magazzino. Nel 1964 poi il primo reparto alimentare nella città di Jesi.

Nel 1970 Viene fondata dai tre fratelli Michele, Luciano e Giancarlo la Magazzini Gabrielli Spa che in oltre cinquant'anni si è sviluppata nelle regioni Marche, Abruzzo, Umbria, Molise e Lazio, diventando una realtà imprenditoriale di riferimento del Centro Italia attraverso una rete di 250 punti vendita e oltre 4.200 collaboratori.

La Magazzini Gabrielli opera con diversi format e diverse insegne, sia con formula di gestione diretta sia attraverso il franchising, andando dai superstore a marchio Oasi, ai supermercati Tigre e alle superette Tigre Amico.

All'inizio degli anni '90 nascono i primi Centri Commerciali del Gruppo, la cui crescita ha dato impulso alla creazione di una vera e propria società immobiliare: la F.G. Gallerie Commerciali SpA, che si occupa delle attività di sviluppo, promozione e gestione sia di centri e parchi commerciali che di singoli immobili presenti su vie commerciali e nei centri storici.

La FG Gallerie Commerciali si caratterizza per essere un operatore specializzato nella gestione di strutture di "medie dimensioni" che sono una specificità del mercato italiano, e che 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.

La F.G. Gallerie Commerciali si pone l'obiettivo di perseguire l'innovazione e la sostenibilità sociale, economica e ambientale 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 peculiarità, offrendo loro opportunità di business all'interno di strutture moderne, accoglienti e sostenibili e ai visitatori una «shopping experience» in continua evoluzione.

www.gabriellispa.it



KEY FACTS & FIGURES

MediaWorld

Presente in Italia da oltre 30 anni

Headquarter: Verano Brianza, Lombardia

MediaWorld nasce in Italia nel 1991 ed è parte del gruppo MediaMarktSaturn Retail Group, prima catena di elettronica di consumo in Europa con oltre 1000 megastore in 13 paesi, nonché seconda a livello mondiale, a propria volta controllata dal Gruppo Ceconomy AG, quotato alla Borsa di Francoforte e con un fatturato consolidato superiore a 21 miliardi di Euro.

MediaWorld impiega circa 5.000 dipendenti in tutta Italia ed opera attraverso il proprio e-commerce, il più visitato in Italia tra i player omnicanale, integrato con 122 punti vendita collocati su tutto il territorio nazionale.

In aggiunta al proprio classico formato "core", MediaWorld a partire dal 2020 ha introdotto due nuovi Format: MediaWorld SMART, negozio di prossimità che risponde alle nuove esigenze del cliente, e MediaWorld TECH VILLAGE, il primo experience center di elettronica di consumo al mondo, format che sono stati successivamente esportati negli altri Paesi del Gruppo.

Nel 2021 MediaWorld ha celebrato i 30 anni di presenza in Italia registrando un fatturato di 2,7 miliardi di Euro (IVA esclusa), in incremento di oltre 400 milioni rispetto all'anno precedente per effetto del significativo incremento sia delle vendite online sia del canale "fisico".

MediaWorld si conferma così player di riferimento nel mercato italiano, una posizione conquistata continuando ad evolvere costantemente la propria omnicanalità allo scopo di migliorare la vita delle persone, favorendo la comprensione e l'adozione delle novità tecnologiche sotto forma non di semplici prodotti, ma di soluzioni complete e sempre più personalizzate (da cui il claim "Fatto apposta per me").

MediaWorld pone altresì estrema attenzione allo sviluppo del proprio capitale umano. La filosofia dell'azienda, improntata alla centralità delle persone e caratterizzata da piani di sviluppo e formazione altamente personalizzati, hanno consentito il conseguimento nel 2022 della certificazione Top Employer. Questo prestigioso riconoscimento premia il costante impegno dell'azienda nella valorizzazione delle proprie risorse, che si estrinseca in un approccio al lavoro all'insegna, tra gli altri, di flessibilità e crescita personale.

www.mediaworld.it



KEY FACTS & FIGURES

Mondo Convenienza

Presente in Italia da oltre 35 anni

Headquarter: Civitavecchia, Lazio

Mondo Convenienza è una azienda italiana specializzata nella grande distribuzione organizzata di mobili e complementi d'arredo al miglior rapporto qualità - prezzo sul mercato, per rendere la casa un progetto alla portata di tutti. Nei suoi 35 anni di attività, infatti, Mondo Convenienza è arrivata nelle case di oltre 2 milioni di famiglie, grazie al lavoro e alla passione dei suoi 3500 collaboratori e ad una solida visione della famiglia Carosi.

L'avventura Mondo Convenienza inizia nel 1985 a Civitavecchia, per poi estendersi in tutto il Lazio e, progressivamente, nel resto d'Italia, in cui ora conta 45 punti vendita e 43 hub logistici. Dal 2019 il brand si affaccia al mercato home furniture spagnolo, con l'apertura di 3 punti vendita e 2 hub logistici tra Madrid e Barcellona.

Un successo consolidato nel tempo, costruito sull'expertise di fornitori storici (l'85% dei quali ubicati in Italia), e su modelli d'innovazione sempre più all'avanguardia e customer-based.

Infatti, dal 2017 Mondo Convenienza ha intrapreso un percorso di digitalizzazione che sta abbracciando progressivamente ogni settore aziendale, con l'obiettivo di offrire ai clienti un'esperienza d'acquisto omnicanale e personalizzata.

www.mondoconv.it



KEY FACTS & FIGURES

SES-Imagotag

Presente in Italia dal 2006

Headquarter: Vimercate, Lombardia

SES-Imagotag è una società tecnologica Retail nata in Francia nel 1992 e in rapida crescita, con un fatturato di 423 milioni di Euro. L'azienda è leader mondiale nelle etichette digitali intelligenti e nelle soluzioni IoT per il Retail fisico, servendo oltre 300 grandi rivenditori in tutto il mondo. SES-Imagotag ha sviluppato la Piattaforma tecnologica VUSION Retail IoT per aiutare i retailers a trasformare i loro negozi fisici in risorse digitali di alto valore, più automatizzate e connesse in tempo reale a fornitori e consumatori.

VUSION migliora l'agilità, l'accuratezza e l'integrità dei prezzi; consente la sincronizzazione omnicanale di prezzi, informazioni sui prodotti e contenuti di marketing; e aumenta la produttività del rifornimento degli scaffali e del prelievo in negozio per gli ordini online.

VUSION migliora la soddisfazione dei dipendenti liberando tempo da impegnative attività a basso valore aggiunto e consentendo loro di concentrarsi sul servizio clienti e sulle attività di merchandising.

VUSION collega gli scaffali al cloud, fornendo informazioni accurate in tempo reale sulla disponibilità e l'ubicazione dei prodotti, consentendo una riduzione dell'inventario, esaurimento delle scorte e sprechi, nonché una migliore disponibilità sugli scaffali e la conformità del merchandising.

VUSION offre ai consumatori migliori informazioni sul prodotto, nutrizionali e di tracciabilità sullo scaffale e consente un'esperienza di acquisto in negozio con funzionalità come la ricerca del prodotto, l'individuazione del percorso e le funzioni di scansione e pagamento senza passare dalla cassa.

www.ses-imagotag.com



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 quattro marchi Terranova, Rinascimento, Calliope, 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 540 milioni di euro di fatturato consolidato (2021) e oltre 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 537 negozi diretti e in franchising in 40 Paesi; Rinascimento con 67 negozi diretti e in franchising in Italia e un prodotto che raggiunge tramite la distribuzione wholesale quasi 80 paesi; e Calliope con 153 negozi in 20 Paesi.

www.teddy.it



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

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 540 negozi su tutto il territorio nazionale, tra diretti (circa 280) ed affiliati (circa 260), alla piattaforma digitale unieuro.it e all'e-tailer Monclick.

L'azienda, fondata alla fine degli anni '30, ha sede a Forlì, dispone di un centro logistico accentrato a Piacenza e conta su uno staff di oltre 5.700 dipendenti. Nell'esercizio chiuso a febbraio 2022, ha registrato ricavi per 2,9 miliardi di Euro e Utile netto adj. di 54 milioni 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.

Grazie alla convenienza e all'accoglienza delle sue persone, alla presenza capillare, al vastissimo assortimento, alla capacità di organizzare l'offerta in modo piacevole, chiaro e rilevante, Unieuro è il Retail brand che sa unire i bisogni di oggi delle persone con le soluzioni tecnologiche di domani.

I suoi valori si basano sulla passione e nella voglia di fare, di crescere e di anticipare, sulla vicinanza sia territoriale, sia nel comprendere sempre ed esattamente i bisogni del cliente, sull'esperienza definita dalla storia e dalla tradizione di Unieuro e sull'impegno nelle attività, nelle azioni e verso la comunità.

www.unieurospa.com

KEY FACTS & FIGURES

The European House - Ambrosetti

Presente in Italia da 57 anni

Headquarter: Milano, Lombardia

The European House - Ambrosetti è un gruppo professionale di circa 300 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 1.200 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 15.000 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 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 131 realtà Top Employer 2022 in Italia. Per maggiori informazioni, visita il sito www.ambrosetti.eu e seguici twitter.com/Ambrosetti_

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 abbastanza riconosciuto né come settore economico unitario, né dal punto di vista politico e istituzionale. 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 seconda edizione della Community Retail 5.0 raccoglie, ad oggi, 16 tra i principali attori del Retail Specializzato in Italia: ne sono Partner Eurocommercial Properties, Euronics, Expert, Gallerie Commerciali Bennet, Gruppo Bardelli, IGD, Kasanova, KFC, Klepierre, Magazzini Gabrielli – FG Gallerie Commerciali, Media World, Mondo Convenienza, SES-imagotag, Teddy Group, Trony e Uniero.

Complessivamente la Community Retail 5.0 rappresenta circa 20 miliardi di Euro di fatturato e oltre 42.000 lavoratori impiegati in oltre 5.600 punti vendita, pari al 10,5% dei punti vendita totali del settore Retail Specializzato in Italia.

www.ambrosetti.eu/community-retail-50

La Community Retail 5.0: Obiettivi, Attività e protagonisti della seconda edizione



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

MISSIONE, LOGICHE E METODOLOGIA DI LAVORO DELLA SECONDA 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 **4 diversi codici Ateco** a 2 cifre e **27 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, nel 2021 la filiera estesa del Retail Specializzato ha generato un **Valore Aggiunto** di **101 miliardi di Euro** e attiva un **fatturato** pari a circa **451 miliardi di Euro**. Il settore sostiene l'occupazione di **2,6 milioni di persone** e ha generato nel 2021 investimenti sui territori italiani per **9,7 miliardi di Euro**, pari al 10% del totale degli investimenti privati in Italia. Nonostante la sua rilevanza economica e strategica, la filiera estesa del Retail Specializzato non è considerata come settore economico unitario e non è riconosciuta 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 sostenibile, 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 policymaker 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 seconda edizione della Community Retail 5.0 si sono svolti tra gennaio e dicembre 2022, 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.

Nella seconda edizione, per la prima volta, sono stati introdotti anche **due Focus Group su tematiche verticali**, strategiche per la filiera del Retail Specializzato: le sfide per la **gestione delle risorse umane** nel Retail Specializzato (“*Talents in Retail 5.0. Quali sfide per la gestione delle risorse umane nel Retail Specializzato*”, tenutosi il 30 maggio 2022) e l’**innovazione tecnologica e digitale** nel Retail Specializzato, analizzando l’evoluzione secondo un paradigma di omnicanalità diffusa, dal punto vendita fisico al Metaverso (“*L’innovazione tecnologica e digitale nel Retail Specializzato: dal punto di vendita fisico al Metaverso*”, tenutosi il 27 settembre 2022). Hanno partecipato ai Focus Group i rappresentanti delle aziende Partner della Community Retail 5.0, ospiti della business community italiana e internazionale, esperti e testimoni di casi benchmark sui temi affrontati nei due incontri.

Un’altra importante novità della seconda edizione è stata la realizzazione di una delle riunioni del percorso (la terza) a **Bruxelles** con lo scopo di approfondire le principali sfide e opportunità a livello europeo per la filiera estesa del Retail Specializzato. La riunione ha visto coinvolti i rappresentanti delle aziende partner, i vertici delle Istituzioni e delle associazioni europee coinvolte sui temi oggetto della riunione. La riunione è stata ospitata presso la sede di EuroCommerce il 6 luglio 2022.



Figura I. Il percorso della seconda edizione della Community Retail 5.0 di The European House - Ambrosetti. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.

Nello specifico, il percorso della seconda 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 dal conflitto Russia-Ucraina per la filiera del Retail Specializzato 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;
- **proposte di azione per lo sviluppo della filiera del Retail Specializzato nel 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 Rapporto Strategico Retail 5.0, la creazione di un logo ad hoc per la Community, a creazione del podcast **Genzy4Retail** 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 seconda edizione della Community Retail 5.0. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.

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

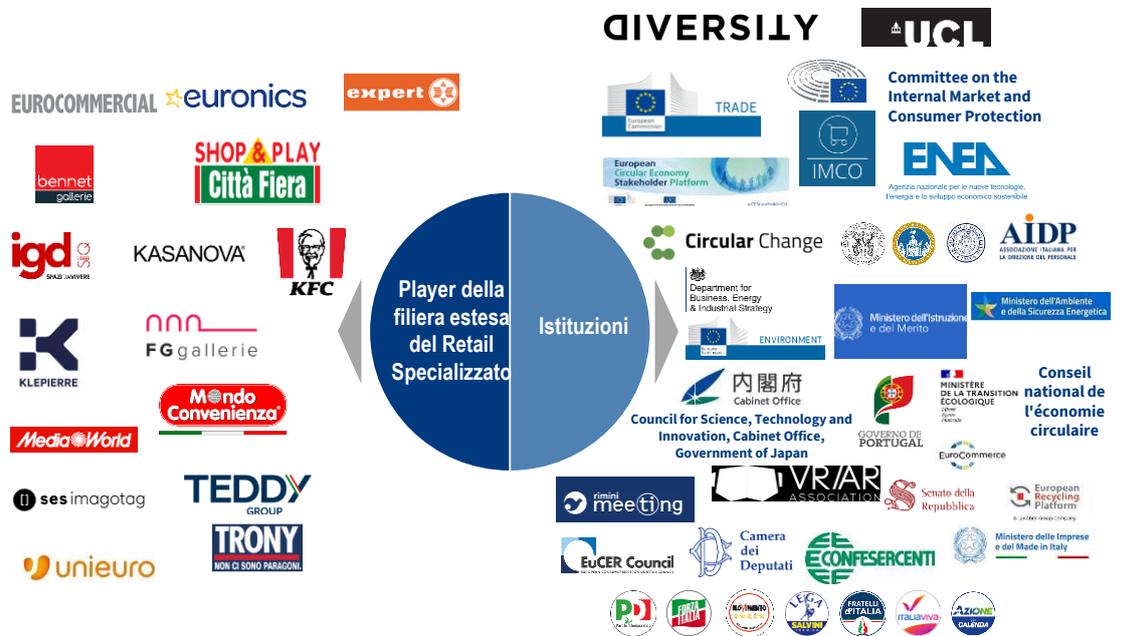


Figura III. Il network della Community Retail 5.0: aziende partner, Istituzioni e rappresentanze pubbliche e private coinvolte nelle attività della seconda edizione della Community Retail 5.0. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.

Il network internazionale della Community Retail 5.0

Nella seconda 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 Rapporto 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 seconda 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 socio-economico 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 50 milioni di osservazioni censite e circa 500 mila aziende¹;
- analisi degli **impatti scaturiti** dal conflitto Russia-Ucraina per la filiera del Retail Specializzato;
- approfondimento sulle sfide per la **gestione delle risorse umane** e per l'**innovazione tecnologica e digitale** per la filiera del Retail Specializzato;
- **survey ai consumatori** italiani sulle abitudini di consumo e l'evoluzione del Retail Specializzato.

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**.

¹ Si rimanda alla Parte 2 del Rapporto Strategico, "Quale contributo della filiera del Retail Specializzato al sistema-Paese", per ulteriori approfondimenti.

È stato creato un **sito web dedicato** alla Community Retail 5.0 (<https://www.ambrosetti.eu/le-nostre-community/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 è stata menzionata. Inoltre, sono state attivate alcune specifiche iniziative. In particolare:

- attività di **social polling** sui canali social di The European House - Ambrosetti;
- registrazione di un **podcast “Genzy4Retail”** sulle sfide legate alla gestione delle risorse umane per la filiera del Retail Specializzato sia in ottica di **attrazione** che di **retention di giovani talenti** (disponibile sulle principali piattaforme di podcast)²;
- realizzazione di un **evento finale di presentazione** del Rapporto Strategico (giovedì 15 dicembre 2022);
- interventi in **eventi terzi** per dare visibilità ai contenuti sviluppati dalla Community (es. Retail Executive Summit, Marketing&Retail Summit, Assemblea Pubblica Optime).

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.

I risultati del lavoro svolto nel secondo anno di attività della Community Retail 5.0 sono sintetizzati nel presente **Rapporto 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 Paese³.

La presentazione e discussione dei risultati e delle proposte della Community, in occasione dell’**evento finale di presentazione del Rapporto Strategico Retail 5.0** (giovedì 15 dicembre 2022) 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 seconda 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, e pubblicata nel mese di gennaio 2023.

² Si rimanda alla Parte 4 del Rapporto Strategico, “Quali linee d’azione per rendere operativo il modello “Retail 5.0”: l’Agenda per l’Italia”, per ulteriori approfondimenti.

³ Si rimanda alla Parte 4 del Rapporto Strategico, “Quali linee d’azione per rendere operativo il modello “Retail 5.0”: l’Agenda per l’Italia”, per ulteriori approfondimenti.

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

La Community Retail 5.0 è composta da:

- EUROCOMMERCIAL PROPERTIES: **ROBERTO FRATICELLI** (Chief Financial Officer) e **LUCA LUCARONI** (Direttore Finanziario, Eurocommercial Properties; Vice Presidente Vicario, Consiglio nazionale dei Centri Commerciali – CNCC), **CATERINA LIORI** (Group Economist), **SERGIO OLGATI** (Responsabile delle risorse umane e Direttore Amministrativo) e **ILARIA VITALONI** (Research Manager)
- EURONICS: **MASSIMO DELL'ACQUA** (Amministratore Delegato), **MAURIZIO MINUTI** (Presidente), **ALESSANDRO BUTALI** (Già Presidente e Presidente, Butali), **SILVIA BUTALI** (Chief Digital Innovation Officer, Butali) e **MORENO BALDINI** (Chief Information Officer, Butali)
- EXPERT: **TOMMASO LESO** (Presidente), **ROBERTO OMATI** (Direttore Generale), **FABIO BASINI** (Direttore Finanziario), **LUCA LANFRANCHI** (Direttore Commerciale) e **BARBARA DONELLI** (Marketing Manager)
- 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), **MATTEO LESSI** (Direttore Comunicazione), **PIETRO MAMBELLI** (Corporate Communication & People Care) e **ANDREA PROSPERI** (Responsabile HR)
- IGD SSIQ: **ROBERTO ZOIA** (Direttore Sviluppo e Gestione Patrimonio; Presidente CNCC – Consiglio Nazionale Centri Commerciali), **LAURA POGGI** (Direttrice Commerciale, Marketing e CSR) e **PAOLA AUGELLI** (Responsabile HR)
- KASANOVA: **MAURIZIO GHIDELLI** (Amministratore Delegato), **EMANUELE CAMONI** (Responsabile Franchising), **FAUSTO CARAVELLO** (Direttore Risorse Umane), **WILLIAM CARETTI** (Marketing and Communications Advisor), **FABRIZIO MANTOVANI** (Member of Advisory Board, Franchising Development), **MARCO GHIDELLI** (E-commerce & Omnichannel Manager) e **LUCREZIA BUONGIORNO** (HR Training Specialist)
- KFC ITALY: **CORRADO CAGNOLA** (Amministratore Delegato), **STEFANO TERZI** (Direttore Business Development), **NICOLA DAGNA** (Responsabile HR) e **ANGELA BELCASTRO** (Brand Manager)
- KLEPIERRE: **UMBERTO TRUSSONI** (Chief Financial Officer) e **FRANCESCA RUSSO** (Responsabile HR)
- MAGAZZINI GABRIELLI: **LAURA GABRIELLI** (Amministratore Delegato FG Gallerie Commerciali) e **FRANCESCO DELLA CIOPPA** (Board Member FG Gallerie Commerciali e Real Estate Advisor)
- MEDIAWORLD: **EMANUELE COSIMELLI** (Country Manager Finance & Board Member) e **ALESSANDRA BERGAMO** (Responsabile HR)
- MONDOCONVENIENZA: **DARIO CAROSI** (Chief Innovation Officer), **FEDERICA BARBERIS** (Head of Retail) e **VINCENZO GIORGI** (Head of Digital)

- SES-IMAGOTAG: **ALESSIO GRUFFÉ** (Managing Director Italia), **SOFIA ANDREONI** (Marketing Manager) e **ROBERTO QUADRONI** (Organization, development and innovation)
- UNIEURO: **ANDREA SCOZZOLI** (Chief Corporate Development e Presidente di Aires – Associazione Italiana Retailers Elettrodomestici Specializzati), **FILIPPO CASELLI** (E-commerce Manager), **FRANCESCO PRIVITERA** (Retail Technologies & IT Service & TLC Manager) e **LUIGI PONTILLO** (Direttore ICT)
- 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 e Sustainability, Project Leader)
- **Maurizio Andronico** (Senior Advisor Retail e Area Leader Sicilia)
- **Laura Basagni** (Head of Brussels Office)
- **Giulia Tomaselli** (Project Coordinator, Consulente Area Scenari e Intelligence)
- **Alessandra Bracchi** (Analyst, Area Scenari e Intelligence)
- **Filippo Barzagli** (Analyst, Area Scenari e Intelligence)
- **Ludovica Massacesi** (Analyst, Area Scenari e Intelligence)
- **Chiara Maero** (Analyst, Area Summit Internazionali ed eventi)
- **Fabiola Gnocchi** (Communication manager)
- **Alessandro Braga** (Senior Consultant, People & Talent Management)
- **Luca Scimia** (Consultant, People & Talent Management)
- **Valeria Casati** (Assistant)
- **Eleonora Magnani** (Event manager)
- **Annalisa Pinto** (Assistant)
- **Alice Vertemati** (Assistant)

Il lavoro della *Community* si è caratterizzato per 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:

- **Evita Barra** (Media, Entertainment and Luxury Industry Director, Meta)
- **Marina Bassi** (Giornalista, Mark Up)
- **Massimo Bitonci** (Sottosegretario, Ministero delle Imprese e Made in Italy)
- **Daniela Carriera** (Sales and Marketing Manager, European Recycling Platform)

- **Hans Carpels** (Presidente, European Consumer Electronics Retail Council; Board Member, EuroCommerce)
- **Francesca Ceruti** (Ricercatrice, Dipartimento Sostenibilità dei Sistemi produttivi e territoriali, Enea)
- **Angelo Coletta** (Presidente e co-founder, Zakeke)
- **Andrea Corti** (Head of Shopper&Retail, Kantar)
- **Christel Delberghe** (Director General, Eurocommerce)
- **Yuko Harayama** (Executive Director, RIKEN; Former Executive Member, Council for Science, Technology and Innovation)
- **Adriano Fabris** (Professore ordinario di filosofia morale, Università di Pisa)
- **David Fitzsimons** (Director, European Remanufacturing Council)
- **Umberto Frigelli** (Coordinatore Nazionale Ricerche, AIDP - Associazione Italiana per la Direzione del Personale; Professore, Interventi Psicologici per le organizzazioni, Università Cattolica)
- **Ladeja Godina Košir** (Chair, Coordination Group, European Circular Economy Stakeholder Platform (ECESP) e Founder & Executive Director, Circular Change)
- **Joanna Kulczycka** (President, Waste Management and Recycling Cluster)
- **Cristina Lazzati** (Editor in chief, Mark UP)
- **Gianluca Lombardo** (Dirigente, Ordinamenti dei percorsi dell'istruzione tecnica e dell'istruzione professionale, Ministero dell'istruzione Università e Ricerca)
- **Alberto Mattiello** (Head, Future Think Project)
- **Paola Migliorini** (Deputy Head of Unit for Sustainable Production, Products & Consumption, Commissione Europea – DG Environment)
- **Lorenzo Montagna** (Autore del libro “Metaverso. Noi e il web 3.0”; Presidente italiano, Virtual Reality Augmented Reality (VRAR) Association; Fondatore, Seconda-Stella)
- **Bruna Nava** (Responsabile Orientamento e Career Coaching del Master in Marketing e Digital Management, Isud e Cattolica)
- **Andrea Nazario Ferrando** (Advocacy and Political Affairs, eurocommerce)
- **Federica Pasini** (CEO, Hacking Talents)
- **Mattia Pellegrini** (Head of Unit, Circular Economy - DG Environment Commissione Europea)
- **Antonio Petrullo** (Account Manager Retail, Google Cloud)
- **Gilberto Pichetto Fratin** (Ministro dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica del Governo italiano)
- **Martins Prieditis** (Deputy Head of Consumer and Marketing Law Unit, Directorate-General for Justice and Consumers, European Commission)
- **Véronique Riottion** (Presidente, Consiglio Nazionale Francese dell'Economia Circolare)
- **Seán O'Reagain** (Deputy Head Industry 5.0 Unit, DG Research & Innovation, Commissione Europea)

- **Angelo Salsi** (Head of Unit Eco-Innovation, Commissione Europea – DG Environment)
- **Letizia Sapuppo** (Key Account Manager Grandi Clienti, Openjobmetis)
- **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 Marketing, UCL Business School, London)
- **Massimo Temporelli** (Presidente e co-founder, The Fablab)
- **João Torres** (Secretary of State for Commerce, Services and Consumer Protection, Government of Portugal)
- **Francesca Vecchioni** (Presidente, Diversity)
- **Jean-Paul Ventere** (Esperto indipendente e già Policy Officer del Ministero della Transizione Ecologica in Francia che ha sviluppato il Repairability Index)

I dieci messaggi chiave del Rapporto Strategico Retail 5.0



1. **Stiamo affrontando un periodo senza precedenti, in cui si sono verificati cinque fattori di crisi che non si erano mai manifestati contemporaneamente e inimmaginabili fino a poco tempo fa: pandemia globale, conflitto in Ucraina, esplosione dei costi energetici e logistici, interruzione di alcune filiere di approvvigionamento e impennata dell'inflazione**

- L'Italia, come molti altri Paesi occidentali, si trova al centro di una **“tempesta perfetta”**, con il manifestarsi di **cinque fattori di crisi** che non si erano mai registrati contemporaneamente e inimmaginabili fino a poco tempo fa:
 - la **pandemia globale COVID-19** è ancora un'emergenza di salute pubblica globale: 32 Paesi hanno un tasso di vaccinazione inferiore al 30% e 38 Paesi inferiore al 50%. Complessivamente, sono stati registrati dall'inizio della pandemia ad oggi (novembre 2022) oltre 634 milioni di casi e oltre 6 milioni di morti nel mondo³;
 - lo **scoppio del conflitto in Ucraina**: da febbraio 2022, l'invasione russa dell'Ucraina ha determinato una crisi umanitaria senza precedenti, con oltre 15 milioni di profughi nei Paesi limitrofi. La risposta di molti Governi e società private con sanzioni e limitazione delle proprie attività economiche sul territorio russo ha portato la Russia ad essere il Paese con il maggior numero di sanzioni al mondo (6.400 provvedimenti attivi) e numerose multinazionali hanno interrotto o limitato la propria presenza nel Paese, con importanti conseguenze sulle relazioni commerciali⁴;
 - l'**esplosione dei costi energetici e logistici**: i prezzi del gas naturale in Europa sono aumentati di oltre il 300% da maggio 2021. Tra aprile 2020, quando è stato registrato il valore più basso dallo scoppio dell'emergenza COVID-19 e ottobre 2022 il prezzo medio del petrolio è aumentato di 4,3 volte a livello globale e tra ottobre 2020 e ottobre 2022 il prezzo del gas naturale in Europa sul TTF (Title Transfer Facility) di Amsterdam è aumentato di 7,4 volte⁵;
 - l'**interruzione di alcune filiere di approvvigionamento**, strategiche per l'economia italiana e internazionale: l'Ucraina, e in particolare la regione del Donbass - tra le più colpite dal conflitto in corso - detiene 20.000 depositi e siti di 97 tipi di minerari. L'Italia è a rischio

³ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati World Health Organization, 2022.

⁴ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati UNHCR e Yale University, 2022.

⁵ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, World Bank e TTF (Title Transfer Facility) di Amsterdam, 2022.

approvvigionamento di materie prime critiche⁶ essenziali per lo sviluppo di settori ritenuti strategici per l'economia del Paese. Infatti, la produzione italiana dipende per 564 miliardi di Euro (pari a circa un terzo del PIL al 2021) dall'importazione di materie prime critiche extra-UE. Inoltre, La pandemia e lo scoppio della guerra in territorio europeo hanno causato impatti significativi nei rifornimenti: il tempo medio impiegato dalle merci per passare dall'esportatore all'importatore tramite mare è passato da 45-60 giorni nel 2019 a 110 giorni nel 2022⁷;

- **l'impennata dell'inflazione:** la ripresa economica del 2021 ha generato una forte pressione inflattiva, ulteriormente accelerata nel 2022. L'inflazione si è assestata ben oltre i livelli di guardia, raggiungendo il valore record di 11,8% a novembre 2022, il valore più alto da marzo 1984⁸, con forte pressione su famiglie e imprese.



Figura I. I cinque fattori di crisi congiunturali. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2022.

2. Il Retail Specializzato è chiamato ad un ripensamento delle strategie di breve e medio periodo per far fronte ai cambiamenti che interessano l'intera società

- Alla luce delle sfide che caratterizzano il contesto attuale, anche il settore del Retail Specializzato si trova nel mezzo di una “tempesta perfetta” che richiede un **ripensamento delle strategie di breve e medio periodo** per continuare a garantire la crescita e la rilevanza di questo settore all'interno del sistema economico.
- **L'incremento dell'inflazione**, che si è assestata ben oltre i livelli di guardia, raggiungendo il valore record di **11,8%** a novembre 2022 (il valore più alto da

⁶ Sono esempi di materie prime critiche il palladio, il rodio, il platino e l'alluminio primario.

⁷ Fonte: Entrepreneur Compass di UBS, 2022

⁸ Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat, 2022.

marzo 1984), rischia di generare un **forte impatto sui consumi delle famiglie italiane**. È importante considerare che l'inflazione avrà effetti asimmetrici e saranno soprattutto le famiglie meno abbienti ad esserne più colpite: la spesa incompressibile (ossia l'insieme di quelle spese alimentari, per l'affitto, le utenze e la salute che non possono essere evitate) pesa 20 punti percentuali in più sul bilancio familiare del quintile più povero rispetto al più ricco (76% vs. 56%). Questo fenomeno va monitorato con attenzione dalle aziende del Retail Specializzato: la maggior parte dei consumi non alimentari rientra proprio nella categoria delle "spese comprimibili". È proprio questa voce di spesa l'unica su cui le famiglie meno abbienti possono agire per ridurre gli effetti dell'inflazione e dell'incremento della bolletta energetica ed è quindi quella che necessita di sostegno immediato.

- In questo contesto, il settore del Retail Specializzato dovrà **adattare i propri modelli di offerta**, tenendo in considerazione anche le nuove tendenze demografiche in corso. Il settore si dovrà confrontare con un'**età media della popolazione progressivamente più alta** (entro il 2050 le persone di 65 anni e più potrebbero rappresentare il 35% del totale mentre i giovani fino a 14 anni solo l'11,7% del totale) e con **famiglie sempre meno numerose**. Si assisterà a una crescente domanda di nuovi servizi ("**service transformation**") che coniughino cure mediche, benessere psicofisico, prodotti per la cura della persona, gestione del tempo libero e attività lavorativa. La digitalizzazione offrirà un contributo fondamentale per questa trasformazione e il punto vendita fisico sarà chiamato ad evolversi **da spazio di acquisto o distribuzione a spazio di intimità con il cliente**, all'interno del quale offrire i nuovi servizi, attraverso partnership cross-settoriali, anche con altri operatori al di fuori della filiera del Retail.
- Alla luce della sua natura di front-end diretto del consumatore, il settore **ha le risorse per reagire efficacemente al contesto di crisi**. Grazie alla prossimità spaziale e relazionale e alla vicinanza ai bisogni del consumatore, i retailer sviluppano una conoscenza diretta e approfondita delle necessità e preferenze dei consumatori ed hanno la possibilità di dispiegare e rendere operativo un cambio di visione che ponga le **persone al centro ("Società 5.0")**.



Figura II. Il contributo del settore del Retail Specializzato all'affermazione della Società 5.0. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.

3. La filiera estesa del Retail Specializzato ha un peso economico e sociale per il Paese largamente più alto di quanto non venga percepito, sostenendo il 13,7% del PIL italiano

- La Community Retail 5.0 ha realizzato il primo tentativo di **ricostruzione della filiera estesa del Retail Specializzato**, attraverso un database contenente dati economici pluriennali di tutte le aziende operanti nella filiera estesa del Retail Specializzato in Italia, per un totale di **oltre 50 milioni** di osservazioni e **oltre 500 mila** aziende.
- Rientrano nel perimetro dell'analisi:
 - 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).
- I risultati della mappatura e ricostruzione della filiera estesa del Retail Specializzato evidenziano la sua strategicità e rilevanza per la competitività e lo sviluppo industriale del Paese. La filiera estesa del Retail Specializzato ha, infatti, un peso economico e sociale per il Paese largamente più alto di quanto non venga percepito dall'opinione pubblica: **450,6 miliardi di Euro di fatturato**, **100,9 miliardi di Euro di Valore Aggiunto** e **9,7 miliardi di Euro di investimenti** (quasi il 10% del totale degli investimenti privati in Italia).
- Complessivamente, considerando anche il comparto manifatturiero italiano sostenuto da questa filiera, il Retail Specializzato ha generato nel 2021 **218,9 miliardi Euro di Valore Aggiunto** in Italia, pari al **13,7% del PIL del Paese**. Il valore generato è paragonabile alla dimensione economica di alcuni importanti Paesi: la filiera vale l'**86% del PIL della Repubblica Ceca** (256

miliardi di Euro) ed è maggiore del PIL della Grecia (196 miliardi di Euro) e della Regione Emilia-Romagna (150 miliardi di Euro).



Figura III. Il Valore Aggiunto sostenuto dalla filiera estesa del Retail Specializzato in Italia (valori assoluti), 2021. (*) 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, 2022.

4. Grazie all'attivazione di filiere di fornitura e subfornitura, il settore del Retail Specializzato attiva un importante impatto indiretto e indotto, dal punto di vista economico ed occupazionale

- 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 del Valore Aggiunto e dell'occupazione. Dal momento che ogni azienda operante in un comparto produttivo genera un output acquistando e combinando 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. Il calcolo dell'**effetto moltiplicatore** del Valore Aggiunto e dell'occupazione generati dal settore è stato realizzato tramite le matrici input-output delle interdipendenze settoriali di Istat.
- Le analisi dimostrano che il settore del Retail Specializzato rappresenta un volano di crescita economica per il Paese, con un elevato coefficiente di attivazione economica: ogni Euro di Valore Aggiunto generato nella filiera del Retail Specializzato ne attiva ulteriori 1,10 nel resto dell'economia italiana, con un **effetto moltiplicatore pari a 2,10 Euro**. Attraverso l'analisi dei dati e le matrici input-output la Community Retail 5.0 di The European House - Ambrosetti ha stimato che la filiera estesa del Retail Specializzato in senso stretto genera un impatto diretto, indiretto e indotto per un valore di circa **123,7 miliardi di Euro** in termini di contributo al Prodotto Interno Lordo.

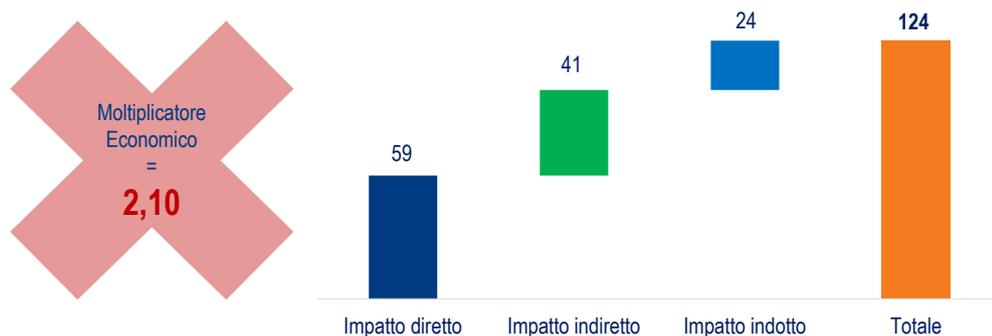


Figura IV. Valore Aggiunto diretto, indiretto e indotto generato dalla filiera estesa del Retail Specializzato in senso stretto in Italia (miliardi di Euro). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, Aida Bureau Van Dijk e tabelle delle interdipendenze settoriali (input-output), 2022.

- Attraverso il sistema delle matrici input-output, è stato possibile quantificare anche l'**impatto sociale attivato dal Retail Specializzato**. La filiera del Retail Specializzato genera un impatto diretto, indiretto e indotto rilevante in termini di contributo all'occupazione, per un valore di oltre **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.

5. La transizione del Retail Specializzato verso un modello 5.0, che metta al centro il benessere degli individui e delle comunità, si fonda su tre pilastri: i) omnicanalità diffusa; ii) sostenibilità ed Economia Circolare; iii) inclusione e attrazione di capitale umano qualificato

- Oggi il settore del Retail Specializzato si trova nel mezzo di una “tempesta perfetta”: la disruption di alcune catene di approvvigionamento, la crisi inflattiva, l'aumento dei costi energetici e la contrazione del potere d'acquisto delle famiglie italiane rischiano di generare un forte impatto sui consumi. Il Retail Specializzato è davanti ad una **nuova prova di cambiamento, verso un modello sempre più omnicanale, circolare e inclusivo**.
- La combinazione vincente di questi tre elementi sarà possibile grazie al rafforzamento dei modelli di **partnership lungo la filiera**. Per le aziende è infatti strategico sviluppare nuove forme di collaborazione, anche cross-settoriali trovando nuove modalità per fare sinergia e massa critica e superando la frammentazione di alcuni comparti.



Figura V. I tre pilastri per rendere operativo il nuovo modello “5.0” di Retail Specializzato (illustrativo). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2022.

6. Il settore del Retail Specializzato può essere promotore di un nuovo paradigma di relazione con il consumatore, evolvendo dall'integrazione tra canale fisico e digitale all'omnicanalità diffusa che aggiunge anche il canale virtuale, a partire dal Metaverso

- L'e-commerce è da molti anni un mercato **dinamico**: già prima della pandemia, infatti, il valore dell'e-commerce registrava un andamento di significativa crescita. Tra il 2015 e il 2019 si è passati da un valore delle vendite realizzate online di 16,2 miliardi di Euro a un valore di **35,6 miliardi di Euro** sul mercato italiano.
- Durante la pandemia, inoltre, si è registrato un importante incremento delle aziende che generano parte del proprio fatturato attraverso il **canale online**. Queste dinamiche, lette congiuntamente, stanno contribuendo a determinare una **trasformazione senza precedenti** per il settore del Retail Specializzato, in particolare per quanto riguarda l'integrazione e la coesistenza tra canale fisico e canale digitale.
- All'interno di queste innovazioni tecnologiche, un ruolo chiave sarà giocato dal **Metaverso**, che rappresenta un'estensione del canale digitale e che ha la potenzialità di affermarsi rapidamente come un nuovo mondo virtuale in cui i consumatori possano conoscersi, interagire e vivere esperienze immersive. Il mercato del Metaverso ha registrato un valore globale pari a 500 miliardi di dollari nel 2020 e, secondo Bloomberg, entro il 2024 potrebbe arrivare a quota 800 miliardi di dollari, con una crescita annua >13% mettendo in evidenza la necessità di investire per prepararsi anzitempo al futuro del commercio all'interno di questo spazio virtuale.
- Alcune **aziende del Retail stanno già utilizzando con successo il Metaverso** e le relative tecnologie associate (es. realtà aumentata, realtà virtuale, branding integrato) per consentire ai clienti una **maggiore customizzazione e ingaggio nei confronti del brand**, attraverso – ad

esempio – il lancio di linee di prodotti virtuali o l’organizzazione di eventi per la promozione delle ultime collezioni.

