

**Aggiornamento su macro-trend
e andamenti settoriali
impattati dall'emergenza COVID-19**



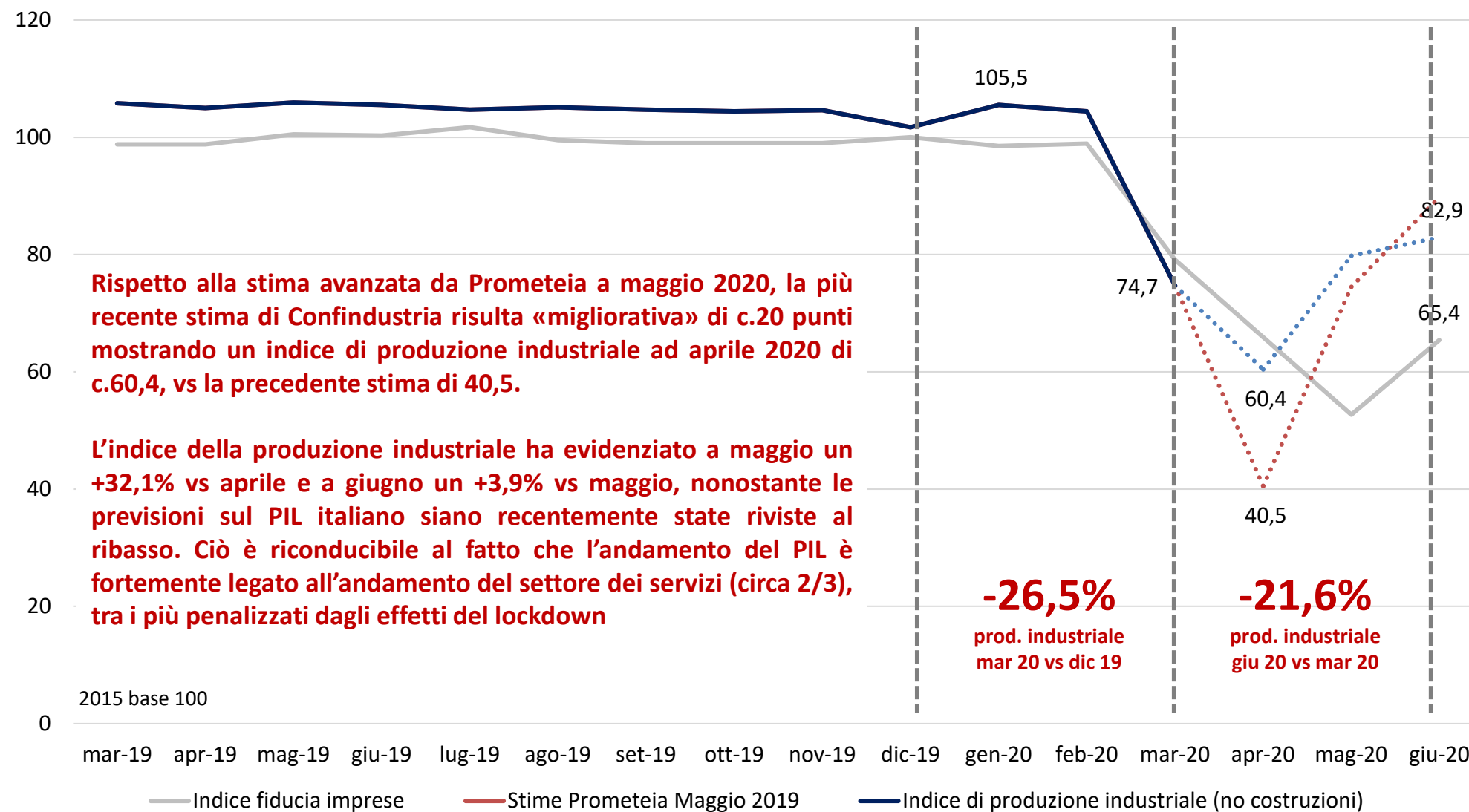
**1 | Macrotrend Italia:
produzione industriale, consumi delle famiglie
e spinta alla digitalizzazione**

COVID-19 | Produzione industriale italiana

Nonostante la riapertura delle attività imprenditoriali, in Italia nel secondo trimestre del 2020 si registra una contrazione della produzione industriale del -21,6%, fortemente impattata dal calo dell'indice nel mese di aprile 2020, sebbene le più recenti stime elaborate da Confindustria mostrino un dato in miglioramento rispetto alle precedenti proiezioni di Prometeia.

Per i mesi di maggio e giugno 2020 si prevede una parziale ripresa della produzione industriale, anche se l'indice si manterrà ben al di sotto dei livelli pre-Covid

Indice destagionalizzato composto del clima di fiducia delle imprese e di produzione industriale - 2019-2020



Rispetto alla stima avanzata da Prometeia a maggio 2020, la più recente stima di Confindustria risulta «migliorativa» di c.20 punti mostrando un indice di produzione industriale ad aprile 2020 di c.60,4, vs la precedente stima di 40,5.

L'indice della produzione industriale ha evidenziato a maggio un +32,1% vs aprile e a giugno un +3,9% vs maggio, nonostante le previsioni sul PIL italiano siano recentemente state riviste al ribasso. Ciò è riconducibile al fatto che l'andamento del PIL è fortemente legato all'andamento del settore dei servizi (circa 2/3), tra i più penalizzati dagli effetti del lockdown

-26,5%
prod. industriale
mar 20 vs dic 19

-21,6%
prod. industriale
giu 20 vs mar 20

-21,4%
prod. industriale
giu 20 vs giu 19

-24,6%
prod. industriale
mag 20 vs mag 19

Stima indice di produzione Prometeia aprile/giugno

“Sulla base delle settimane di lockdown, per aprile Prometeia prevede un'ulteriore caduta del 46%, seguita da un rimbalzo nei mesi successivi. Tale profilo condurrebbe a una riduzione di produzione del 61% nei mesi di marzo e aprile, da quando si è diffusa la pandemia. Benché molto deciso, il rimbalzo atteso fra maggio e giugno non sarà tuttavia sufficiente a coprire le perdite subite”.

Stima indice del clima di fiducia aprile/giugno

Dato di fiducia delle imprese non disponibile per aprile: è stato ipotizzato un dato medio

L'impatto del lockdown sulla produzione industriale italiana:

- L'attività produttiva del secondo trimestre 2020, calcolata come media del valore degli indici mensili registrati, risulta in diminuzione del -21,6% rispetto alla media degli indici del primo trimestre. Tale valore risente dell'impatto sensibilmente negativo relativo al mese di aprile (indice pari a 60,4 fortemente in calo), che trascina al ribasso la media trimestrale. Come evidenziato nel grafico, infatti, la produzione industriale a giugno risulta in ripresa rispetto a marzo 2020; tuttavia, nonostante tale parziale recupero, il valore evidenziato risulta ben al di sotto del valore pre-covid (-22,6 punti vs gennaio 2020)

Previsioni sulla fase di post-lockdown:

