



Redefine to compete - shaping the future of Retail

Raffaele Cerchiaro

Senior Partner & Managing Director JAKALA

Retail Summit, Bevano – 19 Giugno 2025



IL CONTESTO MACRO-ECONOMICO: COSA STA SUCCEDENDO?



A world on Edge

Il mondo sta vivendo una **fase di crescente instabilità geopolitica**.

+59 conflitti armati tra stati, il livello più alto da oltre 70 anni secondo l'Uppsala Conflict Data Program

92 paesi coinvolti in conflitti oltre i propri confini, come evidenziato dall'Indice di Pace Globale 2024

2,3% del PIL mondiale impiegato in **spese militari**

Rising tariffs

L'**aumento dei dazi** sta esercitando una **forte pressione sui Retailer** di tutto il mondo, costringendoli a rivedere le proprie strategie di approvvigionamento e pricing

x5 aumento dei dazi dal 2015 al 2024

>70% dei Retailer dichiara di aver dovuto **ripensare alla propria supply chain** a causa delle misure tariffarie emanate negli ultimi anni, con impatti su tempi e costi della produzione

Supply chain reshoring

Cresce l'impegno dell'aziende nel **diversificare le catene di approvvigionamento**, con l'obiettivo di **ridurre l'esposizione** verso la **Cina**.

>45% dei principali Retailer ha ridotto gli investimenti in **Cina**, in favore di **India e Sud Est Asiatico**.

L'**attrattività del Messico potrebbe essere messa a rischio** poiché l'Accordo Stati Uniti-Messico-Canada (USMCA) è destinato a essere rinegoziato nel 2026.

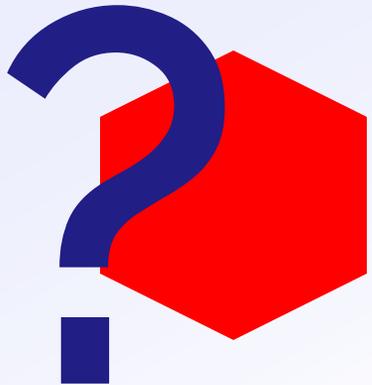
Instability price: higher costs

Il Retail oggi opera in un contesto ad alta pressione. **I costi aumentano**, i **margin** si **assottigliano**.

+30%-40% crescita media dei **costi delle materie prime** degli ultimi 4 anni.

Il **65-70%** delle aziende Retail ha **aumentato i prezzi al dettaglio** negli ultimi 12 mesi, **per compensare** parzialmente l'aumento dei costi.





COME STA **EVOLVENDO**
IL **CONSUMER TARGET** A
CUI CI RIVOLGIAMO?

GENERAZIONI A CONFRONTO

SIAMO SICURI DI AVER MESSO A FUOCO LA RESILIENTE **SILVER GENERATION?**



Generation Z
(18-30 anni)



Silver Generation
(50+ anni)

17% ↓

della popolazione italiana

44% ↑

della popolazione italiana

Limitata capacità di spesa
73% vive in famiglie con redditi bassi

Potere d'acquisto in crescita
+2,3% rispetto alla media della popolazione

Scarsa fidelizzazione
hanno preferenze volatili e orientate alla varietà e convenienza

Fedeli al brand
ricercano qualità, affidabilità e durevolezza

Bassa marginalità
ricercano scontistiche elevate, propendono al saldo

Alta marginalità
propendono all'acquisto a prezzo pieno

IL POTERE D'ACQUISTO È IN CALO E CAMBIANO LE PRIORITÀ: DOVE STA ANDANDO IL CONSUMO ITALIANO?

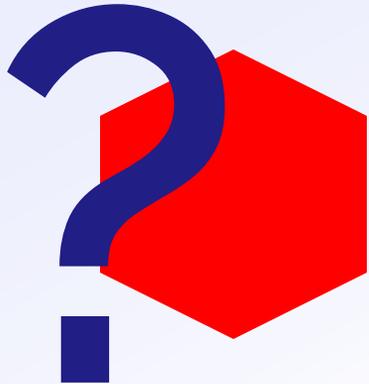


Emergono **comportamenti contraddittori** che ridisegnano le strategie Retail..

