



Retail e Covid-19: Alcuni fatti stilizzati

5 giugno 2020



Il presente documento è stato predisposto da Andrea Montanino, Alberto Carriero, Angela Cipollone, Cristina Dell'Aquila e Roberto Giuzio. I dati riportati si riferiscono alle informazioni disponibili al 5 giugno 2020.

Key Message

- Il commercio al dettaglio avviene attraverso due canali principali: la **grande distribuzione organizzata** (GDO) e la vendita nei **singoli esercizi commerciali** (retail). Anche il canale delle vendite on line va rafforzandosi in moltissimi settori.
- Il mondo delle vendite al dettaglio è dominato dai grandi gruppi americani. **I primi tre retailers in termini di ricavi sono americani. 1/3 delle aziende top250 sono europee.**
- A fronte di previsioni di crescita del mercato pre pandemia molto positive, si stima per il 2020, a livello mondiale, **una contrazione del comparto retail prossima al 10%.**
- In Italia, il giro di affari legato al commercio al dettaglio è **pari a 542 miliardi di euro**, con pochi grandi gruppi nazionali.
- Nel primo trimestre si è registrata una **riduzione del commercio al dettaglio su base annua prossima al 20%.**
- Lo shock Covid-19, intervenuto in un momento in cui le tendenze di consumo stavano già evolvendo verso una forte segmentazione delle preferenze e specificità dei bisogni, potrebbe aver **cambiato i comportamenti dei consumatori in modo permanente, spostando la preferenza verso gli acquisti online.**
- Per intercettare questi trend **gli operatori retail dovranno ridefinire la loro value chain** verso modalità di distribuzione versatili, una particolare attenzione alla sostenibilità della filiera, nuovi prodotti per nuove esigenze, l'efficienza e la flessibilità nella configurazione degli spazi, lo sfruttamento delle opportunità offerte dai nuovi strumenti di big data e advanced analytics per analizzare puntualmente le esigenze specifiche della clientela.

1. La struttura del commercio al dettaglio

- ▣ Il commercio al dettaglio avviene attraverso due canali principali: la **grande distribuzione organizzata** (GDO) e la vendita nei **singoli esercizi commerciali** (retail).
- ▣ La GDO rappresenta quella parte della distribuzione che si può definire “industria del commercio”, composta da aziende che attivano **processi complessi, con logiche organizzative e di gestione simili a quelle industriali**. Alcune differenze negli aspetti gestionali permettono di distinguere ulteriormente tra:
 - la **grande distribuzione** (GD), caratterizzata da una struttura fortemente

- centralizzata e un'unica proprietà che gestisce direttamente punti vendita diversi. Si tratta di grandi gruppi commerciali, che, in qualche caso, operano anche per mezzo di insegne diverse (es. Auchan, Carrefour);
- la **distribuzione organizzata** (DO), che ha l'assetto di un consorzio volontario o cooperativa di consumo tra singoli esercenti (es. Conad);
- la **grande distribuzione specializzata** (GDS), composta da punti vendita medio-grandi, organizzati sotto un'unica insegna ma caratterizzati dalla commercializzazione di un bene relativo a un unico settore merceologico (es. Decathlon, IKEA).

Fig. 1 – La struttura della rete commerciale



Fonte: Elaborazione CDP

- ▣ Il fatturato derivante dalle vendite al dettaglio nel mondo si stima intorno ai 25 mila miliardi di dollari. **Stati Uniti, Cina ed Europa rappresentano oltre il 50% del giro d'affari globale**¹.
- ▣ Il mondo delle vendite al dettaglio è dominato dai grandi gruppi di distribuzione americani. **Il podio della classifica mondiale dei Top 250 retailers in termini di ricavi è occupato da tre aziende statunitensi**. I primi due gruppi

europei presenti nella graduatoria sono tedeschi².