- Il settore del Retail Specializzato ha la possibilità di guidare da protagonista questa trasformazione, abilitando un **nuovo paradigma di relazione con il consumatore**, che consenta di evolvere dal concetto di omnicanalità – che integra il canale fisico e digitale – al concetto di **omnicanalità diffusa**, grazie all’inclusione del canale virtuale e del Metaverso.

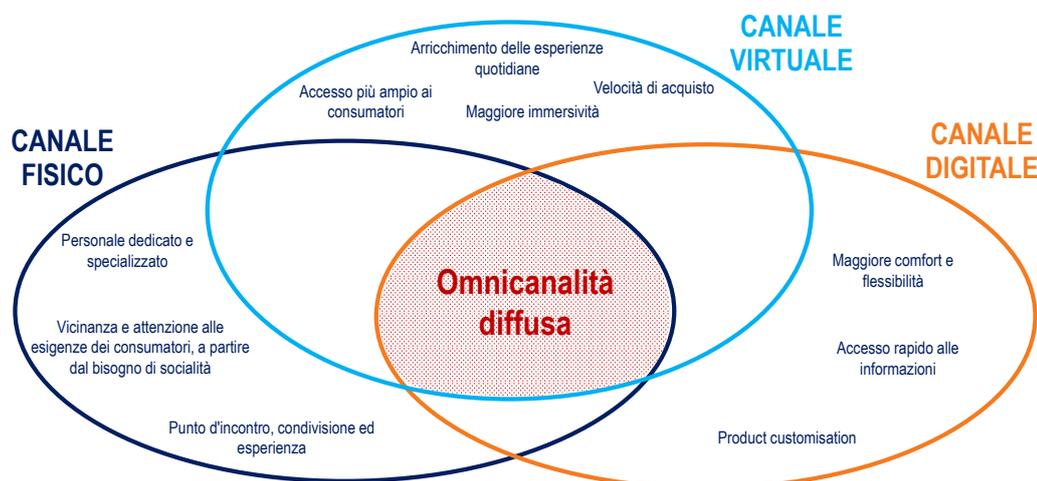


Figura VI. La coesistenza di canale fisico, digitale e virtuale nel Retail 5.0. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2022.

7. Il Retail Specializzato, come cerniera tra produzione e consumo, svolge un ruolo fondamentale nella transizione sostenibile e nella promozione di modelli di Economia Circolare

- 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.
- Anche il Retail Specializzato non è esente dagli stimoli e dalle richieste sia dei consumatori che delle istituzioni. Da parte dei **consumatori** si registra un incremento della richiesta di impegno del Retail Specializzato: il **34%** ritiene che il Retail Specializzato dovrebbe ampliare l’offerta di prodotti con packaging sostenibile e il **25%** dei consumatori richiede interventi per migliorare la sostenibilità dei punti vendita.
- D’altro canto, anche le **Istituzioni** stanno sempre più favorendo una maggiore diffusione di politiche per favorire un cambio di paradigma, in ottica circolare, anche nel settore del Retail Specializzato. Nel gennaio 2022 la

Commissione Europea ha introdotto il «**Right to repair**», cioè il diritto di riparare un prodotto indipendentemente dal periodo di garanzia. Questo nuovo concetto intende favorire la possibilità da parte del consumatore di riparare i prodotti in suo possesso, allungandone la vita utile e disincentivando l'acquisto di nuovi prodotti.

- In questo contesto, il Retail Specializzato ha un ruolo fondamentale nell'implementazione di un modello di Economia Circolare perché rappresenta la **cerniera che unisce produzione e consumo**. Il settore, rappresentando l'anello finale di congiunzione con i consumatori e interfacciandosi a monte con produttori e addetti alla logistica, ha quindi una visione d'insieme dell'intero processo di produzione e consumo. All'interno di questa filiera, il contributo del Retail Specializzato in chiave sostenibile e circolare si declina principalmente lungo 5 dimensioni: stimolando la filiera produttiva, migliorando l'efficienza del punto vendita, promuovendo l'educazione e la consapevolezza del consumatore, favorendo azioni di riparazione e smaltimento e ottimizzando la propria logistica.



Figura VII. Le dimensioni per promuovere l'Economia Circolare sulle quali può agire il Retail Specializzato.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.

8. Il Retail Specializzato, in quanto abilitatore del nuovo modello di Società 5.0, è chiamato a rispondere a una duplice sfida: posizionarsi come un punto di riferimento sociale nei confronti dei consumatori e affermarsi come un datore di lavoro attrattivo verso i giovani talenti

- Per quanto riguarda la dimensione sociale, il Retail Specializzato sarà chiamato nei prossimi anni a rispondere a nuove minacce e opportunità

derivanti dall'evoluzione di scenario di riferimento, anche alla luce del suo ruolo come **elemento abilitante dell'evoluzione verso la Società 5.0**. Le sfide per il settore sono multidimensionali, sia nei confronti dei consumatori sia al proprio interno per la gestione delle risorse umane:

- per quanto riguarda le sfide nei confronti dei **consumatori**, il Retail Specializzato è chiamato a posizionarsi sempre di più come un punto di riferimento all'interno della società e delle città alla luce della crescente rilevanza del ruolo sociale del punto vendita e della progressiva tendenza a integrare la vendita del prodotto con un'offerta di servizi complementari e a maggiore valore aggiunto;
- per quanto riguarda le **sfide al proprio interno** per la gestione delle risorse umane, il Retail Specializzato è chiamato a mettere al centro delle proprie scelte, in ottica 5.0, il benessere dei propri dipendenti.



Figura VIII. Le sfide del Retail Specializzato per essere più inclusivo e attrattivo. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2022.

9. La seconda edizione della Community Retail 5.0 ha elaborato un'“Agenda per l'Italia” che parte da una Strategia Nazionale per la filiera del Retail Specializzato

- Per dispiegare il pieno potenziale della filiera del Retail Specializzato a beneficio del sistema-Paese e rendere operativo un nuovo modello di “Retail 5.0” che sia omnicanale, circolare e inclusivo, occorre definire un **intervento a livello nazionale in grado di mettere a fattor comune i contributi di tutti gli attori** della filiera estesa del Retail Specializzato.
- È fondamentale intervenire con urgenza sui fattori ostativi e valorizzare i fattori acceleratori per lo sviluppo della filiera del Retail in Italia e il suo riconoscimento, anche a livello politico-istituzionale.
- 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. 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”.

- Si propone pertanto di **rendere permanente l'Osservatorio Retail 5.0**, i cui cantieri di lavoro si concretizzano attraverso il monitoraggio dei dati del Retail Specializzato, la mappatura dei principali trend, approfondimento dei casi benchmark e l'elaborazione di proposte da portare all'attenzione degli interlocutori del Paese.
- L'individuazione di un'**Istituzione ad hoc**, come interfaccia unitaria con cui i player del settore possano attivare un dialogo permanente e costruttivo, consentirebbe inoltre di individuare strumenti efficaci per rispondere in modo celere ai bisogni specifici del settore, contrariamente a quanto avvenuto durante l'emergenza pandemica e in linea con quanto già oggi avviene nei principali Paesi europei.
- Per favorire la **riconoscibilità del settore** anche dal punto di vista economico e 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 4 diversi Codici Ateco a 2 cifre e 27 singoli sotto-codici. Inoltre, è auspicabile la formalizzazione di un dialogo tra gli operatori del settore per definire la direzione di sviluppo e programmando conseguentemente gli investimenti.

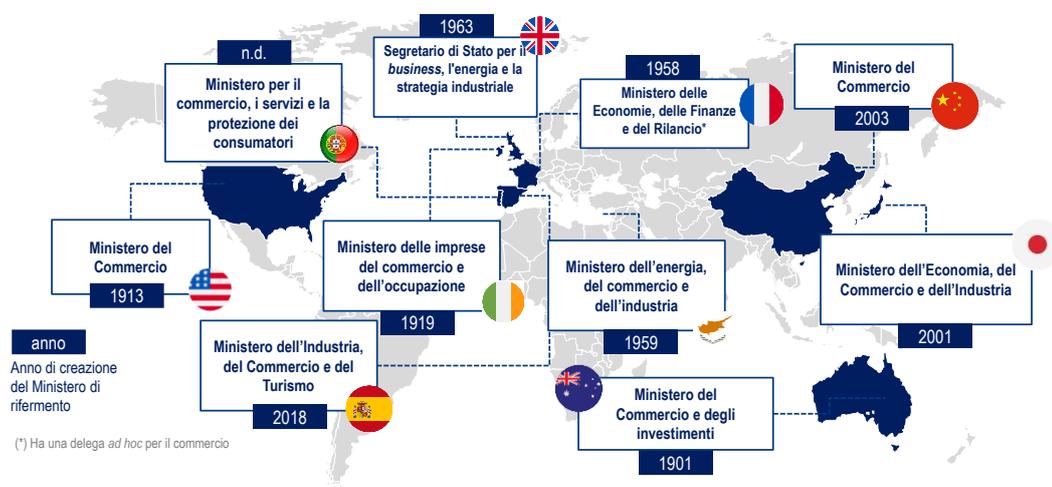


Figura IX. Esempi di Paesi dotati di un Ministero dedicato al Commercio. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2022.

10. A partire dalla Strategia Nazionale, la Community Retail 5.0 ha identificato tre ulteriori 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

- Sono stati identificati **tre 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. Promuovere l'innovazione tecnologica e digitale in ottica omnicanale del Retail Specializzato.

Per la **promozione dell'omnicanalità all'interno del Retail Specializzato**, si propone di: creare un osservatorio permanente sul Metaverso per il settore del Retail; incentivare l'attività di educazione da parte delle aziende del Retail Specializzato; istituire incentivi economici per le imprese che intendono sperimentare e introdurre innovazioni digitali; avviare campagne di promozione e comunicazione.

Per la ricezione della normativa europea si propone di sostenere la proposta europea per la gestione dello **spazio online e offline**; la promozione di un **ecosistema online più sicuro** per i consumatori; la ridefinizione del ruolo delle piattaforme come **sostituti d'imposta** per garantire il pagamento dell'IVA anche sui beni soggetti all'inversione contabile.

Per risolvere il problema delle **asimmetrie competitive**, si propone di favorire la parità di obblighi e condizioni tra i player fisici del Retail Specializzato e le piattaforme online⁹ (maggiore responsabilizzazione delle piattaforme; tassazione omogenea a livello europeo per i Retailer online; implementazione normativa RAEE anche per le piattaforme).

2. Indirizzare il settore del Retail Specializzato verso uno sviluppo sempre più sostenibile e circolare, attraverso l'introduzione di **agevolazioni economiche** per i consumatori (ad esempio, l'ecobonus rottamazione) per favorire l'acquisto di apparecchi ad alta efficienza energetica e favorire il riciclo di quelli obsoleti; l'attivazione di **campagne di informazione e sensibilizzazione** sulla necessità di orientare i consumatori verso prodotti più efficienti e promuovere stili di consumo sostenibili e circolari; l'avvio di **percorsi di formazione ad hoc** sul tema della sostenibilità lungo tutta la filiera del Retail; l'introduzione di incentivi per **supportare i meccanismi di raccolta «uno contro uno»** per i rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche e introdurre meccanismi di controllo per contrastare i

⁹ Si intendono le piattaforme online generaliste, non i singoli canali e-commerce dei retailer fisici.

«flussi paralleli¹⁰»; la realizzazione di **accordi con le piattaforme online** per favorire anche il recupero dei rifiuti elettronici legati alle loro vendite e la messa a punto un **“barometro” per misurare il livello di circolarità dei Retailer**.

3. **Rafforzare il ruolo sociale e inclusivo del Retail Specializzato e la capacità di attrazione dei talenti**, attraverso la corretta ricezione della Price Indication Directive; il supporto di un dialogo costante tra il settore del Retail Specializzato e il mondo della scuola e della formazione; il sostegno di percorsi di formazione continua del personale; il rafforzamento delle competenze digitali del personale; la trasformazione dei punti vendita sempre più in ottica di laboratori di esperienza e condivisione e il racconto efficace del **“bello di lavorare nel Retail”**.
- 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. Si tratta di un’opportunità unica per rendere operativo il nuovo modello di **Retail 5.0 omnicanale, circolare e inclusivo**.



Figura X. Proposte di azione della seconda edizione della Community Retail 5.0 per rendere operativo il nuovo modello di “Retail 5.0”, omnicanale, circolare e inclusivo. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.*

¹⁰ Flussi illegali indirizzati verso Paesi esteri.

PARTE 1

Quale scenario di riferimento per la filiera del Retail Specializzato in Italia



PARTE 1

QUALE SCENARIO DI RIFERIMENTO PER LA FILIERA DEL RETAIL SPECIALIZZATO IN ITALIA

MESSAGGI CHIAVE

- Stiamo affrontando un periodo senza precedenti, in cui si sono verificati **cinque fattori di crisi** che non si erano mai manifestati contemporaneamente e inimmaginabili fino a poco tempo fa: pandemia globale, conflitto in Ucraina, esplosione dei costi energetici e logistici, interruzione di alcune filiere di approvvigionamento e impennata dell'inflazione.
- Alla luce delle sfide che caratterizzano il contesto attuale, anche il **Retail si trova nel mezzo di una “tempesta perfetta”** che richiede un ripensamento delle strategie di breve e medio periodo per continuare a garantire la crescita e la rilevanza di questo settore all'interno del sistema economico.
- L'**incremento dell'inflazione**, che si è assestata ben oltre i livelli di guardia, raggiungendo il valore record di **11,8%** a novembre 2022 (il valore più alto da marzo 1984), rischia di generare un **forte impatto sui consumi delle famiglie italiane**. È importante considerare che l'inflazione avrà effetti asimmetrici e saranno soprattutto le famiglie meno abbienti ad esserne più colpite: la spesa incompressibile (ossia l'insieme di quelle spese alimentari, per l'affitto, le utenze e la salute che non possono essere evitate) pesa 20 punti percentuali in più sul bilancio familiare del quintile più povero rispetto al più ricco (76% vs. 56%). Questo fenomeno va monitorato con attenzione dalle aziende del Retail Specializzato: la maggior parte dei consumi non alimentari rientra proprio nella categoria delle “spese comprimibili”. È proprio questa voce di spesa l'unica su cui le famiglie meno abbienti possono agire per ridurre gli effetti dell'inflazione e dell'incremento della bolletta energetica ed è quindi quella che necessita di sostegno immediato.
- In questo contesto il settore del Retail Specializzato dovrà **adattare i propri modelli di offerta**, tenendo in considerazione anche le nuove tendenze demografiche in corso. Il settore si dovrà confrontare con un'**età media della popolazione progressivamente più alta** (entro il 2050 le persone di 65 anni e più potrebbero rappresentare il 35% del totale mentre i giovani fino a 14 anni solo l'11,7% del totale) e con **famiglie sempre meno numerose**. Si assisterà a una crescente domanda di nuovi servizi (“**service transformation**”) che coniughino cure mediche, benessere psicofisico, prodotti per la cura della persona, gestione del tempo libero e attività lavorativa. La digitalizzazione offrirà un contributo fondamentale per questa trasformazione e il punto vendita fisico sarà chiamato ad evolversi **da spazio di acquisto o distribuzione a spazio di intimità con il cliente**, all'interno del quale offrire i nuovi servizi, attraverso partnership cross-settoriali, anche con altri operatori al di fuori della filiera del Retail.
- Alla luce della sua natura di front-end diretto del consumatore, il settore **ha le risorse per reagire efficacemente al contesto di crisi**. Grazie alla prossimità spaziale e relazionale e alla vicinanza ai bisogni del consumatore, i retailer sviluppano una conoscenza diretta e approfondita delle necessità e preferenze dei consumatori ed hanno la possibilità di dispiegare e rendere operativo un cambio di visione che ponga le **persone al centro (“Società 5.0”)**.

1.1. L'ITALIA ALLA PROVA DEL CAMBIAMENTO: QUALE SCENARIO DI RIFERIMENTO E QUALI FATTORI DI RISCHIO PER IL SISTEMA-PAESE

1. L'Italia, come molti altri Paesi occidentali, si trova al centro di una “**tempesta perfetta**”, con il manifestarsi di cinque fattori di crisi che non si erano mai registrati contemporaneamente e inimmaginabili fino a poco tempo fa:
 - la **pandemia globale COVID-19**, che è ancora un'emergenza di salute pubblica globale: 32 Paesi hanno un tasso di vaccinazione inferiore al 30% e 38 Paesi inferiore al 50%. Complessivamente, sono stati registrati dall'inizio della pandemia ad oggi (novembre 2022) oltre 634 milioni di casi e oltre 6 milioni di morti nel mondo¹;
 - lo **scoppio del conflitto in Ucraina**: da febbraio 2022, l'invasione russa dell'Ucraina ha determinato una crisi umanitaria senza precedenti, con oltre 15 milioni di profughi nei Paesi limitrofi. La risposta di molti Governi e società private con sanzioni e limitazione delle proprie attività economiche sul territorio russo ha portato la Russia ad essere il Paese con il maggior numero di sanzioni al mondo (6.400 provvedimenti attivi) e numerose multinazionali hanno interrotto o limitato la propria presenza nel Paese, con importanti conseguenze sulle relazioni commerciali²;
 - l'**esplosione dei costi energetici e logistici**: in meno di 12 mesi i prezzi del gas naturale in Europa sono aumentati di oltre 300% da maggio 2021. Tra aprile 2020, quando è stato registrato il valore più basso dallo scoppio dell'emergenza COVID-19 e ottobre 2022 il prezzo medio del petrolio nel mondo è aumentato di 4,3 volte e tra ottobre 2020 e ottobre 2022 il prezzo del gas naturale in Europa sul TTF (Title Transfer Facility) di Amsterdam è aumentato di 7,4 volte³;
 - l'**interruzione di alcune filiere di approvvigionamento**, strategiche per l'economia italiana e internazionale: l'Ucraina, e in particolare la regione del Donbass - tra le più colpite dal conflitto in corso - detiene 20.000 depositi e siti di 97 tipi di minerari. L'Italia è a rischio approvvigionamento di materie prime critiche⁴ essenziali per lo sviluppo di settori ritenuti strategici per l'economia del Paese. Infatti, la produzione italiana dipende per 564 miliardi di Euro (pari a circa un terzo del PIL al 2021) dall'importazione di materie prime critiche extra-UE. Inoltre, La pandemia e lo scoppio della guerra in territorio europeo hanno causato impatti significativi nei rifornimenti: il tempo medio impiegato dalle merci per passare dall'esportatore

¹ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati World Health Organization, 2022.

² Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati UNHCR e Yale University, 2022.

³ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, World Bank e TTF (Title Transfer Facility) di Amsterdam, 2022.

⁴ Si definiscono materie prime critiche il palladio, il rodio, il platino e l'alluminio primario.

all'importatore tramite mare è passato da 45-60 giorni nel 2019 a 110 giorni nel 2022⁵;

- **l'impennata dell'inflazione:** la ripresa economica del 2021 ha generato una forte pressione inflattiva, ulteriormente accelerata nel 2022. L'inflazione si è assestata ben oltre i livelli di guardia, raggiungendo il valore record di 11,8% a novembre 2022, il valore più alto da marzo 1984⁶, con forte pressione su famiglie e imprese.



Figura 1. I cinque fattori di crisi congiunturale. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2022.

2. Con riferimento alla **pandemia**, l'area del mondo più colpita è stata l'Europa con oltre 263 milioni di casi confermati al 18 novembre 2022, seguita dall'America (con oltre 181 milioni di casi). Ancora oggi 15 Paesi (tra i quali Madagascar, Siria, Burkina Faso, Senegal, Mali) hanno un tasso di vaccinazione inferiore al 20%, mentre 27 Paesi (tra i quali Kenia, Nigeria, Afghanistan, Iraq, Bulgaria) tra il 20% e il 40%. Complessivamente, nel mondo ci sono **42 Paesi con meno del 40% di popolazione vaccinata**.

⁵ Fonte: Entrepreneur Compass di UBS, 2022.

⁶ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2022.

3. Il secondo fattore di crisi congiunturale è dato dal **conflitto in territorio europeo (guerra russo-ucraina)** che ha causato e continua a determinare una serie di conseguenze sulla vita delle popolazioni coinvolte e sugli equilibri geopolitici globali. È in corso una vera e propria crisi umanitaria, con oltre 15 milioni di rifugiati ucraini in Europa. L'Italia (a novembre 2022) ha accolto oltre 171 mila ucraini in fuga dal conflitto, un numero significativo se comparato con gli sbarchi sulle coste italiane avvenuti nel 2015, nel pieno della crisi dei rifugiati in Europa, pari a circa 150 mila persone in un anno intero.

4. Un'ulteriore conseguenza è la **crescente polarizzazione degli equilibri geopolitici**. Da un lato si assiste infatti

ad un rafforzamento della contrapposizione tra il gruppo dei Paesi occidentali e quello trainato dall'asse russo-cinese. Dall'altro lato si potenzia il ruolo cruciale di quei Paesi non allineati, i cosiddetti "swing states"⁷ e si aprono nuovi corridoi economici, alleanze e nuovi progetti di integrazione regionali e intercontinentali.

5. Il conflitto ha inoltre determinato la reazione di molti Governi e società private che hanno introdotto **sanzioni e limitazioni delle proprie attività economiche sul territorio russo**: da febbraio 2022, la Russia è il Paese con il maggior numero di sanzioni al mondo, con un totale di 6.400 provvedimenti attivi. Per quanto

La politica estera e di difesa nell'Unione Europea

Ai conflitti esistenti nel mondo si aggiungono numerose "linee di faglia" ed "equilibri instabili" a livello internazionale. Tra le linee di faglia si annoverano ad esempio: l'Iran, il nucleare e il rapporto con Israele e Sunniti; Bielorussia e Ucraina; la frontiera indiano-pakistana; l'Himalaya e la frontiera indiano-cinese. Tra gli equilibri instabili rientrano: l'America centrale tra violenza e corruzione; la Russia dopo Putin; l'Asia centrale tra Russia, Cina, Iran e Turchia; l'arco di instabilità dell'Africa del Sahel.

Il mondo di oggi eredita schemi di alleanze del secolo scorso, su cui si instaurano nuove dinamiche di competizione USA - Cina. Gli Stati Uniti hanno un potente apparato militare globale, particolarmente nel Pacifico e in Europa. Anche la Cina sta aumentando la sua capacità di proiezione strategica, particolarmente nell'Oceano Indiano. Su questo scacchiere di alleanze e forze in campo, si gioca la partita delle influenze tra le grandi potenze.

La crisi Ucraina ha accelerato il percorso di configurazione di una nuova Guerra Fredda, in cui gli schieramenti potrebbero delinearsi più aperti e fluidi rispetto al passato. Infatti, la crisi Ucraina potrebbe cementificare il rapporto tra Cina e Russia, scavando allo stesso tempo un solco sempre più profondo nei confronti dell'Occidente. Non tutti i Paesi però hanno preso una parte attiva in questa crisi.

La crisi Ucraina, quindi, agisce da un lato nell'accelerare la contrapposizione tra il gruppo occidentale e quello sino-russo, dall'altro fa emergere un gruppo di Paesi non allineati, che non prendono una posizione netta nel conflitto ma agiscono come "swing states". Fanno parte dei Paesi non allineati l'Africa, l'Iraq, l'Arabia Saudita, il Madagascar, l'India, l'Indonesia.

Fonte: Ricerca Ambrosetti Club "Politica estera e Difesa comune per l'Europa: sfide e opportunità per l'Italia e l'Unione Europea", 2022.

⁷ La definizione di "swing states" fa riferimento al sistema politico degli Stati Uniti d'America dove uno "swing state" è uno Stato federato nel quale nessun candidato o partito ha un sostegno storico tale da assicurare i punti dello Stato stesso nel collegio elettorale. Tali Stati sono oggetto di attenzione di entrambi i principali partiti delle elezioni, dato che vincere in questi Stati è la migliore opportunità per un partito di ottenere i voti del collegio.

concerne l'Italia, in termini assoluti, la rilevanza e l'incidenza degli scambi commerciali con Russia e Ucraina risultano contenute. Infatti, nel 2021 l'Italia ha importato circa 14 miliardi di Euro dalla Russia (**3% dell'import nazionale**) e 3,3 miliardi di Euro dall'Ucraina (0,7% dell'import nazionale). Per quanto riguarda l'export, la Russia a fine 2021 era destinataria di 7,7 miliardi di Euro di esportazioni italiane (**1,5% del totale**), mentre l'Ucraina di 2,1 miliardi di Euro (0,4% del totale).

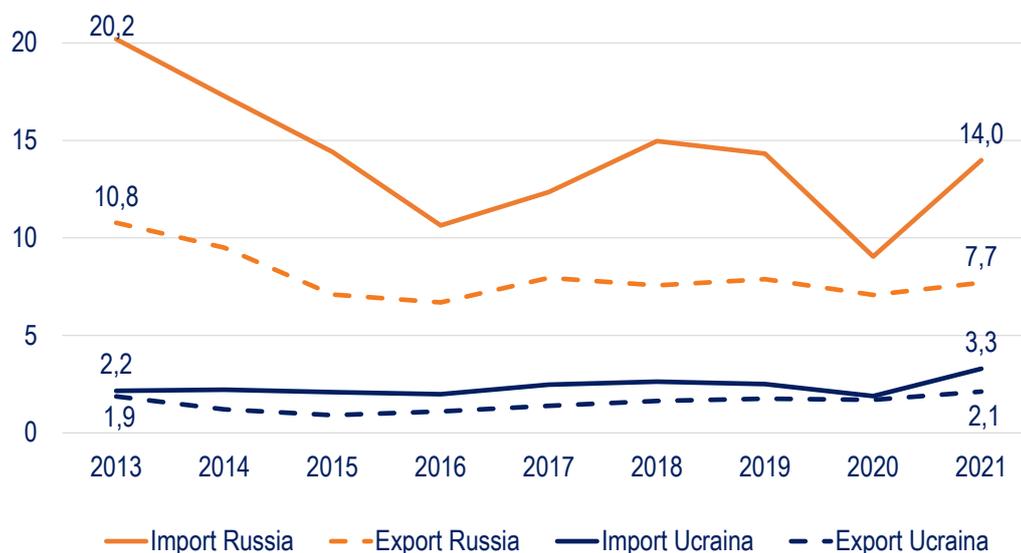


Figura 2. Interscambio commerciale dell'Italia con Russia e Ucraina (valori in miliardi di euro e valori percentuali sul totale), 2013-2021. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Coeweb, 2022.

6. **I beni energetici** rappresentano più del **60% delle importazioni italiane dalla Russia** per un valore di circa 9 miliardi di Euro, di cui il 39,3% è rappresentato dal gas naturale, il 15,9% dal petrolio greggio e il 9,5% dal Coke e i prodotti petroliferi raffinati.



Figura 3. Principali settori per valore dell'import dell'Italia dalla Russia (valori in milioni di euro e valori percentuali), 2021. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Coeweb, 2022.

7. Guardando invece ai **costi energetici e logistici**, nel corso degli ultimi due anni si è assistito ad un rialzo eccezionale dei prezzi delle materie prime, che hanno raggiunto in molti casi picchi senza precedenti. I rincari hanno riguardato in maniera trasversale diverse commodity, non solo le materie prime (minerali, vegetali ed energetiche) ma anche i semi-lavorati (tra cui gli alimentari, le fibre tessili, le materie plastiche). Le cause di questi rialzi sono molteplici e riguardano fattori di squilibrio tra la domanda e l'offerta preesistenti lo scoppio del conflitto

L'effetto rincari delle materie prime energetiche: confronto tra Italia, Francia e Germania

I Paesi europei sono maggiormente colpiti dalle dinamiche dei prezzi delle materie prime, ma l'Italia è il Paese dove la crisi energetica rischia di produrre i maggiori effetti.

Secondo stime di Confindustria, a politiche invariate precrisi, l'incidenza dei costi energetici sul totale dei costi di produzione per l'economia italiana si stima possa raggiungere l'8,8% nel 2022, più del doppio del corrispondente dato francese (3,9%) e quasi un terzo in più di quello tedesco (6,8%).

Per la manifattura, la distanza si allargherebbe soprattutto nel confronto con la Francia, ma la perdita di competitività non sarebbe marginale neanche rispetto alla Germania. Al 2022 si stima che l'incidenza dei costi energetici potrebbe raggiungere l'8,0% dei costi di produzione per l'industria italiana (rispetto al 4,0% nel periodo precrisi), a fronte del 7,2% per l'industria tedesca (rispetto al 4,0%) e del 4,8% di quella francese (rispetto al 3,9%).

A seconda delle ipotesi sottostanti la correlazione tra prezzi internazionali delle materie prime energetiche e dei costi di approvvigionamento dell'energia delle imprese nazionali, l'impatto per l'Italia si traduce in una crescita della bolletta energetica stimata tra i 5,7 e i 6,8 miliardi su base mensile; per il solo settore manifatturiero, il corrispondente aumento è stimato in circa 2,3 - 2,6 miliardi.

La principale ragione sottostante all'impatto così pervasivo e significativo che la crisi energetica sta avendo sull'economia italiana è legata alla forte dipendenza, molto più alta di Francia e Germania, del nostro Paese dall'utilizzo del gas naturale, non solo come fonte di produzione dell'energia elettrica, ma anche come input diretto all'interno dei processi produttivi.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Confindustria, 2022.

in Ucraina. Il conflitto non poteva che amplificare le pressioni al rialzo dei prezzi già in corso nel 2021, in quanto tra i Paesi di provenienza dei combustibili fossili la Russia gioca un ruolo di primo piano, coprendo quasi metà delle importazioni dell'Unione Europea di gas, il 44% di quelle di carbone e quasi il 25% per quelle di petrolio⁸. A causa del conflitto, il prezzo medio del **petrolio** nel mondo ha registrato un aumento di **4,3 volte tra aprile 2020 e ottobre 2022** e il prezzo del **gas naturale** in Europa sul TTF (Title Transfer Facility) di Amsterdam è aumentato di **7,4 volte** tra ottobre 2020 e ottobre 2022.

⁸ Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Centro Studi Confindustria, 2022.

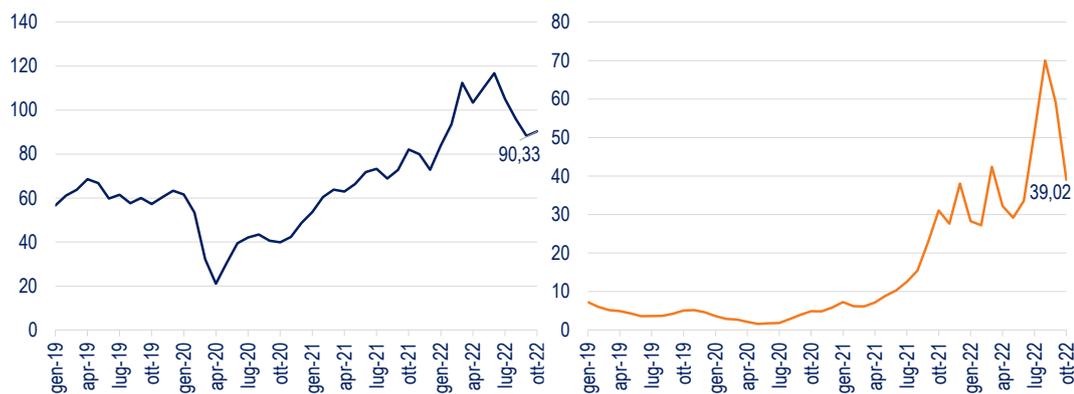


Figura 4. A sinistra prezzo del petrolio (dollari per barile), gennaio 2019 – ottobre 2022, a destra prezzo del gas naturale in Europa (dollari per million of British Termal Unit), gennaio 2019 – ottobre 2022. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati World Bank, 2022.*

8. L'aumento del costo delle commodities ha **enormi impatti per la bolletta energetica di famiglie e imprese**: il prezzo dell'energia è arrivato al picco di 488,2 Euro/MWH nel mese di agosto 2022 (un aumento di **10 volte in 18 mesi**). L'Italia consuma circa 300 TWH di elettricità all'anno e a questi prezzi, sul piano teorico, nel 2022 la bolletta elettrica del Paese potrebbe ammontare a circa 146 miliardi di Euro (rispetto a 15 miliardi di Euro nel 2019). Tuttavia, coerentemente con la riduzione del costo del gas naturale, indotto anche da posizioni comuni europee, il costo dell'elettricità sta registrando primi segnali di decisa contrazione (253 Euro/MWH nei primi 10 mesi del 2022), riducendo l'effetto moltiplicativo a 4,5 volte rispetto all'inizio del 2021.
9. Queste evoluzioni hanno impattato anche il **costo di trasporto delle merci**. Secondo l'indagine della Banca d'Italia sui trasporti internazionale di merci dell'Italia relativa al 2021, l'incidenza dei costi di trasporto sul valore delle merci esportate e importate dall'Italia è salita rispettivamente al 3,3% e al 4,9% (rispetto al 3,1% e al 4,3% nell'anno precedente). Anche il FBX Global Container Index⁹ ha registrato un aumento del 190,5% nelle tariffe giornaliere dei container tra gennaio 2020 e gennaio 2021 e un picco di 11.109 Dollari per FEU¹⁰ il 10 settembre 2021. A ottobre 2022 le tariffe si assestano sui 3.340 Dollari per FEU, quasi il quadruplo dei livelli pre-Covid (1.515 Dollari per FEU a dicembre 2018).
10. Questi fattori di cambiamento hanno generato **difficoltà nelle catene di approvvigionamento internazionali** e la **rilocalizzazione delle attività produttive**. Poiché la Russia è responsabile di oltre il 10% della produzione industriale mondiale, il conflitto ha accentuato i problemi sulle catene di fornitura che si erano manifestati già durante l'interruzione delle catene di approvvigionamento globali durante i lockdown imposti dallo scoppio della pandemia COVID-19. Particolarmente critico è il problema delle **materie prime**

⁹ FBX è l'acronimo di Freightos Baltic Index, una serie di indici compilati da Freightos e dalla Borsa del Baltico. Essi misurano le tariffe giornaliere dei container da 40 piedi praticate dagli spedizionieri per 12 rotte principali attraverso l'Asia, l'Europa e le Americhe. Le tariffe includono i prezzi di spedizione e altre spese, ma escludono le tasse e le tariffe portuali.

¹⁰ FEU, Forty-Foot Equivalent Unit: unità di misura pari a un container da 40 piedi.

agricole, data l'importanza della Russia e dell'Ucraina nella produzione di cereali. Infatti, il 30% del grano mondiale è prodotto dai due Paesi in conflitto. Secondo l'OCSE, nel caso di una paralisi totale delle esportazioni in Ucraina, l'aumento medio dei prezzi dei beni alimentari potrebbe arrivare addirittura al 16%, mettendo in difficoltà diversi Paesi che importano molto grano, a partire dalle regioni del Nord Africa e dell'area Subsahariana. Questo scenario ad oggi è stato evitato attraverso il negoziato per sbloccare i porti ucraini e per far riprendere il commercio di prodotti agricoli. Si tratta però di uno scenario ipotetico da tenere in evidenza soprattutto ora che l'accordo con la Russia è nuovamente in difficoltà. Oltre alle materie prime alimentari, un fenomeno rilevante riguarda l'importazione di **materie prime critiche**, a partire da metalli rari e terre rare, componenti fondamentali per l'industria altamente tecnologica come l'automotive, la produzione di microchip, le telecomunicazioni, l'informatica e la difesa. A livello europeo le materie prime critiche contribuiscono all'export per quasi 5 trilioni di Euro. In Italia, le materie prime critiche (terre rare, litio, cobalto, grafite, bauxite per citarne alcune) rientrano nella produzione industriale per circa 564 miliardi di Euro (32% del PIL italiano) e contribuiscono all'86% dell'export italiano, per un valore complessivo pari a 444 miliardi di Euro. In particolare, l'Italia importa dalla Russia principalmente 4 materie prime critiche: Palladio (il 35% del suo import totale viene dalla Russia), Radio (il 33%), Platino (il 28%) e Alluminio primario (l'11%).

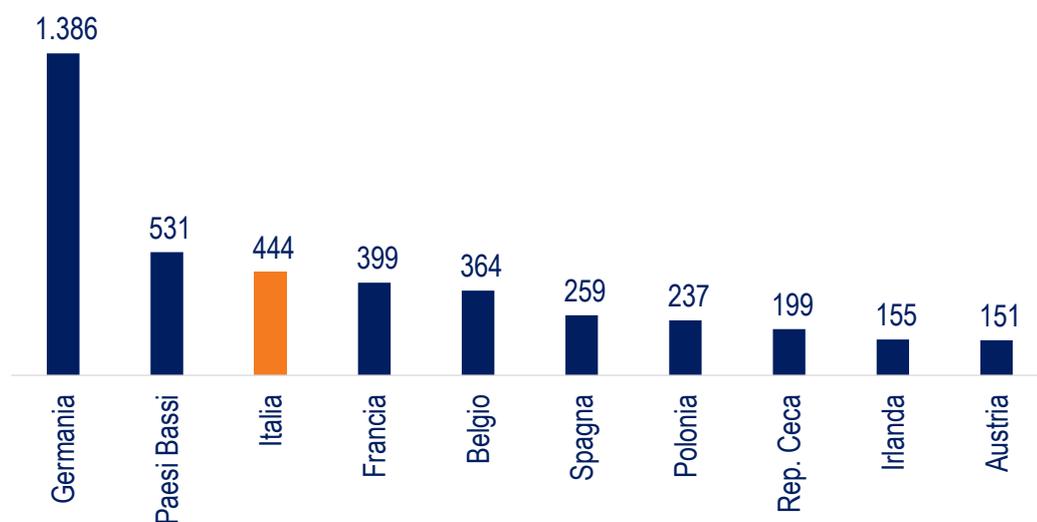


Figura 5. Primi 10 Paesi per contributo delle materie prime critiche all'export delle produzioni industriali (miliardi di Euro), 2022 *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea e PRODCOM, 2022.*

11. Tutti questi aspetti hanno concorso ad **aumentare in modo significativo il tasso di inflazione**, in rialzo già dalla ripresa economica iniziata nel 2021. A novembre 2022 l'indice dei prezzi al consumo ha raggiunto l'**11,8%**, il valore più alto da marzo 1984.

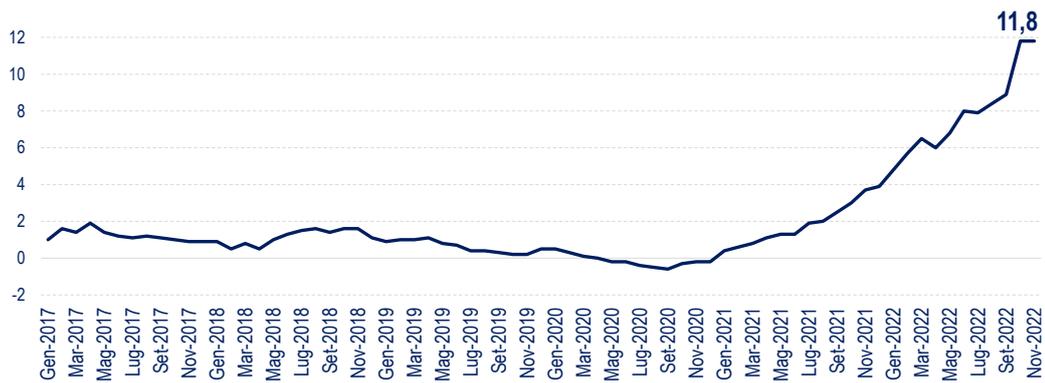


Figura 6. Indice dei prezzi al consumo in Italia (variazioni percentuali tendenziali, anno base 2015=100), gennaio 2017- novembre 2022. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2022.

Inflazione record: quali sono i Paesi europei più colpiti dall'impennata dei prezzi?

L'inflazione annuale dell'area Euro si è attestata al 11,5% a ottobre 2022, in aumento rispetto al 10,9% di settembre 2022.

Guardando alle principali componenti dell'inflazione dell'area dell'Euro, l'energia ha registrato il tasso annuo più alto in ottobre (41,5%, rispetto al 40,7% di settembre), seguita da prodotti alimentari, alcolici e tabacco (13,1%, rispetto all'11,8% di settembre), beni industriali non energetici (6,1%, rispetto al 5,5% di settembre) e servizi (4,3%, stabile rispetto a settembre).