- 🛡️ **7 Italiani su 10 preferiscono** acquistare **prodotti «healthy»**, seppur **più costosi**.
- 🛡️ I **consumi alimentari fuori casa crescono** del **+11%** (Cagr 24-19)
- 🛡️ Il **grocery** registra un forte **incremento** della **pressione promozionale** (ca 24,3% delle vendite)
- 🛡️ Il **mercato del fashion** registra una **contrazione dei volumi** di acquisto (-4,7%), e una **crescita** dell'incidenza dei **prodotti a basso prezzo**.
- 🛡️ Il **segmento DIY** registra un **calo**, mentre **crescono hospitality, viaggi e beauty**, sinonimo di "well-being".

...e l'**innovazione** rende i **consumatori diversamente influenzabili**:

- 🛡️ Cambiano le **modalità di ricerca**: dai **motori tradizionali** agli **strumenti intelligenza artificiale** (es. Chat GPT).
- 🛡️ L'affermarsi dei **social commerce**, abilita **nuove modalità di acquisto**.
- 🛡️ Nuovi modelli di **fedeltà**:
 - maggiore **attenzione** al **valore** e alla **qualità** rendono le **private o white label sempre più appetibili**;
 - crescente **desiderio** di **personalizzazione all'esperienza** offerta.



COME RISPONDONO I **RETAILER** AI CAMBIAMENTI DEL MERCATO?

RETAIL IN TRASFORMAZIONE: COME ADATTARSI AI NUOVI EQUILIBRI E AL MUTATO COMPORTAMENTO DEI CONSUMATORI?



RAZIONALIZZAZIONE E CONCENTRAZIONE

- ↓ Si **riduce** (ancora) il **numero di punti vendita fisici: oltre 60k chiusure nel 24**
- ↑ **Crescita del fatturato per negozio**, per chi ha ottimizzato la rete vendita

RETAIL COME «COMMUNITY BUILDER»

- ↑ Sempre **più retailer o spazi commerciali** offrono **spazi per socializzare**, lavorare in **coworking** o partecipare a **workshop**.
- ↑ **Maggiore tempo di permanenza** in negozi con «spazi sociali», con conseguente **impatto positivo sulle vendite**

FOOTFALL A DIVERSE VELOCITÀ

- ↑ Centri città: le **principali vie dello shopping** mostrano **risultati in crescita**
- ↓↑ **Centri commerciali: polarizzazione** delle performance



LE SFIDE DEL SETTORE: RICAVI PIATTI E MARGINALITA' IN CADUTA



PRESSIONE SUI RICAVI: COME CRESCERE IN UN MERCATO MATURO?

Mercato retail in **moderata crescita** (GDO +1,8% 2024 vs 23, Retail +0,7% 24 vs 23) con bassa crescita organica e conseguente **guerra alle quote** di mercato

Loyalty dei consumatori **in calo** (60% dei consumatori si dichiara meno fedele vs 5 anni fa)

Digitalizzazione e omnicanalità – elementi necessari per competitività. **E-commerce in crescita +6%** (24 vs 23), **crescita dei marketplace digitali > 9%**

COSTI IN AUMENTO: MARGINALITA' SOTTO PRESSIONE

Il **costo degli affitti** degli spazi commerciali è in **costante crescita**, spinto da una domanda selettiva di location strategiche: **+11%** (24vs 23) a livello nazionale

Inflazione, rinnovo dei contratti collettivi e crescente difficoltà nel reperire personale qualificato stanno portando ad una crescita dei **costi del personale: +4,6% nel terzo trimestre 2024**

Le filiere produttive sono sotto pressione a causa della volatilità dei mercati globali, delle tensioni geopolitiche e delle strozzature logistiche portando all'aumento del **cost of goods, dei costi logistici e dei costi energetici**