- ▣ Nonostante il ruolo importante della Cina in termini di quota di fatturato globale, **ai primi posti della classifica dei retailers mondiali non compare nessun grande gruppo di distribuzione cinese**. (grafico 1)

¹ O'Connell (2020), Retail market worldwide – Statistics & Facts, pubblicato da Statista. Dati relativi al 2018.

² Deloitte (2020) Global Powers of Retailing. Nella classifica stilata annualmente da Deloitte non è presente il gruppo Carrefour, per

esplicita richiesta dell'azienda. Si stima tuttavia che rappresenti uno dei principali in Europa. Sulla base dei ricavi dichiarati dalla società dovrebbe essere il terzo gruppo in Europa, prima dell'inglese Tesco.

Graf. 1 – Primi retailers mondiali per ricavi (mld \$, 2018)



*I dati del gruppo Carrefour sono presi dal bilancio ufficiale 2018.

Fonte: Deloitte, 2020

- Se si considera l'intera classifica, **l'Europa traina per numero di aziende presenti**. Sono 88, pari al 35,2% delle aziende totali. Di queste 19 sono tedesche, 14 inglesi e 12 francesi.
- Le **aziende europee sono le più globalizzate**, con il 40,7% delle vendite provenienti da operazioni straniere, rispetto al 13,3% delle aziende del Nord America e al 10,8% delle asiatiche.
- In Italia, il giro di affari legato al commercio al dettaglio è **pari a 542 miliardi di euro**. Lavorano nel commercio quasi due milioni e mezzo di persone, il **10% dell'occupazione totale**³.
- Conad, al 69° posto, è la prima società italiana nella classifica mondiale dei primi 250 retailers, seguita da Coop Italia (71° posto), Esselunga (117°) ed Eurospin (158°).
- I **grandi gruppi italiani si caratterizzano per la bassa propensione ad essere presenti all'estero**. Coop Italia ed Esselunga operano solo in Italia, Conad, la più internazionalizzata, opera in altri cinque Paesi ed Eurospin in altri due. Per avere un ordine di grandezza si consideri che il primo gruppo tedesco, Schwarz Group, opera in 30 Paesi.
- I valori migliori in termini di **redditività** si osservano per le aziende che riforniscono gli esercizi commerciali e per i **negozi**

³ The European House Ambrosetti (2020), Quali impatti dell'emergenza Covid 19 sul settore della Distribuzione in Italia.

indipendenti che vendono al dettaglio beni di tipo diverso dall'alimentare.

- Il **commercio che avviene al di fuori del negozio** (vendite porta a porta, televisive, commercio ambulante) sembra garantire **margin di redditività superiori alla media**, seppure con una maggiore esposizione in termini di indebitamento.
- Il comparto dell'**eCommerce** infine si contraddistingue per una dimensione media aziendale in termini di addetti molto bassa e il **più basso livello di indebitamento**, nel confronto con gli altri comparti (tabella 1).

Tab. 1 – Indicatori strutturali degli esercizi commerciali per tipologia (2018)

	Numero medio di addetti	Fatturato medio (mgl €)	Ebitda margin (%)	Leva finanziaria (x)
Fornitori	9	5.346	5,0	1,8
GDO	57	16.064	3,6	1,8
Alimentari	62	17.744	3,5	1,8
Altro	36	9.407	4,4	1,9
Retail	8	1.881	5,1	1,8
Alimentari	6	1.186	3,7	2,6
Altro	8	1.997	5,2	1,7
E-commerce	4	1.340	3,7	1,3
No store	7	1.765	9,0	2,3
Totale commercio	10	3.862	4,8	1,8