Guardando invece ai singoli Paesi dell'Unione, i Paesi baltici continuano ad essere i più colpiti dalle tendenze inflazionistiche. L'Estonia, in particolare, sta sperimentando i livelli di inflazione più elevati dell'Eurozona e ha visto l'inflazione aumentare su base annua dal 6,4% a settembre 2021 al 22,5% a ottobre 2022. Anche in Lituania e Ungheria l'inflazione ha raggiunto rispettivamente il 22,1% e il 21,9%. I Paesi Bassi hanno registrato il maggiore aumento mensile dei prezzi, passando dal 13,7% di agosto al 16,8% di ottobre, mentre nel Regno Unito l'indice dei prezzi al consumo è salito raggiungendo il 11,1% nel mese di ottobre.

Inflazione 
7,1% 22,5%

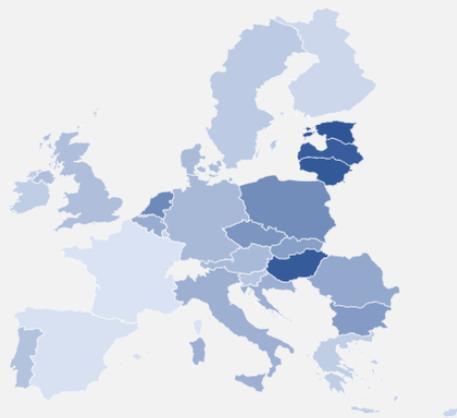


Figura 7. Tasso di inflazione in Europa (valori percentuali), ottobre 2022. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Statista, 2022.

12. L'impennata dell'inflazione rischia di avere **effetti drammatici sul portafoglio delle famiglie italiane**. Si stima un rincaro medio annuo pari a 3.324 Euro per **una famiglia media**, che supera i 4mila Euro per una famiglia con 2 figli, mentre la spesa alimentare viene indicata in crescita di 761 Euro in media, arrivando a 1.038 Euro per una famiglia con 2 figli¹¹.
13. La crisi attuale e la contrazione del potere d'acquisto delle famiglie rischiano di **frenare ulteriormente i consumi**. In Italia i consumi totali, che comprendono sia quelli di beni alimentari che non alimentari, mostrano un andamento decrescente nel periodo compreso tra il 2010 e il 2021, registrando una crescita percentuale media dello stesso periodo pari a -0,4%. L'anno della pandemia mostra la decrescita più intensa dei consumi totali italiani, registrando un tasso di variazione percentuale nel periodo 2019 e 2020 di -6,6%. Il periodo 2020 e 2021 evidenzia una ripresa nei consumi totali in Italia, con un tasso di variazione pari a +6,1%. I beni non alimentari sono la componente dei consumi a registrare la maggiore flessione mentre i beni alimentari evidenziano un andamento stabile dei consumi in Italia nel periodo considerato.

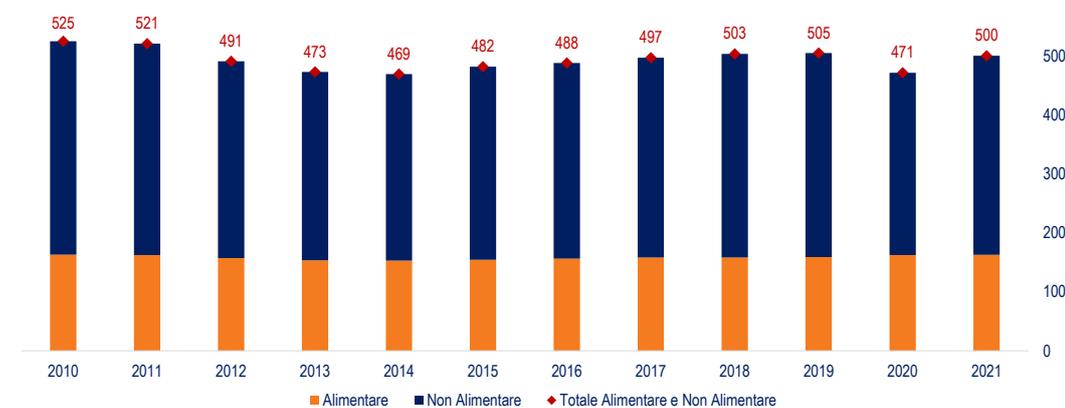


Figura 8. Andamento dei consumi in Italia, somma alimentare e non alimentare e rispettivo pro-quota (milioni di Euro), 2010 - 2021. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OCSE, 2022.

14. La concomitanza dei cinque fattori di crisi fin qui analizzati rischia di determinare **impatti congiunturali e di medio-lungo periodo**, di cui le imprese dovranno tenere conto nella definizione delle proprie strategie future. Le ricadute economiche del conflitto su alcune filiere industriali strategiche per l'economia italiana ed internazionale, l'inflazione e il rincaro dei beni energetici stanno determinando una **pesante revisione al ribasso delle prospettive di crescita dell'Italia per il 2022 e il 2023**. Tutti i principali Istituti economico-finanziari hanno **rivisto al ribasso le stime di crescita per l'anno 2022**:
- l'OECD è passata dal 4,6% al 3,4%, la Commissione Europea dal 4,1% prima del conflitto al 2,9% post-conflitto. Sia il Fondo Monetario Internazionale che la Banca d'Italia hanno tagliato le stime passando da 3,8% a 3,2%. Anche Fitch ha rivisto al ribasso le stime di crescita attesa del PIL italiano nel 2022

¹¹ Fonte: Unione Nazionale Consumatori (UNC), 2022.

passando da 4,3% nell'ottobre 2021 al 2,7% nel marzo 2022 (-1,6 punti percentuali). il Ministero dell'Economia e delle Finanze è passato dal 4,7% al 3,3%, rilasciato ad aprile 2022.

- Le maggiori criticità si riscontrano però per il 2023: il Fondo Monetario Internazionale ha tagliato le previsioni per l'Italia di 0,9 punti percentuali (-1,9 punti rispetto ad aprile), stimando una contrazione dell'economia dello 0,2%.

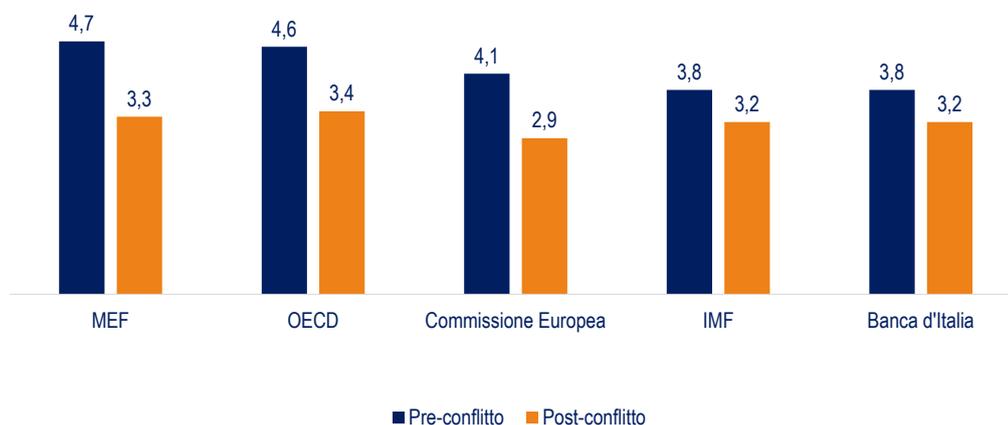


Figura 9. Stime di crescita del PIL italiano dei vari Istituti per il 2022 (valori percentuali) prima e dopo lo scoppio del conflitto Russia-Ucraina. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2022.

- Le previsioni al ribasso delle prospettive di crescita per il 2022 hanno riguardato anche l'Unione Europea. Il Fondo Monetario Internazionale ha rivisto le stime di crescita del PIL dell'Area Euro per il 2022, passando da +3,9% a gennaio 2022 a +1,6 ad aprile 2022. Il Paese che ha subito il maggior ribasso è stata la Francia, il cui tasso di crescita del PIL nazionale è stato rivisto passando da un +3,5% a gennaio 2022 a un +2,9% ad aprile 2022. La crescita attesa per il 2022 della Germania è passata da +3,8% a gennaio 2022 a +2,1% ad aprile 2022. A livello globale il Fondo Monetario Internazionale ha ridotto le stime di crescita per il 2022 di -1,2 punti percentuali rispetto alle stime di gennaio dello stesso anno.
- Per quanto riguarda le stime di crescita per il 2023, la crescita tedesca e francese è prevista in ulteriore rallentamento, con una contrazione attesa dello 0,3% in Germania (-1,1 punti percentuali rispetto alle previsioni di luglio) e una lieve crescita dello 0,7% in Francia (-0,3 punti percentuali). A livello globale, secondo il Fondo Monetario Internazionale, un terzo dell'economia globale sarà in recessione nel 2023 e la produzione globale potrebbe essere inferiore di 2.800 miliardi di Dollari (pari al 2% del PIL).
- La pressione inflattiva e il rallentamento della crescita economica rischiano di generare significativi impatti sociali in termini di **aumento della povertà**. Già prima dell'esplosione dell'inflazione, secondo i dati Istat, in Italia si registravano circa due milioni di famiglie in povertà assoluta, pari al 7,5% del totale. Le proiezioni Istat mostrano che oltre **300 mila nuove famiglie potrebbero cadere nella povertà assoluta** entro la fine dell'anno raggiungendo l'8,8% del totale.



Figura 10. Famiglie in povertà assoluta in Italia (valori percentuali sul totale), 2005 – 2022E. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2022.

18. Se l'Italia vuole tornare a crescere, è **fondamentale rilanciare i consumi, alimentari e non**, che incidono per il **60%** sul Prodotto Interno Lordo del Paese, con un valore complessivo pari a 1,02 miliardi di Euro nel 2021. Il settore Retail, che si posiziona al **1° posto tra i canali di consumo dei cittadini italiani** è quindi un asset strategico per il Paese e deve essere in prima fila per analizzare e intercettare le evoluzioni dello scenario di riferimento e i suoi impatti sulla filiera e sulle famiglie italiane.

1.2. QUALI DRIVER DI CAMBIAMENTO E QUALI SFIDE PER LA FILIERA DEL RETAIL SPECIALIZZATO

19. Come evidenziato nel Rapporto 2021 della Community Retail 5.0, il Retail Specializzato è un **settore chiave per il Paese** e negli ultimi anni ha registrato performance di crescita positive. Nel 2021 il settore ha generato 342,6 miliardi di Euro di fatturato (+8,2% rispetto al 2020) e 59,1 miliardi di Euro di Valore Aggiunto (+13,6% rispetto al 2020), sostenendo l'occupazione di circa 1,5 milioni di persone (+2,4% rispetto al 2020) e un volume di investimenti pari a 2,9 miliardi di Euro (+2,8% rispetto al 2020). Se fosse un unico settore, quello del Retail Specializzato sarebbe il 1° su 99 censiti per fatturato, Valore Aggiunto e investimenti¹².
20. Alla luce delle sfide che caratterizzano il contesto italiano e internazionale, anche il Retail deve affrontare la “tempesta perfetta” in corso, ripensando le sue strategie di breve e medio periodo. Le analisi precedenti alla pandemia prevedevano che le vendite al dettaglio globali sarebbero ammontate a circa 26,7 trilioni di Dollari entro il 2022¹³. A causa della pandemia i consumi globali hanno registrato significative flessioni nei volumi, seppur con performance diverse tra i diversi canali. Nel 2021 rispetto al 2019 è la **ristorazione** a segnare la contrazione

¹² Per un approfondimento di dettaglio si rimanda alla Parte 2 “Quale contributo della filiera del Retail Specializzato al sistema-Paese” del presente Rapporto Strategico.

¹³ Fonte: eMarketer, Business Insider, Statista. Maggio 2020.

maggiore con -45,8%, seguita dall'abbigliamento e calzature (-34,5%), attività di servizio (-33,9%), servizi sanitari e alla persona (-30,9%), cultura e tempo libero (-29,1%), beni per la casa (-15,9%) ed elettronica di consumo (-13,5%)¹⁴.

L'effetto della pandemia sui Centri Commerciali italiani

Secondo i dati del CNCC (Consiglio Nazionale Centri Commerciali), raccolti su 300 Centri Commerciali e 14.000 punti vendita, nel 2022 rispetto al 2019 la riduzione nel valore delle vendite ha riguardato tutte le principali categorie di spesa, ad eccezione di Cultura, Tempo libero, Regali ed Elettronica di consumo. Il valore delle vendite della categoria dei beni per la casa è rimasta stabile nel periodo considerato mentre i Servizi e la Ristorazione hanno subito le maggiori riduzioni, rispettivamente pari a -12,2% e -8,5%.

Guardando alle affluenze dei Centri Commerciali, nel 2022 si registrano variazioni percentuali positive rispetto allo stesso mese dell'anno precedente, mentre le variazioni sono negative se confrontate con il 2019. Complessivamente, infatti, nel 2022 le affluenze sono inferiori del 15,8% rispetto al 2019.



Figura 11. Affluenze dei Centri Commerciali (variazioni percentuali), 2022. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati CNCC – Consiglio Nazionale Centri Commerciali, 2022.

21. L'emergenza pandemica e l'evoluzione dello scenario degli ultimi mesi hanno generato impatti significativi sulle abitudini di consumo degli italiani. Proprio con lo scopo di analizzare come è cambiato il comportamento di acquisto degli italiani negli ultimi mesi, la seconda edizione della Community Retail 5.0 ha realizzato una survey ad un campione rappresentativo della popolazione italiana durante il mese di settembre. Dalla survey, emerge che il **56% degli italiani ha rivisto le proprie abitudini di consumo rispetto al periodo pre-pandemico**: 54% degli intervistati dichiara di acquistare maggiormente online rispetto al periodo pre-pandemico, 22% di documentarsi di più e 10% di acquistare più volentieri e di frequente prodotti sostenibili.

¹⁴ Fonte: "L'impatto del Covid sui centri commerciali" realizzata dal Dipartimento di Ricerca di World Capital.



Figura 12. Risposta alla domanda: «Le sue abitudini sono cambiate rispetto al periodo pre-pandemico? In che modo?» Fonte: Survey della Community Retail 5.0 di The European House - Ambrosetti ai consumatori italiani, 2022.

La survey ai cittadini italiani della seconda edizione della Community Retail 5.0

La seconda edizione della Community Retail 5.0 ha realizzato una survey ai cittadini italiani, con l'obiettivo di comprenderne le **abitudini di consumo** e la loro evoluzione nel tempo, analizzarne la relazione con i diversi **canali di acquisto** e indagare le **tendenze evolutive** per i prossimi anni.

La survey è stata somministrata durante il mese di **settembre 2022 a 1.000 cittadini italiani**, attraverso interviste web supportate da sistema C.A.W.I*, segmentate per genere, fascia di età, area geografica di residenza, grandezza del comune di residenza, tipologia di abitazione, settore di attività e ruolo e livello di istruzione.

Il campione è **rappresentativo dell'universo nazionale** di riferimento per macroarea geografica, genere ed età dei rispondenti.

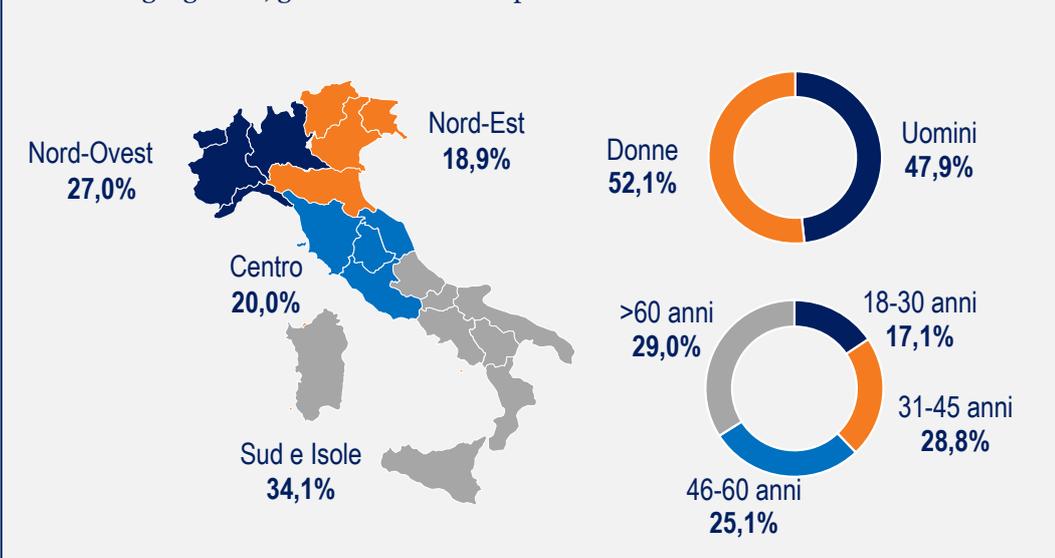


Figura 13: A sinistra macro-area geografica di residenza dei cittadini rispondenti alla survey (valori percentuali sul totale); a destra genere e fascia d'età dei cittadini rispondenti alla survey (valori percentuali sul totale), 2022. Fonte: Survey della Community Retail 5.0 di The European House - Ambrosetti ai consumatori italiani, 2022.

(*) Computer Assisted Web Interviewing, programmi informatici utilizzati per realizzare e gestire sondaggi online.

22. Il settore Retail deve fare i conti con un incremento dell'inflazione che si inserisce in un contesto in cui il **potere d'acquisto delle famiglie italiane è in contrazione da 30 anni**. L'Italia è l'unico Paese OCSE in cui i salari reali, nell'ultimo trentennio, si sono ridotti ad un tasso medio annuo del **-0,10%**. Ad oggi il salario medio italiano è il 55% di un salario medio USA, il 64% di un salario medio olandese, il 70% di un salario medio tedesco, l'80% di un salario medio inglese e l'83% di un salario medio francese. Inoltre, sempre secondo i dati OCSE, nel 2022 il valore dei salari reali in Italia si ridurrà del **-3,1%**, o,8 p.p. in più rispetto alla media dei Paesi OCSE (-2,3%).

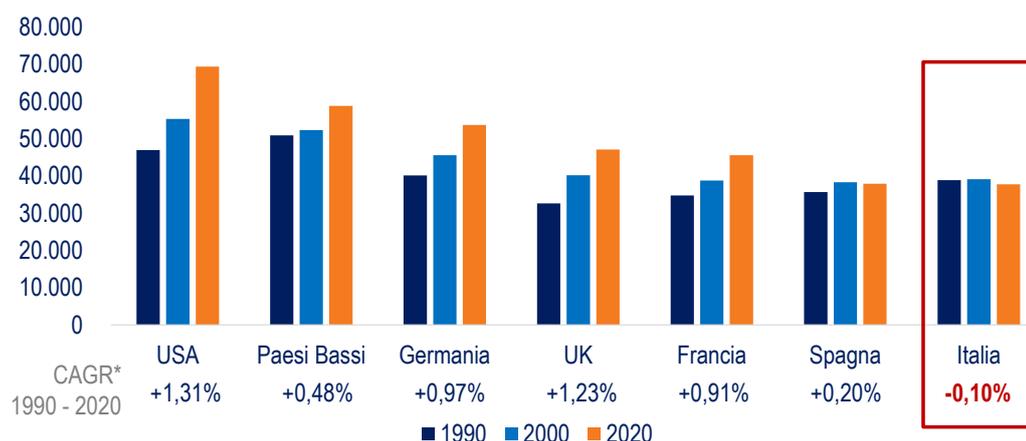


Figura 14. Salario medio annuale (\$ PPP a prezzi costanti), 1990, 2000 e 2020 e tasso medio annuo di crescita composto (CAGR*) 1990-2020. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OCSE, 2022. (*) CAGR = tasso medio annuo di crescita composto

23. Per un operatore del settore Retail, è inoltre importante considerare che **l'inflazione avrà effetti asimmetrici** e saranno soprattutto le famiglie meno abbienti ad esserne più colpite. Analizzando la distribuzione della spesa delle famiglie italiane per quintili di reddito, emerge che **la spesa incompressibile** (ossia l'insieme di quelle spese alimentari, per l'affitto, le utenze e la salute che non possono essere evitate) **pesa 20 punti percentuali in più sul bilancio familiare del quintile più povero rispetto al più ricco** (76% vs. 56%).

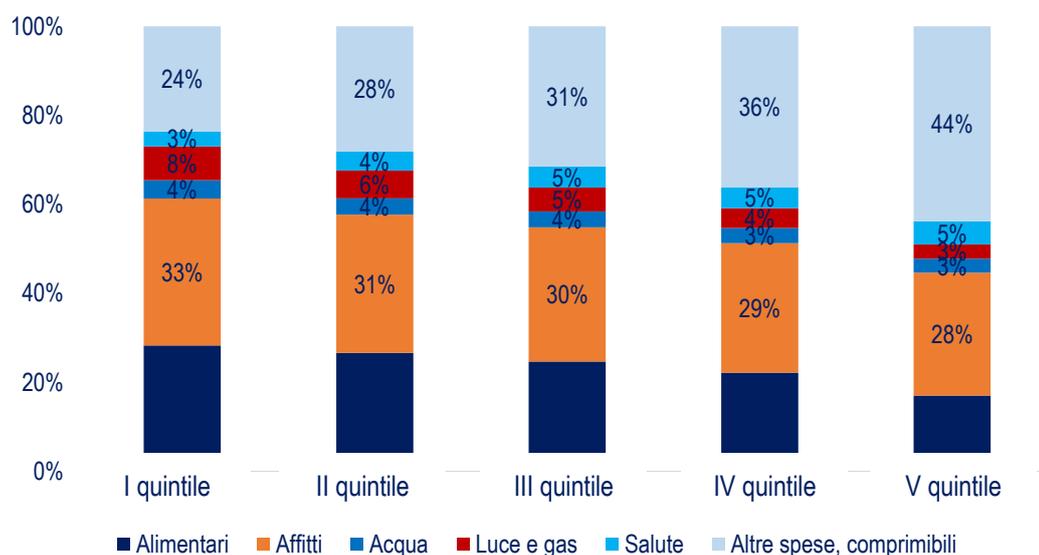


Figura 15. Distribuzione della spesa delle famiglie italiane per quintili (valori percentuali sul totale), 2021. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Banca d'Italia, 2022. N.B. 2021 è l'ultimo anno disponibile.

24. Questo fenomeno va monitorato con attenzione dalle aziende del Retail Specializzato: la maggior parte dei consumi non alimentari rientra nella categoria delle cosiddette **“spese comprimibili”**. È proprio questa voce di spesa l'unica su cui le famiglie meno abbienti possono agire per ridurre gli effetti dell'inflazione e

dell'incremento della bolletta energetica ed è quindi quella che necessita di sostegno immediato¹⁵.

25. Analizzando le prime evidenze disponibili per il 2022, i dati diffusi da Istat sulle vendite al dettaglio del mese di settembre evidenziano un aumento in valore sul mese precedente (+0,5%) mentre quelle in volume restano stazionarie. In particolare, le vendite dei beni alimentari crescono in valore (+0,8%), ma registrano una flessione in volume (-0,2%) mentre quelle dei beni non alimentari aumentano sia in valore che in volume (rispettivamente +0,4% e +0,1%). Rispetto a settembre 2021, le **vendite al dettaglio sono aumentate a valore** (+4,1%, per effetto dell'inflazione), **ma sono diminuite a volume** (-2,7%), sia nel caso dei beni alimentari (rispettivamente +6,8% e -4,5%) che dei beni non alimentari (rispettivamente +2,1% e -1,5%). A settembre l'indice di fiducia dei consumatori stimato da Istat è tornato a scendere dopo il rimbalzo di agosto, raggiungendo lo stesso livello del mese di luglio, a causa del clima di incertezza determinato dalla situazione economica attuale.
26. Tali dinamiche vanno lette tenendo in considerazione che la spesa alimentare è la categoria con la più alta crescita dell'incidenza sul totale della spesa delle famiglie (+0.9 punti percentuali) negli ultimi 10 anni. Inoltre, la pandemia e la crisi attuale ne hanno rafforzato il trend segnando un ulteriore aumento di +1,1 punti percentuali dal 2019 al 2021, ma portando al primo posto per crescita di incidenza le spese per l'abitazione con +2,4 punti percentuali (entrambe spese di prima necessità). Con riferimento alle **spese non alimentari**, la categoria con la maggiore alta crescita dell'incidenza sul totale della spesa delle famiglie dal 2010 al 2019 è quella per i **trasporti** (+0.8 p.p.), seguita dalla categoria **salute e servizi sanitari**. Le restanti categorie di spesa non alimentare, fatta eccezione per le voci istruzione, hanno segnato una decrescita dell'incidenza sul totale della spesa mensile delle famiglie.

¹⁵ Per un approfondimento di dettaglio si rimanda alla Parte 4 "Quali linee d'azione per rendere operativo il modello "Retail 5.0": l'Agenda per l'Italia" del presente Rapporto Strategico.

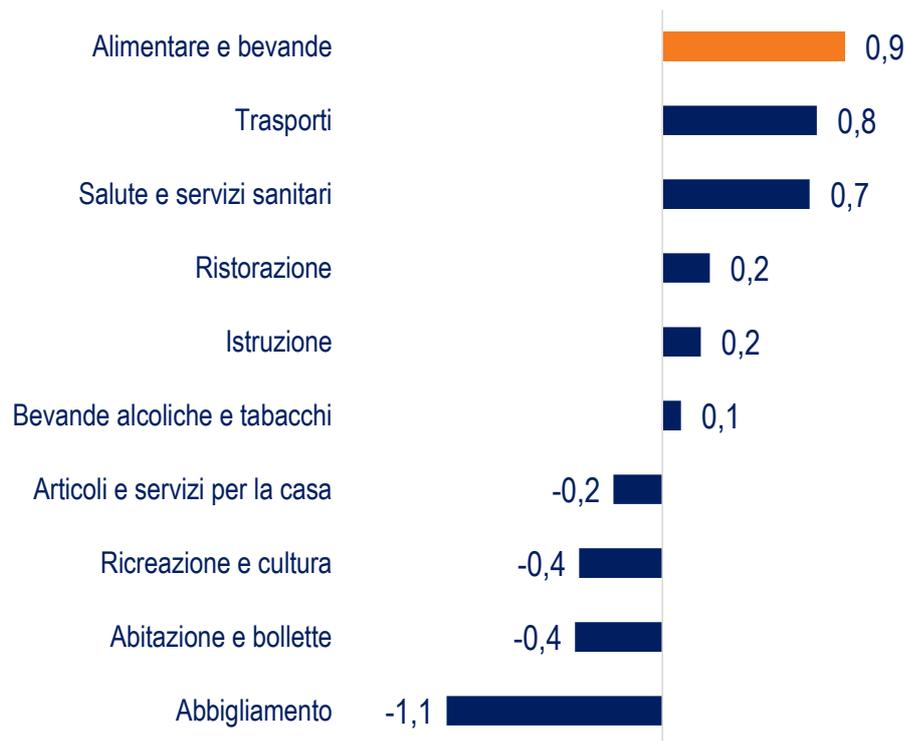


Figura 16. Crescita dell'incidenza delle principali categorie di spesa sul totale della spesa mensile delle famiglie (variazione in punti percentuali), 2010-2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2022.

27. Oltre ai fattori di rischio che caratterizzano l'attuale congiuntura socioeconomica, il settore del Retail Specializzato si trova ad affrontare anche **alcune sfide di lungo periodo**, tra le quali non si può non considerare l'**evoluzione demografica italiana**. In particolare, le dinamiche di denatalità e invecchiamento della popolazione italiana rischiano di ridurre il numero di consumatori del futuro. Con 6,8 nati ogni mille abitanti, **l'Italia è il Paese con il minore tasso di natalità dell'intera Unione Europea**, con un gap di 2,3 nati rispetto alla media europea (pari a 9,1 nati). Secondo le proiezioni di Istat, nel 2050 ci saranno 5 milioni di italiani (e di consumatori) in meno e nel 2070 la popolazione potrebbe addirittura scendere a 47 milioni di persone (12 milioni in meno rispetto a oggi). Inoltre, nel 2050 solo il 52% della popolazione sarebbe in età da lavoro, il 16% avrebbe meno di 20 anni e il 32% sarebbe la quota dei pensionati. Per invertire tale dinamica sarebbe necessario raggiungere almeno 500 mila nascite all'anno. Tuttavia, nel 2021, per la prima volta il numero di nati è sceso sotto la soglia dei 400 mila e secondo gli scenari di Istat nel 2050 le nascite potrebbero scendere a meno di 300 mila. In questo contesto, i flussi migratori in ingresso non risultano sufficienti a compensare la progressiva riduzione della popolazione residente. Infatti, sebbene nell'ultimo decennio (2011-2020) il saldo migratorio sia stato positivo e pari a 1,7 milioni di persone, nello stesso periodo, il numero di immigrati si è ridotto del -35,8% (la peggiore variazione in Europa). Inoltre, il numero di nati da genitori entrambi stranieri è sceso da 70 mila nel 2016 a meno di 60 mila nel 2020, complessivamente 20 mila in meno rispetto al 2012.

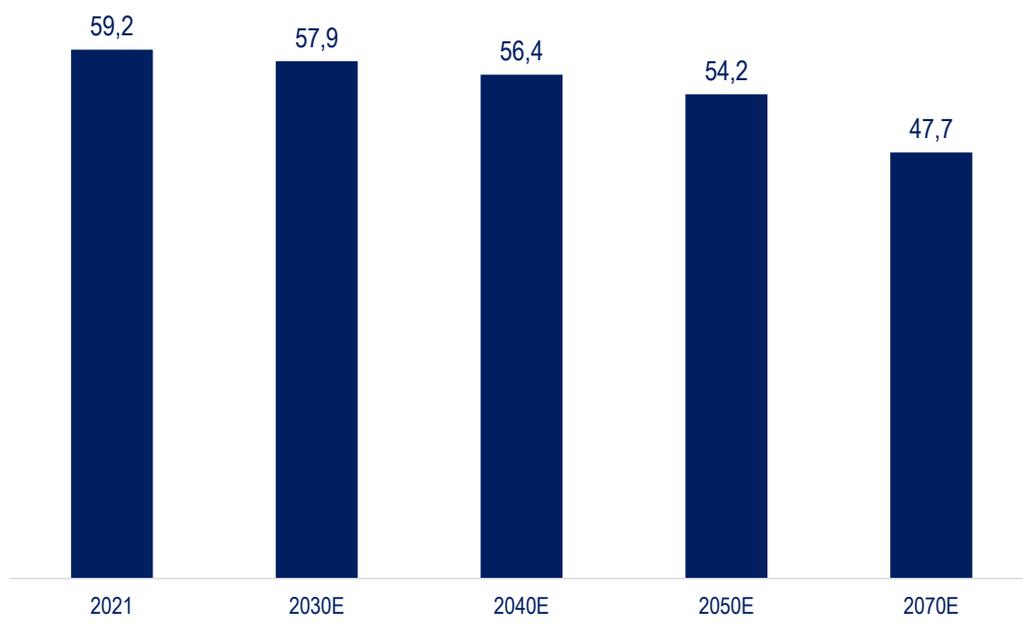


Figura 17. Popolazione residente in Italia (valori assoluti in milioni), 2021, 2030E, 2040E, 2050E, 2070E.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2022

28. In questo contesto il settore del Retail Specializzato dovrà adattare i propri modelli di offerta alle tendenze demografiche in corso. In particolare, il settore si dovrà confrontare con un'**età media della popolazione progressivamente più alta** (secondo le stime Istat entro il 2050 le persone di 65 anni e più potrebbero rappresentare il 35% del totale mentre i giovani fino a 14 anni l'11,7% del totale) e con **famiglie sempre meno numerose** (Istat stima che le famiglie composte da almeno una relazione di coppia oppure da un genitore e un figlio potrebbero diminuire del 6% entro il 2040 mentre quelle monocomponente aumentare del 20%). Tali caratteristiche della popolazione si rifletteranno in bisogni diversi da parte dei cittadini che il settore del Retail avrà il compito di soddisfare individuando servizi aggiuntivi. È infatti possibile immaginare che con il progressivo invecchiamento della popolazione e l'allungamento della vita media, si assisterà a una **crescente domanda di nuovi servizi ("service transformation")** in cui siano coniugate cure mediche, benessere psicofisico, prodotti per la cura della persona, gestione del tempo libero e nuove offerte alimentari. In questa fotografia, la digitalizzazione potrà avere un ruolo di abilitatore di questi nuovi servizi e il punto vendita fisico sarà chiamato ad evolversi da spazio di acquisto o distribuzione a **spazio di intimità con il cliente** all'interno del quale offrire i nuovi servizi, con un crescente ricorso a **partnership cross-settoriali**, anche al di fuori della filiera del Retail¹⁶.
29. In aggiunta alle dinamiche demografiche, l'evoluzione dello scenario socioeconomico, ulteriormente accelerata dall'emergenza COVID-19 prima e dallo scoppio del conflitto poi, ha dato vita a nuove e grandi sfide per i prossimi anni. La

¹⁶ Per un approfondimento di dettaglio si rimanda alla Parte 3 "Quale modello di Retail Specializzato per i prossimi anni: omnicanale, circolare e inclusivo" del presente Rapporto Strategico.

transizione sostenibile 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 rilevanza strategica delle priorità di sostenibilità a livello europeo è inoltre confermata dal Piano Next Generation EU che vincola i Paesi membri a destinare almeno il 37% delle risorse dei propri piani nazionali alla transizione green.

30. In questo contesto, anche il settore del Retail dovrà adottare progressivamente evolvere verso un approccio più sostenibile, implementando iniziative in grado di ridurre o azzerare le emissioni nocive e lo sfruttamento delle risorse del pianeta. In particolare, il ruolo del settore del Retail all'interno del tema della sostenibilità può essere declinato in **numerosi ambiti**, a partire dalla **logistica**, il **packaging**, il **riciclo dei prodotti** lungo la value chain, la **tracciabilità**¹⁷.
31. A ciò si aggiunge il tema della **trasformazione digitale**, altro importante ambito di investimento all'interno del Piano Next Generation EU raggiungendo, insieme alla transizione green, il 60% delle risorse complessivamente a disposizione. 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 da tutti i dispositivi nel mondo è, infatti, prevista arrivare a circa 175 zettabytes¹⁸ nel 2025¹⁹, decuplicando il valore in un decennio. In questo contesto, l'emergenza COVID-19 ha fornito una spinta propulsiva alla transizione verso una società più digitale e tecnologica, nella quale l'Internet of Things (*IoT*), l'Intelligenza Artificiale (*AI*) e la robotica possono rappresentare una spinta propulsiva al progresso socioeconomico, alla transizione sostenibile e alla capacità di affrontare le grandi sfide della società moderna.
32. Tale trasformazione incrementerà ulteriormente la **disponibilità di dati e informazioni** che il settore del Retail Specializzato sarà chiamato a monitorare ed analizzare al fine di individuare i nuovi bisogni dei consumatori e le abitudini di acquisto. Anche grazie alle tecnologie digitali sarà quindi possibile per il Retailer adeguare di conseguenza la propria offerta e integrarla con nuovi servizi a crescente valore aggiunto, evolvendo sempre più da distributore di prodotti a **erogatore di servizi personalizzati**. Affinché questo passaggio si compia è però necessario che il Retail si doti delle competenze necessarie per interpretare ed estrarre valore dal patrimonio di dati a propria disposizione. In questo senso, il Retailer di domani dovrà ampliare sempre più il proprio set di competenze anche all'ambito dei Big Data.

¹⁷ Per un approfondimento di dettaglio si rimanda alla Parte 3 “Quale modello di Retail Specializzato per i prossimi anni: omnicanale, circolare e inclusivo” del presente Rapporto Strategico.

¹⁸ Unità di misura della quantità di dati, pari a un trilardo di byte.

¹⁹ Fonte: Commissione Europea (2020), “Una strategia per i dati”.

33. All'interno dello scenario delineato in precedenza, caratterizzato da fattori di rischio congiunturali, tra cui la pressione inflattiva, l'aumento dei costi energetici, la guerra in Ucraina e il rallentamento della ripresa economica avviata dopo l'emergenza COVID-19, ai quali si aggiungono alcune criticità strutturali e trend di medio-lungo periodo come l'inverno demografico e la spinta verso la twin transition (green e digitale), il settore del Retail Specializzato deve monitorare con attenzione l'evoluzione del contesto di riferimento e dei trend di cambiamento in corso e il relativo impatto per il proprio modello di business. Infatti, il numero crescente di sfide e complessità che i retailers si trovano ad affrontare nel mutato contesto di riferimento hanno aumentato la pressione sulle performance economiche anche in termini di contrazione dei margini per effetto dei seguenti fattori:
- necessità di aumentare gli **investimenti nell'e-commerce** e più in generale nelle **tecnologie omnicanale**;
 - aumento dei **prezzi delle materie prime**;
 - **maggiore sensibilità ai prezzi** da parte dei consumatori che riducono la propensione alla spesa rendendo più complicato generare valore attraverso l'offerta di prodotti d'eccellenza;
 - necessità di finanziare **iniziative strategiche** nel lungo periodo per rispondere alle esigenze dei consumatori, a partire dalla crescente attenzione ai temi di sostenibilità e digitalizzazione.



Figura 18. La contrazione dei Margini nel settore del Retail Specializzato. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.

34. Tuttavia, alla luce della sua natura di front-end diretto del consumatore, il **settore ha le risorse per reagire efficacemente al contesto di crisi**. 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.

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, dando avvio a un **modello di Società 5.0**.

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, poi integrato 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.

Secondo questo approccio, guardando 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 e degli asset intangibili. In questa linea evolutiva, la **Società 5.0** è una **società “Smart”**, che si pone l'**obiettivo di essere prospera e di avere al centro il benessere dell'essere umano**.

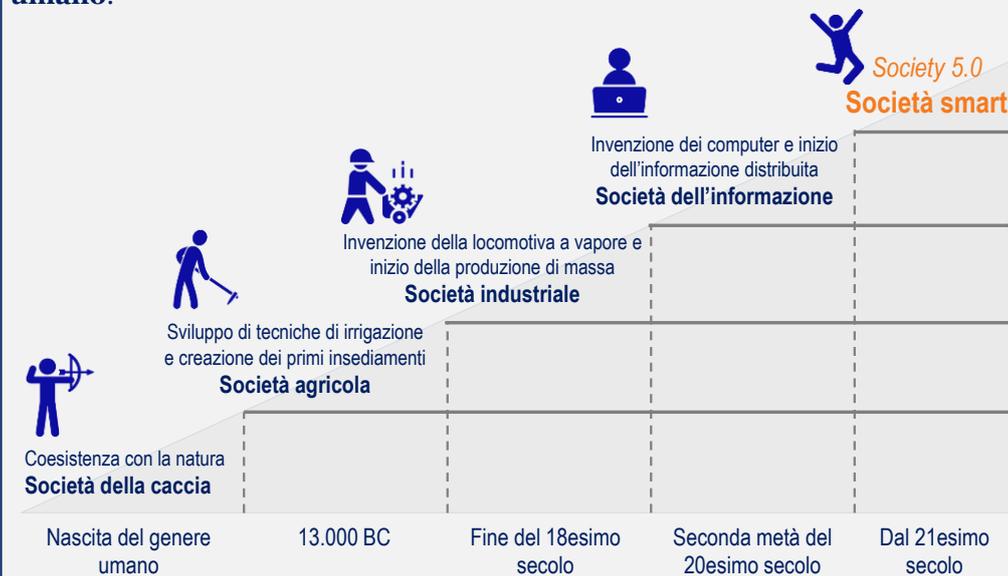


Figura 19. Fasi di sviluppo sociale ed economico della società. Fonte elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2022.

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**. Per questo motivo nel 2021 The European House - Ambrosetti, insieme ad alcuni attori del settore ha avviato la **Community Retail 5.0**.

35. Nello specifico, tra le caratteristiche del settore del Retail Specializzato che gli consentiranno di reagire efficacemente al contesto di crisi e far sentire ancora di più la propria vicinanza al consumatore, rientrano²⁰:
- **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

²⁰ Per un approfondimento di dettaglio si rimanda alla Parte 3 "Quale modello di Retail Specializzato per i prossimi anni: omnicanale, circolare e inclusivo" del presente Rapporto Strategico.