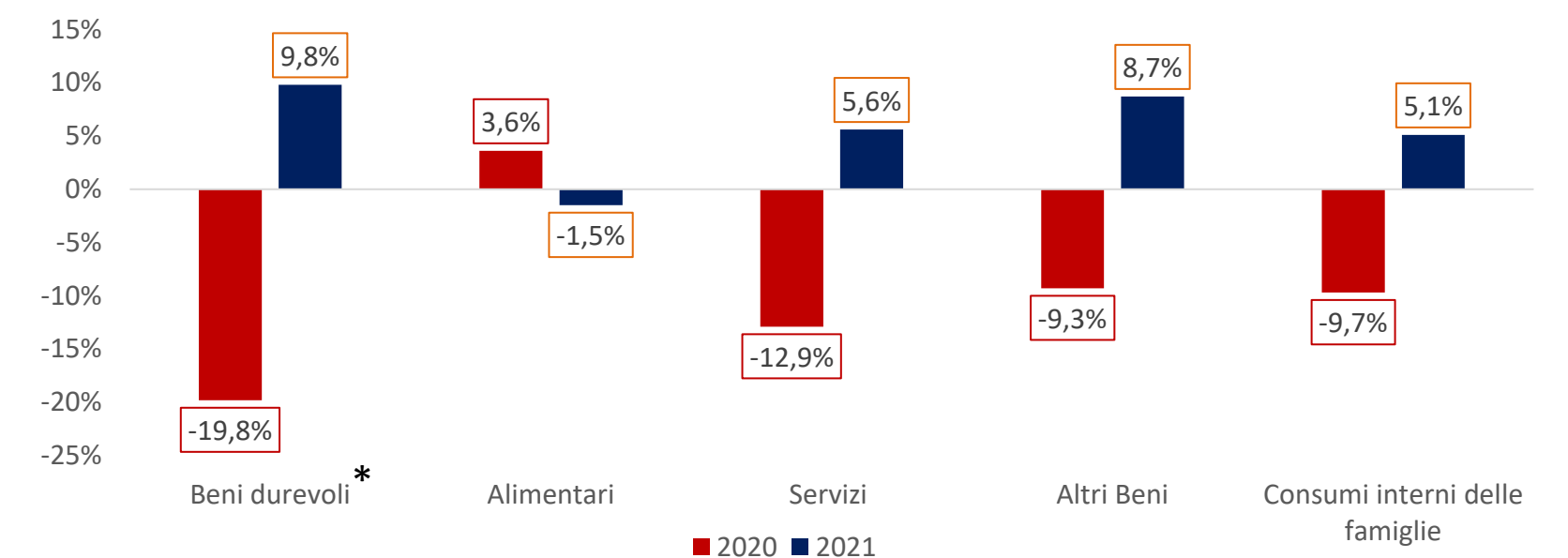
- Gli ordini in volume hanno evidenziato un -48,5% in maggio 2020 vs maggio 2019 (+13,7% su aprile 2020) -34,6% annuo in giugno (ma +6,3% sul mese precedente)
- La maggiore difficoltà nel recupero post lockdown si registra per le imprese con una elevata propensione all'export (ovvero con una quota di fatturato esportato superiore al 60%), rispetto a quelle focalizzate maggiormente sul mercato interno; ciò in primis per effetto della diversa dinamica temporale dell'evoluzione della pandemia e del lockdown

COVID-19 | Consumi delle famiglie

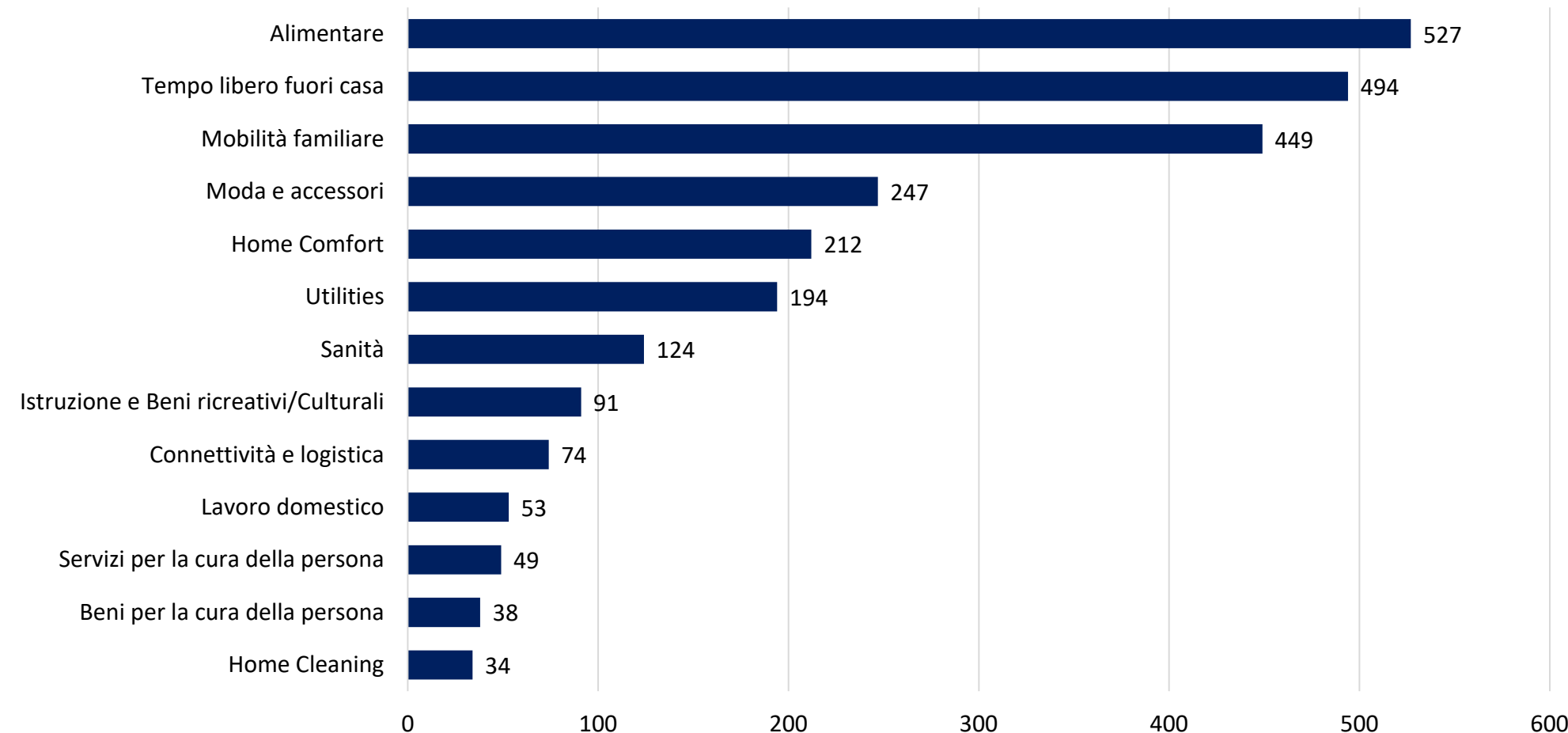
L'emergenza sanitaria ha determinato un cambiamento dei consumi delle famiglie italiane; in particolar modo, durante la fase di emergenza, è aumentata la spesa per beni alimentari, cura della casa e della persona; di contro le spese legate al tempo libero e alla mobilità familiare hanno registrato un drastico decremento

- La fase di emergenza ha visto **incrementare** la spesa per **beni alimentari** da consumare a casa, prodotti e servizi per la **cura ed il comfort** della propria abitazione e **dell'igiene della persona**
- Di contro le spese legate al **tempo libero** e alla **mobilità** hanno registrato una **contrazione**, con effettivo **recupero** solamente durante la fase di post lockdown
- La categoria **home comfort**, in particolare le **apparecchiature elettroniche** legate allo smartworking, nella fase immediatamente successiva al lockdown hanno evidenziato un **deciso recupero** dei consumi
- Analogamente nella fase post lockdown anche i mezzi di **trasporto ecosostenibili** (bicilette, e-bike, ecc..) hanno registrato un **incremento** nei consumi, trainati da una maggior sensibilità legata al consumo responsabile e sostenibile
- Con la ripresa delle attività economiche le famiglie sono disposte a spendere qualcosa in più, ma sempre su livelli ben al di sotto del periodo pre-COVID. **Stentano** infatti a **ripartire i consumi interni**, legati oltre che ad una sottostante economica, anche ad un fattore di **incertezza** sulle prospettive di uscita dall'emergenza

Variatione attesa dei consumi – 2020-2021



Spesa mensile familiare pre COVID: fase di emergenza, convivenza, superamento



Variatione attesa spesa mensile familiare: fase di emergenza, convivenza, superamento

		STABILI	MIGLIORAMENTO
Fase di emergenza	Fase di convivenza e superamento		
	Impattati positivamente/molto positivamente	<ul style="list-style-type: none"> Alimentare Home cleaning 	
	Stabili o in lieve crescita	<ul style="list-style-type: none"> Beni per la cura della persona Sanità Utilities 	
	Impattati negativamente in modo lieve		<ul style="list-style-type: none"> Connettività e logistica (servizi postali, servizi di telefonia, cellulari) Istruzione e beni ricreativi culturali Home comfort
Impattati negativamente		<ul style="list-style-type: none"> Moda e accessori Tempo libero e fuori casa Lavoro domestico Servizi per la cura della persona (barbieri, parrucchieri, saloni) Mobilità familiare 	