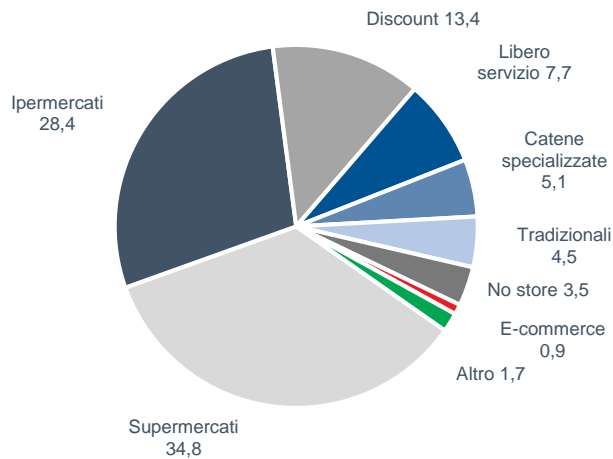
Fonte: Elaborazioni CDP su Aida-Bureau van Dijk

- Un cenno meritano infine alcune tendenze di consumo, in atto ormai da qualche anno, che stanno profondamente trasformando il consumatore tipo. Sempre più **selettivo e consapevole, si va polarizzando verso due modalità di shopping**: da un lato un ritorno alla **prossimità** e un progressivo abbandono dei grandi punti vendita extraurbani rispetto al consumo alimentare, dall'altro un aumento della **rilevanza delle polarità commerciali** (centri commerciali, outlet) **nell'ambito dello shopping non alimentare**.
- Centri commerciali, mall e outlet sono sempre più diffusi**: in Italia queste aree di shopping **contano 1.254 strutture** per un fatturato diretto che supera i 70 miliardi di euro e i 500 mila occupati⁴.

⁴ Nomisma (2019), Industry dei poli commerciali in Italia. Tra filiera e ruolo sociale.

- Con riferimento specifico alla **spesa alimentare delle famiglie italiane** si osserva che oltre l'84% del totale avviene ancora tramite i canali della **distribuzione moderna**, con un ruolo preponderante di supermercati e ipermercati, nonostante la già evidenziata tendenza ad un progressivo spostamento verso il commercio di prossimità (grafico 2).

Graf. 2 – Spesa alimentare delle famiglie italiane per canale (% , 2019)



Fonte: The European House Ambrosetti, 2020

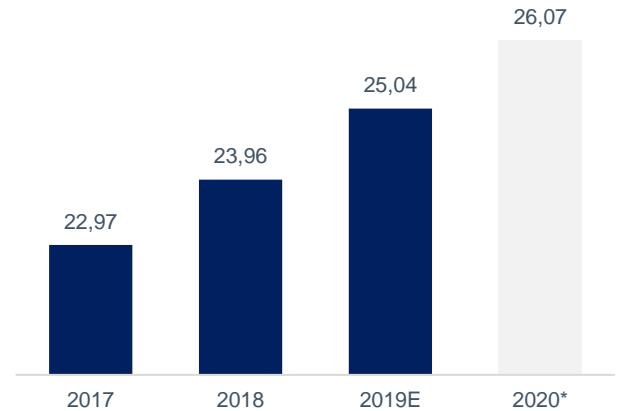
- L'e-commerce è, infine, sempre più rilevante**, anche se il percorso di acquisto dei consumatori sta velocemente evolvendo verso modalità che prevedono una forte convergenza tra online e offline per offrire al consumatore esperienze d'acquisto integrate e flessibili (c.d. omnichannel).
- I consumatori online italiani sono circa 38 milioni, il 62% della popolazione. Anche se **gli acquisti in rete rappresentano ancora appena il 7% degli acquisti complessivi**, spiegano tuttavia oltre la metà della crescita del retail italiano nel 2019⁵.

⁵ Dati Statista e Osservatorio eCommerce B2c del Politecnico di Milano.

2. Gli impatti del Covid-19 sul retail

- A livello globale, nel corso degli ultimi anni il settore retail ha sperimentato un incremento significativo, raggiungendo un **volume d'affari stimato nel 2019 in oltre 25 mila miliardi di dollari** (grafico 3).