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 20. Il contributo del settore del Retail Specializzato all'affermazione della Società 5.0. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.*

PARTE 2

Quale contributo della filiera del Retail Specializzato al sistema-Paese



PARTE 2

QUALE CONTRIBUTO DELLA FILIERA DEL RETAIL SPECIALIZZATO AL SISTEMA-PAESE

MESSAGGI CHIAVE

- Con lo scopo di qualificarne la rilevanza a livello economico e strategico, la seconda edizione della Community Retail 5.0 ha aggiornato la mappatura della **catena del valore estesa del Retail Specializzato in Italia**, che rappresenta un **primo tentativo - mai realizzato ad oggi** - di censire l'intera filiera estesa.
- 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** (ad esempio, servizi di compravendita e gestione degli spazi commerciali) **e a valle** (ad esempio, servizi di pulizia e di vigilanza e attività di logistica).
- Nella seconda edizione 2022 della Community è stato introdotto un elemento di novità, con l'**inserimento del comparto della ristorazione a catena** all'interno della filiera del Retail Specializzato, in quanto pienamente rispondente a tutti i requisiti chiave del paradigma 5.0.
- Le aziende operanti nella filiera estesa del Retail Specializzato hanno una **diffusione capillare e omogenea su tutto il territorio italiano**: 25,5% si trova nel Nord-Ovest del Paese, 17,0% nel Nord-Est, 27,7% nelle regioni del Centro e 29,8% nel Mezzogiorno, con una distribuzione più omogenea rispetto ad altre filiere distintive del Made in Italy.
- I risultati della mappatura e ricostruzione della filiera estesa del Retail Specializzato evidenziano la sua strategicità e rilevanza per la **competitività** e lo **sviluppo industriale del Paese**. La filiera estesa del Retail Specializzato ha, infatti, un peso economico e sociale per il Paese largamente più alto di quanto non venga percepito dall'opinione pubblica: **450,6 miliardi di Euro** di fatturato, **100,9 miliardi di Euro** di Valore Aggiunto e **9,7 miliardi di Euro** di investimenti (quasi il **10%** del totale degli investimenti privati in Italia).
- Il Retail Specializzato rappresenta un volano di crescita per il Paese, con un **elevato coefficiente di attivazione economica e sociale**: ogni Euro di Valore Aggiunto generato nella filiera del Retail Specializzato ne attiva ulteriori 1,10 nel resto dell'economia italiana e ogni persona occupata nel settore ne genera ulteriori 1,10, con un **effetto moltiplicatore del Valore Aggiunto e dell'occupazione pari a 2,10**.
- Mettendo a sistema i numeri chiave della filiera estesa del Retail Specializzato e considerando anche tutta la manifattura italiana sostenuta dal Retail Specializzato, emerge come il comparto sia un elemento abilitante per la generazione, diretta e indiretta, di **218,9 miliardi di Euro di Valore Aggiunto** in Italia. In altre parole, senza la filiera del Retail Specializzato, i settori a monte e a valle e i comparti manifatturieri sostenuti dal Retail, il **13,7%** del PIL del Paese non potrebbe essere generato.

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

36. In continuità con quanto realizzato durante la prima edizione, la Community Retail 5.0 ha aggiornato la mappatura della **catena del valore estesa del Retail Specializzato** in Italia con l'obiettivo di qualificarne la rilevanza a livello economico e strategico per il sistema-Paese.
37. La quantificazione del valore strategico della filiera estesa del Retail Specializzato rappresenta, un **primo tentativo, mai realizzato** ad oggi, di censire l'intera filiera estesa 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 (2015-2021) in Italia;
 - misurare l'**impatto della crisi** scaturita dall'emergenza sanitaria **COVID-19** sulle attività della filiera nel 2020 e analizzare la risposta della filiera nel 2021, confrontandone la performance nelle principali variabili socio-economiche rispetto al 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 5.0²¹.

La base dati per la ricostruzione della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia: circa 50 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 **4 diversi Codici Ateco a 2 cifre e 27 sotto-codici**.

La Community Retail 5.0 ha costruito e aggiornato il proprio database proprietario, contenente i dati delle **oltre 500 mila aziende italiane** che operano lungo la filiera del Retail Specializzato, composto dai bilanci e dalle informazioni aggiornate all'ultimo anno disponibile (2021) relative ai principali indicatori di performance (tra i quali fatturato, Valore Aggiunto, investimenti e occupati), per un totale di circa **50 milioni di osservazioni** censite.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.

²¹ Per un approfondimento di dettaglio si rimanda alla Parte 4 "Cosa fare per realizzare il modello "Retail 5.0": l'agenda per l'Italia" del presente Rapporto Strategico.

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 specializzato²²;
- le attività economiche attivate dalla filiera dei servizi **a monte**²³ (es. servizi legati alla gestione degli spazi commerciali) **e a valle**²⁴ (es. servizi di pulizia e di vigilanza e servizi di logistica).



Figura 21. Le attività della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022. N.B. tra parentesi sono riportati i Codici Ateco dei singoli settori considerati.

38. In linea con la metodologia utilizzata nella prima edizione 2021 della Community, è stata seguita una **logica multidimensionale** per la ricostruzione della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia, che comprende i seguenti *step* metodologici:

- sono state censite dettagliatamente le **categorie settoriali** di appartenenza, individuate attraverso un'analisi della classificazione delle attività economiche

²² 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; comparto della ristorazione a catena.

²³ Il perimetro delle attività a monte della filiera estesa del Retail Specializzato comprende le attività di compravendita e gestione di spazi commerciali.

²⁴ 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.

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 nella banca dati AIDA continuità informativa sui dati di bilancio nel periodo 2015- 2021;
- 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;
- per la ricostruzione di tutti i dati all'anno 2021 (per alcuni codici Ateco presenti nella sezione Istat “*Performance economiche delle imprese*” gli ultimi dati disponibili risalgono al 2020 al momento della stesura del presente 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 2021 rispetto al 2020;
 - 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 attraverso un **reality check** con i Partner della Community Retail 5.0, al fine di garantirne il corretto dimensionamento.

39. Nella seconda edizione 2022 della Community è stato però introdotto un elemento di novità dato dall’**inserimento del comparto della ristorazione a catena** all’interno della filiera del Retail Specializzato, in quanto pienamente rispondente a tutti i requisiti chiave del paradigma 5.0: prossimità e attenzione ai bisogni, anche di socialità, dei cittadini, localizzazione nei punti vendita del Retail Specializzato, punto di incontro, condivisione ed esperienza e utilizzo della tecnologia per rispondere alle esigenze dei consumatori in continua evoluzione, solo per citarne alcuni.



Figura 22. Le caratteristiche 5.0 del comparto della ristorazione a catena (illustrativo). *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.*

40. La ristorazione a catena adotta il paradigma della Società 5.0²⁵ facendo leva su:
- **personale dedicato e specializzato e capacità di adattarsi alle esigenze del consumatore.** Il personale del comparto della ristorazione, infatti, è in grado di interfacciarsi con le diverse caratteristiche e sistemi valoriali propri dei consumatori, grazie alla presenza di personale continuamente formato e aggiornato;
 - **prossimità e attenzione ai bisogni e al benessere dell'essere umano.** In quanto front-end diretto del consumatore, la ristorazione a catena è in grado di dispiegare e rendere operativo un cambio di visione che veda le persone come il punto cardine della società;
 - **punto di incontro, condivisione ed esperienza.** Il comparto della ristorazione a catena si sta sempre più trasformando in un punto di incontro, relazione e scambio;
 - **personalizzazione del prodotto, comodità e flessibilità.** Il comparto della ristorazione a catena è in grado di potenziare la propria offerta in termini di servizi complementari e integrativi all'acquisto di beni (ad esempio, punti di ricarica per la mobilità elettrica) e rappresenta quindi un garante di benessere;

²⁵ Per un approfondimento di dettaglio si rimanda alla Parte 1 “Quale scenario di riferimento per la filiera del Retail Specializzato in Italia” del presente Rapporto Strategico.

- **localizzazione nei punti vendita del Retail Specializzato.**

Essendo localizzato prevalentemente all'interno dei punti vendita del Retail Specializzato, il comparto della ristorazione può favorire l'adozione del paradigma della Società 5.0, di cui si fa portavoce il Retail Specializzato;

- **diffusione capillare, velocità e rapidità di accesso alle informazioni.**

Stante la diffusione capillare, il comparto della ristorazione a catena si fa portavoce dei bisogni dei consumatori ed è in grado di rispondere velocemente alle esigenze delle persone;

- **utilizzo delle tecnologie.** Il comparto della ristorazione a catena ha visto una crescente integrazione tra canale fisico e digitale e può quindi favorire l'adozione del paradigma dell'**omnicanalità**, un elemento cardine della Società 5.0.

41. Dopo aver riaggregato la base dati raccolta per tutta la filiera estesa del Retail Specializzato, è stata realizzata un'analisi delle **principali dimensioni socioeconomiche della filiera**: fatturato, Valore Aggiunto, numero di imprese, occupazione sostenuta e investimenti realizzati nel Paese. 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 2015 al 2019), l'impatto della crisi scaturita dall'emergenza sanitaria COVID-19 nell'anno 2020 e la risposta della filiera all'impatto del COVID-19 nell'anno 2021.

La metodologia per la ricostruzione del perimetro della ristorazione a catena

Per ricostruire le performance economiche del settore delle catene di ristorazione è stato considerato il **codice Ateco 56** («Attività dei servizi di ristorazione») all'interno del database Istat che tuttavia include anche attività non connesse alle catene di ristorazione (bar, gelaterie, pasticcerie, ecc.). Analizzando la letteratura di riferimento sul settore della ristorazione, è stato considerato un **fattore pro quota per il comparto delle catene di ristorazione sul totale del settore di riferimento pari al 7%**. Questo parametro è stato utilizzato per dimensionare le performance economiche rispetto al settore nel suo complesso.

In generale, per ottenere i dati al 2020, è stato utilizzato **Istat**. Per stimare invece i dati al 2021, è stato invece utilizzato il **database Aida**, che raccoglie informazioni complete sulle società in Italia, attraverso cui - utilizzando il codice Ateco di maggiore dettaglio - (56.10 «ristoranti e attività di ristorazione mobile») è stato possibile:

- analizzare le **principali variabili socio-economiche**, quali fatturato, Valore Aggiunto e occupati;
- **ricostruire la variazione percentuale tra il 2020 e il 2021**, da applicare all'ultimo dato consuntivo ricavato da Istat.

Fonte: The European House - Ambrosetti, 2022.

2.2. QUALE VALORE SOCIO-ECONOMICO DEL RETAIL SPECIALIZZATO PER L'ITALIA

42. 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.
43. In primo luogo, è bene evidenziare come le aziende operanti nella filiera del Retail Specializzato abbiano una **diffusione capillare lungo tutto il territorio italiano**:
- 25,5% si trova nel Nord-Ovest del Paese;
 - 17,0% nel Nord-Est;
 - 27,7% nelle regioni del Centro;
 - 29,8% nel Mezzogiorno.

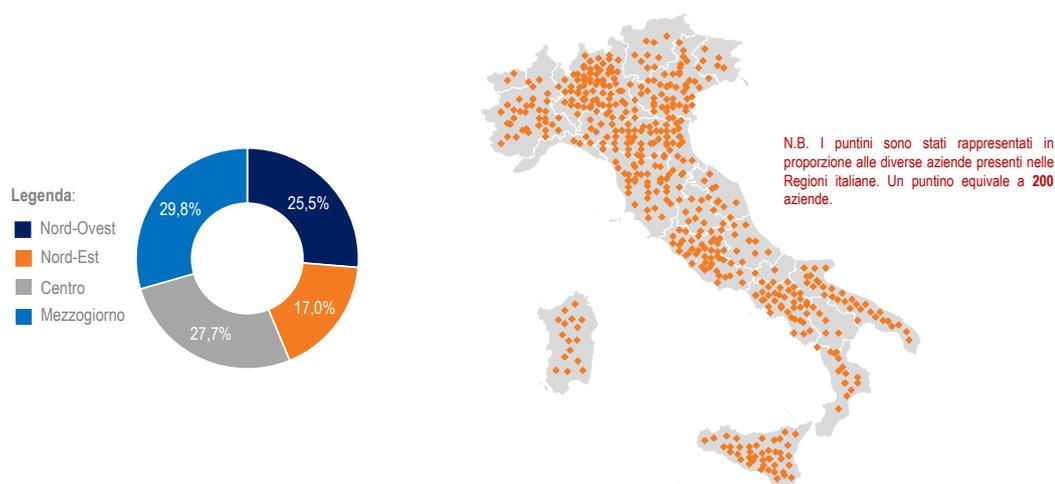


Figura 23. Distribuzione territoriale delle aziende della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia (valori percentuali e distribuzione geografica), 2022. N.B. Un puntino equivale a 200 aziende Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Aida Bureau Van Dijk, 2022.

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

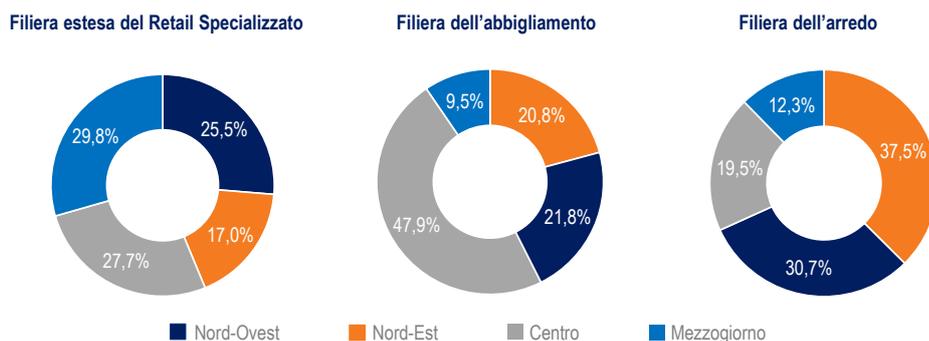


Figura 24. Distribuzione geografica delle aziende della filiera estesa del Retail Specializzato e di alcune filiere distintive del Made in Italy (valori percentuali sul totale delle imprese), 2022. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Aida Bureau Van Dijk, 2022.

45. Analizzando i dati di sintesi del Retail Specializzato, un primo elemento distintivo è dato dalla valenza economica e sociale del settore, largamente più alta di quanto non venga percepito dall'opinione pubblica. 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: **459 mila aziende** (+0,5% rispetto al 2020) che generano **342,6 miliardi di Euro di fatturato** (+8,2% rispetto al 2020) e **59,1 miliardi di Euro di Valore Aggiunto** (+13,6% rispetto al 2020), dando lavoro a circa **1,5 milioni di italiani** (+2,4% rispetto al 2020) e sostenendo **2,9 miliardi di Euro** di investimenti sui territori italiani (+2,8% rispetto al 2020). Se fosse un unico settore economico, sarebbe il **1° settore su 99 censiti per fatturato, Valore Aggiunto e investimenti**.

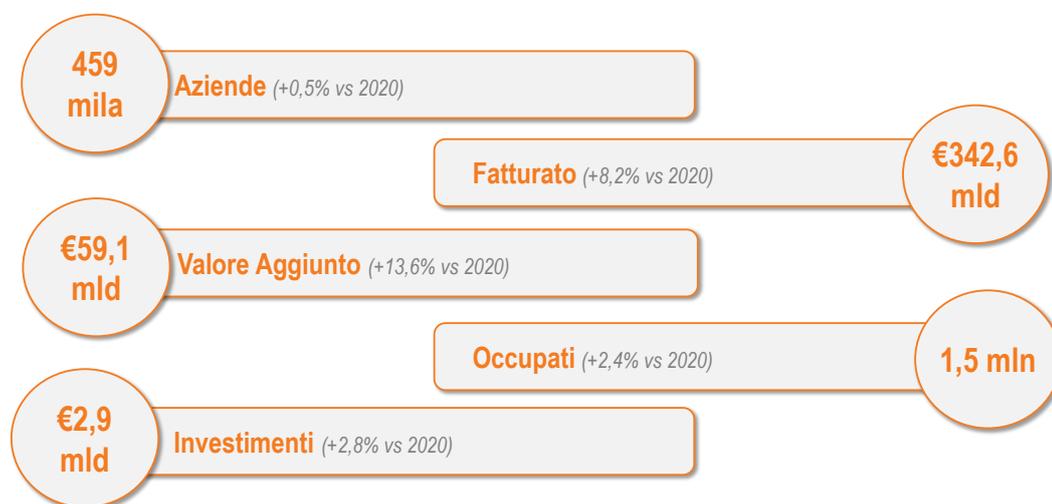


Figura 25. I numeri della filiera estesa del Retail Specializzato in senso stretto (valori assoluti e variazioni percentuali rispetto al 2020), 2021. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2022.

46. La strategicità del comparto cresce in modo considerevole includendo anche le **attività a monte** (es. servizi di compravendita e 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 ricoprono un peso

significativo rispetto alla filiera complessiva, in termini di fatturato, occupati, Valore Aggiunto e investimenti. Nel dettaglio, considerando la fotografia al 2021, danno un contributo rilevante rispetto alle seguenti dimensioni:

- **fatturato**, per un totale di **108 miliardi di Euro** addizionali;
- **occupati**, per un valore pari a ulteriori **1,1 milioni**;
- **Valore Aggiunto**, per un valore uguale a **41,8 miliardi di Euro** addizionali;
- **investimenti**, per un totale di ulteriori **6,9 miliardi di Euro**.

47. 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 **761 mila aziende**, che generano **450,6 miliardi di Euro di fatturato** e **100,9 miliardi di Euro di Valore Aggiunto**, sostengono l'occupazione di circa **2,6 milioni di persone** e attivano sui territori italiani **quasi 10 miliardi di Euro di investimenti (10% del totale degli investimenti privati in Italia)**.



Figura 26. I numeri della filiera estesa del Retail Specializzato (valori assoluti e variazioni percentuali rispetto al 2020), 2021. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2022.

48. 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 anni. In particolare, dal 2015 al 2019, il fatturato generato è cresciuto ad un tasso medio annuo dell'**1,8%, 0,3 punti percentuali in più** rispetto alla media di tutte le imprese industriali e di servizi del Paese e **circa 0,6 punti percentuali in più rispetto al fatturato delle imprese di servizi in Italia**. Inoltre, nonostante una decrescita significativa tra il 2019 e il 2020 (-6,5%), la filiera estesa del Retail Specializzato ha registrato un incremento dell'**8,1%** tra il 2020 e il 2021, **superando nel giro di un solo anno il dato registrato nel 2020**.

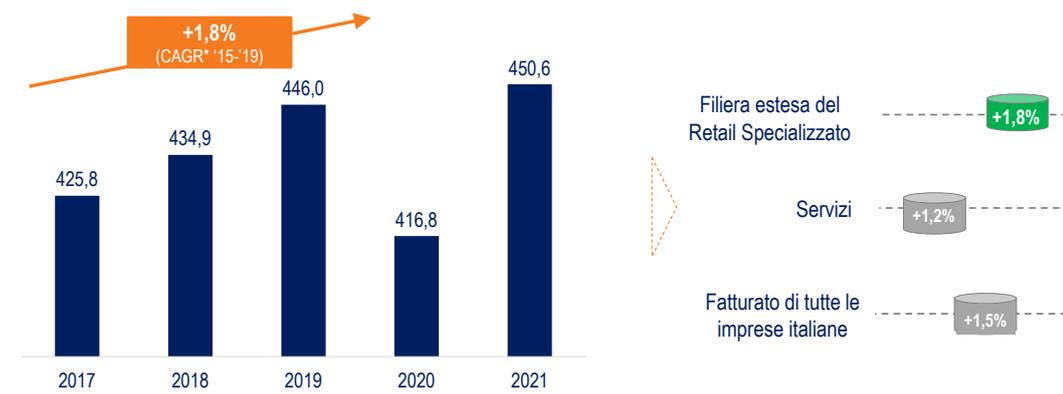


Figura 27. Crescita del fatturato della filiera estesa del Retail Specializzato (grafico a sinistra – miliardi di Euro e CAGR), 2017-2021 e benchmarking dei tassi di crescita del fatturato (grafico a destra – CAGR), 2015-2019. (*) CAGR: tasso medio annuo di crescita composto. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2022.

49. 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 **3,8%** nello stesso periodo, **0,2 punti percentuali in più** rispetto alla media di tutte le imprese industriali e di servizi del Paese. Le performance positive della filiera si riscontrano anche guardando al 2021, in cui **il Retail Specializzato è stato in grado di tornare ai livelli di Valore Aggiunto pre COVID-19**, grazie ad una crescita del 12,6% rispetto all'anno 2020.

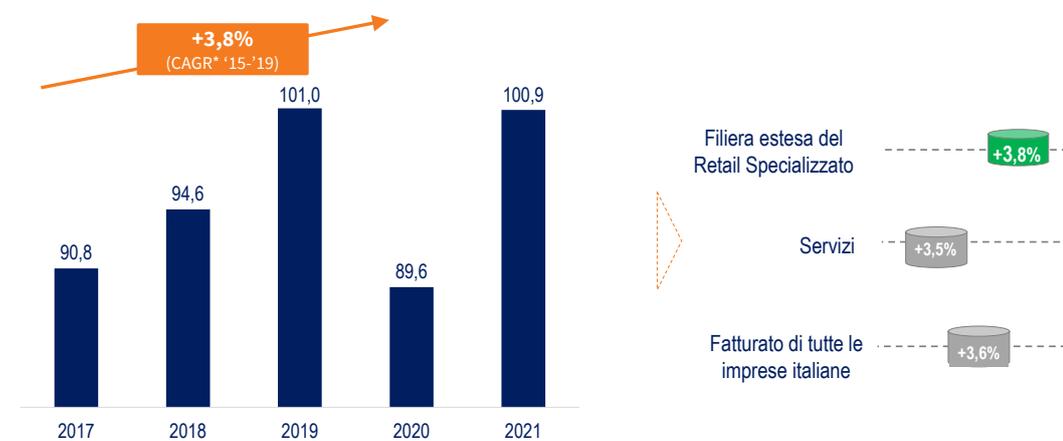


Figura 28. Crescita del Valore Aggiunto della filiera estesa del Retail Specializzato (grafico a sinistra – miliardi di Euro e CAGR), 2017-2021 e benchmarking dei tassi di crescita del Valore Aggiunto (grafico a destra – CAGR), 2015-2019. (*) CAGR: tasso medio annuo di crescita composto. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat e Aida Bureau Van Dijk, 2022.

50. 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 oltre 3 volte quello dell'industria alimentare e delle bevande, quasi 5 volte quello della manifattura di prodotti di abbigliamento e 7,5 volte quello della fabbricazione di mobili.

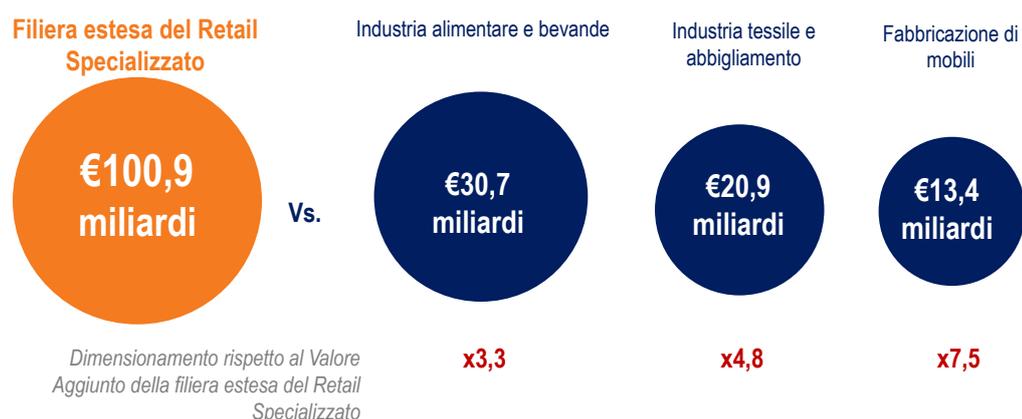


Figura 29. Dimensionamento del Valore Aggiunto della filiera estesa del Retail Specializzato rispetto ad alcuni settori economici selezionati in Italia (miliardi di Euro), 2021 o ultimo anno disponibile. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2022.

51. Anche per quanto riguarda l'**occupazione**, in termini comparativi la filiera estesa del Retail Specializzato risulta sostenere direttamente un'occupazione significativa. Nel 2021 i 2,6 milioni di occupati sostenuti dalla filiera sono stati 5,4 volte superiori a quelli attivati dall'industria alimentare e delle bevande e dall'industria del tessile e dell'abbigliamento e quasi 10 volte gli occupati sostenuti dal settore della fabbricazione dei mobili.



Figura 30. Dimensionamento dell'occupazione della filiera estesa del Retail Specializzato rispetto ad alcuni settori economici selezionati in Italia (valori assoluti), 2021 o ultimo anno disponibile. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2022.

52. Infine, la filiera estesa del Retail Specializzato mostra un contributo significativo anche in termini di **investimenti**. Nel periodo compreso tra il 2017 e il 2021, la filiera ha abilitato **60,1 miliardi di Euro di investimenti, un valore poco inferiore alla spesa nazionale in istruzione nel 2020** (pari a 62 miliardi di Euro nel 2020). The European House - Ambrosetti è fortemente convinta che il rilancio degli investimenti sia una priorità per il Paese: **“senza investimenti non c'è lavoro, senza lavoro non c'è crescita, senza crescita non c'è futuro”**.
53. 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 significativo sull'intera economia e genera elevate **esternalità positive**. Come visto in precedenza, il settore attiva infatti una filiera lunga che, da monte a valle, coinvolge 4 codici Ateco a 2 cifre e 27 sottocodici.

54. 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 del Valore Aggiunto e dell'occupazione. 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.
55. Il calcolo dell'effetto moltiplicatore del Valore Aggiunto e dell'occupazione 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**.

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, 2022.

56. 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 123,7 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 del Valore Aggiunto è pari a 2,10**. In altre parole, ogni Euro di Valore Aggiunto generato nella filiera del Retail Specializzato ne attiva ulteriori 1,10 nel resto dell'economia italiana.

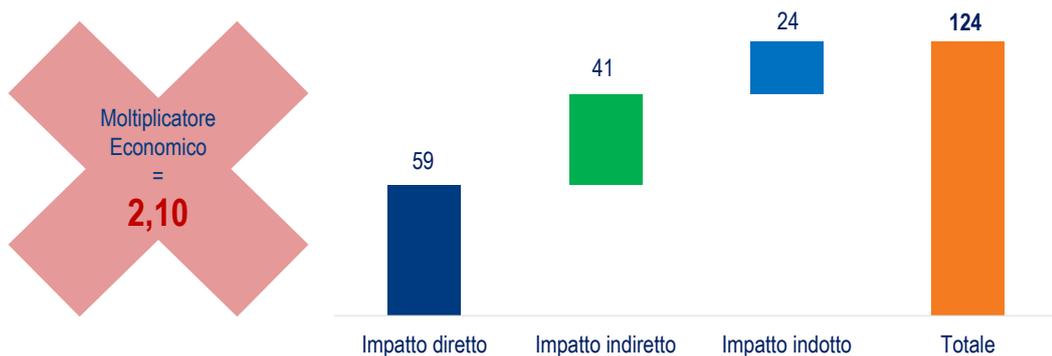


Figura 31. Valore Aggiunto diretto, indiretto e indotto generato dalla filiera estesa del *Retail Specializzato* in senso stretto in Italia (miliardi di Euro). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, Aida Bureau Van Dijk e tabelle delle interdipendenze settoriali (input-output), 2022.

57. Ai fini di una migliore comprensione dell'**impatto sociale del Retail Specializzato**, utilizzando il sistema delle matrici input-output, 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 oltre **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 nel resto dell'economia.

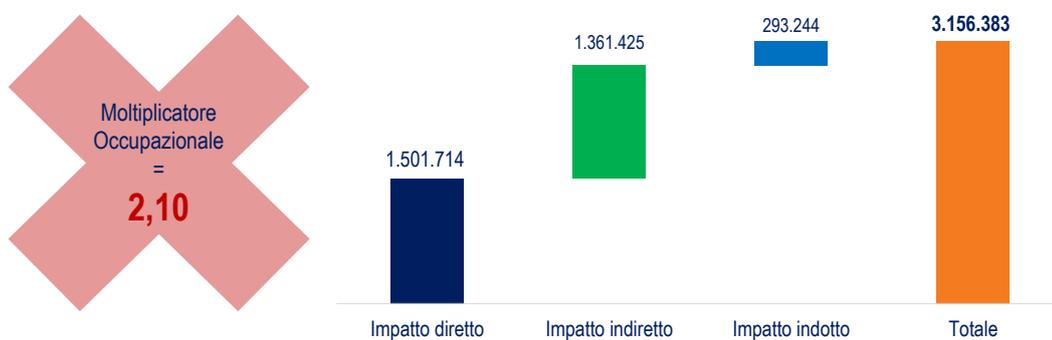


Figura 32. Occupazione diretta, indiretta e indotta dalla filiera estesa del *Retail Specializzato* in senso stretto in Italia (valori assoluti). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, Aida Bureau Van Dijk e tabelle delle interdipendenze settoriali (input-output), 2022.

58. In generale, mettendo a sistema i numeri chiave della filiera estesa del Retail Specializzato e considerando anche la componente della manifattura italiana attivata dal Retail Specializzato, emerge come il comparto sia un elemento abilitante per la generazione, diretta e indiretta, di **218,9 miliardi di Euro** di Valore Aggiunto in Italia al 2021. In altre parole, senza la filiera del Retail Specializzato in senso stretto, i settori a monte e a valle e i comparti manifatturieri attivati dal Retail Specializzato, il **13,7%** del PIL del Paese non potrebbe essere generato.



Figura 33. Il Valore Aggiunto sostenuto dalla filiera estesa del Retail Specializzato in Italia (valori assoluti), 2021. (*) 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, 2022.

59. 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 PIL della Repubblica Ceca ed è maggiore del PIL della Grecia o del PIL della Regione Emilia-Romagna.

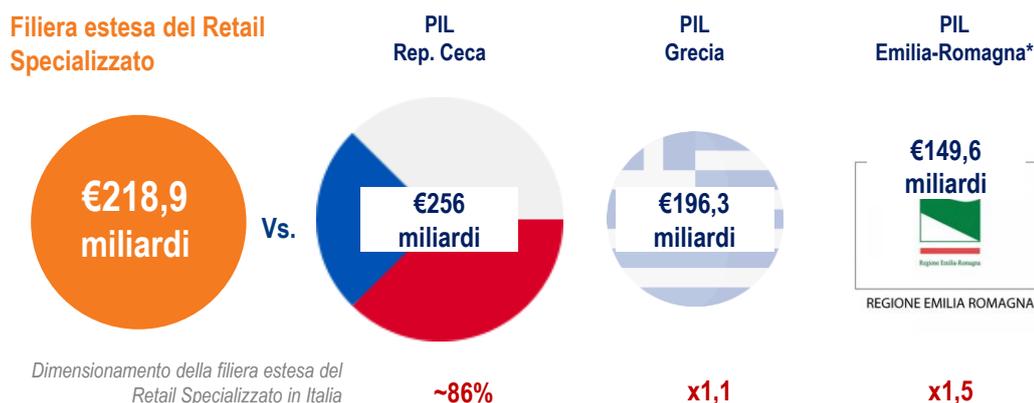


Figura 34. Dimensionamento del valore creato dalla filiera estesa del Retail Specializzato in Italia rispetto al PIL di selezionati Paesi e Regioni del mondo (miliardi di Euro), 2021. (*) Il PIL dell’Emilia-Romagna è relativo al 2020 in quanto, al momento della stesura del Rapporto, il dato 2021 non risulta disponibile da Istat. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, Aida Bureau Van Dijk e Eurostat, 2022.

60. In generale, emerge quindi come – nonostante il contesto geopolitico internazionale abbia indotto uno scenario senza precedenti²⁶ – la **filiera del Retail Specializzato abbia reagito positivamente**, registrando una ripresa su tutte le variabili socio-economiche prese in considerazione rispetto all’anno di maggiore difficoltà rappresentato dal 2020.
61. In particolare, particolarmente positiva è la performance di alcuni sotto comparti della filiera del Retail Specializzato. Ad esempio, nel 2021 in termini di nascita di nuovi punti vendita, il **settore dell’abbigliamento è stato quello con il**

²⁶ Per un approfondimento di dettaglio si rimanda alla Parte 1 “Quale scenario di riferimento per la filiera del Retail Specializzato in Italia” del presente Rapporto Strategico.

maggiore numero di inaugurazioni, con 190 negozi in più. Seguono la ristorazione con 185, quindi il comparto casa/complementi d'arredo con 109²⁷.

62. Per quanto riguarda il valore delle vendite nell'anno 2021 rispetto al precedente, **si registrano variazioni tendenziali positive in quasi tutti i sotto comparti della filiera**, ad eccezione di Elettrodomestici, radio, tv e registratori (-7,2%, a fronte però di una crescita molto significativa nel 2020), foto-ottica e pellicole (-1,5%) e cartoleria e riviste (-0,2%). Le crescite maggiori riguardano invece il **settore della profumeria e cura della persona (+5,3%)** e il **settore dell'utenileria per la casa (+5,2%)**.



Figura 35. Variazione del valore delle vendite nel Retail Alimentare e nel Retail Specializzato e breakdown per settore merceologico (valori %), 2020-2021. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2022.

63. Sempre nel corso del 2021, **una performance positiva è stata registrata anche dai centri commerciali** che, rispetto al 2020, hanno evidenziato un miglioramento sia in termini di ingressi (+12,8%) che in termini di fatturato (+21,6%). Tuttavia, è bene precisare come, confrontando i dati rispetto al periodo pre-pandemico, gli andamenti siano ancora in calo: **-26,4% di affluenze e -14,7% di fatturato** nel 2021 rispetto al pre-pandemia (2019).
64. Nello scenario di grande accelerazione del cambiamento che caratterizza l'anno 2022 e i prossimi mesi, il Retail Specializzato è davanti ad **una nuova prova di cambiamento**, verso un modello sempre più omnicanale, circolare e inclusivo, come descritto nel dettaglio nella successiva Parte 3 del presente Rapporto Strategico.

²⁷ Fonte: analisi semestrale di Confimprese, 2022.

PARTE 3

Quale modello di Retail Specializzato per i prossimi anni: omnicanale, circolare e inclusivo



PARTE 3

QUALE MODELLO DI RETAIL SPECIALIZZATO PER I PROSSIMI ANNI: OMNICANALE, CIRCOLARE E INCLUSIVO

MESSAGGI CHIAVE

- Oggi il settore del Retail Specializzato si trova nel mezzo di una “tempesta perfetta”: la disruption di alcune catene di approvvigionamento, la crisi inflattiva, l’aumento dei costi energetici e la contrazione del potere d’acquisto delle famiglie italiane rischiano di generare un forte impatto sui consumi. Il Retail Specializzato è davanti ad una **nuova prova di cambiamento, verso un modello sempre più omnicanale, circolare e inclusivo**.
- Con riferimento alla trasformazione omnicanale, il settore del Retail Specializzato ha la possibilità di essere presente da protagonista, abilitando un nuovo paradigma di relazione con il consumatore, che consenta al settore di **evolvere dal concetto di omnicanalità** – che integra il canale fisico e digitale – **al concetto di omnicanalità diffusa**, grazie all’introduzione del canale virtuale e del Metaverso. È quindi verosimile aspettarsi che le sperimentazioni nel Metaverso da parte del settore del Retail Specializzato vadano crescendo nei prossimi anni, anche per rispondere alle richieste degli stessi consumatori. Secondo i risultati della survey realizzata dalla Community Retail 5.0 ai consumatori italiani, circa la metà degli italiani ritiene che il Metaverso rappresenti un’**opportunità concreta per il settore del Retail**, anche se solo il **20%** dei consumatori dichiara di conoscere cosa sia.
- Per quanto riguarda la sfida della **sostenibilità e dell’Economia Circolare**, il settore deve fare i conti con una pressione crescente da parte delle Istituzioni nazionali ed europee e dei consumatori. Il settore è in una posizione privilegiata per rendere operativa la transizione circolare, rappresentando la **cerniera che unisce produzione e consumo**. Lungo questa filiera, il contributo del Retail Specializzato si declina principalmente in due dimensioni: il riuso diretto di beni usati e la riparazione e manutenzione (ricondizionamento) dei prodotti, con l’obiettivo finale di favorire l’utilizzo di materie prime seconde e i prodotti second hand e un ruolo fondamentale di educazione e sensibilizzazione del consumatore finale.
- Per quanto riguarda l’**inclusività**, il Retail Specializzato sarà chiamato nei prossimi anni a rispondere a nuove sfide e opportunità, sia nei confronti dei consumatori, sia al proprio interno nella gestione delle risorse umane.
 - Per quanto riguarda le sfide nei confronti dei consumatori, il Retail Specializzato è chiamato a **porre al centro le esigenze del consumatore e il suo benessere a 360°**, anche con l’integrazione di servizi accessori e un crescente ruolo di connessione e integrazione dei territori italiani.
 - Per quanto riguarda le sfide al proprio interno, gli operatori del Retail Specializzato devono farsi **garanti di occupazione stabile, attrarre e trattenere i migliori talenti** per gestire al meglio la transizione digitale e sostenibile e **raccontare e valorizzare con efficacia “il bello di lavorare nel Retail”**.

3.1. IL RETAIL ALLA PROVA DEL CAMBIAMENTO

65. Oggi il settore Retail si trova nel mezzo di una “**tempesta perfetta**”: la disruption di alcune catene di approvvigionamento, la crisi inflattiva, l’aumento dei costi energetici e la contrazione del potere d’acquisto delle famiglie italiane rischiano di generare un forte impatto sui consumi²⁸.
66. Il Retail è davanti ad una nuova prova di cambiamento. La transizione del settore verso un nuovo modello 5.0, con al centro il benessere degli individui e delle comunità, si fonda su tre pilastri: **omnicanalità diffusa, sostenibilità ed Economia Circolare, attrazione di capitale umano qualificato**.



Figura 36. I tre pilastri per rendere operativo il nuovo modello “5.0” di Retail Specializzato (illustrativo). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.

67. La combinazione vincente di questi tre elementi sarà possibile grazie alle **partnership lungo la filiera**. Per le aziende non è più il tempo di stare da sole, servono nuove forme di collaborazione, anche cross-settoriali. Occorre trovare nuove modalità per fare sinergia e massa critica, superando la frammentazione di alcuni comparti.

3.2. QUALI SFIDE PER L’INNOVAZIONE TECNOLOGICA E DIGITALE NEL RETAIL SPECIALIZZATO: DAL PUNTO DI VENDITA FISICO AL METAVERSO

68. L’e-commerce è ormai da molti anni un mercato dinamico e un canale affermato: già prima della pandemia, infatti, il valore dell’e-commerce registrava un andamento di significativa crescita. Basti pensare che tra il 2015 e il 2019 il valore delle vendite realizzate online è **più che raddoppiato** nel solo mercato italiano, passando da 16,2 miliardi di Euro a **35,6 miliardi di Euro**.
69. In questo contesto la pandemia COVID-19 ha ulteriormente accelerato la trasformazione in corso: le chiusure dei punti vendita fisici e delle attività produttive e le restrizioni alla libertà di spostamento dei cittadini durante i mesi di lockdown hanno ulteriormente accelerato il **ricorso agli acquisti online**. Le

²⁸ Per un approfondimento di dettaglio si rimanda alla Parte 1 “Quale scenario di riferimento per la filiera del Retail Specializzato in Italia” del presente Rapporto Strategico.

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 **27%** tra il 2021 e il 2025. Nello stesso periodo, l'e-commerce passerà da un'incidenza sul totale degli acquisti dal 10,3% al 2021 al **28,2%** al 2025.

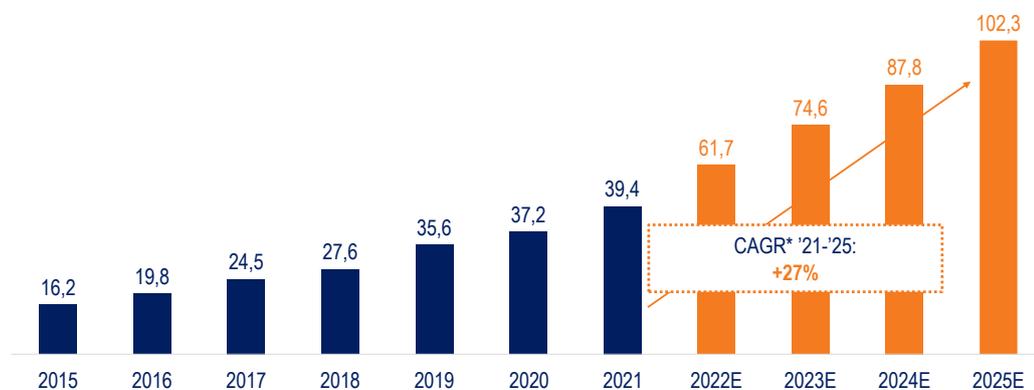


Figura 37. Andamento del valore dell'e-commerce in Italia (miliardi di Euro e CAGR %), 2015-2025E. (*) Tasso medio annuo di crescita composto. *Fonte: Community Cashless Society di The European House - Ambrosetti, 2022.*

70. Durante la pandemia si è registrato un importante incremento delle aziende che generano parte del proprio fatturato attraverso l'e-commerce. In particolare, secondo una survey condotta da The European House - Ambrosetti²⁹, **il fatturato legato all'e-commerce della metà delle aziende intervistate è cresciuto più del 100% durante i mesi del lockdown**. 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**, riconoscendone non solo il carattere di necessità, ma anche la straordinaria opportunità di crescita.