Trattasi dei settori con i tempi di recupero attesi più lunghi

Fonte: Prometeia: «MonitorFase3: I consumi degli Italiani: prime valutazioni dell'impatto del COVID-19». Note (*) beni durevoli: beni suscettibili di uso prolungato, pluriennale (consumo che si protrae almeno per tre anni)

COVID-19 | New Technologies

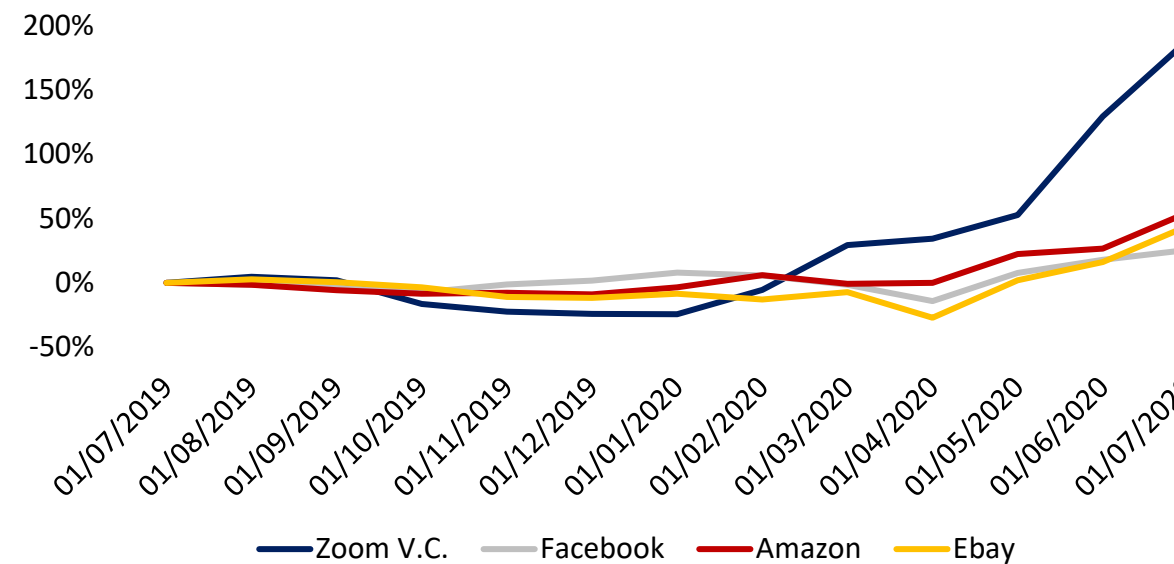
Il mercato mondiale ha risposto all'emergenza sanitaria con la maggior divulgazione di alcune tecnologie (video conferenze in stile «Zoom») e velocizzando i processi di digitalizzazione, quali l'intelligenza artificiale e la blockchain, per effetto delle misure imposte dal lockdown e dall'obbligo del distanziamento sociale

Imprese

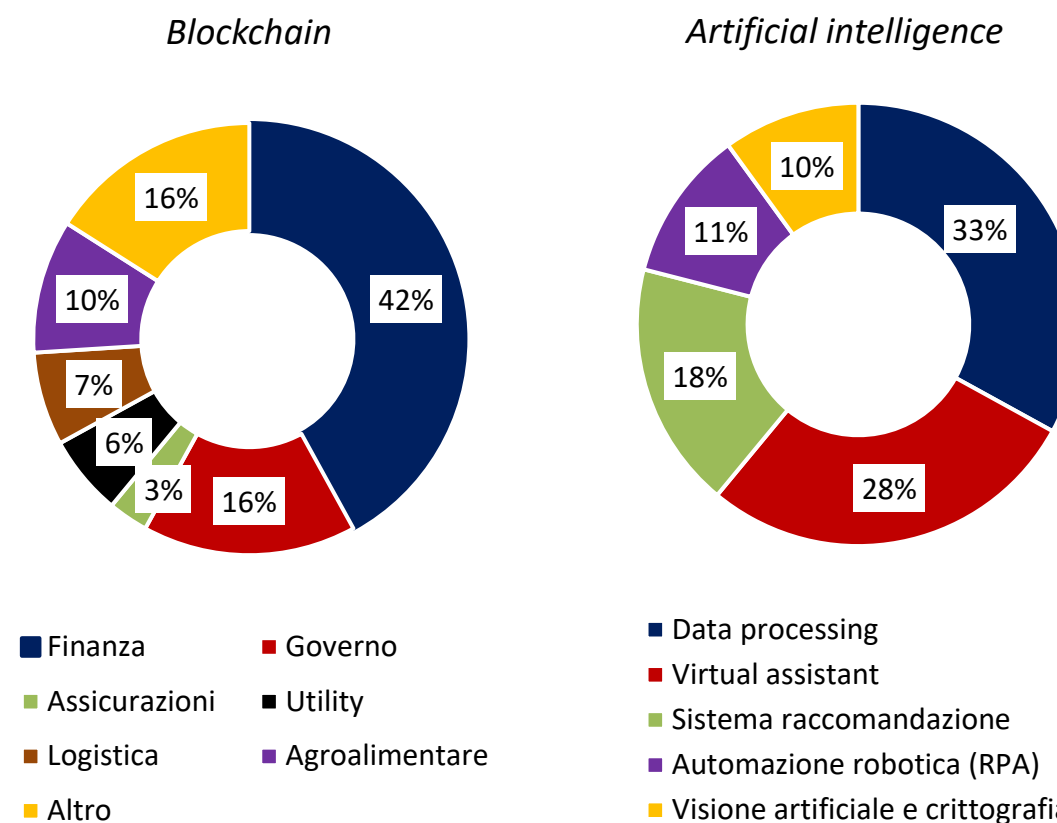
L'uso delle nuove tecnologie abilitanti lo **smart manufacturing** e le soluzioni di **automazione in campo** hanno aiutato e aiuteranno i produttori a gestire l'emergenza e la convivenza con la pandemia:

- **Internet of things:** se implementato in loco nei siti produttivi, permetterà di **raccogliere grandi quantità di dati** dalle più diverse possibilità applicative
- **Automazione:** il distanziamento sociale ha imposto serie restrizioni all'impiego della forza lavoro. Le attività aperte hanno lavorato con riduzioni fino al 50/60%: l'implementazione della **robotica** (già in corso in epoca pre-Covid) potrebbe dunque fornire un'opportunità per aumentare la produttività e la sicurezza
- **Blockchain:** connessa alle inefficienze innescate dall'interruzione e dal rallentamento delle supply chain, è stata adottata dalle imprese italiane (in particolare nel retail alimentare e moda) per **monitorare qualità, parametri di riferimento dei fornitori e standard dei lavoratori**, informazioni che in una situazione di crisi diventano essenziali. Gli investimenti in Blockchain in Italia nel 2019 hanno raggiunto 30 €/mln, in crescita del 100% rispetto al 2018
- **Artificial Intelligence:** sta sperimentando forti incrementi nell'utilizzo come strumento di automazione e analisi dei dati di base in seguito alle necessità di **accelerare il processo decisionale, velocizzare la risposta ai cambiamenti del mercato, efficientare la gestione dei costi, ottimizzare il portafoglio prodotti/servizi e migliorare la gestione della forza lavoro**

Var. % del valore dei titoli azionari (vs. 1/07/2019)



Ambiti di applicazione delle nuove tecnologie (Italia, 2019)



Consumatori

I consumatori hanno beneficiato e beneficeranno della digitalizzazione per far fronte all'emergenza e alla convivenza col Covid:

- **Teleconferenze:** sono state utilizzate principalmente per smart working e per far fronte al distanziamento sociale. **Zoom**, colosso americano, ha riportato un tasso di crescita del 2900%, passando da 10 mln di utenti giornalieri (dicembre 2019) a 300 mln di giornalieri ad aprile 2020. Gli utenti di **Google Meet** aumentano ogni giorno di 3 mln e la piattaforma ha superato, a fine aprile, la quota di 100 mln di utenti al giorno. Da gennaio, l'utilizzo giornaliero di Meet è cresciuto di 30 volte. Infine **Skype** ha registrato a marzo 2020 una crescita del 70% degli utenti giornalieri (vs. marzo 2019), per un totale di 40 milioni di visite giornaliere
- **Blockchain:** in un contesto di aumento delle vendite online, la blockchain garantisce al consumatore un **alto livello di tracciabilità e sicurezza delle transazioni lungo tutta la filiera**. Inoltre, facilita il processo decisionale dell'acquisto rendendo l'acquirente più informato e responsabile. Infine, facilita la prevenzione delle contraffazioni
- **Artificial intelligence:** il periodo di emergenza e il lockdown hanno costretto molte aziende a chiudere gli uffici, rendendo necessario per i lavoratori adottare lo smart working, modalità non ottimale per l'assistenza ai clienti. Tuttavia, i **chatbot** si configurano come importante linea diretta di collegamento tra clienti ed aziende
- **Cloud computing:** branca dell'AI, ha consentito di accedere da remoto a risorse hardware e servizi software, come data center o servizi di streaming multimediale