Graf. 3 – Vendite retail a livello globale ('000 mld \$)



Fonte: Statista, 2020

- Prima della diffusione della pandemia di Covid-19, le previsioni di crescita del mercato indicavano una **dinamica espansiva superiore al 4% medio annuo** che avrebbe dovuto portare ad un valore prossimo ai 30 mila miliardi di dollari nel 2023⁶.
- Le misure di lockdown adottate nelle principali aree geografiche, tuttavia, hanno determinato un **impatto dirompente sulle abitudini e modalità di consumo** della popolazione.
- Parallelamente, le tensioni dal lato dell'offerta, si sono tradotte in una crescente incertezza sul mercato del lavoro e sulle prospettive relative alla dinamica del reddito disponibile delle famiglie. La concomitanza di questi fattori si traduce in una stima per il 2020 di **contrazione del comparto retail a livello globale prossima al 10%**⁷.
- Le diverse categorie merceologiche e i differenti canali di distribuzione hanno subito impatti di entità variabile, evidenziando specifiche criticità. I più penalizzati sono stati i negozi fisici colpiti **dalla chiusura o dalla**

⁶ Statista, *Coronavirus: impact on the retail industry worldwide*, 2020.

⁷ Forrester, *Decline in global retail sales post Covid-19*, 30 aprile 2020.

drastica riduzione della mobilità sul territorio. Ma anche l'eCommerce ha dovuto confrontarsi con le difficoltà legate

all'interruzione delle catene logistiche di approvvigionamento e con la necessità di operare in modalità emergenziale (figura 2).

Fig. 2 – Impatto della pandemia su categorie merceologiche e canali di vendita

	 Abbigliamento  Arredo  Elettronica  Cura della persona  Alimentare
 Brick and mortar	Chiusura dei negozi <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 del business
 Omnicanale	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
 eCommerce	
	"Grocery panic" <ul style="list-style-type: none"> ▶ Cambiamento nelle abitudini di consumo ▶ Rischio di interruzione delle catene di fornitura ▶ Necessità di stabilizzare l'operatività

Fonte: PWC, 2020

In analogia ad altri settori di attività, anche nel caso del retail il **mercato cinese** è il primo ad aver sperimentato gli effetti delle restrizioni imposte dalla diffusione della pandemia, consentendo una prima quantificazione degli impatti e delle traiettorie di uscita dalla crisi.

Con riferimento ai dati pre-Covid, si evidenziano alcune dinamiche contrapposte: una **severa contrazione negli acquisti di beni di consumo**, superiore al 30% nel caso dell'abbigliamento e dell'arredamento, un **netto incremento della spesa alimentare**, cresciuta nel complesso del 10%, con un **picco del 26% per la componente online**.

Nei mesi successivi, con il diffondersi della pandemia, i principali mercati internazionali hanno evidenziato dinamiche simili:

- in aprile il **commercio retail statunitense ha subito una contrazione superiore al 20%** su base annua, con performance particolarmente negative per abbigliamento (-90% circa), arredo ed elettronica (entrambi con contrazioni superiori al 60%);
- nelle settimane di lockdown tra il 9 marzo e il 20 aprile si stima che il **settore retail europeo abbia perso vendite per oltre 3,5 miliardi di euro**⁸.

In questo contesto, l'Italia mostra un trend in linea con quello globale: i dati relativi ad aprile evidenziano una **riduzione del commercio al dettaglio su base annua superiore al 25%**, con una dinamica particolarmente negativa per i beni non alimentari (-52%) e una crescita modesta per quelli alimentari (6%).

Guardando ai **diversi canali distributivi** si registra un'ampia variabilità, con le vendite delle imprese che operano su piccole superfici in contrazione di oltre il 35%, la grande distribuzione in calo del 16% e il commercio elettronico in crescita oltre il 25%⁹.

Quest'ultimo dato segnala una delle tendenze più rilevanti emerse negli ultimi mesi: **il Covid-19 ha rivoluzionato** in modo repentino le **modalità di acquisto delle famiglie**.