²⁹ La survey è stata somministrata alle aziende del Consorzio Netcomm nell'ambito dello Studio realizzato da The European House - Ambrosetti per Consorzio Netcomm, novembre 2020.

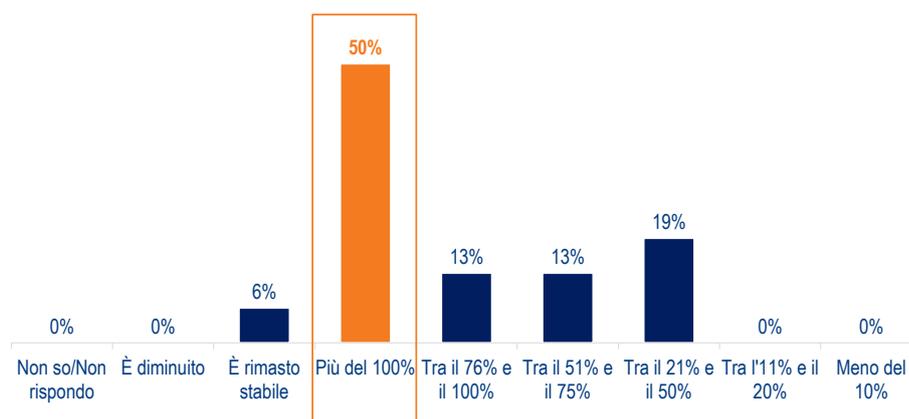


Figura 38. Risposte alla domanda: “Di quanto è cresciuto, in media, il fatturato della Sua Azienda legato all’e-commerce (o ad attività svolte per conto di operatori dell’e-commerce) durante i mesi del lockdown (marzo-maggio 2020)?”, (valori %). Fonte: Studio realizzato da The European House - Ambrosetti per Consorzio Netcomm, novembre 2020.

71. Questa tendenza è destinata a non rimanere circoscritta al solo periodo pandemico. Secondo i risultati della survey realizzata e somministrata dalla Community Retail 5.0 a settembre 2022³⁰ ad un campione rappresentativo della popolazione italiana, **circa 8 italiani su 10 dichiarano che continueranno ad acquistare online una volta conclusa l'emergenza pandemica**. Tra le ragioni principali alla base di questa dinamica vi è sicuramente la **comodità** (scelta dal 61,4%) e la **facilità di acquisto** (42,7%), che rappresentano le principali motivazioni di scelta del canale online.

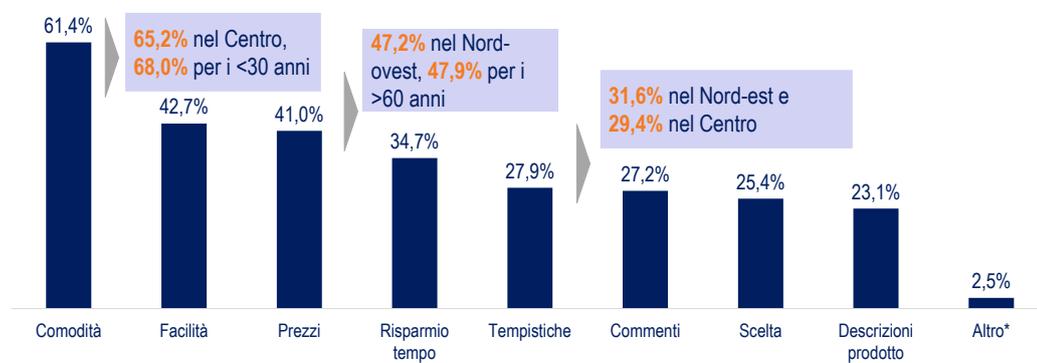


Figura 39. Risposta alla domanda: “Per quali ragioni acquista anche attraverso il canale online?” (valori % sul totale dei rispondenti, possibilità di risposta multipla), 2022. Fonte: survey della Community Retail 5.0 di The European House - Ambrosetti ai consumatori italiani, settembre 2022. (*) Sono esempi di «Altro»: disponibilità del prodotto, possibilità di ricevere il prodotto a casa, lontananza del negozio dalla città, non disponibilità del prodotto nel negozio fisico.

72. Dalla survey condotta ai consumatori italiani emerge inoltre che **8 consumatori su 10** utilizzano il canale digitale per **cercare informazioni su un prodotto, 7**

³⁰ Per un approfondimento di dettaglio sulla metodologia si rimanda alla Parte 1 “Quale scenario di riferimento per la filiera del Retail Specializzato in Italia” del presente Rapporto Strategico.

su 10 per la possibilità di **confrontare i prezzi** e **6 su 10** per **cercare un prodotto** che non è disponibile nei negozi fisici. Non solo: **la crescente integrazione tra canale fisico e digitale è vista favorevolmente da quasi il 70% dei consumatori**. In particolare, i due elementi di integrazione del canale fisico e online che sono ritenuti particolarmente vantaggiosi dal consumatore sono la possibilità di visionare cataloghi online e la possibilità di ottenere un servizio più flessibile e personalizzato. È utile sottolineare come il maggiore beneficio provenga proprio dalla **complementarità** di questi due canali, che pertanto non vanno visti come sostituti. È proprio la possibilità di unire i vantaggi del canale fisico – quali la possibilità di fidelizzare il cliente grazie al personale qualificato presente in punto vendita e garantire un servizio maggiormente personalizzato – con i vantaggi del canale online – quali la flessibilità e la rapidità di risposta – che può portare gli operatori del settore a massimizzare l’opportunità di sviluppo per il proprio business.

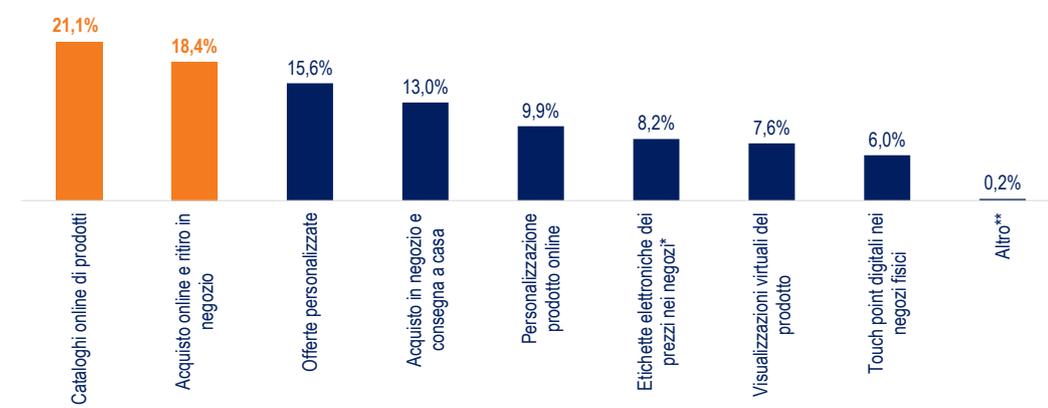
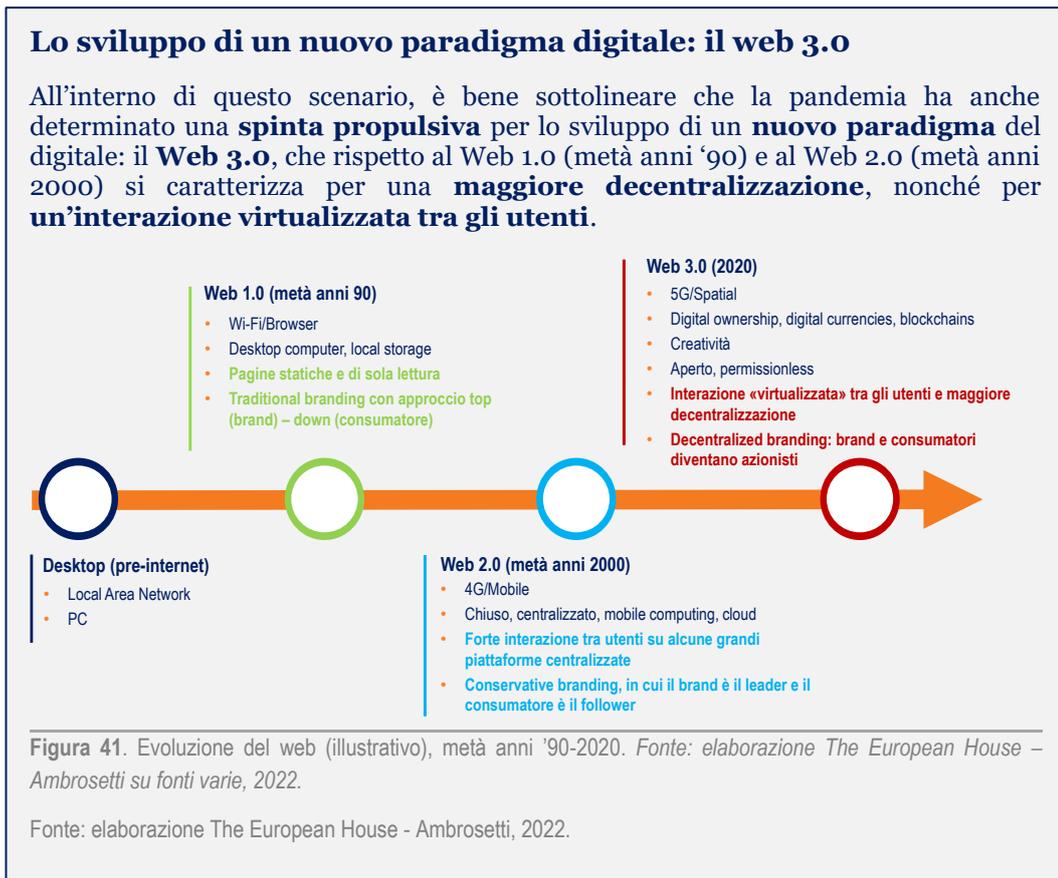


Figura 40. Risposta alla domanda: “Quali dei seguenti elementi di integrazione del canale fisico e online trova particolarmente vantaggiosi?” (valori % sul totale), 2022. Fonte: survey della Community Retail 5.0 di The European House - Ambrosetti ai consumatori italiani, settembre 2022. (*) Si fa riferimento ad etichette digitali che permettono di avere accesso a informazioni sul prodotto direttamente dallo scaffale. (**) Sono esempi di «Altro»: nessuna, non so.

73. Tutte queste dinamiche, lette congiuntamente, stanno contribuendo a determinare una trasformazione senza precedenti per il settore del Retail Specializzato, accelerando la digitalizzazione della società attraverso lo sviluppo di un nuovo paradigma digitale: il **Web 3.0**.



74. Il Web 3.0 promette di rivoluzionare il modo in cui consumatori e brand si interfacciano digitalmente, creando delle vere e proprie esperienze di consumo e di lavoro totalmente virtualizzate, all'interno di un nuovo mondo digitale: il **Metaverso**. Termine coniato dallo scrittore di fantascienza Neal Stephenson nel 1992, il Metaverso è un **insieme di mondi digitali interattivi abilitati dal convergente sviluppo di una pluralità di tecnologie chiave**: blockchain e Non-Fungible Tokens (NFT)³¹, hardware e software per la realtà aumentata e realtà virtuale, tecnologie di grafica 3-D e l'Internet of Things (IoT).
75. L'ultimo trimestre del 2021 ha segnato il picco di attenzione del business e dei media verso questo nuovo paradigma di virtualizzazione della realtà, anche grazie al rebranding del gruppo Facebook in Meta, volto a segnalare proprio la volontà di muoversi da un core business di social network a quello di piattaforme digitali abilitatori del Metaverso.
76. Il Metaverso si propone, quindi, di diventare un vero e proprio **“mondo alternativo”** in cui gli utenti possano **interagire, comprare, produrre e**

³¹ Gli NFT portano il concetto di scarsità in ambito digitale: non più uno spazio virale e scalabile, nel Metaverso beni, oggetti ed eventi diventano unici e non replicabili, permettendo così la realizzazione di vere e proprie opere d'arte digitali, collezioni, edizioni limitate ed altre forme di creatività digitale. Gli NFT sono chiave nell'ecosistema del Metaverso perché istituiscono un sistema di certificazione digitale della proprietà, stimolando sia gli investimenti delle aziende che l'esperienza dei consumatori nel mondo digitale.

vivere esperienze immersive in veri e propri spazi virtuali creati per replicare la realtà: centri commerciali, negozi, sale concerto, uffici e spazi di aggregazione, solo per fare alcuni esempi.

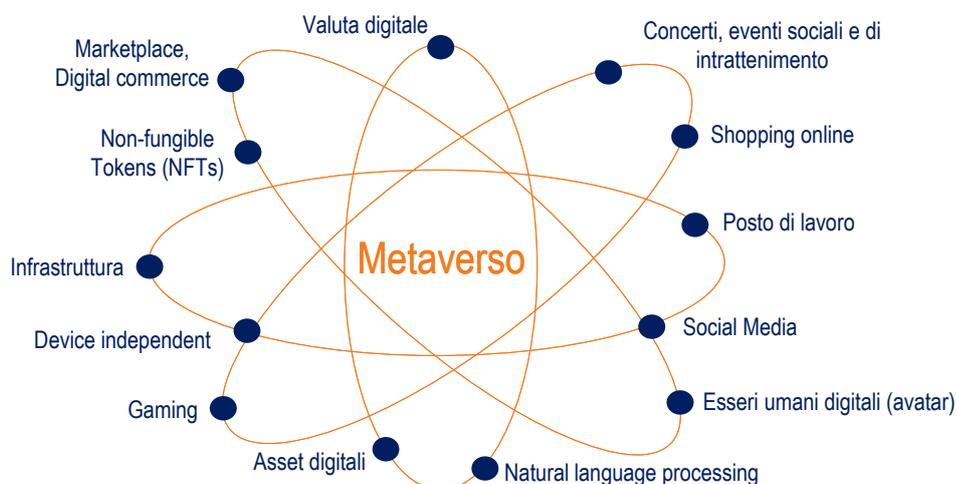


Figura 42. Gli elementi caratterizzanti del Metaverso (illustrativo). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2022.

77. Per poter dispiegare le sue potenzialità, il Metaverso fa affidamento su un layer fondamentale, rappresentato dalle tecnologie di connettività ed elaborazione dati già oggi esistenti, in cui rientrano l'architettura del Web 2.0, le tecnologie di connettività ultraveloce (ad esempio, il 5G) e le tecnologie di interscambio di informazioni tra oggetti interconnessi, fino ad arrivare a Big Data, High Performance Computing e Digital Twin. Allo stesso tempo, il Metaverso ha bisogno anche di **tecnologie infrastrutturali abilitanti**, in cui rientrano le tecnologie di realtà virtuale, la blockchain e gli NFT.

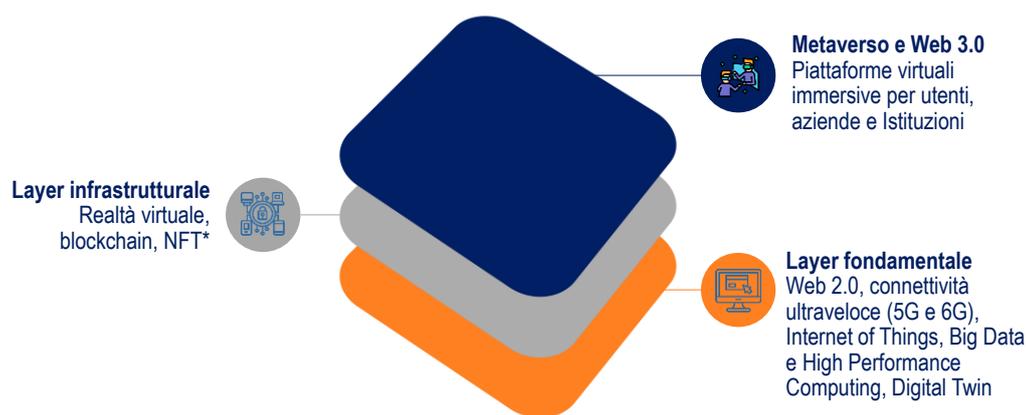


Figura 43. I tre layer del Metaverso (illustrativo). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2022. (*) Non-fungible tokens.

78. Il grado di immersività può variare considerevolmente all'interno dei mondi e delle tipologie di interazioni abilitate dal Metaverso, in funzione della tipologia di tecnologia utilizzata. L'esperienza all'interno del Metaverso si riflette in quello che

in letteratura viene chiamato “**virtual continuum**”, ovvero il continuo incluso tra il mondo reale e il mondo completamente virtualizzato.



Figura 44. Il virtual continuum (illustrativo). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2022. (*) Secondo questa definizione, tutto ciò che è un po' più virtuale della realtà reale o un po' più reale della realtà virtuale può essere definito mixed reality.

79. Nel passaggio da un mondo digitale ad uno virtuale hanno un ruolo chiave le tecnologie abilitanti che rappresentano lo strumento di accesso a questo mondo e sono in forte crescita: si stima che il numero di visori commercializzati nel mondo abbia già sorpassato le 5 milioni di unità annue e, con lo scoppio della pandemia, abbia subito una fortissima accelerazione, arrivando a sfiorare nel 2022 le **15 milioni di unità vendute**. Allo stesso tempo, dispositivi e software di mixed reality saranno quelli che più caratterizzeranno l'interazione tra utenti e mondi digitali nel futuro prossimo. Il numero degli utilizzatori di dispositivi di mixed reality ha già superato 500 milioni nel 2020 ed è previsto in forte accelerazione nel prossimo triennio, con un tasso annuo di crescita composto pari al **30%**, raggiungendo a fine 2024 **1,7 miliardi di utenti** a livello globale.

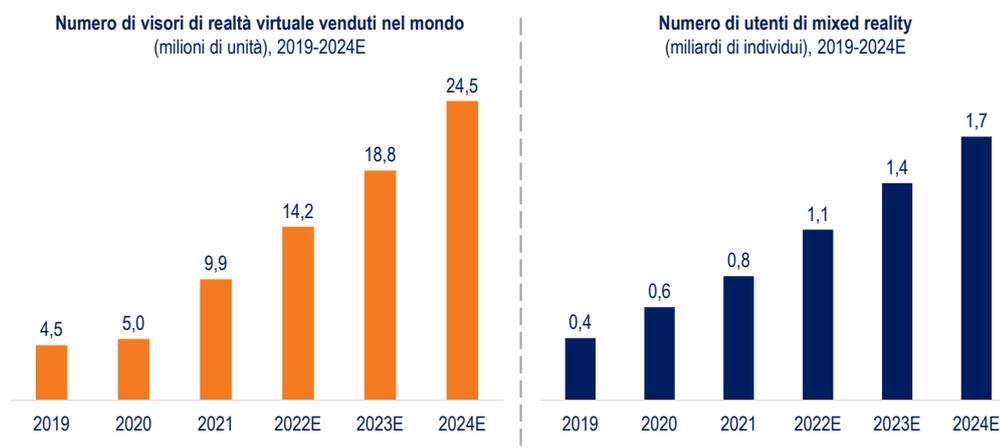


Figura 45. Numero di visori di realtà virtuale venduti nel mondo (grafico di sinistra, milioni di unità) e numero di utenti di mixed reality (grafico di destra, miliardi di individui), 2019-2024E. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Statista, 2022.

80. Il mercato del Metaverso ha registrato un valore globale pari a **500 miliardi di dollari** nel 2020 e, secondo Bloomberg, entro il 2024 potrebbe arrivare a quota **800 miliardi di dollari**, con una crescita annua superiore al 13%. Anche se si tratta ancora di un fenomeno embrionale, le previsioni di crescita di questo

mercato invitano le aziende del settore del Retail Specializzato a investire per prepararsi anzitempo al futuro del commercio all'interno di questo spazio virtuale.

81. Il Metaverso è **già parte dei progetti di investimento di molte aziende in diversi settori**. In particolare, il settore dei computer & dell'Information Technology è quello che registra una maggiore percentuale di investimenti (17%), mentre il fenomeno è ancora agli albori nel settore Retail: solo il 2% delle aziende del settore ha investito ad oggi nel Metaverso.

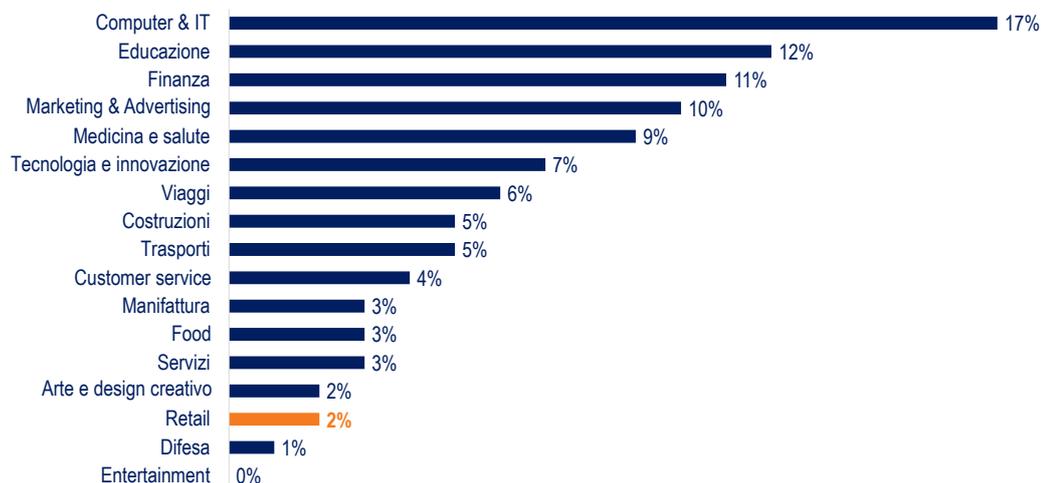


Figura 46. Risposta alla domanda: «L'azienda per cui lavori ha investito nel Metaverso?» (valori %), marzo 2022. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Statista, 2022. N.B. Le aziende intervistate provengono da Belgio, Germania, Spagna, Francia, Regno Unito e Stati Uniti. La survey è rivolta, in particolare, a occupati di età superiore ai 25 anni con posizioni C-level, come Dirigenti, Presidenti, Amministratori Delegati, membri del Consiglio di Amministrazione e alti Dirigenti.

82. Non solo. Nei prossimi cinque anni il Metaverso vedrà un'ulteriore accelerazione, trainata da diversi fattori. In particolare, è stato stimato che il **25% delle persone trascorrerà almeno un'ora al giorno nel Metaverso entro il 2026** e che il **30% delle organizzazioni avrà sviluppato prodotti e servizi per il Metaverso entro il 2026**. Infine, è stato evidenziato come il 40% degli utenti appartenenti alle Generazioni Z e il 40% dei Millennials³² siano già disposti ad acquistare beni virtuali all'interno di Metaversi digitali³³.
83. In generale, il Metaverso avrà **impatti trasversali** sul modo in cui aziende, Istituzioni e consumatori operano e dialogano tra loro, proponendosi di diventare un nuovo canale virtuale, accanto ai già esistenti fisici e digitali. Il settore del Retail Specializzato, quale front-end diretto del consumatore, ha le potenzialità per diventare protagonista di questa trasformazione.

³² Generazione Z (nati tra il 1995 e il 2009), Millennials (nati tra il 1977 e il 1994).

³³ Fonte: Gartner, 2022.

Alcuni esempi di sperimentazioni nel Metaverso da parte di aziende del Retail Specializzato

Nel settore del Retail, tra i pionieri vi sono già alcuni grandi player della moda. In particolare, **Kering** ha investito in un fondo da **1,5 miliardi di Dollari** per lo sviluppo di Metaverso e tecnologie comparabili.

Con Roblox, Gucci ha rilasciato **Gucci Garden**, una mostra virtuale unica e interattiva: quando i visitatori entrano nel Gucci Garden, gli avatar diventano manichini che muovendosi per le diverse sale “assorbono” elementi della mostra, trasformandosi in artwork digitali. Sempre Gucci ha inaugurato su Roblox un nuovo spazio digitale permanente, chiamato **Gucci Town**.

Benetton è entrata nel Metaverso con lo **store virtuale PlayChange**, in cui i visitatori non acquisteranno capi ma parteciperanno a esperienze di gaming che consentiranno loro di accumulare QR code per poi effettuare acquisti nello store fisico.

Nike sta lanciando prototipi di scarpe per farle provare agli utenti nel mondo virtuale, prima di avviare una produzione di massa in quello reale, realizzando un laboratorio dove si possono testare le preferenze dei consumatori.

Un altro caso interessante è **Starbucks**, che ha recentemente annunciato il suo programma di fidelizzazione. Denominato “**Odyssey**”, il programma consente di partecipare a giochi interattivi e quiz, con l’obiettivo di **fidelizzare maggiormente il cliente**.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su fonti varie, 2022.

84. Il settore del Retail Specializzato ha la possibilità di essere presente da protagonista, abilitando un **nuovo paradigma di relazione con il consumatore**, che consenta al settore di evolvere dal concetto di omnicanalità – che integra il canale fisico e digitale – al concetto di **omnicanalità diffusa**, grazie all’inclusione del canale virtuale e del Metaverso.

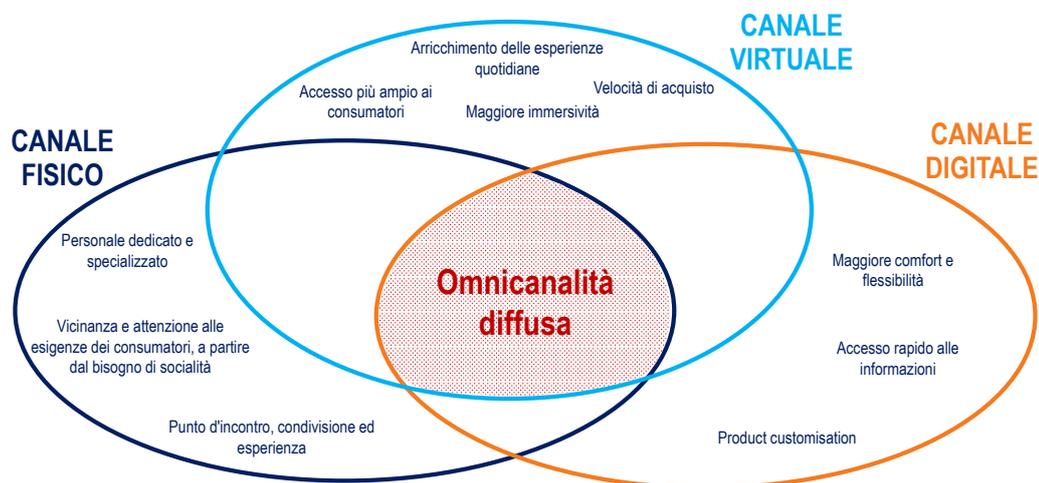


Figura 47. L'evoluzione del Retail Specializzato verso l'omnicanalità diffusa. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.

85. Nei prossimi anni, quindi, si assisterà ad una sempre maggiore **integrazione tra canale fisico, canale digitale e canale virtuale**. Si assisterà sempre di più, infatti, ad una **coesistenza e compenetrazione** tra il canale fisico, che diventerà sempre di più un luogo di incontro e di esperienza, il canale digitale, che

diventerà centrale per la raccolta di informazioni e l'acquisto di prodotti e servizi, e il canale virtuale, che garantirà un'esperienza maggiormente immersiva per il cliente.

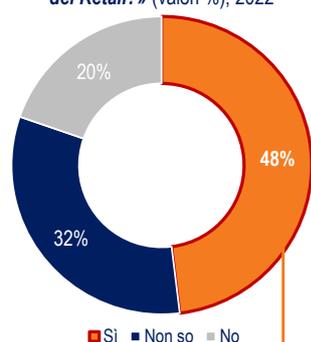
86. In particolare, il canale digitale e virtuale verrà utilizzato sempre più in sinergia con quello fisico per rendere l'esperienza in negozio sempre più “emozionante” e coinvolgente, attraverso l'utilizzo di nuove soluzioni tecnologiche (come la realtà aumentata e virtuale) e allo stesso tempo per 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), **digitali** (es. sito e-commerce, community online, email) e **virtuali** (es. avatar, NFT, gaming e asset digitali).



Figura 48. Il customer journey del consumatore. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2022.

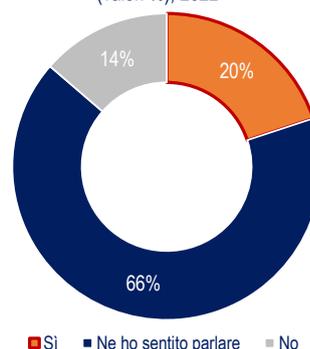
87. In questo contesto è quindi verosimile aspettarsi che le esperienze nel Metaverso da parte del settore del Retail Specializzato vadano crescendo nei prossimi anni, anche per rispondere alle richieste degli stessi consumatori. Circa la metà dei consumatori italiani ritiene che il Metaverso sia un'**opportunità concreta per il settore del Retail**, come dimostra la survey al consumatore condotta da The European House - Ambrosetti durante la seconda edizione della Community Retail 5.0. Ciononostante, i consumatori non sono ancora pienamente consapevoli di cosa sia il Metaverso: solo il **20%** dei consumatori ritiene di **conoscerlo approfonditamente**.

Risposta alla domanda: «*In ottica evolutiva, secondo lei il Metaverso rappresenta un'opportunità concreta per il settore del Retail?*» (valori %, 2022)



Di questi, circa l'**83%** acquisterebbe prodotti nel Metaverso

Risposta alla domanda: «*Sa cos'è il Metaverso?*» (valori %, 2022)



Solo il **20%** dichiara di conoscere il Metaverso

Figura 49. Risposta alla domanda: “*In ottica evolutiva, secondo lei il Metaverso rappresenta un'opportunità concreta per il settore del Retail?*” (valori %, grafico di sinistra) e risposta alla domanda “*Sa cos'è il Metaverso?*” (valori %, grafico di destra), 2022. *Fonte: survey della Community Retail 5.0 di The European House - Ambrosetti ai consumatori italiani, settembre 2022.*

88. È importante osservare che i vantaggi per i Retailer si possono tradurre sia in **benefici economici** sia in **benefici esperienziali e sociali**. Per quanto riguarda il primo elemento, sono ad oggi disponibili stime solo su alcuni settori verticali che hanno più sperimentato nel Metaverso. Ad esempio, si stima che le opportunità offerte dal Metaverso possano incrementare, a livello mondiale, l'EBIT dei marchi di lusso del 25% entro il 2030. Con riferimento alla seconda tipologia di vantaggi, l'accesso a questo mondo virtuale potrà garantire di raggiungere un pool più ampio di consumatori, arricchire significativamente le esperienze quotidiane degli user e offrire la velocità di un acquisto online, pur mantenendo l'esperienza di un acquisto presso un negozio fisico. Accanto a questi benefici, il Metaverso potrà inoltre accrescere la fidelizzazione del cliente, grazie ad attività immersive, esclusive e ad alto impatto, come dimostrano anche i risultati della survey condotta dalla Community Retail 5.0 di The European House - Ambrosetti. Secondo il campione analizzato, i servizi aggiuntivi che rendono attrattiva l'esperienza di acquisto nel Metaverso sono la **presentazione in anteprima di prodotti** (23%), la **possibilità di personalizzare il prodotto e testarlo virtualmente prima di acquistarlo** (22%) e il **maggior coinvolgimento del consumatore** (21%).



Figura 50. Risposta alla domanda: “Quali sono secondo lei i servizi aggiuntivi che rendono attrattiva l’esperienza di acquisto presso i Retailer Specializzati nel Metaverso?” (valori %), 2022. *Fonte: survey della Community Retail 5.0 di The European House - Ambrosetti ai consumatori italiani, settembre 2022.*

89. Un importante elemento da tenere in considerazione, per le evoluzioni del Metaverso nel prossimo futuro, riguarda le **implicazioni etico-sociali** nei confronti di imprenditori e consumatori. Il Metaverso, infatti, renderà **tracciabili, quantificabili ed utilizzabili** molteplici dati sulle abitudini e stili di consumo degli utenti rendendo necessaria un’attenta riflessione circa le modalità di utilizzo. Inoltre, tra le implicazioni etico-sociale legate allo sviluppo del Metaverso, vi è la questione della **libera scelta** degli individui nello “svilupparsi” nel Metaverso e la regolamentazione necessaria a garantirla facendo in modo che gli individui all’interno del Metaverso possano essere fautori del proprio destino senza ledere la libertà altrui. L’ultima questione in gioco riguarda la **fiducia** e l’**affidabilità**. Infatti, in quanto mondo nuovo, ancora sconosciuto e non controllabile, il Metaverso richiede un maggiore investimento in termini di fiducia rispetto alla realtà fisica.

3.3. QUALI PUNTI APERTI PER L'EVOLUZIONE SOSTENIBILE E CIRCOLARE DEL RETAIL SPECIALIZZATO

90. 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.
91. 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.
92. Il tema dello Sviluppo Sostenibile sta diventando di crescente interesse per i consumatori, per le aziende e per gli investitori. I **cittadini dimostrano una crescente attenzione alla sostenibilità**, percependola come un tema molto sentito nel **62%** dei casi (+14 punti percentuali rispetto al 2015) e solo nel **28%** come una moda (-12 punti percentuali rispetto al 2015)³⁴. Inoltre, i consumatori dichiarano di svolgere attività sostenibili nella loro quotidianità: il **71%** dichiara di impegnarsi nella raccolta differenziata di rifiuti speciali tipo RAEE (Rifiuti di Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche); il **39%** dice di limitare l'utilizzo di bottigliette di plastica e il **24%** di utilizzare prodotti di cosmetica naturale. È tuttavia fondamentale tenere monitorato questo fenomeno nei prossimi mesi per comprendere se l'attenzione alla sostenibilità rimarrà inalterata anche alla luce della crescente pressione inflattiva, che rischia di comprimere il potere di acquisto delle famiglie. Infatti, già nel 2022 quasi un quarto dei consumatori italiani

³⁴ Fonte: Osservatorio Lifegate, 2022.

(24,5%) è pronto a sacrificare la qualità di un bene (alimentare) a favore di un prezzo più basso; e solo il 36% è disposto a pagare di più per comprare un prodotto sostenibile³⁵.

93. Dal punto di vista delle aziende, anche **gli investitori orientano** sempre di più le proprie scelte di investimento in base alla presenza di obiettivi di sostenibilità ben definiti e misurabili nel tempo. L'**86%** delle aziende del FTSE MIB lega i **criteri ESG** (environmental, social and corporate governance) **agli obiettivi per il management** (Management by Objective), in crescita di 75 punti percentuali rispetto al 2016³⁶ e **74%** agli **incentivi di lungo termine** (LTI), in crescita di 69 punti percentuali rispetto al 2016. Lo stesso trend si vede anche per le aziende MID CAP e SMALL CAP. Inoltre si registra una crescita nel numero di aziende che sono dotate di presidi organizzativi *ad hoc* per la gestione della Sostenibilità: il **94%** delle aziende FTSE MIB hanno un **Comitato di Sostenibilità** (in crescita di 6 punti percentuali rispetto al 2020).

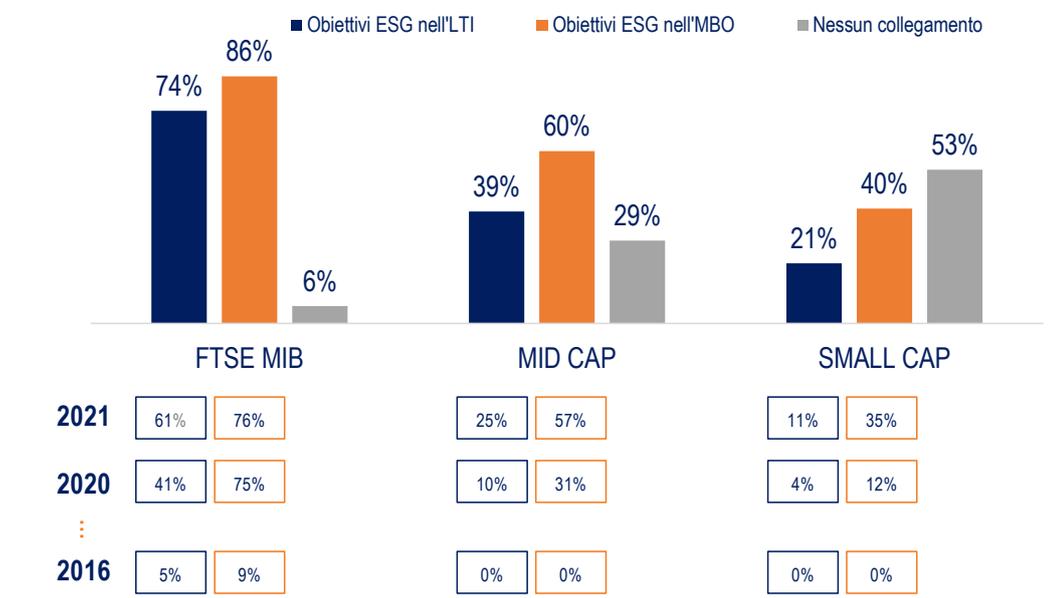


Figura 51. Parametri di sostenibilità all'interno dei sistemi di incentivazione (% società), 2022. Fonte: Rapporto finale Osservatorio Corporate Governance, The European House - Ambrosetti, 2022.

94. 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**³⁷, articolati in **169 target**, altrettanti ambiti di azione orientati a uno

³⁵ Fonte: The Shape of Retail, Alvarez&Marsal.

³⁶ Fonte: Rapporto finale Osservatorio Corporate Governance, The European House - Ambrosetti, 2022.

³⁷ 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

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 infatti prescindere dal raggiungimento degli altri. 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.

95. Anche il Retail Specializzato è coinvolto in prima persona in questo processo di evoluzione verso un modello più sostenibile e circolare. Da parte dei consumatori si registra una maggior richiesta di impegno da parte degli attori del settore: **34%** degli italiani ritiene che il Retail Specializzato dovrebbe ampliare l'offerta di prodotti con packaging sostenibile e il **25%** richiede interventi per migliorare la sostenibilità dei punti vendita³⁸. Tuttavia, ad oggi l'impegno dei Retailer per favorire di pratiche di sostenibilità **non risulta ancora un elemento di scelta determinante da parte dei consumatori**. Secondo i risultati della survey realizzata e somministrata dalla Community Retail 5.0 ad un campione rappresentativo della popolazione italiana³⁹, solo il **16%** dei consumatori attribuisce un punteggio tra 9 e 10 (dove 10 rappresenta il massimo livello di importanza) nella scelta di un Retailer in base alle sue pratiche, politiche e comportamenti di sostenibilità. Il punteggio medio è del **6,7** con variazioni tra le diverse aree del Paese: l'area geografica del Paese dove si riscontra la maggiore

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).

³⁸ Fonte: Osservatorio Nomisma, 2021.

³⁹ Si veda il box "La survey ai cittadini italiani della 2ª edizione della Community Retail 5.0" nella Parte 1 "Quale scenario di riferimento per la filiera del Retail Specializzato in Italia" del presente rapporto per maggiori approfondimenti in merito.

attenzione a questo fattore nella scelta dei Retailer è il Sud Italia, con un punteggio medio di 7,1.