Fonte: BCG «The Rise of the AI-Powered Company in the Postcrisis World»; SSRN «The Public Blockchain Ecosystem: An Empirical Analysis»; Il Sole 24 Ore «La sostenibilità della moda ora è certificata dalla blockchain» e «Blockchain per i kit diagnostici Covid-19»; InnovationPost «Blockchain: in Italia mercato a 30 milioni di euro, ma il potenziale è molto superiore»; NetworkDigital360 «AI, cos'è l'intelligenza artificiale e come può aiutare le imprese»



2 | Outlook retail

congiuntura internazionale e nazionale

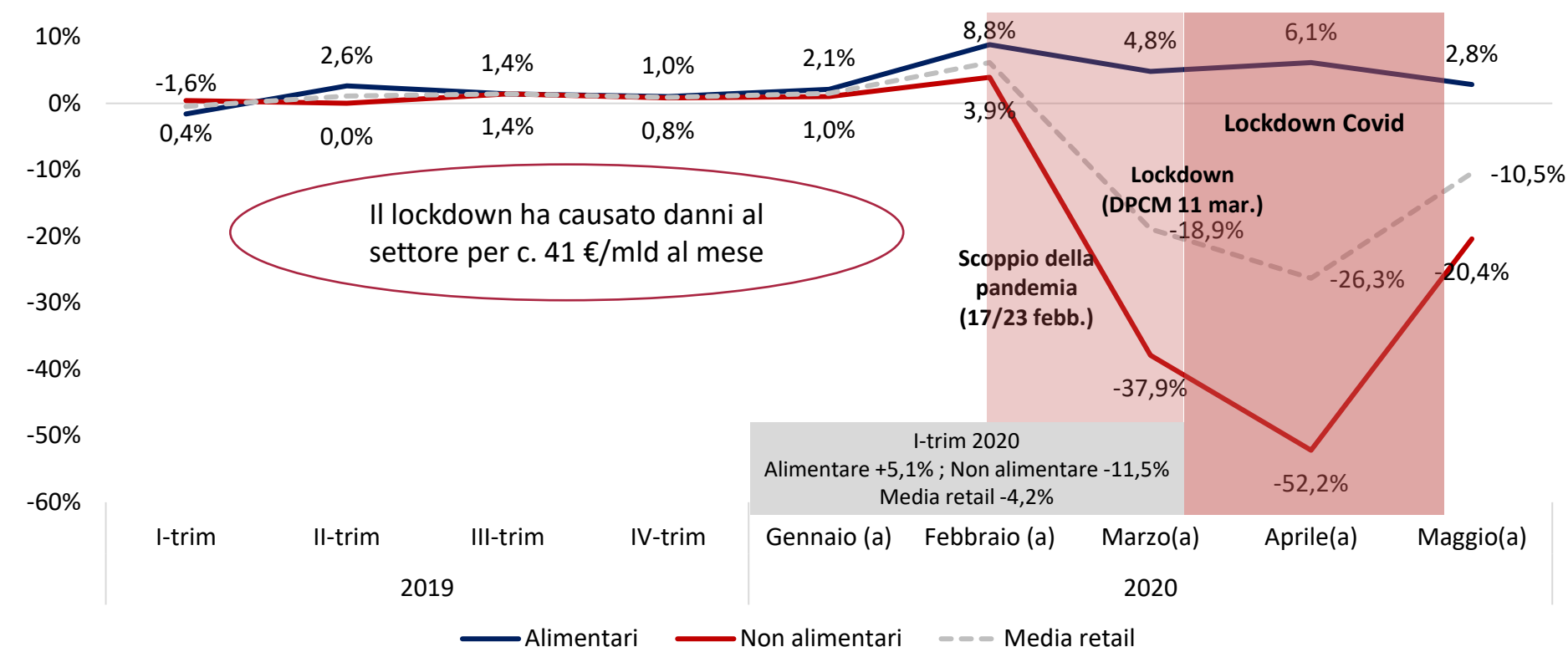
Outlook retail Italia: alimentare e non

I consumi al dettaglio in Italia nel 2018 valgono c.1.000 €/mld*. Di questi, i consumi «commercializzabili» di beni alimentari e non alimentari hanno riportato un valore di 223€/mld, di cui 118€/mld riferiti ai beni alimentari e 105 €/mld ai beni non alimentari. Nell'alimentare è preponderante il canale di distribuzione della GDO, mentre nel non alimentare i negozi tradizionali e le grandi superfici e catene specializzate. Tuttavia, il canale e-commerce va rafforzandosi in entrambi i settori