Ad inizio 2020, ovvero prima del diffondersi della pandemia in Europa, le **vendite online di commercio al dettaglio crescevano rispetto alla stessa settimana del 2019 ad un tasso non superiore al 10%** in Italia. Dato in linea con la Gran Bretagna e significativamente più basso rispetto alla Spagna.

Le settimane di lockdown, al contrario, hanno visto una **crescita esponenziale nel numero di ordini effettuati online** rispetto allo stesso

⁸ Cfr nota 7.

⁹ ISTAT, *Commercio al dettaglio*, 5 giugno 2020. I dati sono espressi come variazioni tendenziali del valore delle transazioni.

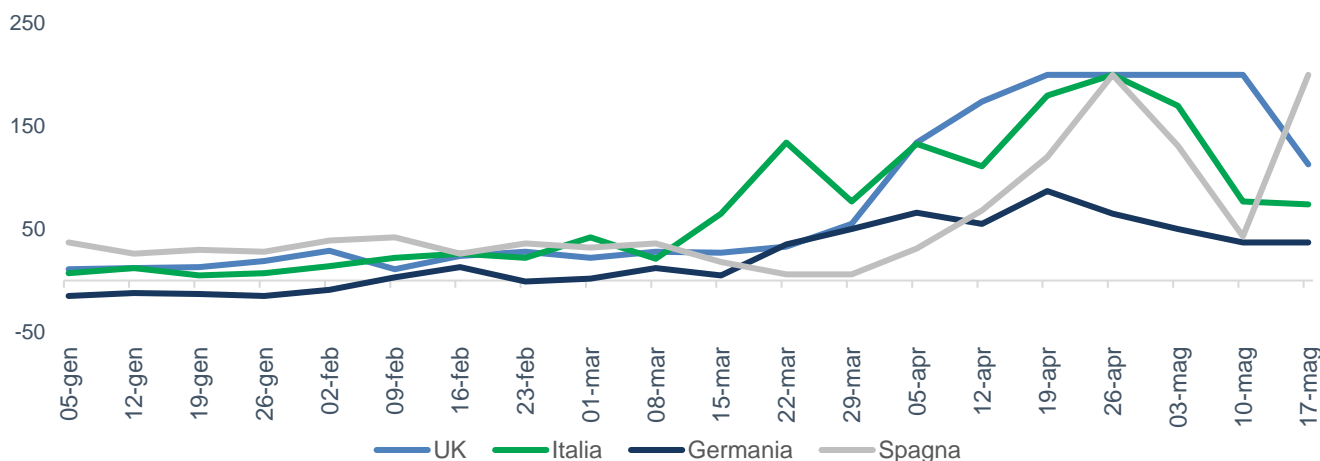
periodo dello scorso anno: +129% in media in Italia, +118% nel Regno Unito, +64% Spagna e +52% Germania.

Ad oggi non è chiaro **in che misura questa tendenza sia destinata a consolidarsi**. Infatti, già nelle prime settimane del mese di maggio il tasso di crescita degli ordini online rispetto all'anno precedente si è quasi

dimezzato in Italia, e ha subito un crollo marcato anche in Gran Bretagna e Germania (grafico 4).

Tra gli ordini on-line, è soprattutto la **vendita dei prodotti confezionati a largo consumo** ad aver beneficiato della dinamica espansiva, con punte in Italia del +217% rispetto all'anno precedente¹⁰.

Graf. 4 – Tasso di crescita del numero di ordini online settimanali (% anno su anno)



Fonte: Statista, 2020.

Ad essere **umentato in modo particolare è il click & collect**, ovvero l'acquisto dei prodotti online con ritiro della merce presso un punto di vendita, con un +237% nel mese di marzo 2020; mentre l'home delivery, con un +91,7%, ha scontato le crescenti difficoltà nella consegna degli ordini a causa dell'**assenza di una solida catena distributiva propria da parte degli operatori**.