LE DIRETTRICI STRATEGICHE PER RAFFORZARE COMPETITIVITÀ E GENERARE VALORE



LOCATION, LOCATION,
LOCATION



BRANDING & WINNING
VALUE PROPOSITION



NUOVE FONTI
DI RICAVI



PRECISIONE E
PERSONALIZZAZIONE



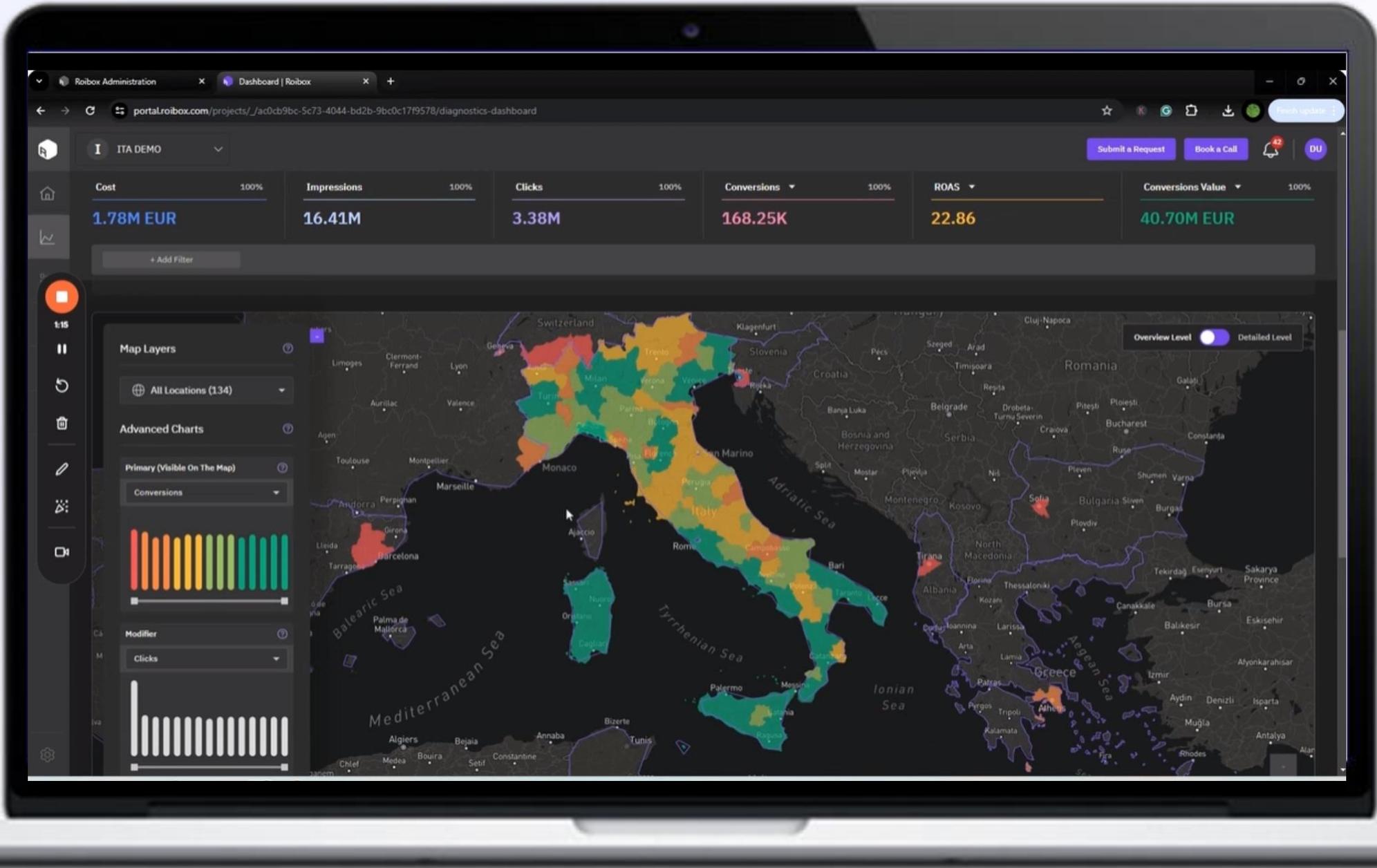
HUMAN SIDES
OF SALES



EFFICIENZA
OPERATIVA



Circa il **30% del budget media digitale** è investito in aree geografiche che **non generano conversioni** su **vendite in negozio e/o online**





Oltre il **70%** delle attività **promozionali** e di **comunicazione** sono veicolate **massivamente** per complessità di **segmentazione della customer base** e produzione **efficiente** di contenuti di ingaggio **personalizzati**



Rallenta. Il mio papà lavora in autostrada.

Rispetta la segnaletica, i limiti di velocità
e le distanze di sicurezza, per chi viaggia
e per chi lavora in un cantiere stradale.



La libertà è movimento, in sicurezza.