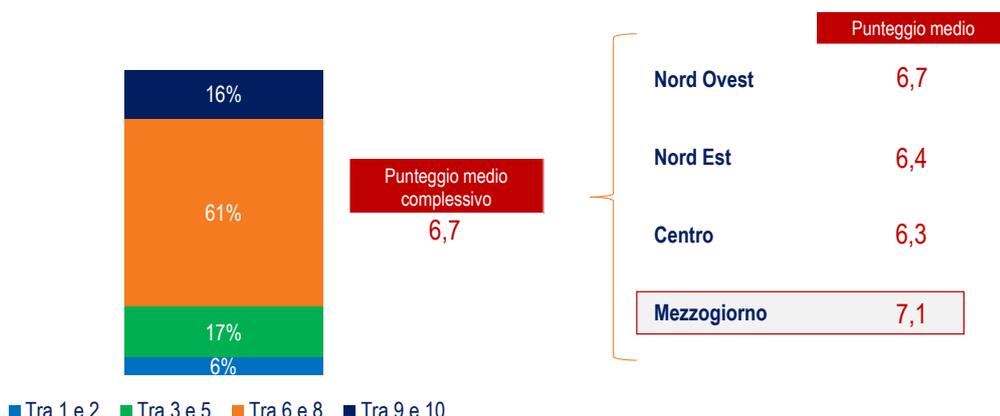


Figura 52. Risposte alla domanda “In una scala da 1 (minimo) a 10 (massimo) quanto incide nella scelta di un Retailer il suo impegno a favore di pratiche, politiche e comportamenti sostenibili?” (valori % sul totale), 2022. Fonte: survey della Community Retail 5.0 di The European House – Ambrosetti ai consumatori italiani, settembre 2022.

96. Anche le Istituzioni stanno favorendo una maggiore diffusione di politiche per favorire un cambio di paradigma, in ottica circolare, anche nel settore del Retail Specializzato. Nel gennaio 2022 la Commissione Europea ha introdotto il «*Right to repair*», cioè il **diritto di riparare** un prodotto indipendentemente dal periodo di garanzia. Questa nuovo concetto, intende **favorire la possibilità da parte del consumatore di riparare i prodotti in suo possesso**, allungandone la vita utile e minimizzando gli sprechi.

A che punto è la transizione circolare in Italia e nell’Unione Europea

Nel 2020 The European House - Ambrosetti ha realizzato, insieme a Enel e Enel Foundation, lo studio “*Circular Europe. How to successfully manage the transition from a linear to a circular world*” sullo stato dell’arte dell’Economia Circolare e le sue potenzialità di sviluppo per l’Italia e i Paesi UE-27+UK. In particolare, per valutare lo stato dell’arte dell’Economia Circolare in Europa, sono state analizzate molteplici dimensioni rilevanti per l’introduzione di modelli circolari, individuando delle metriche quantitative raffrontabili per i 27 Paesi dell’Unione Europea e per il Regno Unito. Per valutare il livello di sviluppo di ogni Paese europeo, sono stati selezionati 23 Key Performance Indicator (KPI) lungo i quattro pilastri del ciclo di vita di un prodotto/servizio: Input sostenibili, Fine vita, Estensione della vita utile e Aumento intensità di utilizzo.

L’Italia figura nel gruppo dei best performer europei per la dimensione “Fine vita”, si colloca nella parte medio-alta della classifica per “Input sostenibili” e per “Estensione della vita utile”, mentre è necessario un impegno decisamente maggiore per migliorare i risultati in termini di “Aumento dell’intensità di utilizzo di prodotti/servizi”.

Fonte: “*Circular Europe. How to successfully manage the transition from a linear to a circular world*” di The European House – Ambrosetti, Enel e Enel Foundation, 2022.

97. Questa politica va nella giusta direzione, stimolando un **cambio di paradigma** nelle abitudini di consumo e si inserisce in un contesto in cui molti Paesi Europei stanno già agendo. Infatti, negli ultimi anni, la maggior parte dei Paesi Europei si è dotata di strategie nazionali sull'Economia Circolare. Tra le prime strategie nazionali, approvate già nel 2016, rientrano quelle dei Paesi Bassi e della Germania. Anche in Italia nel 2020 sono state introdotte le direttive europee contenute nel Pacchetto Economia Circolare che hanno portato all'elaborazione della **Strategia Nazionale per l'Economia Circolare.**

I primi esempi di strategie-Paese sull'Economia Circolare: il caso di Finlandia, Paesi Bassi e Germania

Il primo Paese a introdurre una roadmap nazionale al mondo per l'Economia Circolare è stata la Finlandia che nel 2016 ha lanciato la "Roadmap finlandese per l'Economia Circolare (2016-2025)". L'obiettivo della è creare una mentalità condivisa nella società finlandese per promuovere l'economia circolare e determinare i mezzi più efficaci per farlo. La Roadmap si concentra su 5 aree di interesse, basate sui tradizionali punti di forza della Finlandia: un sistema alimentare sostenibile, utilizzo efficiente delle foreste, efficientamento dei processi tecnici, trasporti e logistica e azioni congiunte.

Per quanto riguarda la Strategia "Economia Circolare nei Paesi Bassi entro il 2050" si tratta di un programma governativo che ha lo scopo di sviluppare un'Economia Circolare nel Paese entro il 2050. L'ambizione è quella di realizzare, in collaborazione con le diverse parti interessate (società civile, settore industriale, sindacati, istituzioni finanziarie) una trasformazione dell'economia olandese per renderla completamente circolare al 2050 e raggiungere un obiettivo di riduzione del 50% dell'uso di materie prime primarie (minerali, fossili e metalli) entro il 2030.

Per quanto riguarda invece il "Programma per l'utilizzo sostenibile e la conservazione delle risorse nazionali" tedesco si tratta di un programma che ha lo scopo di definire dei criteri per la conservazione delle risorse naturali (biotiche e abiotiche, lo spazio fisico, i mezzi ambientali e le risorse flusso) e il ruolo del governo federale in questo senso. Già nel 2002, la Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile ha fissato l'obiettivo di raddoppiare la produttività delle materie prime della Germania entro il 2020 rispetto ai livelli del 1994.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Circular Economy Stakeholder Platform, 2022.

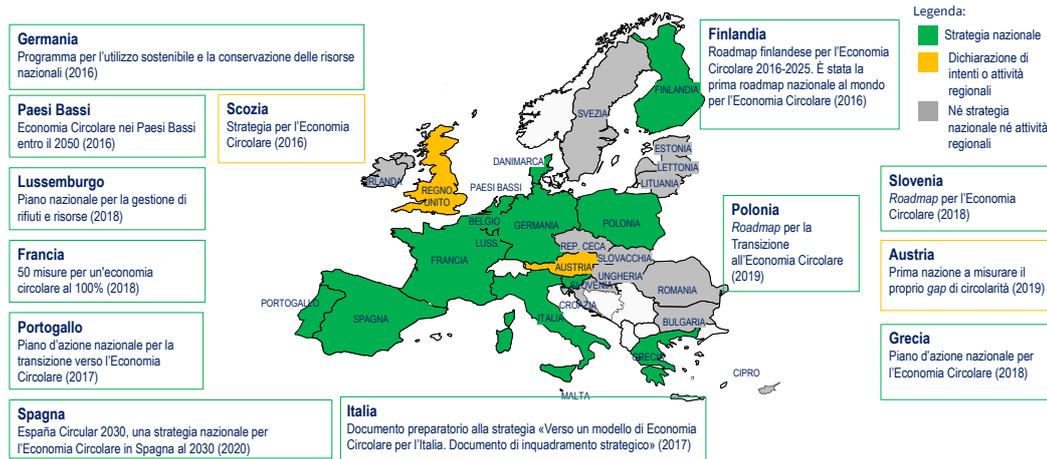


Figura 53. Politiche europee per l'Economia Circolare nei Paesi EU+ Regno Unito. N.B. Tra parentesi l'anno di implementazione della policy. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea e European Circular Economy Stakeholder Platform e studio «Circular Europe. Come gestire con successo la transizione da un mondo lineare a uno circolare» realizzato in collaborazione con Enel e Enel Foundation, 2022.

98. L'Italia ha recepito nel 2020 le direttive europee contenute nel “**Pacchetto Economia Circolare**”. Sul piano normativo i decreti di recepimento sono stati pubblicati a inizio settembre 2020, dettando nuove regole per:

- discariche;
- imballaggi;
- rifiuti da veicoli fuori uso;
- pile e accumulatori.

99. A seguito del recepimento di queste direttive, il 24 giugno 2022, l'allora Ministro per la Transizione Ecologica Cingolani ha firmato i decreti attuativi per la **Strategia Nazionale per l'Economia Circolare** e per l'approvazione del programma nazionale per la gestione dei rifiuti. La Strategia Nazionale per l'Economia Circolare rappresenta un documento programmatico che delinea azioni, obiettivi e misure per

L'iter per la definizione della Strategia Nazionale per l'Economia Circolare

Nel 2017, a seguito di una consultazione pubblica, è stato pubblicato il documento “Verso un modello di Economia Circolare per l'Italia. Documento di inquadramento strategico” che forniva una panoramica generale sull'Economia Circolare nel Paese.

Il documento ha rappresentato un punto importante per l'attuazione della Strategia Nazionale. Il documento ha contribuito nella definizione degli obiettivi dell'uso efficiente delle risorse e di modelli di produzione più circolari, consapevoli e sostenibili.

Gli obiettivi previsti nella strategia si sono dimostrati condivisi alla luce della partecipazione alla consultazione (oltre 300 persone) tra rappresentanti di pubbliche amministrazioni, aziende di dimensioni differenti e rappresentanti della società civile.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Ministero della Transizione Ecologica, 2022.

l'effettiva transizione verso l'Economia Circolare. La Strategia è volta in particolare alla definizione di nuovi strumenti amministrativi e fiscali per **potenziare il mercato delle materie prime seconde**, affinché siano competitive in termini

di disponibilità, prestazioni e costi rispetto alle materie prime vergini. Per questo motivo la Strategia agisce sulla catena di acquisto dei materiali (Criteri Ambientali Minimi per gli acquisti verdi nella Pubblica Amministrazione), sui criteri per la cessazione della qualifica di rifiuto (“*End of Waste*”), sulla responsabilità estesa del produttore e sul ruolo del consumatore, sulla diffusione di pratiche di condivisione e di “prodotto come servizio”. La Strategia, inoltre, costituisce uno **strumento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di neutralità climatica** e definisce una roadmap di azioni e di target misurabili al 2035.

100. Nonostante l’impegno profuso a livello istituzionale per favorire questo cambiamento, sono necessari ancora molti sforzi per promuovere l’adozione di comportamenti “circolari” tra i cittadini europei. Solo per fare alcuni esempi, **ancora oggi il 36,5% dei cittadini europei** non ripara i propri beni quando si rompono e più del **70%** degli intervistati non acquista prodotti di seconda mano.

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 54. Dichiarazioni dei consumatori sulla predisposizione a comportamenti circolari in UE-27+UK (% degli intervistati), 2022. Fonte: *The European House – Ambrosetti elaboration on European Commission survey to European consumers, 2022.*

101. In questo contesto, il Retail Specializzato ha un ruolo fondamentale nell’implementazione di un modello di Economia Circolare perché rappresenta la **cerniera che unisce produzione e consumo** e si prefigura, quindi, come elemento imprescindibile per favorire e diffondere i benefici derivanti dall’implementazione di modelli di sostenibilità ed Economia Circolare. Il settore, rappresentando l’anello finale di congiunzione con i consumatori e interfacciandosi a monte con produttori e addetti alla logistica, ha quindi una visione d’insieme dell’intero processo. Lungo questa filiera, il contributo del Retail Specializzato in chiave sostenibile e circolare si declina principalmente in due dimensioni: il **riuso diretto** di beni usati e la **riparazione e manutenzione** (ricondizionamento) dei prodotti, con l’obiettivo finale di favorire l’utilizzo di materie prime seconde e i prodotti second hand, oltre ad un **ruolo fondamentale di educazione e sensibilizzazione del consumatore finale**.

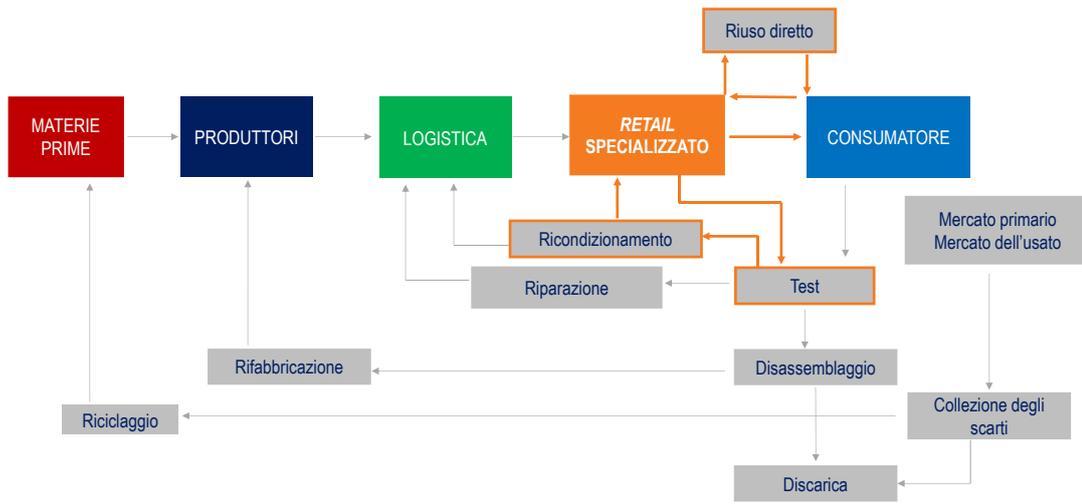


Figura 55. Il processo dei prodotti dalla produzione al consumo e le interazioni tra gli attori della filiera. N.B. I passaggi in arancione vedono un coinvolgimento diretto del settore del Retail Specializzato. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Confindustria, 2022.*

102. Alla luce del suo ruolo centrale all'interno della filiera estesa, il Retail Specializzato può intervenire lungo diverse dimensioni per promuovere un nuovo paradigma circolare: stimolando la filiera produttiva, migliorando l'efficienza del punto vendita, promuovendo l'educazione al consumatore, favorendo azioni di riparazione e smaltimento e ottimizzando la propria logistica. Per ognuna di queste dimensioni, nei paragrafi successivi, vengono analizzati i seguenti elementi:

- quale può essere il ruolo del Retail Specializzato;
- quali sono le principali criticità che limitano una vera transizione circolare ad oggi;
- quali potrebbero essere i principali indicatori per monitorare il contributo del Retail.



Figura 56. Le dimensioni per promuovere l'Economia Circolare sulle quali può agire il Retail Specializzato.
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.

Alcuni esempi virtuosi di Economia Circolare nel settore del Retail Specializzato

Il Retail Specializzato ha un ruolo fondamentale nell'implementazione di un modello di Economia Circolare perché rappresenta la cerniera che unisce produzione e consumo e si prefigura, quindi, come elemento imprescindibile per favorire e diffondere i benefici derivanti dall'implementazione di modelli di sostenibilità ed Economia Circolare. Il settore, rappresentando l'anello finale di congiunzione con i consumatori e interfacciandosi a monte con produttori e addetti alla logistica, ha quindi una visione d'insieme dell'intero processo.

Nel settore dei Retail Specializzato, diverse aziende hanno iniziato ad attivare iniziative di Economia Circolare che vanno nella direzione di un modello di business più sostenibile.

Si riportano di seguito alcuni esempi di iniziative virtuose nell'ambito della sostenibilità, che non si esauriscono oltreoceano ma trovano la loro manifestazione anche nel contesto italiano.

- **KFC recupera e dona le eccedenze alimentari con Harvest Program.** KFC è la prima azienda della ristorazione a catena in Italia ad aver attivato un programma di recupero e donazione delle eccedenze alimentari, in partnership con la Fondazione Banco Alimentare. Il progetto Harvest è stato lanciato da KFC a livello mondiale nel 1992 ed ha consentito fino ad ora di recuperare e donare oltre 78 milioni di pasti coinvolgendo oltre 2700 organizzazioni non profit nei Paesi dove il progetto è attivo.
- **Il Gruppo Teddy sta portando avanti una revisione del modello di business per renderla sempre più sostenibile.** Il Gruppo Teddy con l'iniziativa "Everyone can" intende integrare sempre più solidi principi di sostenibilità nel modo di fare impresa, per garantire una gestione virtuosa delle risorse, la protezione dell'ambiente e la valorizzazione delle persone dentro e fuori l'azienda. L'iniziativa si articola lungo tre pilastri: 1) act right, 2) heal the planet, 3) care for people. I pilastri prevedono rispettivamente l'adozione di un sistema di governance che tenga conto degli impatti sociali e ambientali, l'utilizzo di materie prime a minore impatto ed elevata sicurezza, con costi e qualità adeguati per i consumatori e la costituzione di programmi e iniziative per abbattere le barriere sociali.
- **Il gruppo Mondo Convenienza si allea con Enel X Way per diffondere l'E-mobility in Italia.** La partnership prevede l'attivazione da parte di Enel X Way di almeno 10 caricatori ultrarapidi presso i punti vendita di Mondo Convenienza di 12 Regioni. La partnership rappresenta un passo importante nell'impegno verso un futuro più sostenibile, contribuendo concretamente alla diffusione della mobilità elettrica in Italia.
- **Kasanova unisce l'eccellenza del Made in Italy al progetto "Save the Planet" con la nuova linea di cottura Ekologica.** Ogni pentola della linea Ekologica è realizzata in alluminio 100% riciclato, abbattendo i costi energetici del 95% rispetto alla produzione di alluminio primario, riducendo l'impiego delle risorse ambientali e limitando le emissioni di CO₂. Inoltre, l'acquisto di una delle pentole comporta l'adozione di un albero.
- Nel mondo dell'abbigliamento un caso benchmark è quello di **Patagonia** che nel 2017 con il suo progetto "**Worn Wear**" è stata premiata per il suo contributo all'Economia Circolare. Introdotto nel 2013 con il messaggio di "If it's Broke, Fix it", il progetto Worn Wear incoraggia le persone a riparare i propri capi quando necessario e riciclarli una volta raggiunto il limite di utilizzo, con un impianto di riparazione a Reno, in Nevada, che ripara oltre 45.000 articoli all'anno.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2022.

103. Il settore del Retail Specializzato può agire da **stimolo** per la **filiera produttiva** attraverso l'imposizione di standard di circolarità più elevati per i produttori su diverse tematiche, a partire dalla necessità di rendere disponibili le parti di ricambio in tempi brevi e con procedure semplici.
104. Già ora i Retailer stanno formulando alcune richieste in questa direzione nei confronti della filiera. I requisiti più rilevanti riguardano l'**attenzione nell'utilizzo di sostanze chimiche** e la **garanzia di tracciabilità della filiera**. 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.
105. Inoltre gli operatori del Retail Specializzato potrebbero favorire l'acquisto di prodotti riparati attraverso l'**introduzione di agevolazioni economiche** per questa tipologia di prodotti. Alcuni possibili indicatori per misurare l'impegno delle filiera in questa dimensione potrebbero essere la presenza di certificazioni per il riciclo di materie prime seconde nel ciclo produttivo oppure la percentuale degli occupati impegnati in pratiche di circolarità (inteso come il numero di addetti nei settori del riciclo, della riparazione, del riuso e del leasing diviso per la quota di occupazione totale di un Paese).
106. In questa disamina è necessario mettere in evidenza anche i **limiti** dell'attuale modello produttivo e le specificità dei singoli settori verticali e la natura dei prodotti. Per esempio, per quanto riguarda la filiera dell'abbigliamento, nella maggior parte dei casi i prodotti sono **multimateriali**, caratteristica che richiede la separazione di tutti gli elementi rendendo il processo di riciclo molto più complesso e personalizzato, con costi che sono ancora poco accessibili per i produttori e i distributori.

L'Indice di Riparabilità francese: un esempio di nuovi standard di circolarità per la filiera dell'elettronica di consumo

Nel gennaio del 2021 in Francia è stato introdotto l'**Indice di Riparabilità per i prodotti elettrici e gli elettrodomestici**. L'obiettivo ultimo è raggiungere un tasso di riparazione del **60%** di prodotti elettrici ed elettronici entro 5 anni con un incremento di 20 p.p. rispetto all'attuale tasso del 40%. Il raggiungimento di questo obiettivo consentirebbe di limitare la rottamazione prematura dei prodotti e, allo stesso tempo, la preservazione delle risorse naturali necessarie per la loro produzione.

L'indice di Riparabilità prevede un punteggio da 1 (punteggio minimo) a 10 (punteggio massimo) per ogni prodotto, con l'obiettivo di **informare i consumatori sulla possibilità di riparazione del prodotto** selezionato.

Attualmente l'indice viene applicato solo su alcune categorie di prodotto (lavastoviglie, smartphone, laptop, televisori e tosaerba elettrici), ma è previsto che entro il 2024 venga esteso a tutti i prodotti.

Nella definizione dell'Indice sono considerati diversi criteri:

- documenti tecnici sulle caratteristiche del prodotto da parte dei produttori resi disponibili per i consumatori e per i riparatori;
- facilità del disassemblaggio, che considera le parti e i tipi di strumenti necessari per la scomposizione;
- disponibilità di parti di ricambio;
- prezzo delle parti di ricambio;
- specifiche del prodotto, quali ad esempio la possibilità di avere un supporto da remoto.

L'efficace utilizzo e diffusione dell'Indice prevede una collaborazione tra i diversi attori della filiera:

- il **produttore**, chiamato a elaborare l'indice di riparabilità relativo ai suoi prodotti attraverso l'inserimento dei parametri definiti dal Ministero della Transizione Ecologica;
- i **rivenditori**, obbligati a mostrare l'indice di riparabilità nel punto vendita e chiederlo al produttore per renderlo disponibile al consumatore;
- l'autorità **francese di sorveglianza del mercato**, responsabile del controllo della conformità dei prodotti ai regolamenti necessari.

A settembre 2022, il governo francese ha pubblicato i risultati di uno studio che ha messo in luce che i clienti acquistavano meno computer portatili con un indice di riparabilità rispetto a quelli che ne erano privi. L'indice di Riparabilità medio per questo tipo di prodotto era pari a **5,4** su 10 e probabilmente costituiva un elemento «di scarsa attrattività» per i potenziali acquirenti.

Sebbene si tratti di un primo tentativo meritevole di attenzione, dal caso francese emerge con forza la necessità di promuovere attività di **education e sensibilizzazione nei confronti del consumatore**.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2022.

107. Per quanto riguarda il **punto vendita**, il settore del Retail Specializzato è chiamato ad affrontare importanti sfide legate all'elevato consumo energetico, ma anche alla gestione dei rifiuti. Relativamente all'utilizzo efficiente delle risorse, già oggi le aziende del settore manifestano un impegno condiviso lungo diverse dimensioni. 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 molto contenuto) per quanto riguarda l'utilizzo di **energia rinnovabile**, con una crescita di un solo 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 senso⁴⁰.

108. Per quanto riguarda il **consumo energetico** il settore del Retail Specializzato, attraverso una rete capillare di punti vendita lungo il territorio, contribuisce in modo significativo al consumo complessivo del settore dei servizi in Italia (che pesa il 16,1% del totale in Italia). Ci sono diversi aspetti che incidono sul consumo energetico del Retail: l'illuminazione è la voce che incide maggiormente sui consumi energetici, con un contributo del **50%** sul totale, seguita da sistemi di raffreddamento e condizionamento (28% del totale).

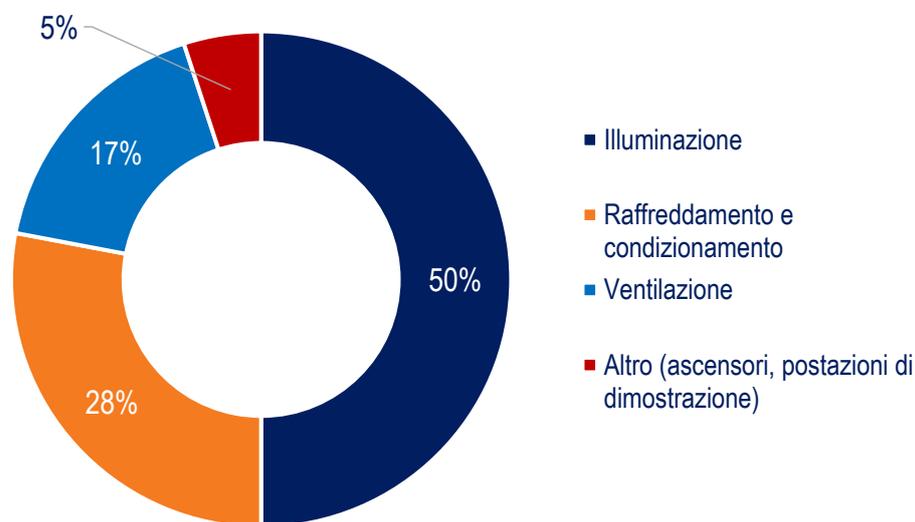


Figura 57. Consumi di energia per i punti vendita del Retail Specializzato (valore % sul totale dei consumi), ultimo anno disponibile. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurocommerce e fonti varie, 2022.*

109. Già oggi, sono diverse le iniziative messe in atto dalle aziende del Retail Specializzato per favorire una maggiore efficienza energetica. Tra le principali attività 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);

⁴⁰ Fonte: Bilancio di sostenibilità di settore di Federdistribuzione, 2021.

- **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).
110. Alcuni possibili indicatori per misurare l’impegno delle filiera in questa dimensione potrebbero essere l’intensità energetica (intesa come la quantità di energia necessaria per generare un’unità di Valore Aggiunto) e la percentuale di energia prodotta da fonti rinnovabili.
111. In questo contesto, i Centri Commerciali giocano un ruolo chiave. All’interno della transizione verde delle città, il **ruolo dei Centri Commerciali** è riconosciuto anche dai consumatori: il **73%** dei rispondenti alla survey realizzata dalla Community Retail 5.0⁴¹ ritiene che i Centri Commerciali potranno rappresentare un elemento centrale di questa transizione. Questa quota sale all’80% nel Mezzogiorno. Le principali dimensioni su cui i Centri Commerciali possono agire sono **l’installazione di pannelli fotovoltaici** (24,2%) e **l’installazione di colonnine elettriche** (23,7%). In generale, quasi la metà dei consumatori italiani identifica il contributo alla transizione smart e verde delle città come la prima leva su cui i Centri Commerciali devono agire.

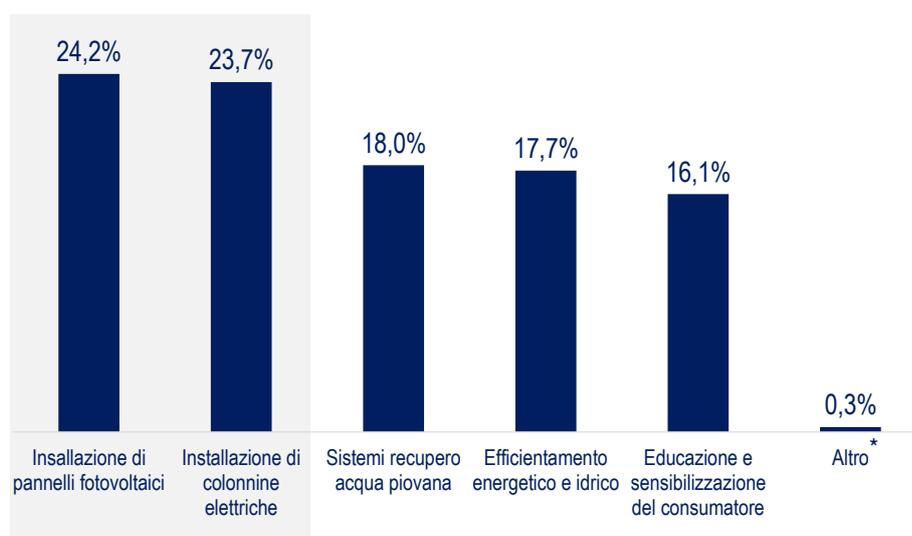


Figura 58. Risposte alla domanda “In che modo i Centri Commerciali possono rappresentare un elemento centrale nella transizione verde delle città?” (valori % sul totale), 2022. (*) Sono esempi di “Altro”: utilizzo di materiali compostabili per la ristorazione e presenza di offerte vegane, vegetariane. Fonte: survey della Community Retail 5.0 di The European House – Ambrosetti ai consumatori italiani, settembre 2022.

⁴¹ Si veda il box “La survey ai cittadini italiani della 2ª edizione della Community Retail 5.0” nella Parte 1 “Quale scenario di riferimento per la filiera del Retail Specializzato in Italia” del presente rapporto per maggiori approfondimenti in merito.

L'End of Waste Framework e l'obiettivo di valorizzare i rifiuti

La circolarità è un modello economico volto alla **chiusura dei cicli dei materiali** e delle risorse, che segue i principi della rigenerazione dei materiali e della creazione di valore nei processi.

La chiusura virtuosa del ciclo dei rifiuti è un elemento fondamentale per la circolarità: prodotti a fine vita vengono reimmessi nel processo produttivo come materie prime seconde attraverso (i) il riciclo dei materiali e delle materie prime e (ii) il recupero energetico dei rifiuti residui generati anche da un processo circolare.

Il quadro EOW (“End of Waste”), istituito dal governo del Queensland, ha creato un sistema di codici EOW specifici per le diverse tipologie di rifiuto generato. In base a questi codici, i rifiuti possono essere re-immessi nel ciclo economico come materie prime seconde, favorendo lo sviluppo di nuovi mercati per i materiali di scarto recuperati. Il Dipartimento di Ambiente e Scienze invita annualmente a presentare proposte per lo sviluppo di nuovi Codici.

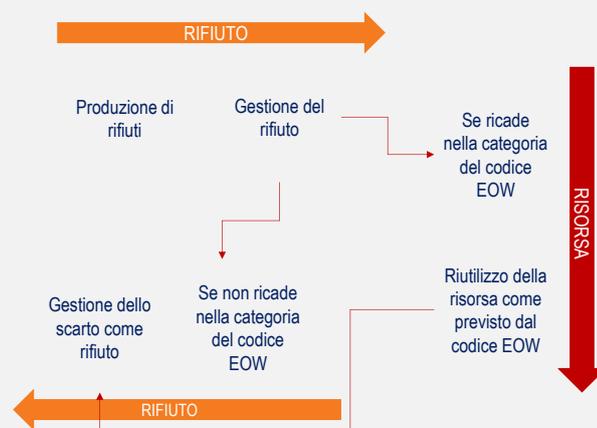


Figura 59. Processo di gestione dei rifiuti all'interno del End of Waste framework dello Stato del Queensland - Australia. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati governo del Queensland, 2022.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2022.

112. Un altro aspetto fondamentale in cui il settore del Retail Specializzato può avere un ruolo importante è quello dell'**educazione e sensibilizzazione verso i consumatori**. Considerando il Retail come punto di contatto tra la produzione e il consumo, il suo ruolo di educatore nei confronti dei consumatori è molto importante in ottica di (i) adozione di stili di consumo più sostenibili e circolari, (ii) promozione di una maggiore consapevolezza sull'origine delle materie prime, il riciclo dei prodotti e le modalità di produzione dei beni venduti. Il punto vendita assume sempre di più un ruolo sociale e può rappresentare il luogo in cui attivare **campagne di informazione e di sensibilizzazione ad hoc sull'Economia Circolare**. Alcuni possibili indicatori per misurare l'impegno delle filiera in questa dimensione potrebbero essere gli investimenti in campagne sulla sostenibilità e circolarità, la presenza di sistemi incentivanti per i clienti che si impegnano nel riciclo di prodotti e l'attivazione di collaborazioni con le scuole del territorio.

113. Per quanto riguarda la corretta gestione e lo smaltimento dei rifiuti, i player del settore hanno un ruolo centrale nel **garantire e promuovere il riciclo e lo smaltimento dei rifiuti, a partire da quelli elettronici** (c.d. RAEE – Rifiuti da Apparecchiature Elettriche e Elettroniche), che richiedono una gestione specifica. Questa tipologia di rifiuti include una varietà di prodotti diversi (es. 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 dei materiali e al fatto che, spesso, contengono sostanze considerate tossiche per l'ambiente⁴². A livello di prodotto, i grandi elettrodomestici, quali ad esempio le lavatrici e stufe elettriche, sono tra i rifiuti più raccolti (rappresentano il **53%** di tutti i rifiuti elettrici ed elettronici raccolti), seguiti dai prodotti di elettronica di consumo e pannelli fotovoltaici (15%) e da dispositivi informatici e di telecomunicazioni (14%).
114. Ad oggi 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 consapevoli 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: ancora oggi il 22% dei consumatori italiani non è consapevole della necessità di separare i RAEE dal resto dei rifiuti generici.

I prodotti di “seconda mano”: un mercato in espansione

Il mercato della vendita di prodotti di seconda mano negli ultimi 2 anni ha registrato un incremento importante, raggiungendo nel 2022 un valore compreso tra i 101 e 122 miliardi di Euro in tutto il mondo (triplicando le vendite rispetto al 2020).

La sostenibilità è sempre più importante nel determinare le scelte di acquisto dei consumatori per gli articoli di seconda mano che, nel comparto dell'abbigliamento rappresenta già **tra il 3% e il 5% del mercato complessivo**, mentre nel settore delle calzature e degli accessori potrebbe crescere fino al **40%**. Sebbene gli articoli rivenduti costituiscano circa un quarto degli armadi degli acquirenti, si prevede che nel 2023 potrebbero raggiungere il 27%, grazie al traino della Generazione Z, la più propensa ad acquistare e vendere articoli, seguita subito dopo dai Millennial.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2022.

⁴² Per ovviare a questo problema, l'Unione Europea ha adottato un quadro legislativo per impedire l'uso di determinate sostanze chimiche, come il piombo.

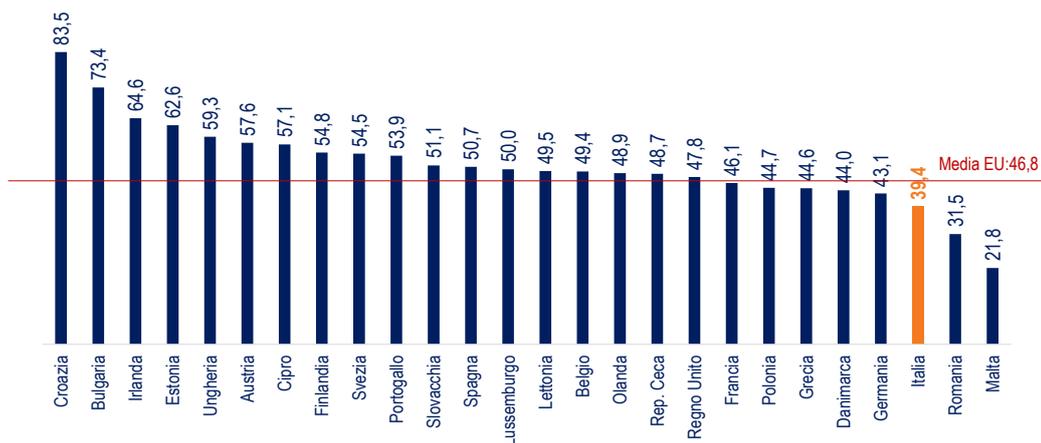


Figura 60. Tasso di riciclo dei rifiuti elettronici nell'Unione Europea (valori % sul totale dei rifiuti immessi nel mercato nei 3 anni precedenti), 2018. *Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Eurostat, 2022.*

115. Secondo la normativa europea di gestione dei RAEE, trasferita poi a livello italiano, le responsabilità per la gestione sono in parte in capo ai produttori, in parte in capo ai distributori. Nello specifico i player del settore del Retail Specializzato hanno l'obbligo di:

- **ritiro 1 contro 1** per coloro che vendono Apparecchiature Elettroniche e Elettriche domestiche⁴³;
- **ritiro 1 contro 0** dei RAEE di piccolissime dimensioni per i player del Retail Specializzato che vendono apparecchiature di grandi dimensioni⁴⁴;
- **iscrizione all'Albo Nazionale dei Gestori Ambientali** e obbligo di tracciabilità dei RAEE gestiti;
- **informazione agli utilizzatori finali**, sia per i negozi fisici che per i distributori online.

⁴³ Il servizio "1 contro 1" stabilisce una serie di obblighi in capo ai Distributori di Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche: 1) Obbligo di informare i consumatori del diritto alla restituzione del RAEE equivalente; 2) Obbligo del ritiro del RAEE equivalente al momento della fornitura di una nuova AEE (Apparecchiatura Elettrica ed Elettrodomestica) domestica; 3) Obbligo di deposito dei RAEE in luogo idoneo, rispettando la corretta separazione tra i vari raggruppamenti ed i limiti temporali previsti; 4) Obbligo di compilare e conservare lo schedario di carico/scarico di cui al Decreto Ministeriale 65/2010; 5) Obbligo di trasporto e conferimento dei RAEE; 6) Obbligo di iscrizione del Distributore all'Albo Nazionale Gestori Ambientali (categoria 3bis); 7) Obbligo della corretta gestione documentale.

⁴⁴ Il servizio "1 contro 0" stabilisce una serie di obblighi in capo ai Distributori di Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche: 1) Obbligo di informare il pubblico della gratuità del ritiro e dell'assenza dell'obbligo di acquisto di un'apparecchiatura equivalente; 2) Obbligo di ritiro gratuito del RAEE di piccolissime dimensioni provenienti dai nuclei domestici; 3) Obbligo di predisposizione di un luogo di ritiro dei RAEE; 4) Obbligo di deposito dei RAEE in luogo idoneo, rispettando la corretta separazione tra i vari raggruppamenti ed i limiti temporali previsti; 5) Obbligo di compilare e conservare lo schedario di carico/scarico di cui al Decreto Ministeriale 121/2016; 6) Obbligo di trasporto e conferimento dei RAEE; 7) Obbligo di iscrizione del Distributore all'Albo Nazionale Gestori Ambientali (categoria 3bis).

116. Con particolare riferimento all'informazione degli utilizzatori finali, i player del Retail Specializzato possono offrire un contributo importante nell'aumentare la quota rifiuti elettronici riciclati, attraverso ad esempio **azioni di education e sensibilizzazione verso il consumatore** (per esempio collaborando con le scuole e punti di aggregazione, attraverso l'elaborazione di materiale informativo ad alto contenuto divulgativo) e accordi con le piattaforme online per favorire anche il recupero dei rifiuti elettronici legati alle loro vendite. In ultimo, i punti vendita del Retail Specializzato possono diventare parte attiva nel supportare la riparazione di alcuni prodotti, ad esempio attraverso l'offerta di un servizio di stampa 3D delle parti sostitutive direttamente nei punti vendita.
117. Alcuni possibili indicatori per la misurazione di questa dimensione potrebbero essere il tasso di riparazione dei prodotti, le principali pratiche di recupero per i prodotti scartati, la percentuale di scarti produttivi riciclati e il tasso di riciclo dei rifiuti elettronici.
118. In ultimo, per promuovere la transizione circolare, il settore del Retail Specializzato è chiamato a ripensare l'**organizzazione della propria catena logistica**. L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico stima che nel 2050 la domanda globale di trasporto merci triplicherà (rispetto al 2015). Alla luce di questi elementi, la trasformazione circolare del Retail Specializzato non può prescindere da un **ripensamento della catena logista e da un rinnovo della flotta**, che non è esente da difficoltà, a partire da un costo ancora elevato rispetto a quello di una flotta tradizionale (circa il doppio).
119. Per ovviare a questa difficoltà, i player del Retail Specializzato potrebbero creare una **rete logistica condivisa** tra i diversi operatori del settore, finalizzata a promuovere la "reverse logistic", ovvero una modalità di gestione della catena di approvvigionamento che ha l'obiettivo di saturare il sistema dei trasporti e in particolare il "viaggio di ritorno" e a garantire la saturazione del magazzino, anche attraverso la condivisione con altri.
120. Alcuni possibili indicatori per misurare le evoluzioni in questa direzione potrebbero essere il fattore di carico della logistica (inteso come il rapporto tra il carico medio e la capacità di trasporto del veicolo); la percentuale di logistica in condivisione (numero di mezzi non di proprietà utilizzati in sharing sul totale dei mezzi usati per la logistica); la percentuale di sfruttamento del magazzino e la percentuale di utilizzo di tecnologie 4.0 per l'efficientamento della catena produttiva.

3.4. COME RACCONTARE CON EFFICACIA IL “BELLO DI LAVORARE NEL RETAIL”

121. Per quanto riguarda la dimensione sociale, il Retail Specializzato sarà chiamato nei prossimi anni a rispondere a nuove sfide e opportunità, sia nei confronti dei consumatori sia al proprio interno nei confronti dei propri dipendenti.
- Per quanto riguarda le sfide nei **confronti dei consumatori**, il Retail Specializzato è chiamato a posizionarsi sempre di più come un punto di riferimento all'interno della società e delle città alla luce della crescente rilevanza del ruolo sociale del punto vendita e della progressiva tendenza a integrare la vendita del prodotto con un'offerta di servizi complementari e a maggiore valore aggiunto;
 - Per quanto riguarda le sfide al **proprio interno per la gestione delle risorse umane**, il Retail Specializzato è chiamato a mettere al centro delle proprie scelte, in ottica 5.0, il benessere dei propri dipendenti.