Nonostante ciò, l'**home delivery rimane la modalità preferita dai consumatori**, con l'85% circa del volume di acquisti on-line¹¹. Qualora lo spostamento delle preferenze dei consumatori verso modelli di e-commerce diventasse permanente, la GDO dovrà farsi trovare preparata, **evolvendo il suo modello di business in un approccio integrato di ecosistema con la logistica**.

A livello globale, i retailer che hanno saputo **valorizzare il marchio e capitalizzare la credibilità sui mercati** sono quelli che hanno

mostrato una maggiore capacità di adattamento ai mutamenti del contesto e una particolare flessibilità nella gestione dell'operatività.

In particolare, tra i primi dieci retailer per valore del brand su scala internazionale, si osserva come chi ha adottato **strategie per coniugare visibilità del marchio e attenzione alla crisi**, goda di un miglior posizionamento per una ripresa veloce. Ad esempio:

- **Amazon** fin dall'inizio dell'emergenza ha gestito la forte domanda di prodotti definendone la priorità e differenziando i tempi di consegna;
- **Alibaba**, tramite la sussidiaria Ali Cloud, ha messo a disposizione i propri sistemi di Intelligenza Artificiale per supportare il sistema sanitario cinese e consentirgli di ridurre drasticamente i tempi di diagnosi;
- **Louis Vuitton** ha impiegato solo 72 ore per convertire le sue linee produttive e produrre disinfettanti (figura 3).

¹⁰ Nielsen, eCommerce tracking, 2020.

¹¹ Cfr nota 10.

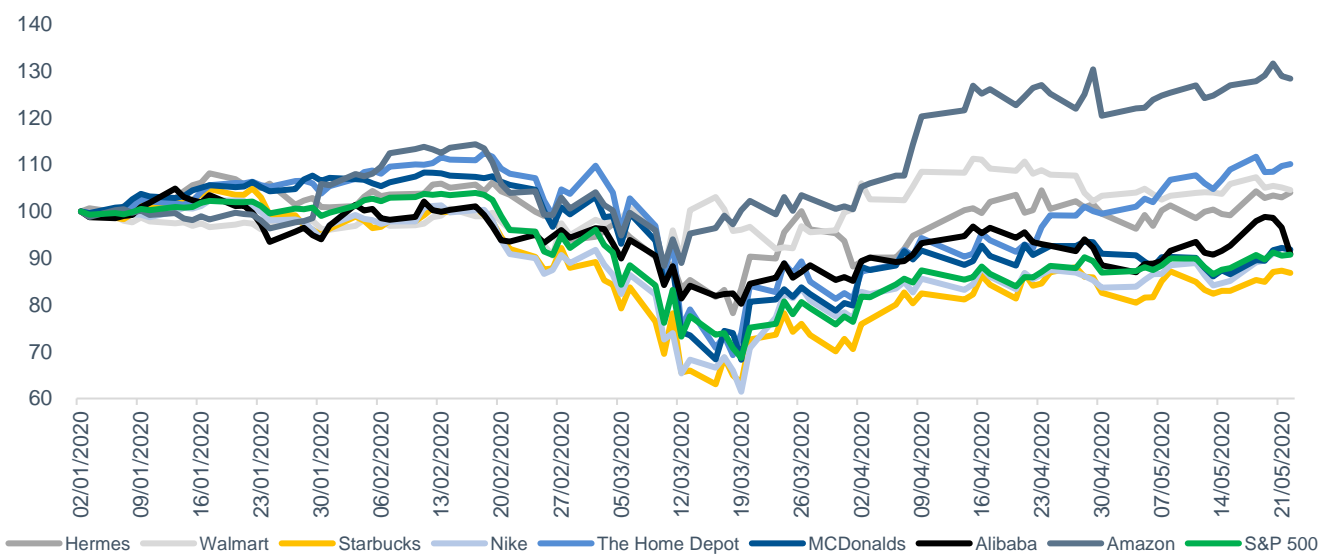
Fig. 3 – Principali retailer per valore del brand (mld \$)



Fonte: BrandZ, 2020

La tempestività della risposta e il presidio costante del mercato si sono riflessi in una performance di mercato generalmente positiva. Dopo un andamento negativo in coincidenza delle settimane di massima incertezza, con perdite fino al 40%, dal mese di aprile i **principali retailer a livello globale hanno evidenziato un deciso recupero**, emblematico nel caso di Amazon con un incremento prossimo al 30% rispetto a inizio anno (grafico 5).