Scopri
di più



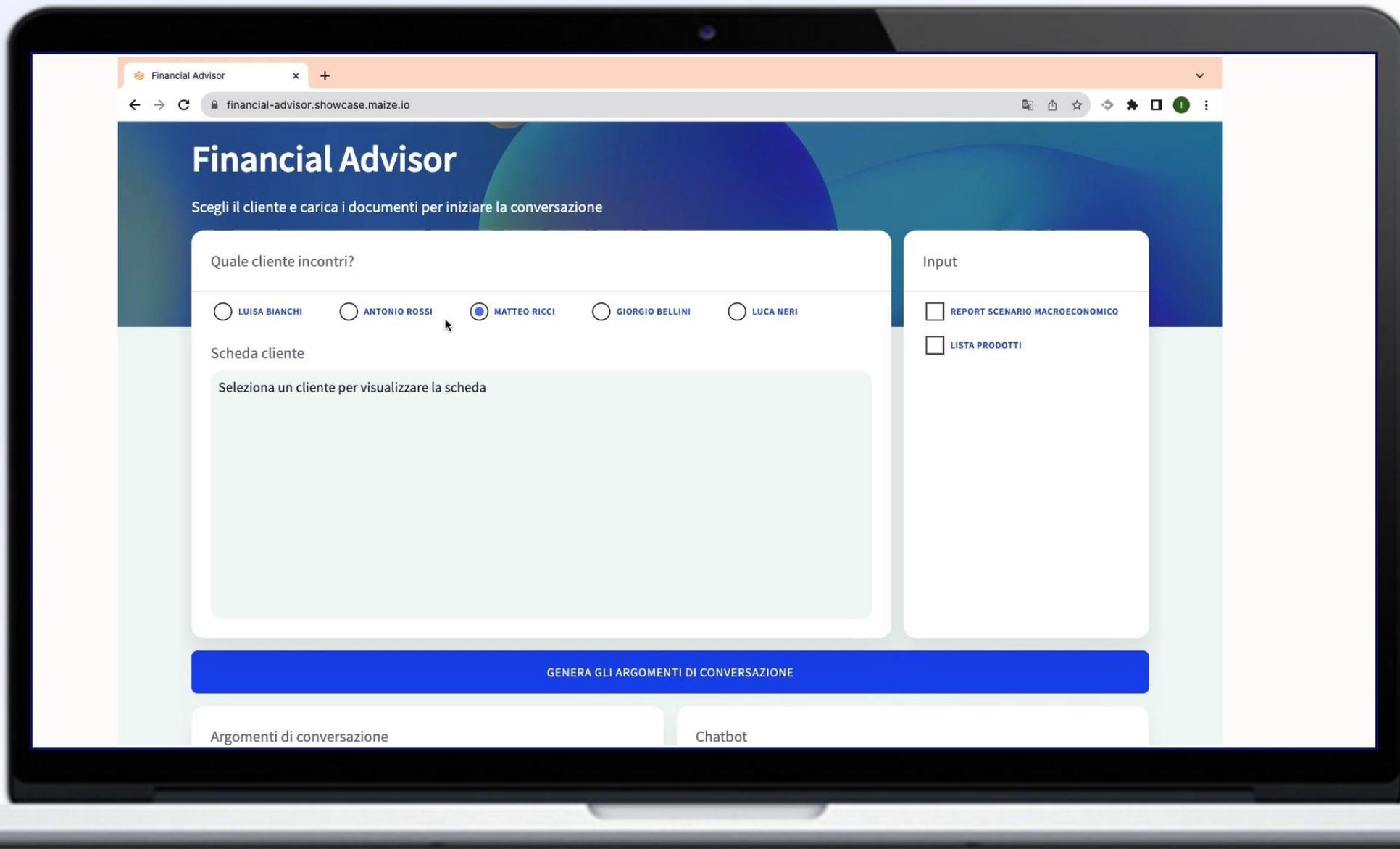
Rallenta. Mia figlia lavora in autostrada.

Rispetta la segnaletica, i limiti di velocità
e le distanze di sicurezza, per chi viaggia
e per chi lavora in un cantiere stradale.