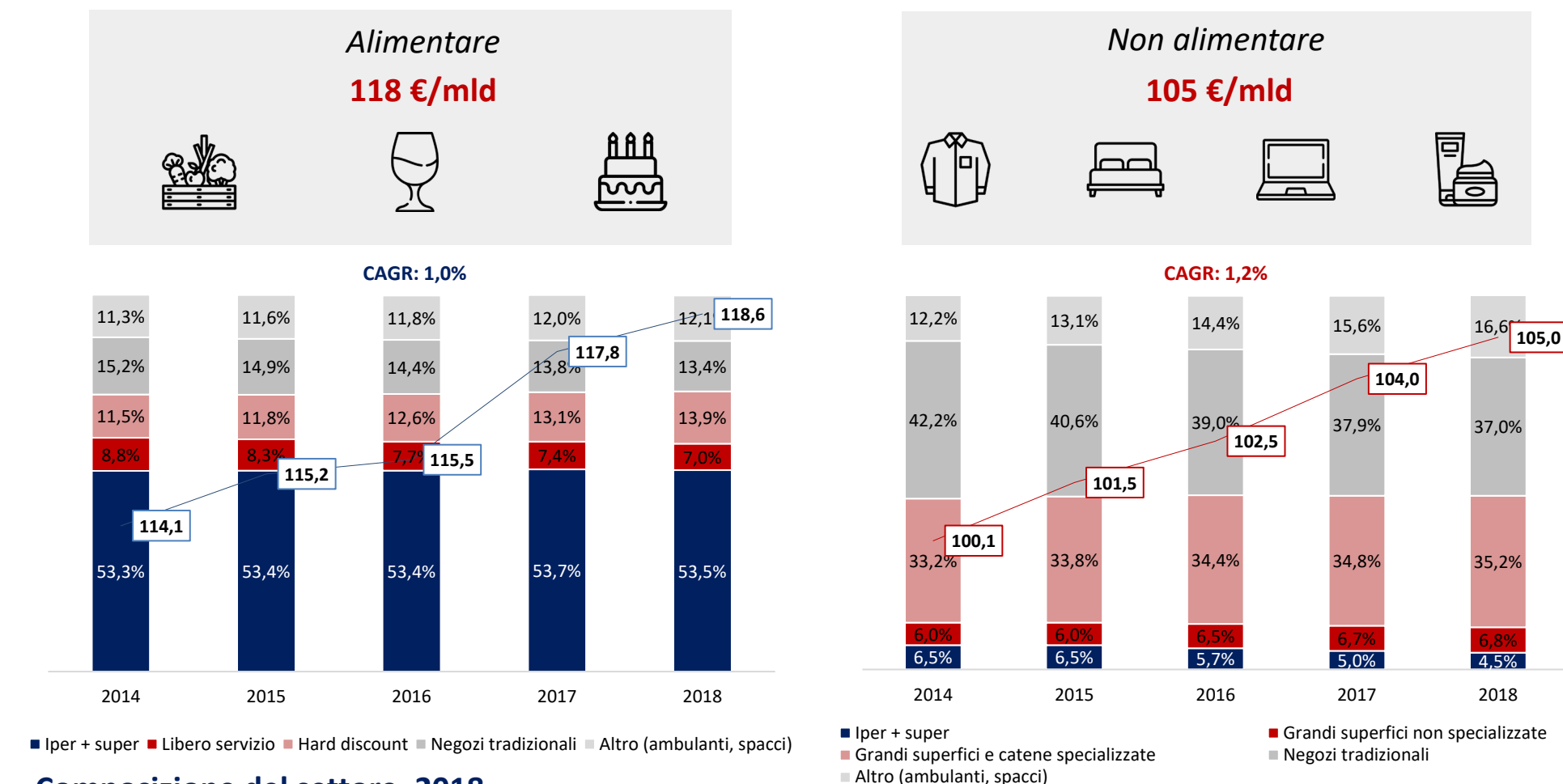


- Si stima per il 2020, a livello mondiale, una contrazione del reparto retail prossima al -9,6%, per una perdita di 1.869 €/mld su un mercato che vale complessivamente c. 19.468€/mld (dato 2020). La previsione rappresenta la conseguenza dell'impatto del lockdown sulle abitudini e sulle modalità di consumo della popolazione, aggravato dalle incertezze sul mercato del lavoro.
- A livello nazionale nel trimestre marzo/maggio 2020 si è registrata nel fatturato del commercio al dettaglio una riduzione sul trimestre precedente del -20,6% in valore e -21,8% in volume, con una dinamica particolarmente negativa per i beni non alimentari (-37,4% in valore e -37,8% in volume) e una tenuta per quelli alimentari (+1,5% in valore e +0,4% in volume).
- A maggio 2020, si registra una diminuzione delle vendite del -10,5% in valore e del -11,9% in volume rispetto a maggio 2019: i beni non alimentari hanno registrato cali rilevanti (-20,4% a valore e -20,6% a volume), mentre i beni alimentari sono cresciuti (+2,8% a valore e +0,1% in volume).
- Se l'alimentare si aspetta di chiudere il 2020 in pareggio, il resto dei beni di largo consumo ha già messo in conto una perdita dei fatturati del -30%, per una perdita ponderata c. del -15% peggiore di quella prevista a livello mondiale

Valore delle vendite mensili del commercio al dettaglio (var. sull'anno precedente, base 2015=100)



Struttura della rete commerciale retail



Composizione del settore, 2018

Distribuzione alimentare	52,9%	118 €/mld
Elettronica di consumo, edutainment	11,3%	25,2 €/mld
Abbigliamento, calzature, tessile casa	11,2%	24,9 €/mld
Arredo, casalinghi	8,6%	19,1 €/mld
Bricolage	5,5%	12,1 €/mld
Altro	10,6%	23,6 €/mld

Fonte: CDP Think Tank: retail e Covid-19: alcuni fatti stilizzati; Istat: commercio al dettaglio Aprile 2020. Federdistribuzione: scenario economico e dinamica dei consumi. (a): dati provvisori. (*): dato complessivo di: consumi commercializzabili di beni alimentari e non alimentari, consumi obbligati (affitti, utenze, trasporti, carburanti, salute ed istruzione), altri consumi (alberghi, ristoranti, benessere, sport).

Retail non alimentare

Le diverse categorie merceologiche e i differenti canali di distribuzione hanno subito impatti di entità variabile: i più penalizzati sono stati i negozi fisici colpiti dalla chiusura o dalla drastica riduzione della mobilità sul territorio. Nonostante abbia riportato valori in evidente crescita, anche l'e-commerce ha dovuto in questo periodo confrontarsi con le difficoltà legate all'interruzione delle catene logistiche di approvvigionamento. A livello delle merci le categorie più colpite nei primi 5 mesi del 2020 risultano essere abbigliamento e pellicceria (-28,9%), calzature (-28,2%) e mobili (-25,4%)

Principali impatti della pandemia su categorie merceologiche e canali di vendita

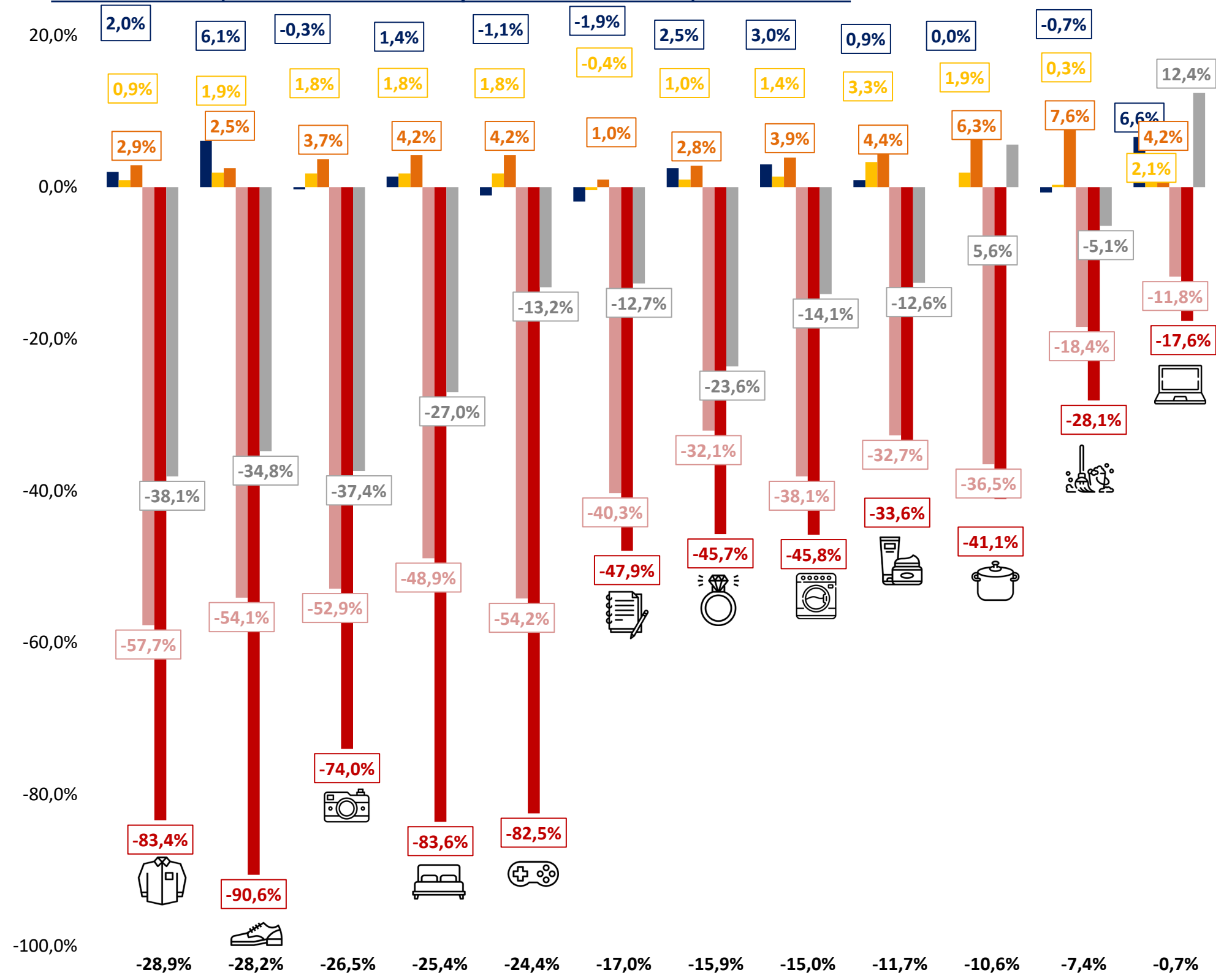
	Abbigliamento	Arredo	Elettronica	Cura della persona	Alimentare
Negozi fisici	Chiusura dei negozi			Grocery panic	
Omnicanale	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto severo con una contrazione dei ricavi del -70/-100% • Necessità di misure di breve termine per garantire la continuità 			<ul style="list-style-type: none"> • Cambiamento nelle abitudini di consumo • Rischio di interruzione delle catene di fornitura 	
E-commerce	Transizione verso l'online				
	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione della domanda e/o passaggio ai canali commerciali digitali • Necessità di operare il canale eCommerce in modalità di crisi 			<ul style="list-style-type: none"> • Necessità di stabilizzare l'operatività 	