Figura 61. Le sfide del Retail Specializzato per essere più inclusivo e attrattivo. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2022.

122. Il Retail Specializzato rappresenta un fattore chiave nei prossimi anni come elemento abilitante dell'evoluzione verso la Società 5.0. Il settore, attraverso la sua presenza nelle città con i punti vendita, può assumere un nuovo ruolo sociale potenziando tra le altre cose la sua offerta sempre crescente 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. In particolare, i **Centri Commerciali negli ultimi anni hanno avviato una revisione degli spazi aumentando l'integrazione tra le attività commerciali e altri 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.



Figura 62. L'evoluzione del punto vendita: da punto di acquisto a punto di incontro e condivisione. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2022.

123. Una crescente richiesta di integrazione verso servizi complementari emerge anche dalla survey al consumatore svolta dalla Community Retail 5.0. Il **56,2%** dei consumatori è interessato ad una maggiore diffusione di servizi sociali all'interno dei Centri Commerciali, oltre all'acquisto di beni. I consumatori manifestano interesse ad esempio per una maggiore diffusione di spazi ambulatoriali per l'accesso a prestazioni sanitarie, spazi per il coworking e asili nido. Questa nuova esigenza emerge soprattutto dalle **nuove generazioni**, meno interessate al prodotto e più all'esperienza di consumo: il 60% dei consumatori under 30 è interessato ai servizi sociali (rispetto al 54% degli over 60). Si evidenzia anche che il 34% dei consumatori desidererebbe una **maggiore accessibilità** (integrazione con Trasporto Pubblico Locale) e **servizi per il sostegno della mobilità elettrica** (come le colonnine elettriche).

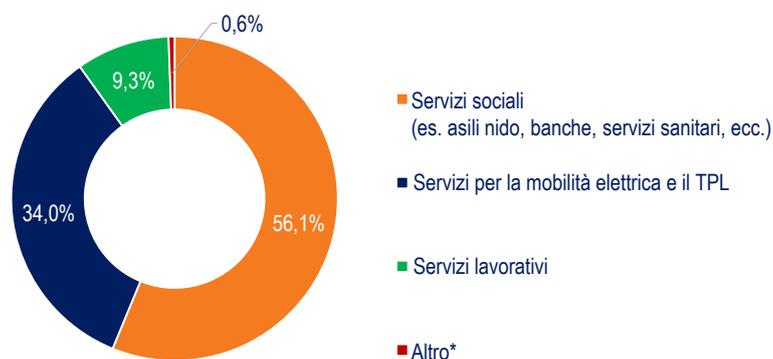


Figura 63. Risposte alla domanda "Che tipologie di servizi vorrebbe nei Centri Commerciali del futuro?" (valori % sul totale), 2022. (*) Sono esempi di "Altro": maggiormente accessibili per persone con disabilità, supporto maggiore del personale alla vendita. Fonte: survey della Community Retail 5.0 di The European House – Ambrosetti ai consumatori italiani, settembre 2022.

124. Inoltre, emerge la crescente necessità di preservare la **prossimità verso il consumatore**: i rispondenti alla survey si aspettano Centri Commerciali maggiormente accessibili, grazie ad una maggiore integrazione nelle città (34,4%) o alla disponibilità di un ampio parcheggio in periferia (27,3%).



Figura 64. Risposte alla domanda “Come immagina che cambierà il Centro Commerciale in futuro?” (valori % sul totale), 2022. Fonte: survey della Community Retail 5.0 di The European House – Ambrosetti ai consumatori italiani, settembre 2022.

125. Guardando invece alle sfide che si aprono per il settore del Retail Specializzato legate alla gestione delle risorse umane, si mette in luce che il settore è rilevante dal punto di vista sociale anche per **l’occupazione sostenuta**: nel 2021, la filiera del Retail Specializzato ha attivato circa **2,6 milioni di occupati**. Ne deriva dunque che una delle sfide più disruptive per il mondo del Retail riguarda senza dubbio la **gestione delle risorse umane** e, soprattutto, la capacità di **attrarre e trattenere i talenti** in un contesto in cui la riapertura delle attività e la ripresa dei consumi richiedono un rapido adeguamento.
126. Infatti, se da una parte le imprese italiane si trovano a dover operare nell’ambito di un mercato del lavoro caratterizzato da tempistiche di **transizione scuola lavoro** particolarmente elevate e alti livelli di **disoccupazione giovanile** (quasi 30% tra i 15 e 24 anni), dall’altra le difficoltà che i giovani riscontrano nel passaggio dal mondo dell’istruzione e della formazione professionale a quello del lavoro si sono amplificate a causa della pandemia che ha avuto ripercussioni importanti sulle dimensioni del **disagio giovanile**, dell’**insicurezza nello studio e nel lavoro** e della **salute mentale**.
127. Nel 2021, per il settimo anno consecutivo, l’Italia si è confermata il **1° Paese dell’Unione Europea per numero di NEET**, ovvero di giovani fuori dai percorsi di studio, lavoro o formazione, con il **23,1%** della popolazione di età compresa tra i 15 e i 29, 10 p.p. in più della media dell’Unione Europea (13,1%). Nella fascia di età tra i 14 e i 35 anni i NEET possono essere stimati in circa **3 milioni**, con uno sbilanciamento a danno delle donne (**1,7 milioni**).

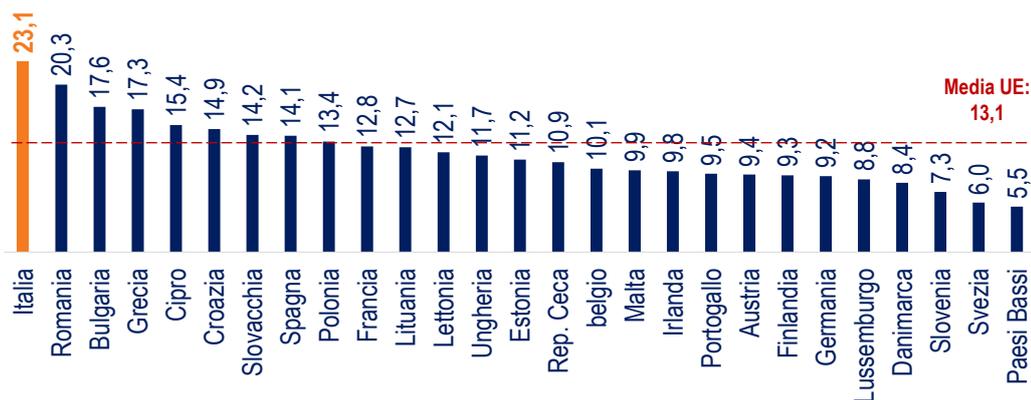


Figura 65. NEET nella fascia di età tra i 15 e i 29 anni nei Paesi dell'Unione Europea (valori %), 2021. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2022.

128. Alla base di questo di fenomeno vi è, in primo luogo, l'incapacità del mercato del lavoro italiano di assorbire in tempi rapidi i giovani che vi si affacciano per la prima volta, come confermato dal posizionamento a fondo classifica dell'Italia tra i Paesi dell'Unione Europea per **efficienza del processo di transizione scuola-lavoro**, con conseguenze negative in termini **motivazionali** dei giovani alla ricerca di lavoro.
129. Il fenomeno è alimentato anche all'esistenza di un mismatch strutturale tra le competenze richieste dalle aziende e quelle dei giovani lavoratori: nonostante gli **Istituti Tecnici Superiori (ITS)** garantiscano un tasso di occupazione entro 12 mesi pari all'**83%**, gli iscritti in Italia sono inferiori alle 20 mila unità (rispetto ai 1,1 milioni di iscritti in Germania e 120mila in Francia). Similmente, in Italia il numero di laureati in materie **STEM** (Science, Technology, Engineering and Mathematics) è pari a 16,4 per 1.000 abitanti tra 20-29 anni, al di sotto della media UE (20,8).

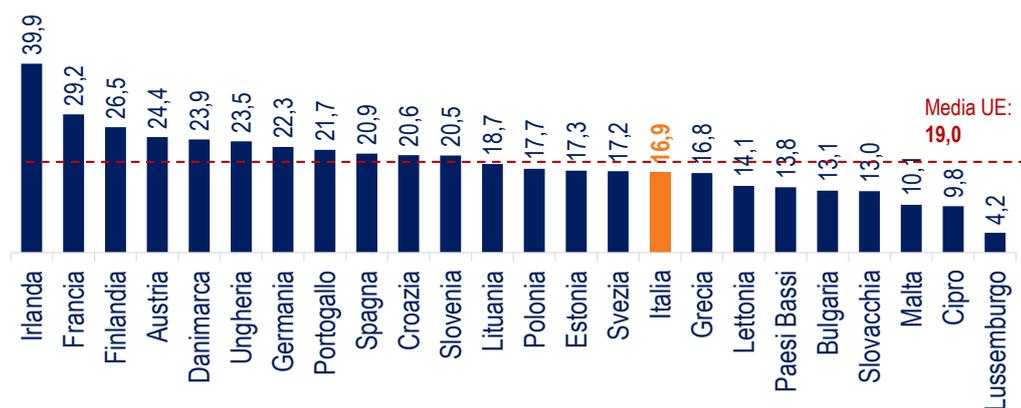


Figura 66. Laureati in discipline STEM – Science Technology Engineering Mathematics (per 1.000 abitanti tra 20-29 anni), 2018. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2022.

130. L'adeguamento delle competenze si configura pertanto come una delle problematiche più attuali nel mercato del lavoro, tanto che nel prossimo futuro si stima che il **65%** dei ragazzi di oggi si troverà a svolgere delle mansioni che

attualmente ancora non esistono. Entro il 2022, infatti, **oltre il 54%** degli occupati nell'Unione Europea avrà pertanto bisogno di azioni di reskilling e upskilling.

131. A queste criticità si aggiunge la necessità di rispondere alle mutate esigenze dei lavoratori, la cui insoddisfazione trova diretta manifestazione nel fenomeno della **Great Resignation**, ossia il crescente numero di persone che decidono di lasciare volontariamente il proprio posto di lavoro e del **Quiet Quitting**, ossia il crescente numero di persone che lavora “facendo il minimo indispensabile” senza fare sforzi extra. Il fenomeno della Great Resignation è stato particolarmente evidente negli Stati Uniti in cui, secondo gli ultimi dati del Dipartimento del Lavoro, nei primi mesi del 2022 è stato raggiunto il **valore record di circa il 3% (pari a 4 milioni di persone)** che hanno lasciato volontariamente il lavoro.

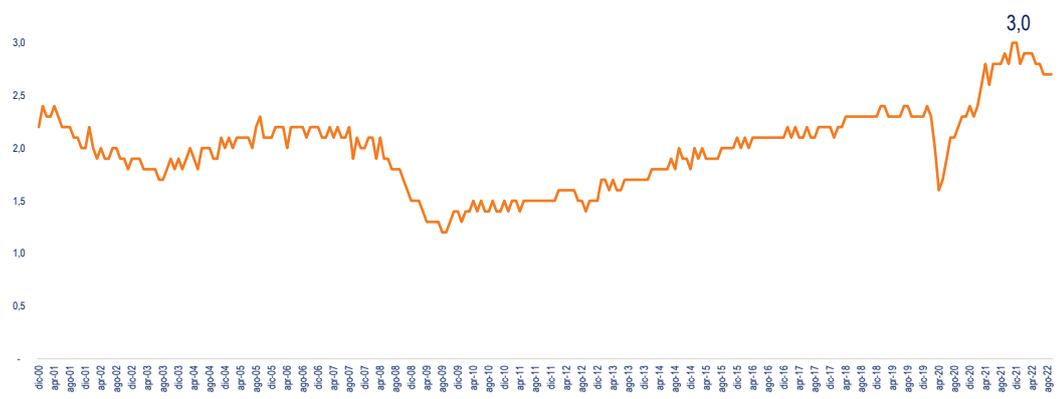


Figura 67. Dimissioni volontarie negli Stati Uniti (valori % dell'occupazione complessiva), dicembre 2000-agosto 2022. Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati Economic Policy Institute, 2022.

132. Il fenomeno risulta di particolare interesse anche in Italia dove, secondo i dati dell'Associazione Italiana Direzione Personale (AIDP), il **60% delle aziende** ha ricevuto dimissioni volontarie da parte di giovani⁴⁵. Le funzioni aziendali maggiormente coinvolte sono: Informatica e Digitale (32%), Produzione (28%) e Marketing e Commerciale (27%).
133. I dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sulle cessazioni dei rapporti di lavoro nel secondo trimestre del 2021 segnalano un incremento del **+44%** e di queste **il 20% sono dimissioni volontarie** da parte dei lavoratori. Tra le principali motivazioni del cambiamento rientrano l'emergere di **nuove priorità** (famiglia, lavoro, qualità della vita), la **mancata condivisione dei valori aziendali**, la **necessità di autorealizzarsi nella dimensione sociale/personale**, l'opportunità di **avanzamento di carriera**, **incarichi più mirati** e soddisfacenti.

⁴⁵ Si fa riferimento alle persone tra i 26 e i 35 anni.



Figura 68. Le principali motivazioni del cambiamento. *Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati dell'Associazione Italiana Direzione Personale e fonti varie, 2022.*

134. Secondo il Randstad Workmonitor, l'Italia si posiziona terza al mondo per quanto riguarda la percentuale di lavoratori che sta attivamente cercando un nuovo impiego (29%), con un'incidenza ancora più alta per la fascia di età tra i 25 e i 34 anni, dove la percentuale arriva al 38%⁴⁶. Tali numeri dipendono anche delle **condizioni lavorative degli italiani** che ad oggi risultano penultimi al mondo tra coloro che hanno ricevuto un aumento di stipendio nell'arco dell'ultimo anno (19%), in ultima posizione per distribuzione dei benefit (53%) e tra i meno avvantaggiati in termini di flessibilità (il 62% non può scegliere quante ore al giorno lavorare, il 60% non può scegliere dove e il 50% quando).

⁴⁶ La survey sulla base della quale sono stati calcolati questi numeri è stata condotta nei seguenti 34 Paesi: Argentina, Australia, Austria, Belgio, Brasile, Canada, Cile, Cina, Danimarca, Francia, Germania, Giappone, Grecia, Hong Kong, India, Italia, Lussemburgo, Malesia, Messico, Norvegia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Repubblica Ceca, Romania, Singapore, Spagna, Stati Uniti d'America, Svezia, Svizzera, Turchia e Ungheria.

LAVORATORI ITALIANI CHE HANNO...

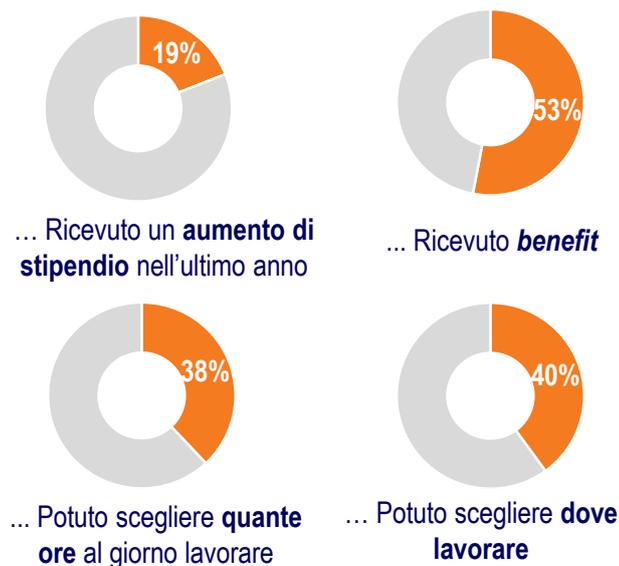


Figura 69. Stato dell'arte e richieste dei lavoratori italiani (val. %), 2022. Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati Randstand Workmonitor, 2022.

135. In questo contesto la filiera del Retail Specializzato merita un ragionamento a sé stante alla luce del suo ruolo importante di “datore di lavoro” sia in valori assoluti che a garanzia di alcune fasce solitamente svantaggiate: **58,9% donne** (+19,2% rispetto alla media nazionale), **19,9% giovani** (+64,5% rispetto alla media nazionale).
136. Alla base della discontinuità nel mondo del lavoro e dell'emergere di nuove esigenze vi è anche l'**età dei lavoratori**, attuale e futura: basti pensare che nel 2025 i Millennials e la Generazione Z⁴⁷ costituiranno il 75% degli occupati a livello globale, con caratteristiche valoriali diverse rispetto alle generazioni precedenti. Il **56%** dei Millennials dichiara che lascerebbe il lavoro se impedisse loro di essere felici (rispetto al 38% dei baby boomers), il **49%** non accetterebbe un lavoro in un'organizzazione che non si impegna abbastanza sui temi di diversity&inclusion (rispetto al 33% dei baby boomers) e il 36% lascerebbe il lavoro se non venisse garantita abbastanza flessibilità (rispetto 16% dei baby boomers).
137. In seguito alla pandemia, il settore del Retail Specializzato è stato tra i più impattati in termini occupazionali (-3,7%) e sta oggi **faticando ad attrarre personale per sostenere la ripartenza del comparto**, incontrando difficoltà specialmente durante i fine settimana e le festività, che sono anche i periodi di maggior affluenza degli utenti.
138. Sono diversi gli elementi che caratterizzano alcune posizioni lavorative nell'ambito del Retail Specializzato e che risultano complesse da conciliare con le **richieste di**

⁴⁷ Sono definiti Baby Boomers i nati tra il 1946 e il 1964, Gen Y o Millennials i nati tra il 1977 e il 1994, Gen Z i nati tra il 1995 e il 2009.

flessibilità legate al nuovo paradigma lavorativo, tra le quali rientrano la necessità di lavorare durante i fine settimana e le festività (che sono spesso i periodi di maggior affluenza dei clienti presso i punti vendita), oltre al vincolo della presenza fisica. Dall'altro lato, sono anche le aziende stesse del Retail a riscontrare difficoltà nell'individuare i profili adeguati. Le principali criticità dichiarate riguardano la **mancanza di personale con le competenze ricercate** (64%), la presenza di orari di lavoro ritenuti pesanti (41%) e la presenza di mansioni ritenute poco attrattive (31%).



Figura 70. Principali difficoltà nella ricerca del personale da parte delle aziende del settore Retail (val. %), 2022. Fonte: elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati Osservatorio Fida, 2022.

139. Alla luce dell'importanza sociale attribuita al settore del Retail Specializzato e della sua natura di front-end diretto del consumatore⁴⁸, i Retailer hanno la possibilità di **dispiegare e rendere operativo un cambio di visione che ponga al centro**, da un lato, il **consumatore** ripensando le strategie produttive e commerciali delle aziende, privilegiando e facilitando lo sviluppo di una nuova dimensione sociale, dall'altro il **lavoratore** ripensando in maniera efficace la propria **“Employee Value Proposition”**, ossia la proposizione di valore dell'azienda verso i collaboratori, cuore pulsante delle strategie di attrazione e retention delle aziende.
140. La sfida è pertanto trovare un **approccio culturale e delle modalità di lavoro**, collaborazione e interazione con l'azienda che siano bilanciate rispetto al benessere, l'attitudine e gli interessi dei dipendenti. Allo stesso tempo, non bisogna dimenticare la valorizzazione delle diversità, così da porre ogni individuo nella condizione di esprimere al meglio le proprie potenzialità e imparare dagli altri in ottica costruttiva.

⁴⁸ Si veda la Parte 1 *“Quale scenario di riferimento per la filiera del Retail Specializzato in Italia”* del presente rapporto per maggiori approfondimenti in merito.



Figura 71. I pilastri di una buona *Employee Value Proposition*. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.

141. In conclusione, si apre una fase di **cambiamento epocale nel mercato del lavoro**, un mutamento di paradigma che richiede un ripensamento a 360° dell'Employee Value Proposition delle aziende e che rende, quindi, necessario riflettere su strategie e strumenti innovativi che aiutino il settore del Retail Specializzato a trovare il corretto bilanciamento tra le nuove esigenze dei lavoratori e la necessità di soddisfare i nuovi bisogni del consumatore nel pieno spirito della filosofia 5.0.
142. In questo scenario, **abbracciare a pieno la filosofia 5.0**, ponendo al centro il benessere dell'individuo (e quindi del lavoratore) in tutte le sue dimensioni, è vitale e strategico per ripensare in maniera efficace i valori che l'azienda intende trasmettere ai collaboratori, cuore pulsante delle strategie di attrazione e retention delle aziende.

Come raccontare con efficacia il “Bello di lavorare nel Retail”: l’esperimento di Genzy4Retail

Proprio con lo scopo di comprendere quali sono gli elementi attrattivi per il settore del Retail Specializzato con uno sguardo “da insider”, la Community Retail 5.0 ha avviato il progetto **Genzy4Retail**, un ciclo di podcast per parlare del Retail Specializzato, sia in ottica di attrazione che di retention di giovani talenti.

Il progetto, costruito ad hoc, si inserisce all’interno del già consolidato percorso di Genzy, il podcast di The European House - Ambrosetti dedicato alle nuove generazioni e nato nel 2021 con l’obiettivo di «scomporre» i mestieri del futuro, analizzando le competenze alla base degli stessi e gli step necessari per crescere professionalmente, ma anche quello di incuriosire i giovani ascoltatori affinché possano fare scelte più consapevoli rispetto al proprio futuro professionale.

Dai primi episodi del podcast sono emersi alcuni motivi per cui è “bello lavorare nel Retail”, secondo quanto emerso dall’approfondimento con i giovani talenti che oggi lavorano in questo settore.

In particolare, il **rapporto con il cliente** è l’aspetto centrale che motiva la crescita dei lavoratori del settore: conoscere il cliente, le sue esigenze e necessità e instaurare fiducia reciproca consente di creare **una relazione e una conoscenza duratura**.

Un altro aspetto fondamentale che incide sull’attrattività del settore verso i propri collaboratori è rappresentato dalla presenza di un **percorso di carriera e formazione** ben strutturato che preveda la collaborazione delle risorse più senior (in modo formale e informale) con quelle più junior, attraverso la definizione di obiettivi di medio e lungo periodo e un **percorso di premialità**. La possibilità di affiancare alle mansioni quotidiane anche attività di formazione personale (che possono essere utili anche in altre circostanze della crescita professionale e personale) è un fattore che incentiva i lavoratori del settore.

Ultima, ma non meno importante, la presenza di un **ambiente giovane e stimolante** in cui vengono favorite relazioni stabili e di lungo periodo. Non mancano certamente le difficoltà e le sfide quotidiane, ma l’investimento su sé stessi e sulla relazione con i colleghi consente di creare un clima lavorativo favorevole e piacevole, che viene definito come uno dei tratti caratteristici del settore dai giovani.

È evidente che i cambiamenti che il mercato del lavoro, e in particolare il settore del Retail Specializzato, sta affrontando siano molti e complessi. Non mancano però anche aspetti positivi e di sostegno alla crescita e all’occupazione del settore, che devono essere adeguamenti valorizzati, partendo proprio dal **racconto e dalla valorizzazione delle storie di successo**.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.

PARTE 4

QUALI LINEE D'AZIONE PER RENDERE OPERATIVO 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 rendere operativo un nuovo modello di "Retail 5.0" che sia omnicanale, circolare e inclusivo, occorre definire un **intervento a livello nazionale** in grado di mettere a fattor comune i contributi di tutti gli attori della filiera estesa del Retail Specializzato.
- È fondamentale intervenire con urgenza sui fattori ostativi e valorizzare i fattori acceleratori per lo sviluppo della filiera del Retail in Italia e il suo riconoscimento, anche a livello politico-istituzionale.
- 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 **tre ulteriori 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. promuovere l'**innovazione tecnologica e digitale**, in ottica omnicanale, del Retail Specializzato;
 2. indirizzare il settore del Retail Specializzato verso uno **sviluppo sempre più sostenibile e circolare**;
 3. rafforzare il **ruolo sociale ed inclusivo** del Retail Specializzato e la sua capacità di attrazione dei talenti, anche raccontando con efficacia "il bello di lavorare nel Retail".

4.1. LE PROPOSTE DI AZIONE DELLA SECONDA EDIZIONE DELLA COMMUNITY RETAIL 5.0

143. Le evidenze dell'Osservatorio della seconda 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 già dalla prima edizione dell'iniziativa, attraverso l'elaborazione di un'“**Agenda per l'Italia**”, con proposte e azioni concrete per il rilancio del settore del Retail Specializzato.
144. In continuità con il lavoro svolto nella prima edizione della Community, l'agenda delle proposte per il sistema Paese è stata **rinnovata e ampliata**:
- facendo leva sull'approfondimento tecnico degli argomenti trattati, anche grazie agli interlocutori coinvolti provenienti da una pluralità di enti e operatori del settore, in grado di fornire nuove e preziose informazioni e raccomandazioni;
 - valorizzando i contributi degli ospiti esterni coinvolti nelle riunioni della Community Retail 5.0 e nei due focus group operativi, aggiunti rispetto al percorso 2021 (“*Talents in Retail 5.0. Quali sfide per la gestione delle risorse umane nel Retail Specializzato*” e “*L'innovazione tecnologica e digitale nel Retail Specializzato: dal punto di vendita fisico al Metaverso*”)⁴⁹.
 - tenendo conto dei progressi operativi e di performance registrati dal settore nel 2022;
 - adeguando le proposte e le conseguenti azioni in base alle evoluzioni normative e del contesto di riferimento nel corso dell'anno 2022.
145. Partendo da queste considerazioni, la seconda edizione della Community Retail 5.0 ha messo a punto delle proposte d'azione per il sistema-Paese e indirizzi strategici per la filiera del Retail Specializzato. La nuova Agenda per l'Italia si compone di: (i) **raccomandazioni aggiornate** dalla scorsa edizione 2021, laddove queste siano ritenute ancora oggi di rilevanza strategica per lo sviluppo della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia; (ii) **alcuni elementi di novità**, in particolare legati al tema della gestione delle risorse umane e l'attrattività dei talenti e dell'innovazione digitale e omnicanale, che sono stati approfonditi in momenti dedicati durante il percorso di lavoro 2022.
146. Nelle pagine che seguono ogni raccomandazione è articolata lungo due dimensioni:

⁴⁹ Per un approfondimento di dettaglio sulle personalità coinvolte nella seconda edizione della Community Retail 5.0 si rimanda all'introduzione del presente Rapporto Strategico.

- 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.
147. A seguire, viene presentato uno schema riassuntivo delle proposte d’azione per il rilancio della filiera del Retail Specializzato, che si articolano lungo **tre pilastri tematici** e che, a partire da una visione di lungo periodo per il settore di riferimento, hanno l’obiettivo di supportare il posizionamento e il rafforzamento di un settore strategico per la competitività del sistema-Paese. Ognuno dei singoli pilastri si articola poi in raccomandazioni e proposte concrete che vengono dettagliate nelle pagine seguenti.
148. I macroambiti d’azione identificati dalla Community Retail 5.0 sono:
- favorire una **strategia nazionale** per la filiera del Retail Specializzato;
 - promuovere l’**innovazione tecnologica e digitale** in ottica omnicanale del Retail Specializzato;
 - indirizzare il settore del Retail Specializzato verso uno **sviluppo sempre più sostenibile e circolare**;
 - rafforzare il **ruolo sociale ed inclusivo** e la capacità di attrazione dei talenti del Retail Specializzato, anche raccontando “il bello di lavorare nel Retail”.



Figura 72. Proposte di azione della seconda edizione della Community Retail 5.0 per rendere operativo il nuovo modello di “Retail 5.0”, omnicanale, circolare e inclusivo. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.*

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 PER IL RETAIL SPECIALIZZATO

149. Le motivazioni per cui è necessario promuovere una strategia nazionale sul Retail Specializzato possono essere riassunte come segue.

RILEVANZA
ECONOMICA:
€218,9 MILIARDI DI
VALORE
AGGIUNTO, PARI AL
13,7% DEL PIL
ITALIANO

– Il Retail Specializzato **attiva un'importante e complessa filiera** da monte a valle e si caratterizza per una **diffusione capillare** sul territorio nazionale⁵⁰. La filiera estesa sostenuta dal settore ha un peso economico molto rilevante per il Paese: 218,9 miliardi di Euro nel 2021, pari al **13,7%** del PIL nazionale. Il contributo all'attivazione di valore della filiera estesa del Retail Specializzato in Italia è paragonabile alla dimensione economica di alcuni importanti Paesi al mondo: analogo al PIL della Repubblica Ceca, +10% rispetto al PIL della Grecia.

ETEROGENEITÀ
ECONOMICA E
DIMENSIONALE
DEGLI ATTORI
DELLA FILIERA

– Il settore del Retail Specializzato si caratterizza per 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**. Seppur con modelli di business e strategie commerciali eterogenee, tutte le diverse tipologie di Retail concorrono alla creazione di valore per il sistema-Paese.

⁵⁰ Si veda la Parte 2 del presente Rapporto Strategico "Quale contributo della filiera del Retail Specializzato al sistema-Paese" per maggiori approfondimenti in merito.

SCARSA
RICONOSCIBILITÀ
POLITICA: ASSENZA
DI UN MINISTERO
DEDICATO IN ITALIA

- A differenza di altre importanti economie europee e 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 Economico⁵¹.
- **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.
- La mancanza di una struttura istituzionale dedicata a difendere gli interessi del commercio è ulteriormente testimoniata dall'**assenza di ogni riferimento** al settore del "Commercio" all'interno delle **linee guida** del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

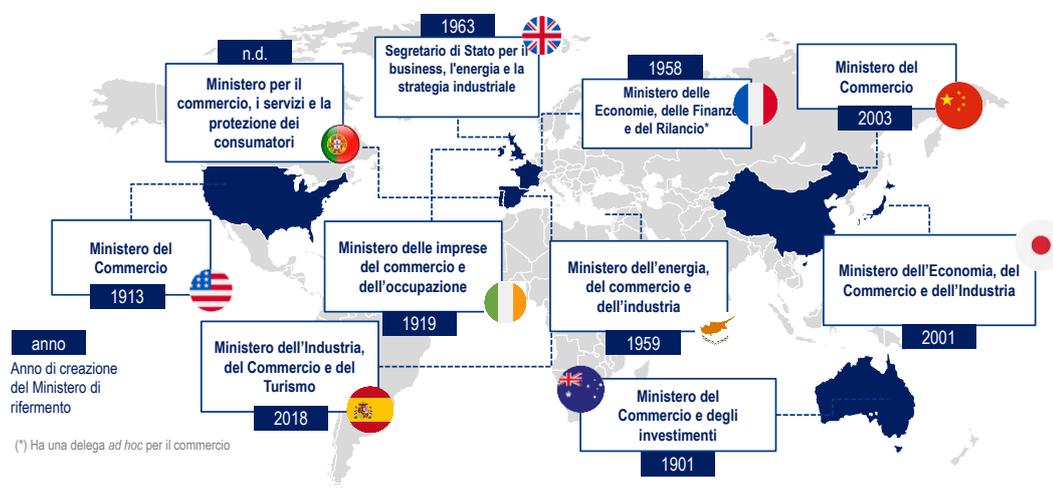


Figura 73. Esempi di Paesi dotati di Ministero dedicato al Commercio. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2022.

⁵¹ Nel precedente governo, l'allora viceministro dello sviluppo economico Gilberto Pichetto Fratin aveva anche una delega al commercio, anche se nell'ambito di un pacchetto di deleghe molto più ampio.

4.2.2. GLI INDIRIZZI OPERATIVI DELLA STRATEGIA NAZIONALE PER IL RETAIL SPECIALIZZATO

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;
- aprire un dialogo tra gli operatori del settore per definire la **direzione di sviluppo e programmare** conseguentemente gli investimenti;
- delineare un **quadro di riferimento normativo e operativo** unitario a livello nazionale per il superamento dei vincoli amministrativi e burocratici.

150. Alla luce delle premesse, è 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 e la crescita 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 Resilienza.
151. 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". Inoltre, una strategia di lungo periodo per il settore deve essere basata sul monitoraggio costante dei numeri, delle tendenze e dei dati di settore.
152. 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.
153. **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 disporre di strumenti efficaci per rispondere in modo celere ai bisogni specifici del settore, contrariamente a quanto avvenuto durante l’emergenza pandemica e in linea con quanto già oggi avviene nei principali Paesi europei.
154. 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 4 diversi Codici Ateco a 2 cifre e 27 singoli sotto-codici⁵².
155. Inoltre è auspicabile la formalizzazione di un dialogo tra gli operatori del settore per definire la **direzione di sviluppo** e programmare conseguentemente gli investimenti. Nello specifico, si tratta di comprendere le caratteristiche su cui il Retail Specializzato deve lavorare per rafforzare il proprio posizionamento nei confronti dei consumatori. Ad esempio, diventa sempre più strategico attivare riflessioni in merito all’opportunità di investire nella direzione di integrare maggiormente i Centri Commerciali all’interno delle città oppure favorire uno sviluppo in zone più periferiche, purchè ben connesse con gli spazi urbani attraverso servizi di mobilità e/o parcheggi dedicati. Un’altra decisione strategica in questo contesto riguarda la gestione della “service transformation” del settore Retail, con una riflessione approfondita sulla tipologia di servizi sociali che possano essere integrati all’interno dei punti vendita del Retail Specializzato, al fine di rispondere ai nuovi bisogni del consumatore⁵³.
156. In questa direzione va anche **l’istituzione di un quadro normativo e operativo unitario**, che 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. Il settore Retail sconta, infatti, il fatto che **il commercio è una materia di competenza regionale**.
157. Con lo scopo di istituire un quadro di riferimento unitario, si potrebbe prevedere l’istituzione di una **cabina di regia a livello nazionale** che semplifichi le

⁵² Si veda la Parte 2 del presente Rapporto Strategico “*Quale contributo della filiera del Retail Specializzato al sistema-Paese*” per maggiori approfondimenti in merito.

⁵³ Spazi ambulatoriali, per l’accesso a prestazioni sanitarie, spazi per il coworking e asili nido.

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 verso i nuovi investimenti, oltre a favorire un dialogo con le comunità locali, rendendole maggiormente consapevoli rispetto alle esternalità positive generate dai nuovi punti vendita in termini di opportunità di lavoro sui territori;
- **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 rapido 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.

4.3. PROMUOVERE L’INNOVAZIONE TECNOLOGICA E DIGITALE DEL RETAIL SPECIALIZZATO IN OTTICA OMNICANALE

158. All’interno delle proposte di indirizzo strategico per promuovere l’omnicanalità del Retail Specializzato, sono state considerate **tre dimensioni di analisi**, tra loro sinergiche:

- **l’innovazione digitale e il Metaverso**;
- **le evoluzioni del contesto normativo europeo**;
- **i vincoli amministrativi e le asimmetrie competitive** esistenti tra piattaforme online e retailer fisici.

4.3.1. PERCHÉ È NECESSARIO PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA E DIGITALE IN OTTICA OMNICANALE DEL RETAIL SPECIALIZZATO

159. Le motivazioni per le quali è necessario promuovere l'innovazione tecnologica e digitale, in ottica omnicanale, del Retail Specializzato sono riportate di seguito.

IL METAVERSO:
UN'OPPORTUNITÀ
DI SVILUPPO PER IL
SETTORE DEL
RETAIL
SPECIALIZZATO
PER IL 48% DEGLI
ITALIANI, ANCHE SE
LA MAGGIOR PARTE
DEI CONSUMATORI
NON HA PIENA
CONSAPEVOLEZZA
DI COSA SIA

- La pandemia ha impresso una forte **accelerazione alla digitalizzazione della società**, spingendo individui, imprese ed Istituzioni a incrementare il ricorso al canale online.
- La pandemia ha anche determinato una spinta propulsiva per lo sviluppo di un nuovo paradigma digitale: il **Web 3.0**, che promette di rivoluzionare il modo in cui consumatori e brand si interfacciano digitalmente, creando delle vere e proprie esperienze di consumo e di lavoro totalmente virtualizzate, all'interno di un nuovo mondo digitale, il **Metaverso**.
- In questo contesto, il settore del Retail Specializzato ha la possibilità di svolgere un **ruolo da apripista e protagonista**, abilitando un nuovo paradigma di relazione, anche virtuale, con il consumatore.
- Il **48%** dei consumatori italiani ritiene che il Metaverso rappresenti un'**opportunità concreta** per il settore del Retail Specializzato e di questi l'83% acquisterebbe prodotti nel Metaverso se disponibili. Tuttavia solo il **20%** dei consumatori dichiara di conoscerlo.

IL CONTESTO
EUROPEO DI
RIFERIMENTO: IL
DIGITAL SERVICE
ACT (DSA)

– Nella transizione verso una maggiore integrazione tra canale fisico e online, il settore del Retail Specializzato italiano è inserito all'interno del più ampio **contesto legislativo europeo**. La Commissione europea sta discutendo due proposte legislative per migliorare le norme che disciplinano i servizi digitali nell'Unione Europea: il **Digital Service Act (DSA)** e il **Digital Market Act (DMA)**. Queste due proposte legislative rappresentano un unico insieme di nuove regole che saranno applicabili in tutta l'Unione Europea per creare uno spazio online sempre più sicuro e trasparente per i consumatori.

– Il **Digital Service Act** rappresenta l'insieme di norme che promuovono l'innovazione, la crescita e la competitività e facilitano l'espansione di piattaforme più piccole, PMI e start-up. Il Digital Service Act prevede misure rivolte ai servizi di intermediazione online, che milioni di europei utilizzano quotidianamente, a partire da strumenti e misure per contrastare i contenuti illegali online, compresi beni e servizi illegali, nuove norme per rintracciare i venditori e l'introduzione di garanzie efficaci per gli utenti.

– Dato il ruolo di alcune piattaforme come “gatekeeper”, il **Digital Market Act (DMA)** definisce nuove regole per il comportamento delle piattaforme online, consentendo alla Commissione di svolgere indagini di mercato e sanzionare comportamenti non conformi.

– Un'azienda è definita “gatekeeper” se ha:

- una **forte posizione economica**, con un impatto significativo sul mercato interno ed un'attività in più Paesi dell'Unione Europea;
- una **forte posizione di intermediazione**, collegando una vasta base di utenti a un elevato numero di aziende;
- una **posizione radicata e duratura sul mercato**, stabile nel tempo e con il rispetto dei due criteri di cui sopra in ciascuno degli ultimi tre esercizi finanziari.

IL CONTESTO
EUROPEO DI
RIFERIMENTO: IL
DIGITAL MARKET
ACT (DMA)

LE ASIMMETRIE
COMPETITIVE TRA
RETAILER FISICI E
PIATTAFORME
ONLINE

- In generale, esistono alcuni elementi differenziali tra retailer fisici e piattaforme online⁵⁴ che possono generare asimmetrie competitive in termini di:
 - **parità di condizioni e obblighi per le vendite promozionali**, con un massimo di 3 volte l'anno per i retailer tradizionali, mentre le piattaforme digitali non sono soggette a tale vincolo;
 - **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;
 - **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 eterogenei⁵⁵;
 - **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.

⁵⁴ Si intendono le piattaforme online generaliste, non i singoli canali e-commerce dei Retailer fisici.

⁵⁵ È bene sottolineare, tuttavia, che alcuni passi avanti sono stati fatti. I leader dell'Unione Europea hanno, infatti, ribadito – nel corso del 2021 e del 2022 - il loro impegno a raggiungere una soluzione globale consensuale in materia di tassazione internazionale delle piattaforme online, per assicurare che tutti gli operatori paghino la giusta quota di imposte.

	Retailer fisici	Retailer online
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 marketplace
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 74. 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. N.B. per retailer online si intendono le piattaforme online generaliste, non i singoli canali e-commerce dei retailer fisici. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2022.

4.3.2. LE STRATEGIE D'AZIONE PER PROMUOVERE L'INNOVAZIONE DIGITALE IN OTTICA OMNICANALE

INNOVAZIONE DIGITALE E METAVERSO

160. Come analizzato nel presente Rapporto Strategico⁵⁶, l'innovazione digitale, a partire dal Metaverso, può rappresentare un'**opportunità di sviluppo concreta per il settore del Retail Specializzato**, abilitando un nuovo paradigma di relazione con il consumatore. Muovendo da queste considerazioni, la Community Retail 5.0 ha elaborato delle **proposte di azione per promuovere e favorire l'omnicanalità** del Retail Specializzato, che possono essere sintetizzate come segue.