Graf. 5 – Andamento dei titoli azionari dei principali brand mondiali del retail (02/01/2020=100)



Fonte: Thomson Reuters, 2020

3. Lo scenario post-crisi

- La natura articolata e complessa del settore retail, con una pluralità di merci commercializzate e un'ampia variabilità dei canali distributivi e degli assetti operativi, pone gli operatori di fronte alla **sfida di intercettare efficacemente le diverse esigenze di una clientela sempre più segmentata e con bisogni specifici da soddisfare**.
- Il graduale allentamento delle misure restrittive ha determinato la progressiva riapertura degli esercizi commerciali che, in

Italia hanno ripreso le attività per oltre il 70%. In queste prime settimane, tuttavia, la **domanda permane particolarmente debole**: meno del 30% dei consumatori è tornato ad acquistare beni e servizi¹².

- In questo contesto, si può assumere che lo shock Covid-19 possa aver **cambiato i comportamenti dei consumatori in modo permanente, spostando la preferenza verso gli acquisti online**. I fattori che hanno determinato questo cambiamento sono molteplici: dalla comodità del servizio, al

¹² Confesercenti-SWG, 24 maggio 2020.

risparmio di tempo, alla possibilità di evitare luoghi affollati¹³.

- ▣ Il mondo post-crisi potrebbe richiedere al settore del commercio al dettaglio un **profondo ripensamento dei modelli di business**, abbracciando la **sfida tecnologica e adottando i nuovi strumenti di big data e advanced analytics**.
- ▣ Già prima del diffondersi della pandemia, infatti, si stavano consolidando alcune tendenze di consumo che nell'attuale scenario subiscono una polarizzazione: i potenziali clienti guardano all'**acquisto come ad un'esperienza** che unisca sicurezza e senso di comunità, coniugando prossimità, affidabilità e semplificazione, anche in termini di nuovi servizi.
- ▣ Per intercettare questi trend, gli operatori retail sono chiamati a **ridefinire la propria value proposition** lungo alcune direttrici fondamentali:
 - individuazione di modalità di distribuzione che integrino la crescente domanda di **canali di eCommerce semplici e versatili con servizi di ultra-prossimità** che garantiscano tempi di consegna più rapidi, disponibilità del prodotto e offerte personalizzate;
 - attenzione focalizzata sulla **sostenibilità di filiera e sulla tracciabilità dei prodotti**,

anche attraverso il ricorso a modelli logistici flessibili per la distribuzione locale;

- valorizzazione delle opportunità offerte **dalla sharing e circular economy**, per rispondere alla rinnovata attenzione per un consumo attento e responsabile guidato sia dalla capacità di spesa delle famiglie, sia dalle scelte delle generazioni più giovani
- definizione di **nuovi prodotti/servizi che rispondano ai cambiamenti delle abitudini di vita** dei consumatori, maggiormente focalizzati sulla dimensione domestica, su diverse modalità di socializzazione anche attraverso una diffusione delle tecnologie impensabile fino a pochi mesi fa;
- maggiore **efficienza e flessibilità nella configurazione degli spazi** per offrire ai potenziali clienti un'esperienza in-store unica, promuovendo la creazione di un rapporto esclusivo che generi fidelizzazione;
- capacità di **analizzare comportamenti e attitudini**, per essere in grado di rispondere puntualmente alle esigenze di specifiche nicchie di mercato e alla richiesta crescente di personalizzazione dei prodotti.

¹³ Mckinsey, *Adapting the next normal in retail: The customer experience imperative*, 14 maggio 2020.