Note: schema desunto da CDP «Retail e Covid'19» 5 giugno 2020

- In rapporto ai dati pre-Covid, si evidenziano alcune **dinamiche contrapposte**: a maggio è stata registrata una severa contrazione negli acquisti di beni di consumo, **superiore o nell'ordine del 30% nel caso dell'abbigliamento, calzature e dell'arredamento, ed un incremento della spesa di utensileria per la casa (+5,6%) e delle dotazioni per l'informatica (+12,4%)**.
- Il traffico nei **centri commerciali** è arrivato a -71% nel mese di maggio rispetto allo stesso mese del 2019 con punte del -95% a fine maggio, nella prima settimana di **giugno si attesta, in parziale recupero, su un -35%**. In forte sofferenza risultano essere poi gli outlet che risentono della **mancanza dei turisti stranieri**.
- La **riduzione dei ricavi** e l'aumento dei **costi di gestione** della rete dei punti vendita al fine di rispettare le misure di sicurezza anti contagio (+2%/+4%) eroderà l'utile netto delle imprese di settore: le stime prevedono un **risultato netto negativo** di -12,6% sul fatturato a fine 2020 per le imprese della distribuzione non alimentare.

Valore del commercio al dettaglio per forma distributiva	Apr 2020 vs. 2019	Mag 2020 vs. 2019	Gen-mag 2020 vs. 2019
Grande distribuzione	-16,4%	-4,4%	-4,4%
Alimentare	6,9%	3,9%	6,1%
Non Alimentare	-62,2%	-20,1%	-24,1%
Imprese operanti su piccole superfici	-37,1%	-18,8%	-16,7%
Alimentare	11,2%	3,4%	5,0%
Non Alimentare	-51,5%	-25,3%	-23,3%
Vendite al di fuori dei negozi	-45,2%	-23,0%	-21,1%
E-commerce	27,1%	41,7%	25,8%
Totale	-26,3%	-10,5%	-10,1%

Focus settoriale, vendite a valore comparto non alimentare, 2020 vs. 2019



■ Dicembre ■ Gennaio ■ Febbraio ■ Marzo ■ Aprile ■ Maggio ■ Media a 5 mesi

Fonte: Istat: commercio al dettaglio Aprile 2020, Maggio 2020. Il sole 24 ore 21/6/2020- The European House – Ambrosetti: Quali impatti dell'emergenza Covid-19 sul settore della distribuzione in Italia. (*): in uno scenario senza ondata di ritorno dell'epidemia

FOCUS | Moda

Il fatturato retail dell'abbigliamento e calzature italiani nel 2019 ha riportato un valore di 27,1 €/mld. Le stime per il 2020, impattate principalmente dall'evoluzione dell'epidemia, prevedono un crollo delle vendite che inciderà tra il -30% e il -40% sul fatturato annuo rispetto al 2019. Tuttavia si prevede una ripresa per il 2021 che potrebbe, secondo alcuni analisti*, riportare la situazione ai numeri pre-Covid19

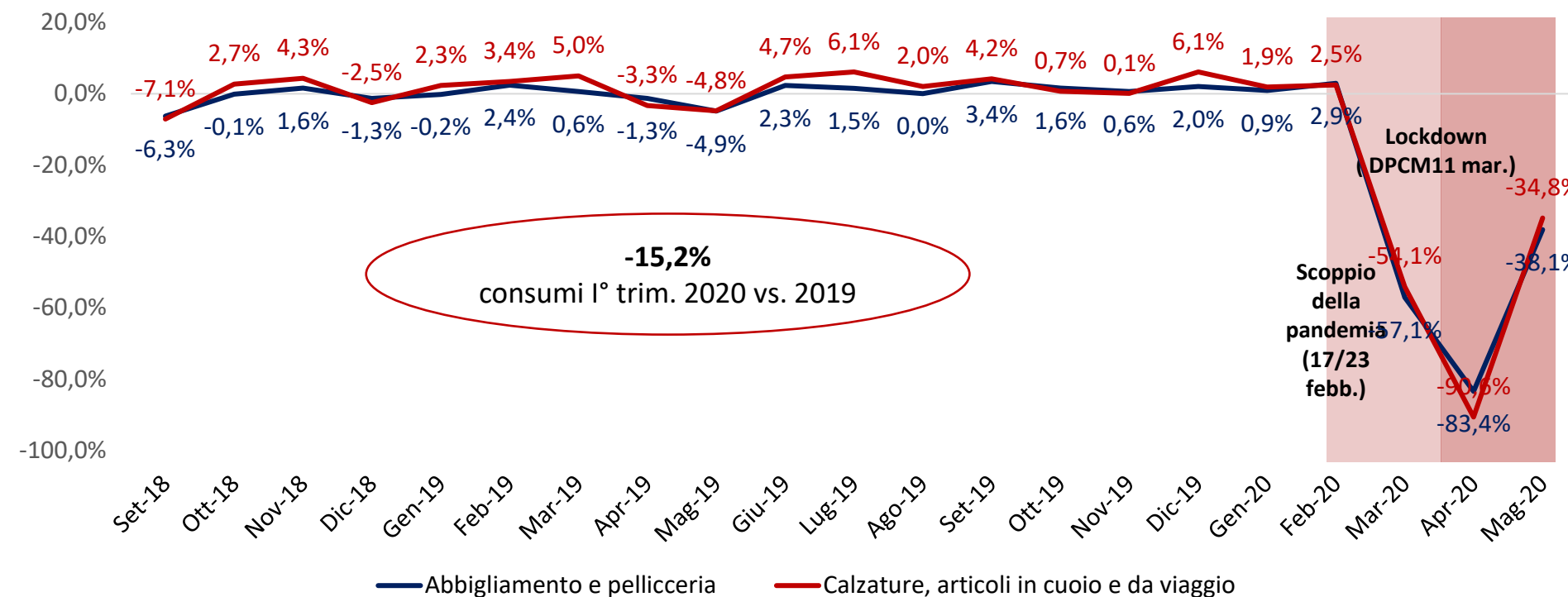
Il 2020 per la moda è partito in salita: già il primo trimestre, colpito solo in minima parte dal lockdown iniziato l'11 marzo, ha fatto registrare un calo nei consumi rispetto al 2019 del -15,2%. I dati sono peggiorati con la chiusura delle attività e faticano a riprendere dopo la riapertura

La regione più colpita risulta essere la Lombardia, considerata capitale della moda italiana sia per i numerosi negozi che per le sfilate organizzate ogni anno durante le settimane della moda di Milano, eventi che nel 2020 rischiano di essere cancellati

Le determinanti principali del crollo del fatturato sono:

- chiusura dei negozi e accumulo di prodotti non venduti
- crollo nei consumi di abbigliamento e calzature, non ritenuti beni di prima necessità in periodo di crisi
- calo del turismo, in particolare dall'estero con conseguente perdita degli acquisti effettuati dai turisti
- smart-working, che ha ridotto i flussi dei clienti e di conseguenza gli stessi consumi

Abbigliamento e calzature, (var. sull'anno precedente, base 2015=100)



Il settore



27,1 €/mld
Fatturato 2019
Realizzato in Italia, netto di export

79.503
imprese attive

-30/40%
calo fatturato previsto
2020 vs. 2019

I punti vendita



94%
attività riaperte dal post
lockdown

17.000
punti vendita a rischio di
chiusura nel 2020
su c. 113.000

>35.000
occupati a rischio
licenziamento nel 2020
su c. 350.000

I consumi italiani di abbigliamento e calzature



-49%
consumi gennaio-
maggio vs. 2019

-54,7%
consumi maggio 2020
vs. 2019

-15 €/mld
calo consumi 2020 vs.
2019

L'emergenza è stata una grande opportunità per l'e-commerce: la sua importanza è infatti stata dimostrata dal trend in costante aumento delle percentuali di vendita, che nel primo quadrimestre 2020 hanno registrato un +14% a valore. Secondo una ricerca condotta dall'osservatorio Covid-Commerce, la ripartenza post-lockdown sarà fortemente incoraggiata da questo canale.