Per promuovere l'omnicanalità all'interno del Retail Specializzato, la Community Retail 5.0 propone di:

- creare un **osservatorio permanente sul Metaverso** per il settore del Retail;
- incentivare l'**attività di educazione e formazione** da parte delle aziende del Retail Specializzato;
- istituire **incentivi economici** per le imprese che hanno intenzione di sperimentare e introdurre **innovazioni digitali**;
- avviare **campagne di promozione e comunicazione differenziate** per canale, in funzione dei diversi target.

⁵⁶ Si veda la Parte 3 del presente Rapporto Strategico "Quale modello di Retail Specializzato per i prossimi anni: omnicanal, circolare e inclusivo" per maggiori approfondimenti in merito.

161. Relativamente al primo punto, la Community Retail 5.0 auspica la creazione di un **osservatorio permanente sul Metaverso per il settore Retail**, che sia in grado di mappare le principali iniziative in essere. Questo potrebbe consentire di:
- **monitorare costantemente i numeri e le implicazioni** del Metaverso nello scenario di riferimento del settore;
 - censire i **principali trend e casi di successo** (nazionali e internazionali), con l'obiettivo di creare maggiore consapevolezza tra le aziende del Retail Specializzato;
 - **mettere a fattor comune le istanze dei retailers** favorendo un dialogo tra i diversi attori coinvolti in questa trasformazione (protagonisti della filiera, mondo della scuola e dell'educazione e Istituzioni nazionali e locali).
162. Per gestire con successo la transizione, è fondamentale favorire una maggiore consapevolezza sulle opportunità del Metaverso, anche attraverso attività di education dei dipendenti delle aziende del settore. L'obiettivo è quello di attivare delle iniziative formative per:
- **diffondere una cultura digitale** all'interno dell'ambiente lavorativo e verso i consumatori;
 - **aumentare la consapevolezza** circa le potenzialità del canale digitale e virtuale, a partire dal Metaverso.
- Questa attività deve essere portata avanti attraverso un **dialogo strutturato con** le scuole e gli stakeholder di riferimento che si occupano di educazione e formazione.
163. Sempre nell'ottica di favorire una crescente diffusione del Metaverso, si auspica l'introduzione di **incentivi economici** per quelle imprese che abbiano intenzione di avviare un percorso digitalizzazione, con l'obiettivo di favorire il ruolo del Retail Specializzato come promotore di innovazione.
164. Infine, la Community Retail 5.0 auspica la creazione di **campagne di promozione e comunicazione differenziate per canale**, considerando i diversi target di riferimento. Da un lato l'adozione dell'omnicanalità richiede, infatti, uno sforzo da parte dei retailer, che sono chiamati ad una crescente integrazione tra canale fisico, digitale e virtuale al fine di garantire un'esperienza immersiva e una maggiore fidelizzazione. Dall'altro lato è fondamentale migliorare la consapevolezza e la conoscenza da parte dei consumatori circa le potenzialità delle innovazioni digitali e virtuali, tra le quali rientra anche il Metaverso: come precedentemente evidenziato, infatti, **solo il 20% dei consumatori italiani dichiara di conoscere cosa sia il Metaverso.**

EVOLUZIONI DEL CONTESTO NORMATIVO EUROPEO: DIGITAL SERVICE ACT E DIGITAL MARKET ACT

165. La proposta d'azione della Community Retail 5.0 per favorire una corretta implementazione delle linee guida europee può essere elaborata come segue.

La Community Retail 5.0 propone di recepire nel contesto italiano le linee guida europee, attraverso le seguenti azioni:

- il **sostegno della proposta della Commissione Europea** per la regolazione dello spazio online e offline e la definizione puntuale degli **obblighi riservati ai diversi tipi di servizi/piattaforme**;
- la promozione di un **ecosistema online più sicuro** per i consumatori, rafforzando la responsabilità delle piattaforme nei confronti degli utenti finali, garantendo che i commercianti che utilizzano le piattaforme come vetrina vendano prodotti in modo legale e responsabile (secondo il principio del “**know your business partner**”);
- la **ridefinizione del ruolo delle piattaforme come sostituti d'imposta**, per garantire il pagamento dell’IVA anche ai beni soggetti all’inversione contabile.

166. Il contesto europeo è in forte evoluzione e lo sviluppo del quadro normativo italiano è fortemente influenzato dalle più ampie normative europee. Questo è particolarmente vero per gli spazi digitali che sono per definizione non delimitabili ai confini nazionali. La Commissione Europea prima e il Parlamento europeo poi hanno mosso passi importanti negli ultimi mesi nella direzione di regolamentare in modo più stringente le piattaforme online. In questo senso, è fondamentale che anche in Italia vengano recepiti in modo dettagliato le linee guida della regolazione dello spazio online, con lo scopo di definire in modo specifico gli obblighi riservati ai diversi tipi di piattaforme e ai diversi tipi di prodotti/servizi venduti.
167. In questa direzione emerge anche la necessità di promuovere, in linea con il Digital Service Act, un **ecosistema online che sia più sicuro per i consumatori e rafforzi la responsabilità delle piattaforme nei confronti degli utenti finali**. Queste devono farsi garanti nei confronti dei consumatori affinché i rivenditori che utilizzano le piattaforme come “vetrina” lo facciano in modo legale e responsabile. La legalità e la responsabilità dei commercianti fa riferimento nello specifico al tipo di merce venduta e le piattaforme devono, collaborando con le istituzioni locali, far sì che il consumatore non corra rischi. Questo principio viene definito nella giurisprudenza europea come il principio di “**know your business partner**”.

168. Per i beni soggetti al regime dell'inversione contabile si auspica un ruolo delle piattaforme come **sostitute d'imposta**, chiamate ad effettuare il pagamento dell'IVA, conformemente alle procedure e ai tempi normalmente previsti. L'IVA dovrebbe essere trattenuta dagli operatori del mercato e pagata per conto degli esercenti che riceveranno poi il restante importo "netto"⁵⁷.

169. Le piattaforme di e-commerce infatti, oltre a vendere direttamente la merce (sulla quale pagano l'IVA relativa ai prodotti soggetti al meccanismo di "reverse charge"), ospitano nel proprio marketplace **esercenti terzi** che ricevono una percentuale sulle transazioni. Questa configurazione può dare adito ad alcuni abusi da parte degli esercenti terzi che, sfruttando il meccanismo dell'inversione contabile, accumulano debito IVA scomparendo dopo pochi mesi di attività.

170. Il ripensamento del ruolo delle piattaforme all'interno del meccanismo dell'inversione contabile potrebbe consentire:

- la **garanzia del gettito IVA** relativo ai beni soggetti a inversione anche per gli esercenti terzi;
- la **limitazione della concorrenza sleale** degli operatori che si avvicinano aggressivamente al mercato non pagando tutte le imposte dovute;
- il rispetto del principio "**know your business partner**".

Il meccanismo dell'inversione contabile (reverse charge) dell'IVA

Il meccanismo dell'inversione contabile dell'IVA è stato creato quando il sistema dell'imposta sul valore aggiunto dell'Unione Europea è stato riformato per il lancio del mercato unico nel 1993, per aiutare a semplificare la rendicontazione dell'IVA.

Il meccanismo dell'inversione contabile prevede che il destinatario dei beni o dei servizi dichiarati nella propria dichiarazione IVA sia l'acquisto (IVA a monte) sia la vendita (IVA a valle) del fornitore. In questo modo, le due voci si annullano a vicenda dal punto di vista del pagamento in contanti nella stessa dichiarazione. Dal punto di vista delle autorità, esse possono vedere la transazione riportata nelle apposite caselle previste nelle dichiarazioni per le cessioni di beni o le prestazioni di servizi transfrontaliere.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2022.

VINCOLI AMMINISTRATIVI E ASIMMETRIE COMPETITIVE

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

⁵⁷ Fonte: Rapporto Optime, Nota di Aggiornamento, 2022.

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** rispetto alla conformità dei prodotti venduti da parte delle piattaforme nei confronti del consumatore;
- 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.

172. 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** per gli attori fisici del Retail Specializzato e le piattaforme online.
173. Inoltre, per favorire il corretto funzionamento dei mercati e creare le condizioni per un mercato equo e competitivo, è fondamentale favorire una **maggiore responsabilizzazione** da parte delle piattaforme di commercio elettronico nei confronti del consumatore rispetto alla conformità dei prodotti venduti, oltre che intervenire a livello normativo per introdurre un **sistema di tassazione omogeneo** a livello europeo per i Retailer online.
174. Infine, per quanto riguarda la normativa RAEE, 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, pur essendo soggetti allo stesso obbligo. In questo senso, sarebbe opportuno 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.

4.4. INDIRIZZARE IL SETTORE DEL RETAIL SPECIALIZZATO VERSO UNO SVILUPPO SEMPRE PIÙ SOSTENIBILE E CIRCOLARE

4.4.1. PERCHÉ È NECESSARIO INDIRIZZARE IL SETTORE DEL RETAIL SPECIALIZZATO VERSO UNO SVILUPPO SEMPRE PIÙ SOSTENIBILE E CIRCOLARE

175. Le motivazioni per cui è necessario indirizzare il settore del Retail Specializzato verso uno sviluppo sempre più sostenibile e circolare sono riportate di seguito.

I CONSUMI
ELETTRICI DELLE
ABITAZIONI SONO
RICONDUCIBILI PER
IL **58%** AGLI
ELETTRODOMESTICI

- Gli elettrodomestici installati incidono in Italia per il **58% dei consumi elettrici delle abitazioni**.
- In particolare, frigoriferi, congelatori, lavatrici e lavastoviglie sono responsabili per **oltre il 40%** dei consumi domestici.
- Il rinnovo dell’installato è fondamentale per la riduzione dei consumi: ad esempio, sostituire una lavatrice (>10 anni) **abilita un risparmio di circa 200 kWh/anno** pari ad un risparmio di circa **150 Euro/anno** in bolletta⁵⁸.

RIFIUTI RAEE:
34,9% DEI RIFIUTI
SONO RACCOLTI

- Inoltre, **l’Italia è tra i Paesi europei con il più basso tasso di raccolta dei rifiuti elettronici** (39,4%, 7,4 punti percentuali inferiore rispetto alla media Europa pari a 47,8%).
- Tuttavia, grazie alla propria diffusione capillare sul territorio nazionale, i Retailer sono un soggetto privilegiato per promuovere la **transizione sostenibile e circolare**.
- In un contesto di **elevata dipendenza da Paesi terzi** per le materie prime critiche (la Cina costituisce oggi il principale fornitore di materie prime critiche per l’Unione Europea con il **44%** del totale)⁵⁹, i Retailer possono contribuire ad aumentare l’autonomia.

⁵⁸ Fonte: “Elettrodomestici: proposta per ridurre i consumi energetici domestici, incrementare la sostenibilità e supportare un’industria eccellenza del Made in Italy”, Aires e APPLIA Italia, 2022.

⁵⁹ Fonte: “Gli scenari evolutivi delle materie prime critiche e il riciclo dei prodotti tecnologici come leva strategica per ridurre i rischi di approvvigionamento per l’Italia”, The European House - Ambrosetti ed Erion, 2022.

4.4.2. LE LINEE D'AZIONE PER INDIRIZZARE IL SETTORE DEL RETAIL SPECIALIZZATO VERSO UNO SVILUPPO SEMPRE PIÙ SOSTENIBILE E CIRCOLARE

176. La proposta d'azione della Community Retail 5.0 per indirizzare il settore del Retail Specializzato verso uno sviluppo sempre più sostenibile può essere elaborata come segue.

La Community Retail 5.0 raccomanda di favorire uno sviluppo sempre più sostenibile e circolare attraverso le seguenti azioni:

- istituire **agevolazioni economiche** per i consumatori per favorire l'acquisto di apparecchi ad alta efficienza energetica e il contestuale avvio a riciclo di quelli obsoleti, con certificazione di corretto smaltimento;
- attivare **campagne di informazione e sensibilizzazione** per i consumatori;
- avviare percorsi di **formazione ad hoc sul tema della sostenibilità** lungo tutta la filiera del Retail, attraverso l'avvio di programmi educativi e formativi specifici per il management e per il personale dei punti vendita;
- istituire incentivi per **supportare i meccanismi di raccolta “uno contro uno”**;
- realizzare **accordi con le piattaforme online**;
- mettere a punto un **“barometro di circolarità”** per misurare e monitorare nel tempo, con indicatori oggettivi e misurabili, l'evoluzione circolare del Retail specializzato.

177. È necessario, in primo luogo, istituire un'**agevolazione per i consumatori** (es. **“ecobonus rottamazione”**), al fine di incentivare gli stessi a sostituire gli elettrodomestici inefficienti e favorire l'acquisto di apparecchi ad alta efficienza energetica e il contestuale avvio a riciclo di quelli obsoleti, con certificazione di corretto smaltimento.

L'efficientamento degli elettrodomestici consentirebbe un risparmio annuale pari a 800 GWh/anno: case study

A partire da inizio ottobre, **le tariffe della bolletta della luce sono cresciute del 59%**, portando il prezzo per il consumatore finale a **66 centesimi/kWh**. In altre parole, il prezzo finale dell'elettricità è pari a **più del doppio rispetto ai 30 centesimi/kWh** di ottobre 2021 e quattro volte maggiore rispetto ai 16 centesimi del 2020.

In questo quadro di forte aumento dei prezzi, un contributo significativo può venire dall'efficientamento energetico degli elettrodomestici. In particolare, è stato stimato che **il contributo derivante dalla sostituzione di elettrodomestici con oltre 10 anni di vita con elettrodomestici ad alta efficienza dotati di nuova etichetta energetica** - prendendo in considerazione frigoriferi, lavatrici, televisioni e climatizzatori - garantirebbe un risparmio pari a **800 GWh/anno**, l'equivalente del **consumo energetico di una città di 600 mila abitanti**.

Fonte: “Elettrodomestici: proposta per ridurre i consumi energetici domestici, incrementare la sostenibilità e supportare un'industria eccellenza del Made in Italy”, Aires e APPLiA Italia, 2022.

178. Inoltre, la Community Retail 5.0 ritiene fondamentale avviare **campagne di informazione e sensibilizzazione per i consumatori** finalizzate ad accrescere la consapevolezza circa la necessità di orientare le scelte verso prodotti più efficienti e promuovere l'adozione di stili di consumo più sostenibili e circolari. In parallelo, è necessario elaborare una strategia multi-livello di comunicazione e sensibilizzazione condivisa da tutta la filiera estesa del Retail Specializzato verso l'opinione pubblica e verso i consumatori finali, che preveda:
- l'organizzazione di eventi ad **alta visibilità mediatica** con la presentazione del ruolo del Retail Specializzato come punto di riferimento di pratiche di sostenibilità (es. riciclo rifiuti elettronici, recupero e riparazione di abiti usati, recupero degli olii esausti, ecc.);
 - la diffusione di **contenuti informativi** («cosa fare per il riciclo dei prodotti acquistati»), anche nella forma di Pubblicità Progresso sui media tradizionali e sui social network.
179. Risulta poi indispensabile avviare **percorsi di formazione ad hoc sul tema della sostenibilità all'interno della filiera del Retail**. Questo può essere reso possibile attraverso l'avvio di programmi educativi e formativi specifici per il management e per il personale dei punti vendita, con l'obiettivo di promuovere all'interno dell'azienda una maggior consapevolezza sulla transizione sostenibile e circolare e sulle sfide ad essa collegate per le aziende del settore.
180. Non meno importante è, inoltre, istituire **incentivi per supportare i meccanismi di raccolta “uno contro uno”⁶⁰** per i rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche e introdurre meccanismi di controllo per contrastare i “flussi paralleli”⁶¹. Tra i benefici ottenibili da questa iniziativa vi sarebbe anche un significativo **contributo alla riduzione della dipendenza da Paesi terzi per le materie prime critiche**, ovvero quei materiali di strategica importanza economica caratterizzati da un alto rischio di fornitura e prerequisiti essenziali per lo sviluppo di settori strategici quali le energie rinnovabili, la mobilità elettrica, la difesa e l'aerospazio e le tecnologie digitali.

⁶⁰ I cittadini che acquistano una nuova apparecchiatura elettrica o elettronica hanno il diritto di richiedere al rivenditore il ritiro della vecchia apparecchiatura equivalente di cui vogliono disfarsi.

⁶¹ Flussi illegali indirizzati verso Paesi esteri.

Il contributo del Retail Specializzato alla riduzione della dipendenza dell'Italia da Paesi terzi per le materie prime critiche

L'emergenza pandemica ha scosso le catene di approvvigionamento globali producendo rallentamenti e mettendo in luce le **debolezze intrinseche di un sistema economico profondamente interconnesso**. Questo shock ha indotto molti Paesi a riesaminare la struttura delle proprie **supply chain** e a sostenere processi di rilocalizzazione di produzioni strategiche.

Complessità delle supply chain e concentrazione delle forniture sono temi chiave anche per una dimensione ancora relativamente poco presente nel dibattito pubblico nazionale ed europeo come le **materie prime critiche**. Le materie prime critiche, nella definizione europea, sono quelle materie prime che presentano, allo stesso tempo, un **rischio di fornitura superiore a 1,0** (su un indice da 0=minimo rischio a 6=massimo rischio) e una **importanza economica superiore a 2,8** (su un indice da 0=minima importanza a 9=massima importanza).

La definizione legata al duplice parametro di strategicità e rischio di fornitura fa sì che la lista europea delle materie prime critiche sia in **continuo aggiornamento**: le materie prime che rientrano nel perimetro di "critiche" sono infatti raddoppiate negli ultimi 10 anni passando dalle 14 identificate dalla Commissione Europea nel 2011 alle **30 attuali**.

A livello mondiale, l'attuale geografia delle materie prime critiche vede la **Cina come principale fornitore per il 66% delle materie prime critiche**, quasi 4 volte le quote detenute complessivamente da Sud Africa (9%), Repubblica Democratica del Congo (5%) e Stati Uniti d'America (3%). Anche in UE, in cui esiste una limitata produzione interna, la Cina costituisce oggi il **principale fornitore di materie prime critiche con il 44% del totale**.

In questo quadro, un ruolo cruciale può essere giocato dai prodotti tecnologici e, in particolare dai **rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche (RAEE)**, che rappresentano un'importante **fonte alternativa di approvvigionamento di materie prime critiche** (in particolare: disprosio, gallio, germanio, indio, neodimio, rutenio, tantalio, terbio, litio e cobalto). Per quantificare il beneficio derivante da un miglioramento del tasso di raccolta dei rifiuti tecnologici, The European House - Ambrosetti ha considerato **3 scenari evolutivi** rispetto alla situazione attuale:

- il primo scenario consiste nel quantificare, a livello italiano, le materie prime critiche derivanti dall'avere un **tasso di raccolta in linea con il percorso di crescita dei best performer europei**;
- il secondo scenario consiste nel quantificare, a livello italiano, le materie prime critiche derivanti dall'avere un **tasso di raccolta allineato al target definito a livello europeo (65%)**;
- il terzo scenario consiste nel quantificare, a livello italiano, le materie prime critiche derivanti dall'avere un **tasso di raccolta allineato alla media europea**.

Muovendo da queste considerazioni, è stato stimato un recupero di **7,6 mila tonnellate di materie prime critiche** nel primo scenario (pari all'**11%** delle materie prime critiche importate dalla Cina nel 2021), **5,5 mila tonnellate di materie prime critiche** nel secondo scenario (pari all'**8%** delle materie prime critiche importate dalla Cina nel 2021) e **1,6 mila tonnellate di materie prime critiche** nel terzo scenario (pari al **2%** delle materie prime critiche importate dalla Cina nel 2021).

N.B. Per ciascuno dei 3 scenari è stato considerato un recupero di materie prime critiche ogni 1.000 tonnellate aggiuntive di rifiuti tecnologici pari a 55,6 tonnellate

Fonte: "Gli scenari evolutivi delle materie prime critiche e il riciclo dei prodotti tecnologici come leva strategica per ridurre i rischi di approvvigionamento per l'Italia", The European House - Ambrosetti ed Erion, 2022.

181. Un ulteriore elemento da tenere in considerazione riguarda la realizzazione di **accordi con le piattaforme online**, al fine di favorire anche il recupero dei rifiuti elettronici da loro venduti. In questo senso, sarebbe auspicabile la

promozione di **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.

182. Infine, a partire dall’analisi sulle dimensioni in cui il Retail Specializzato può intervenire⁶², si propone di realizzare un “**barometro di circolarità**”, che misuri il contributo del settore alla transizione circolare lungo tutta la filiera, coinvolgendo anche gli operatori a monte e a valle e facendo leva sul suo ruolo di interfaccia diretta con il cliente. Il barometro dovrà poi essere **personalizzato e adeguato in base alle specificità dei singoli settori verticali** che compongono la filiera del Retail Specializzato. La misurazione delle performance dai player del Retail Specializzato in relazione alle pratiche di Economia Circolare è infatti un requisito importante per poter monitorare gli indicatori chiave e di conseguenza migliorare ulteriormente in questa direzione.



Figura 75. Una prima proposta di Key Performance Indicator (KPI) per il barometro della circolarità del Retail Specializzato. *Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2022.*

⁶² Si veda la Parte 3 del presente Rapporto Strategico “*Quale modello di Retail Specializzato per i prossimi anni: omnicanale, circolare e inclusivo*” per ulteriori approfondimenti in merito.

4.5. RAFFORZARE IL RUOLO SOCIALE ED INCLUSIVO E LA CAPACITÀ DI ATTRARRE TALENTI DEL RETAIL SPECIALIZZATO

4.5.1. PERCHÉ È NECESSARIO RAFFORZARE IL RUOLO SOCIALE ED INCLUSIVO E LA CAPACITÀ DI ATTRARRE TALENTI DEL RETAIL SPECIALIZZATO

183. Le motivazioni per le quali è necessario rafforzare il ruolo sociale ed inclusivo e la capacità di attrarre talenti da parte del Retail Specializzato si articolano come segue.

LA DIRETTIVA
SULL'INDICAZIONE
DEI PREZZI DELLA
COMMISSIONE UE
INCENTIVA UNA
MAGGIORE
PROTEZIONE DEL
CONSUMATORE, MA
SI INSERISCE IN UN
QUADRO
REGOLATORIO
ANCORA POCO
OMOGENEO

- In tema di protezione del consumatore, la Commissione Europea, con la Direttiva sull'Indicazione dei Prezzi, è intervenuta con l'obiettivo di stabilire un **livello più elevato di tutela dei consumatori** contro le strategie di marketing e di prezzo ritenute aggressive e in alcuni addirittura casifraudolente.
- La direttiva prevede che, se il venditore annuncia una riduzione del prezzo, deve **mostrare il prezzo più basso** applicato al prodotto nel periodo che comprende almeno gli ultimi 30 giorni. Quest'ultimo include ogni prezzo ridotto annunciato come promozione durante il periodo di almeno 30 giorni. Ad esempio, se si annuncia una riduzione del prezzo con un 40% di sconto e il prezzo più basso nei 30 giorni precedenti è stato di 100 Euro mentre l'ultimo prezzo di vendita è stato di 160 Euro, il Retailer dovrà presentare 100 Euro come prezzo precedente, da cui viene calcolata la riduzione del 40%.
- In sintesi, la Direttiva sull'Indicazione dei Prezzi, che si applica a ogni dichiarazione promozionale di riduzione del prezzo di un prodotto che preveda un annuncio, **impedisce di pubblicizzare riduzioni di prezzo false e gonfiare artificialmente il prezzo** di riferimento prima di offrire uno sconto e fuorviare quindi i clienti sull'importo di uno sconto.
- Tale direttiva si inserisce però in un **quadro regolatorio poco omogeneo**, caratterizzato da un perimetro di applicazione limitato e dalla possibilità che le disposizioni nazionali forniscano **regole o eccezioni diverse**.

IL RETAIL OFFRE UN CONTRIBUTO IMPORTANTE ALL'OCCUPAZIONE FEMMINILE (+19,2% RISPETTO ALLA MEDIA ITALIANA) E GIOVANILE (+64,5%)

IL SETTORE DEL RETAIL SPECIALIZZATO DEVE FAR FRONTE A DIVERSE SFIDE PER L'ATTRAZIONE E LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, ANCHE ALLA LUCE DELLE NUOVE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ EMERGENTI TRA I LAVORATORI

- La rilevanza sociale della filiera del Retail Specializzato è riscontrabile anche dal punto di vista dell'**occupazione sostenuta**. Nel 2021 il Retail Specializzato ha attivato circa **2,6 milioni di occupati**, 11,5% degli occupati in Italia al 2021.
- In particolare, il settore del Retail Specializzato sostiene l'occupazione femminile (con una partecipazione delle donne nel settore maggiore del **+19,2%** rispetto alla media italiana) e giovanile (**+64,5%** rispetto alla media italiana).
- Tuttavia il settore del Retail Specializzato deve far fronte a diverse sfide nell'attrazione e gestione delle risorse umane, anche alla luce dell'evoluzione delle necessità dei lavoratori. I principali fattori di rischio per l'attrattività del Retail Specializzato sono la necessità di lavorare durante i **fine settimana** e le **festività**, che sono spesso i periodi di maggior affluenza degli utenti. Inoltre il vincolo della **presenza fisica** che caratterizza alcune posizioni lavorative nell'ambito del Retail Specializzato è più difficile da conciliare con le richieste di flessibilità che caratterizzano il nuovo paradigma lavorativo. Le aziende del settore del Retail riscontrano difficoltà nel trovare personale con le competenze giuste per gestire la transizione digitale e sostenibile.
- In questo scenario, abbracciare a pieno la filosofia 5.0, ponendo al centro l'individuo, anche nella sua veste di lavoratore, è fondamentale e strategico. Per farlo è necessario ripensare in maniera efficace la **Employee Value Proposition** delle aziende del settore, ossia la proposizione di valore dell'azienda nei confronti dei collaboratori per favorire un'evoluzione delle strategie di attrazione e di retention dei lavoratori.

4.5.2. LE LINEE D'AZIONE PER RAFFORZARE IL RUOLO SOCIALE E INCLUSIVO E LA CAPACITÀ DI ATTRARRE TALENTI DEL RETAIL SPECIALIZZATO

LA DIRETTIVA SULL'INDICAZIONE DEI PREZZI

184. La proposta d'azione della Community Retail 5.0 per favorire **una maggiore trasparenza** del mercato nei confronti del consumatore può essere elaborata come segue.

La Community Retail 5.0 raccomanda di rafforzare la Direttiva sull'Indicazione dei Prezzi attraverso le seguenti azioni:

- definire un **quadro regolatorio certo e omogeneo** nell'Unione Europea per l'applicazione della Direttiva;
- **sensibilizzare i decisori nazionali e le autorità competenti** nel mostrare cautela nell'applicazione delle norme e nell'imporre sanzioni fino a quando non vi sarà maggiore chiarezza, in quanto le promozioni hanno un ruolo importante per rilanciare i consumi e non vanno quindi disincentivate.

185. Il testo giuridico e gli orientamenti poco chiari della Direttiva sui Prezzi hanno portato ad un recepimento e a un'interpretazione della stessa spesso problematici e divergenti in alcuni Paesi europei. Inoltre, la Direttiva si inserisce all'interno di un insieme specifico di regole dedicate al tema dei prezzi promozionali di competenza delle singole Regioni, con impatti significativi sulle attività di tutte le aziende Retail (fisiche e online).
186. La definizione di un **quadro regolatorio certo e omogeneo nell'Unione Europea** per la Direttiva sull'Indicazione dei Prezzi può consentire una maggiore chiarezza da parte degli operatori del settore del Retail Specializzato e, allo stesso tempo, diminuire le eterogeneità attualmente presenti tra i diversi Paesi.
187. L'indicazione di definire un quadro regolatorio certo e omogeneo riguarda nello specifico:
- il **perimetro di applicazione della Direttiva**. In particolare, nel caso di riduzione di prezzo che non preveda un annuncio, la Direttiva sull'Indicazione dei Prezzi non viene applicata. Non viene applicata nei casi in cui si tratti di una modifica del prezzo dovuta ai costi, di sconti tramite un programma fedeltà o un codice sconto personale, di messaggi di marketing generali oppure nel caso di offerte con condizioni che prevedano combinazioni o abbinamenti, per citare alcuni esempi. Un caso rilevante in cui la direttiva non viene applicata è quello dei confronti con altri prezzi, ad esempio con il prezzo di vendita al dettaglio suggerito dal produttore o con il prezzo di un concorrente;
 - il caso in cui le disposizioni nazionali possano fornire **regole o eccezioni diverse** relativamente ai prodotti o alle riduzioni di prezzo. Questo può accadere per prodotti con una breve durata di conservazione, che potrebbero dover essere scontati più spesso per venderli più velocemente a causa dell'avvicinarsi delle date di scadenza, prodotti stagionali che possono finire out of stock e riduzioni di prezzo progressive, come nell'ambito di una campagna natalizia in cui lo sconto aumenta nel corso del mese di dicembre. In tutti questi casi, le disposizioni nazionali che implementano la direttiva possono fornire regole o eccezioni diverse.
188. In questo contesto, è fondamentale sensibilizzare i decisori nazionali e le autorità competenti nel mostrare cautela nell'applicazione delle norme e nell'imporre sanzioni fino a quando non vi sarà maggiore chiarezza, in quanto le promozioni hanno un ruolo importante per rilanciare i consumi e non vanno quindi disincentivate. Come emerge dalla survey ai consumatori italiani realizzata dalla Community Retail 5.0 nel 2022, la presenza di promozioni è il **secondo motivo di scelta del punto vendita**.



Figura 76. Risposte alla domanda “Quali sono le motivazioni di scelta relative al punto di vendita che utilizza?” (Valori percentuali sul totale dei rispondenti), 2022. Fonte: survey della Community Retail 5.0 di The European House - Ambrosetti ai consumatori italiani, settembre 2022. (*) Sono esempi di «Altro»: ottimizzazione degli acquisti, vicinanza a casa, accessibilità.

L'ATTRAZIONE DEI TALENTI NEL RETAIL SPECIALIZZATO

189. La proposta d'azione della Community Retail 5.0 per rafforzare il ruolo sociale ed inclusivo e la capacità di attrarre talenti del Retail Specializzato può essere elaborata come segue.

La Community Retail 5.0 propone di rafforzare il ruolo sociale e di inclusione e la capacità di attrarre i talenti del Retail Specializzato attraverso:

- il supporto di un **dialogo costante tra il settore del Retail Specializzato e il mondo della scuola e della formazione;**
- il sostegno a **percorsi di formazione continua** del personale;
- il rafforzamento delle **competenze digitali** del personale;
- la **trasformazione dei punti vendita e dei Centri Commerciali**, sempre più in ottica di laboratori di condivisione ed esperienza;
- la promozione e il racconto efficace del **“Bello di lavorare nel Retail”**.

190. Si auspica il supporto verso un **dialogo costante tra il settore del Retail Specializzato, le scuole e il mondo della formazione** (sia professionale/tecnica sia universitaria). Questo dialogo ha un duplice obiettivo:
- da un lato, **garantire che i giovani talenti acquisiscano le competenze specifiche** (hard e soft) richieste per il settore del Retail Specializzato, anche attraverso una serie di attività “sul campo” da realizzare grazie alla collaborazione del settore privato con il mondo dell'istruzione;
 - dall'altro lato, **comprendere al meglio i nuovi bisogni dei giovani e costruire strategie di employer branding ad hoc**, che siano

maggiormente allineate al sistema valoriale delle nuove generazioni per diventare anche per loro attrattive.

191. Dal punto di vista dell'esperienza di acquisto, cresce la quota di italiani che acquista prodotti in negozio dopo aver già condotto una ricerca preliminare online. L'esperienza di acquisto deve dunque necessariamente essere arricchita da parte del personale e andare oltre alla semplice trasmissione di informazioni circa le caratteristiche del prodotto, oggi facilmente reperibili anche 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 durante la visita nel punto vendita. All'interno di questo nuovo paradigma, il personale del punto vendita non è più un "product provider", ma sta evolvendo verso un approccio di "**solution provider**", con risposte e servizi che devono essere differenziati e personalizzati per le diverse tipologie di consumatori.
192. Questo implica la conoscenza del prodotto e allo stesso tempo del consumatore e delle tendenze 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**. La nuova figura del lavoratore del mondo del Retail richiede quindi nuove competenze, inimmaginabili fino a qualche anno fa, che devono essere sviluppate sia nei nuovi arrivati dal mondo della scuola, sia in coloro che operano già nel settore, **attraverso percorsi di formazione e aggiornamento permanente**.
193. Infine, la progressiva "**service transformation**" del settore, richiede un **ripensamento dei punti vendita e dei Centri e Parchi Commerciali**. L'esperienza d'acquisto in senso stretto viene sempre più frequentemente conclusa online e il punto vendita sta progressivamente vivendo 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°. Ad esempio, rientrano in questa categoria i **servizi ricreativi** (es. spazi verdi e palestre), **lavorativi** (es. spazi di *coworking*), ma anche di **cura della persona/sociali** (es. ambulatori sanitari, asili nido, sportelli postali, biblioteche). Come confermato anche dalla survey della Community Retail 5.0 di The European House - Ambrosetti, il **56,2%** dei consumatori è interessato ad una maggiore diffusione di servizi sociali all'interno dei Centri Commerciali, oltre all'acquisto di beni⁶³.
194. L'attrazione dei talenti e delle competenze necessarie per gestire con successo la transizione digitale e sostenibile in corso non può prescindere dal **saper raccontare e valorizzare con efficacia "il Bello di lavorare nel Retail"**. A tal proposito, si propone di rendere permanente il **ciclo di podcast "Genzy4Retail"**, inaugurato a fine 2022, con l'obiettivo di supportare gli attori

⁶³ Si veda la Parte 3 del presente Rapporto Strategico "*Quale modello di Retail Specializzato per i prossimi anni: omnicanale, circolare e inclusivo*" per ulteriori approfondimenti in merito.

del settore nel raccontare l'esperienza lavorativa all'interno delle proprie aziende attraverso la voce di giovani lavoratori under 35. Le puntate del podcast hanno l'obiettivo di far conoscere cosa significa lavorare nel settore del Retail Specializzato e condividere le opportunità di rapida crescita professionale offerte alle generazioni più giovani, anche attraverso aneddoti, esperienze sul campo e momenti significativi dell'esperienza lavorativa di chi ne fa parte⁶⁴.

195. In generale, Il Retail è davanti ad una nuova prova di cambiamento. Come descritto nel Capitolo 3 del presente Rapporto Strategico, la transizione del settore verso un nuovo modello 5.0, con al centro il benessere degli individui e delle comunità, si fonda su tre pilastri: **omnicanalità diffusa, sostenibilità ed Economia Circolare, attrazione di capitale umano qualificato.**
196. In questo quadro, al fine di rendere operativo e abilitare questo nuovo ruolo e modello del Retail Specializzato, **il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza può rappresentare un'opportunità storica per rilanciare gli investimenti e ripensare in modo strategico il futuro del settore**, anche se – ad oggi – la parola commercio non viene mai esplicitamente citata.

⁶⁴ Tutti gli episodi di Genzy4Retail sono disponibili su Spotify e le principali piattaforme podcast e vengono periodicamente valorizzati sulle piattaforme di social media di The European House - Ambrosetti.

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 ridurre i consumi energetici domestici, incrementare la sostenibilità e supportare un’industria di eccellenza del Made in Italy”*, 2022
- 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
- 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
- Commissione Europea, *“Una strategia per i dati”*, 2020
- Commissione Europea, *“Next Generation EU”*, 2020
- Commissione Europea, *“Behavioural Study on Consumers’ Engagement in the Circular Economy”*, 2018
- Commissione Europea, *“Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council”*, 2020
- Confcommercio, *“Allarme lavoro nei supermercati italiani”*, 2022
- Confcommercio, *“Allarme lavoro nei supermercati italiani”*, 2022
- Confesercenti e AIREs - Associazione Italiana Retailers Elettrodomestici Specializzati, *“Lo scenario macroeconomico del mercato dell’elettronica in Italia”*, 2022
- Confindustria, *“L’impatto della corsa dei prezzi dell’energia sui costi di produzione: settori a confronto tra Italia, Francia e Germania”*, 2022
- Confindustria, *“I rincari delle commodity, in particolare gas ed energia elettrica, rischiano di bloccare le imprese”*, 2022
- 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 2022. Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani”*, 2022
- 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
- Eurocommerce, *“Making repair the most attractive option for consumers and retailers”*, 2022
- Eurocommerce, *“Contribution to discussion in the EP and Council on the Digital Services Act”*, 2021
- European Regional Development Fund, *“Good Practice: Trading Online Voucher Scheme – addressing COVID-19 impact”*, 2021
- Federdistribuzione, *“Bilancio di sostenibilità di settore”*, 2016-2020
- Federdistribuzione, *“Scenario economico e dinamica dei consumi”*, 2020
- Fondo Monetario Internazionale, *“Regionale Economic Outlook”*, 2022
- 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
- Gazzetta ufficiale dell’Unione europea, *“Orientamenti sull’interpretazione e l’applicazione dell’articolo 6 bis della direttiva 98/6/CE del Parlamento europeo e del Consiglio relativa alla protezione dei consumatori in materia di indicazione dei prezzi offerti ai consumatori”*, 2021
- Governo del Regno Unito, *“Corporate report - DIT Outcome Delivery Plan: 2021 to 2022”*, 2021
- 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), *“Spese per consumi delle famiglie”*, 2022
- Istituto Nazionale di Statistica (Istat), *“Commercio al dettaglio”*, 2022
- Istituto Nazionale per l’Analisi di Politiche Pubbliche (INAPP), *“Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all’era post covid-19”*, 2021
- Julian K., et al., *“Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions”*, 2017
- Largo Consumo, *“Rivista di economia e marketing sulla filiera dei beni di consumo”*, 2022
- Largo Consumo, *“Osservatorio Imprenditoria Retail - Il profilo dell’imprenditore nel franchising e nella distribuzione organizzata”*, 2019
- Lifegate, *“Osservatorio nazionale sullo stile di vita sostenibile”*, 2022
- Luiss Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese, *“La sostenibilità incontra l’innovazione nel settore Retail: scenari post Covid-19 e analisi del caso Green Pea”*, 2021
- 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
- Ministère de la transition écologique, *“Appliquer les sciences comportementales pour accompagner la mise en place d’un indice de réparabilité des ordinateurs portables”*, 2020
- Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali, *“Neet Working – piano di emersione e orientamento giovani inattivi”*, 2022
- Ministero dello Sviluppo Economico, *“Rapporto sul sistema distributivo, 2019”*, 2020
- Ministero dello Sviluppo Economico, *“Rapporto sul sistema distributivo, 2018”*, 2019
- 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 Findomestic, *“I mercati dei beni durevoli e le nuove tendenze di consumo”*, 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
- Osservatorio Permanente per la Tutela in Italia del Mercato dell’Elettronica, *“Rapporto Optime Nota di Aggiornamento 2022”*, 2022
- 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
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, *“Pandemia, Disagio Giovanile e Neet”*, 2021
- Randstad, *“HR trends and salary survey”*, 2022
- Randstad, *“Workmonitor 2022”*, 2022
- Randstad, *“Le retribuzioni dei dipendenti”*, 2022
- Randstad Research, *“Le nuove sfide per il future del lavoro nella logistica”*, 2019
- Retail Prophet, *“Il Metaverso cambierà radicalmente il retail”*, 2022
- Sands S., et al., *“How small service failures drives customer defection: introducing the concept of microfailures”*, 2020
- SimpliLearn, *“Is the Future of Retail in the Metaverse?”*, 2022
- The European House – Ambrosetti – Community Cashless Society, *“Italia cashless: cambiamenti in atto e prospettive future”*, 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 ADM – Associazione Distribuzione Moderna e Ipsos, *“Marca del Distributore e consumatore nella società che cambia”*, 2022

- The European House – Ambrosetti, *“Studio Strategico Retail 5.0 – Un momento chiave per il rilancio dell’Italia: il ruolo del Retail Specializzato, dai piccoli negozi ai grandi Centri Commerciali”*, 2021
- The European House – Ambrosetti in collaborazione con Consorzio Netcomm, *“Il ruolo e il contributo dell’e-commerce e del digital retail alla crescita e alla trasformazione digitale”*, novembre 2020
- UBS Entrepreneur Compass, *“Challenges for the decade ahead”*, 2022
- Ufficio Studi Fipe et al., *“Ristorazione Rapporto Annuale 2020”*, 2020
- UPS, *“Report UPS - Smart E-commerce 2021. Cosa cercano gli acquirenti europei in un e-commerce”*, 2021