Circa **l'80% delle interazioni** tra un consumatore ed un brand avvengono **prima della relazione** con il **personale** di vendita ... Se tale relazione si potesse **espandere temporalmente e regolarmente** oltre la dimensione fisica **del «luogo»?**





Oltre il **40% dei dipendenti** nel settore retail non riceve **formazione strutturata**, mentre solo il **30% delle aziende italiane** ha iniziato a introdurre l'AI nei propri corsi di formazione interni



'60s



'70s



'80s



'90s



'00s



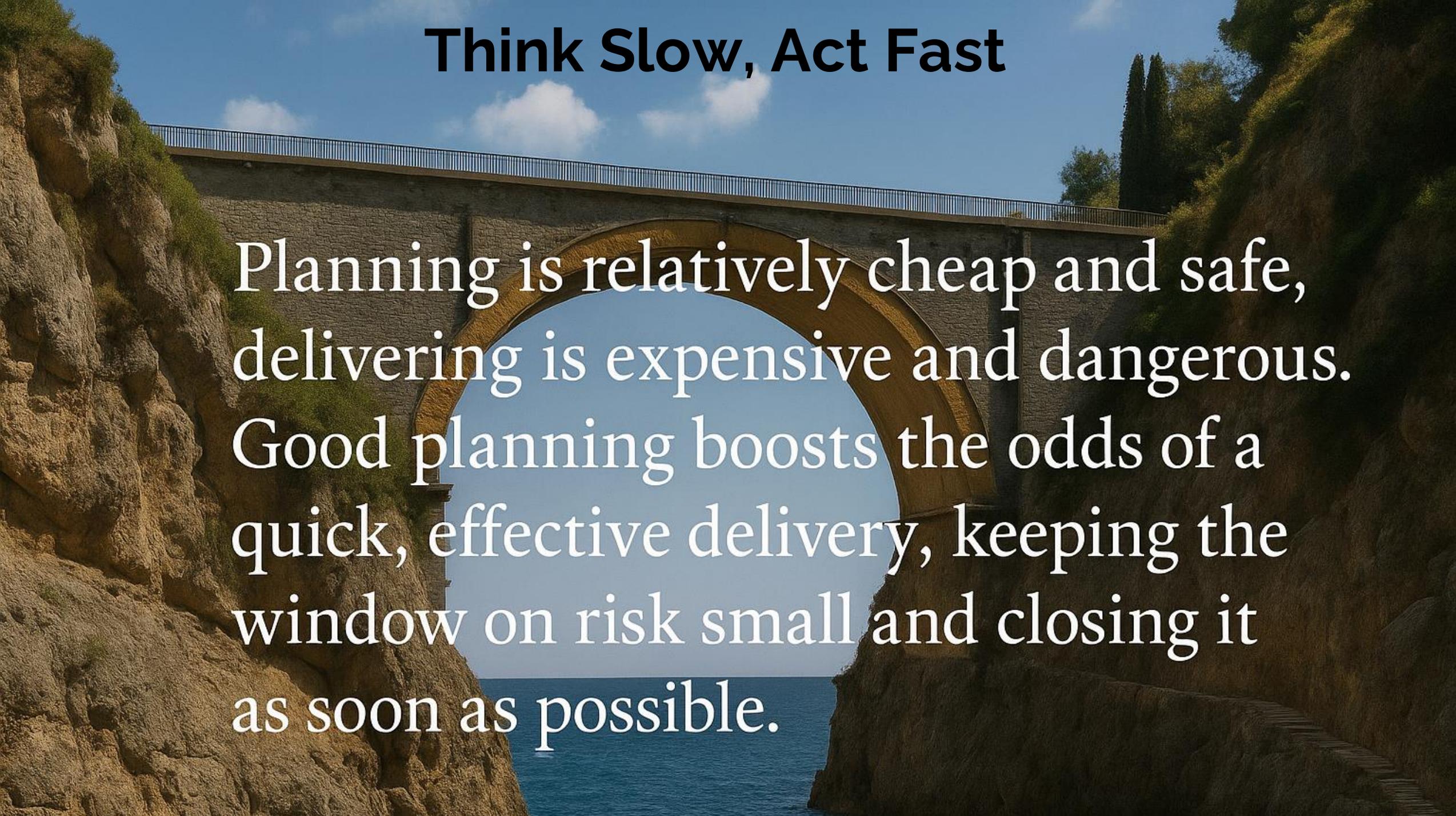
'10s



'20s



Think Slow, Act Fast

A stone arch bridge spans a deep canyon. The bridge has a metal railing on top. The canyon walls are rocky and have some greenery. In the background, there is a blue sky with some clouds and a blue sea.

Planning is relatively cheap and safe, delivering is expensive and dangerous. Good planning boosts the odds of a quick, effective delivery, keeping the window on risk small and closing it as soon as possible.



Redefine to compete - shaping the future of Retail

Raffaele Cerchiaro

Senior Partner & Managing Director JAKALA

Retail Summit, Bevano – 19 Giugno 2025