Inoltre, le opportunità offerte dalla trasformazione digitale hanno consentito di sviluppare il Digital Asset Management, ovvero un sistema di archiviazione, organizzazione e distribuzione di immagini e video che ha permesso ai grandi marchi di organizzare showroom digitali. È così possibile presentare i prodotti grazie a una simulazione interattiva a 360° e mettere a disposizione dei propri clienti tante informazioni aggiuntive grazie a data sheet, altre immagini, video e modelli 3D dei prodotti in modo tale che si possano osservare da qualsiasi angolazione.

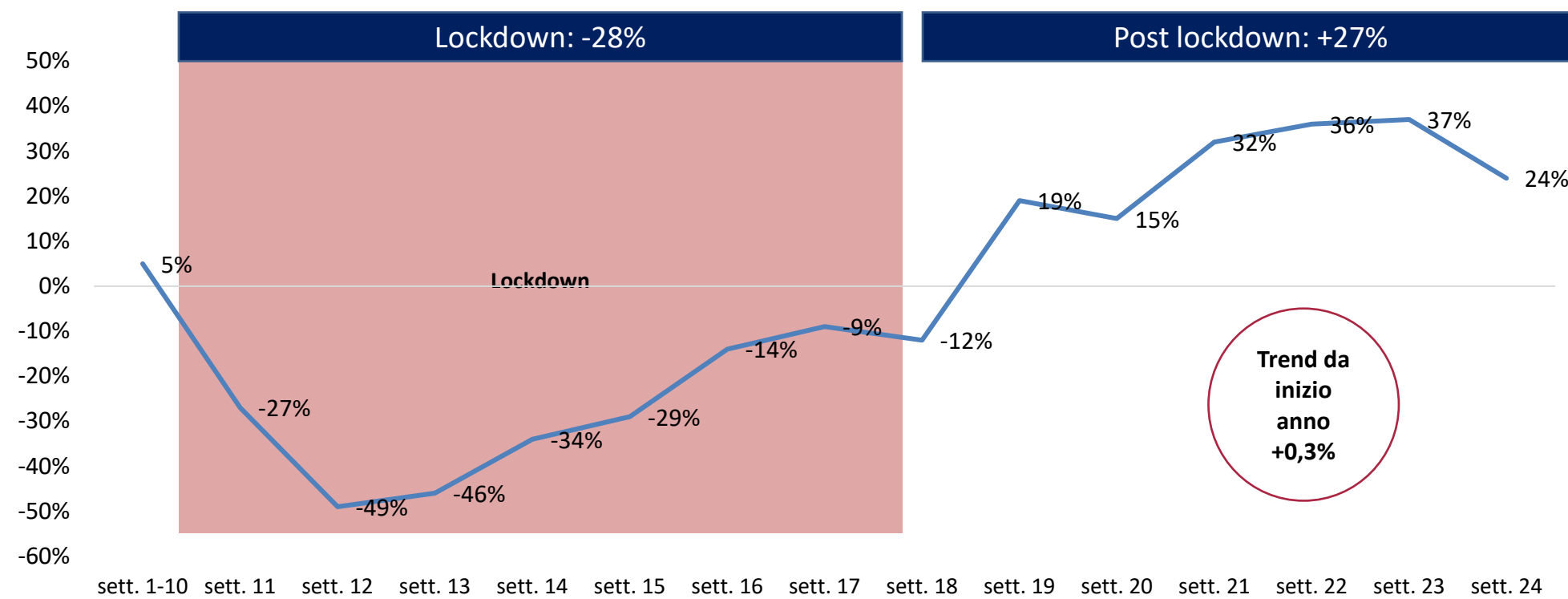
Fonte: Il Sole 24 Ore 8/05/2020 «L'anno azzoppato della moda: il Covid-19 erode fino al 30% dei fatturati»; Federazione Moda Italia: 21/06/2020 «FEDERAZIONE MODA ITALIA al TG2000»; Confcommercio: «QUASI 270MILA IMPRESE RISCHIANO DI SPARIRE DAL MERCATO», «Congiuntura Confcommercio 06-2020»; ISTAT: commercio al dettaglio Novembre 2018-Maggio 2020; Osservatorio Non Food 2019; Osservatorio Confimprese-EY: Gennaio-Maggio; Agi.it «L'allarme dei negozi di abbigliamento, a rischio 35.000 posti di lavoro»; Consorzio Netcomm 23/03/2020. Il sole 24 Ore 8/07/2020: «La moda riparte con export e ordini in caduta»; Milano Finanza 10/06/2020, «Retail, verso un rimbalzo nel 2021»; Greenplanner.it 25/06/2020: «Coronavirus: quando lo showroom diventa digitale». (*) Sita Ricerche

FOCUS | Elettronica di consumo ed Edutainment

Il secondo comparto per importanza nel retail «no food» risulta essere l'elettronica che ha fatturato 27 €/mld 2019 di cui c. 19 €/mld di elettronica di consumo ed il residuo di edutainment. Dopo aver realizzato nel primo trimestre 2020 un fatturato complessivo di 3,8 €/mld, ad inizio marzo il comparto dell'elettronica di consumo ha riportato, rispetto all'anno precedente, un rallentamento del -49% per poi «rimbalzare» nella fase post lockdown; complessivamente il comparto ha performato meglio del retail non alimentare

Dall'inizio della fase 2 il mercato tech ha fatto registrare una forte crescita, con trend positivi sia online che nei punti vendita tradizionali trainato da smart working e home comfort. Nelle ultime settimane il mercato italiano è anche riuscito a recuperare, almeno in parte, la negatività legata all'emergenza: dall'inizio dell'anno il mercato dell'elettronica di consumo ha registrato un +0,3% in valore

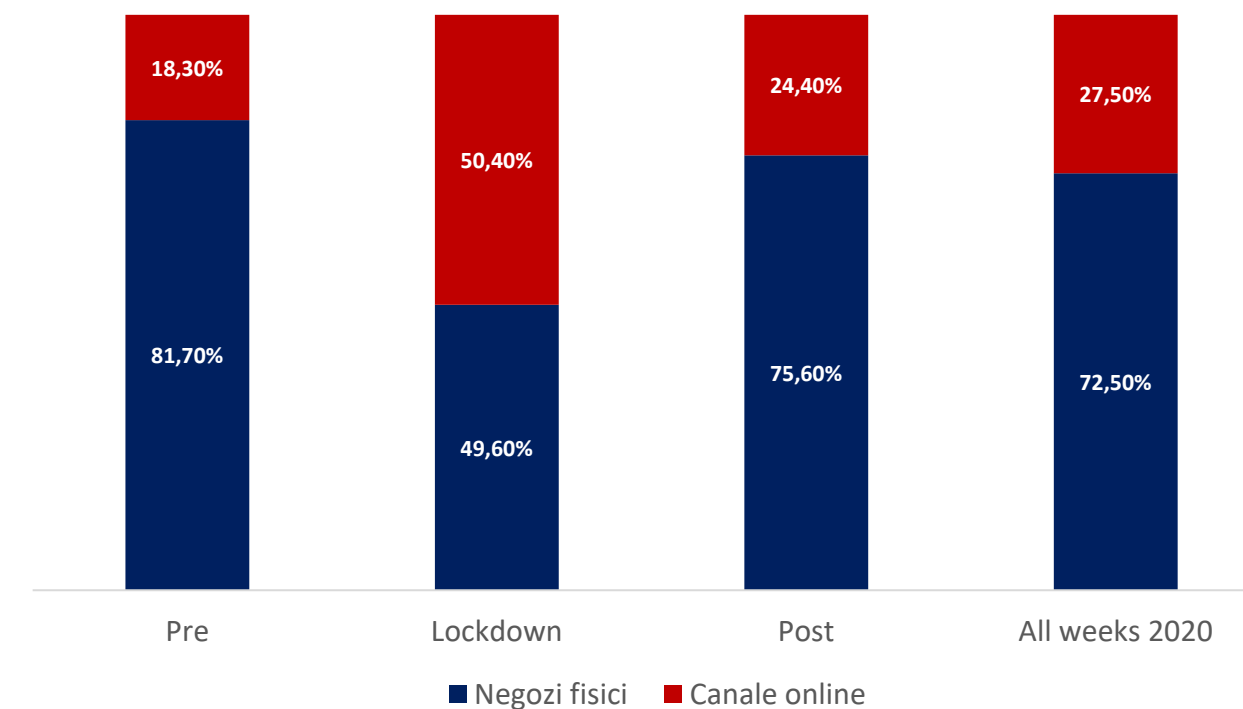
Commercio al dettaglio elettronica di consumo, (2020, var. sull'anno precedente)



Fase 2: trend prodotti (sett. 19-24)

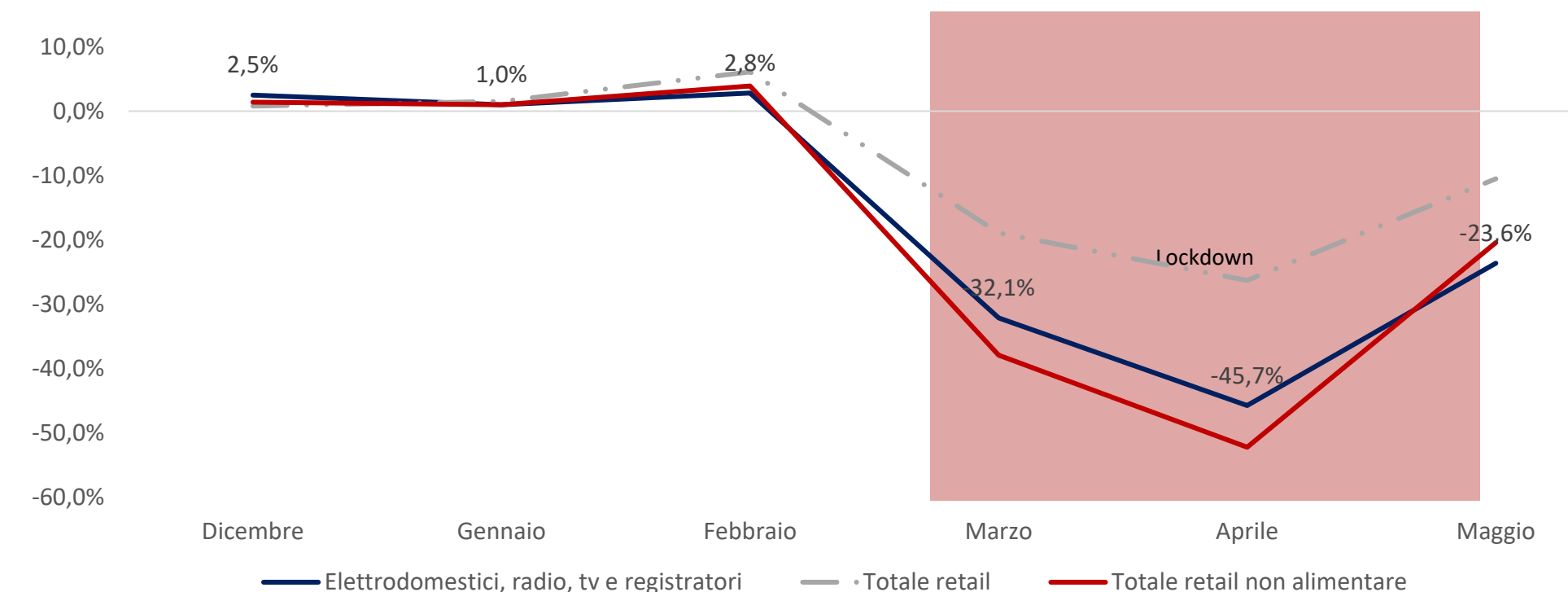


Peso canali: online vs. offline



Durante il periodo del lockdown è stato soprattutto il canale online a crescere, ma con la fase 2 sono tornati a crescere in maniera importante anche gli store fisici. Tradizionalmente, l'Italia è uno dei paesi con la penetrazione più bassa dell'e-commerce, ma uno degli effetti di lungo termine della crisi sarà proprio una maggiore propensione verso gli acquisti sul web.

Focus: Commercio al dettaglio di elettrodomestici, radio e registratori (var. sull'anno precedente)



Fonte: GFK 23/6/2020 «Verso una nuova normalità: i trend di tecnologia e retail nella fase 2»; Istat «Commercio al dettaglio Maggio 2020»

3 | LO SCENARIO POST COVID



COVID-19 | So what?

La natura complessa del settore retail pone gli operatori di fronte alla sfida di intercettare le diverse esigenze di una clientela sempre più segmentata e con bisogni specifici

Punti aperti pre-Covid	Effetti Covid-19
1. Digitalizzazione tuttora poco diffusa	1. Riduzione della domanda, posticipo e revisione degli investimenti privati <i>La riduzione della domanda ha toccato più alcuni settori (ad es. abbigliamento) rispetto ad altri</i>
2. Produttività aziendale rallentata	2. Aumento del ricorso a smart working, distance learning ed e-commerce vs. inattività <i>2 mln di lavoratori in smart working durante il lockdown vs. 570k pre-crisi</i>
3. Contenute dimensioni medie delle imprese italiane	3. Calo nel reddito disponibile per le famiglie, crescita nelle disuguaglianze <i>Le famiglie in condizione di indigenza oggi sono 5 mln e potrebbero raddoppiare nel 2020</i>
4. Stagnazione dei consumi (alimentari e non)	4. Modifica della struttura delle supply chain <i>Circa il 75% delle imprese ha sperimentato intoppi nella catena di fornitura durante il lockdown con conseguenti ulteriori cali nella produttività</i>
5. Delocalizzazione dell'apparato produttivo delle imprese	5. Ridefinizione delle catene di comando e tempestività decisionale <i>Omogeneità nelle risorse e competenze disponibili, continuità nei flussi informativi e prontezza decisionale si sono rivelati punti cruciali nella gestione dell'emergenza</i>
6. Lentezza della Pubblica Amministrazione e della burocrazia	6. Rallentamento nelle supply chain mondiali <i>Le filiere globali sono state impattate dall'epidemia in momenti diversi ed hanno gestito l'emergenza rispondendo in maniera differente</i>
7. Forte ricorso alla leva finanziaria	
8. Inerzia	
9. Necessità di incoraggiare le PMI, così come la PA, ad effettuare maggiori investimenti	
10. Contenuto ricorso al marketing ed al commerciale attivo nelle PMI italiane	

Il mondo post-crisi ha imposto ai player del settore un **ripensamento dei modelli di business**, portandoli conseguentemente a raccogliere la **sfida tecnologica** e ad **adottare nuovi strumenti**. Come anticipato, già prima del diffondersi della pandemia si stavano consolidando alcune nuove tendenze di consumo: i potenziali clienti guardano all'**acquisto come ad un'esperienza** che unisca sicurezza e senso di comunità, coniugando prossimità, fiducia e semplicità.

Per incontrare queste nuove preferenze, gli operatori retail sono chiamati a **ridefinire la propria value proposition** seguendo nuove linee guida:

1. Individuazione di modalità di distribuzione che **integrino** la crescente domanda di **e-commerce con servizi di ultra-prossimità** che garantiscano tempi di consegna più rapidi, disponibilità del prodotto e personalizzazione
2. Attenzione alla **sostenibilità di filiera** ed alla **tracciabilità dei prodotti**, anche attraverso il ricorso a modelli logistici più flessibili ed alla blockchain;
3. Focus sulle possibilità offerte dalla **sharing e circular economy**, per rispondere alla ricerca di modalità di consumo più attento e responsabile, guidato sia dalla ridotta capacità di spesa, sia dalle preferenze dei nuovi consumatori
4. Definizione di **nuovi prodotti/servizi che rispondano ai cambiamenti delle abitudini di vita** dei consumatori, ora più focalizzati sulla dimensione domestica e su nuove modalità di socializzazione, anche attraverso una esponenziale diffusione delle tecnologie
5. Maggiore **innovazione e flessibilità nella configurazione degli spazi** al fine di offrire ai propri clienti un'esperienza in-store personalizzata ed unica, promuovendo la creazione di un rapporto esclusivo che generi fidelizzazione
6. Attenzione a **comportamenti e attitudini**, al fine di rispondere alle esigenze di nuove nicchie di mercato.

Fonte: CDP Think Tank: retail e Covid-19: alcuni fatti stilizzati; The European House – Ambrosetti: Quali impatti dell'emergenza Covid-19 sul settore della distribuzione in Italia; Confindustria «Gli effetti della pandemia Covid-19 sulle imprese»