

Magazine Inspirational by Deloitte



## Nuovi equilibri per la crescita

Bilanciare incertezza e opportunità per aziende e consumatori

**Un occhio al passato e uno al futuro, per tornare all'equilibrio perduto**

Francesco Farinetti,  
Green Pea

**Intrattenimento, la parola d'ordine per l'esperienza retail Made in Italy**

Pierluigi Cocchini,  
Rinascente

**Una finestra sulle case di domani, in un mondo interconnesso**

Maria Porro,  
Salone del Mobile

**Zoom in, zoom out. I trend internazionali che daranno forma al nostro domani**

Conor Cahill,  
Deloitte

# Indice

---

Editoriale

**Eugenio Puddu,**  
**Deloitte**

Un occhio al passato  
e uno al futuro, per  
tornare all'equilibrio  
perduto

**Francesco Farinetti,**  
**Green Pea**

Zoom in, zoom out.  
I trend internazionali  
che daranno forma al  
nostro domani

**Conor Cahill,**  
**Deloitte**

Fattori di rischio per la  
fiducia: il punto di vista  
degli imprenditori CP

**Mind the Data,**  
**Infografica**

---

Intrattenimento, la  
parola d'ordine per  
l'esperienza retail  
Made in Italy

**Pierluigi Cocchini,**  
**Rinascente**

Ragione e sentiment.  
Il percepito dei  
consumatori  
sull'aumento dei prezzi

**Mind the Data,**  
**Infografica**

Una finestra sulle  
case di domani, in un  
mondo interconnesso

**Maria Porro,**  
**Salone del Mobile**

La rivoluzione verde  
comincia dal design

**Ernesto Lanzillo,**  
**Deloitte**

---

Design, comparto  
chiave per la  
sostenibilità del  
Made in Italy

**Mind the Data,**  
**Infografica**

---

Conclusioni

**Eugenio Puddu,**  
**Deloitte**



# Editoriale

---

Caro Lettore,

**complessità e discontinuità** sono elementi che ci hanno accompagnati negli ultimi due anni ma che, in questo momento, si caricano di ulteriori valenze per il mondo Consumer.

A inizio anno, la crescita del settore era già messa alla prova dall'aumento dei costi delle **materie prime e dei trasporti**, ma anche dalle difficoltà di approvvigionamento e di movimentazione dei beni lungo la supply chain. In più, la coda lunga della "great resignation" iniziata oltreoceano si stava espandendo in Europa, comportando una generale **scarsità di personale** che, secondo le indagini di Deloitte, quasi sei imprese del Consumer Products su dieci a livello globale ritengono persisterà almeno fino alla fine del 2022. La **guerra** tra Russia e Ucraina ha acuitizzato alcune di queste tensioni – in particolare per il reperimento delle risorse e la logistica – e ha aggiunto altre criticità per le aziende Consumer: basti pensare agli impatti dell'impennata del prezzo dell'energia sulla produzione o dell'interruzione dei flussi turistici sui comparti retail e travel.

Il clima internazionale di incertezza si riflette anche sul sentiment dei consumatori. Le implicazioni dell'attuale conflitto sulla **vita quotidiana** spaventano infatti un intervistato su due e vengono percepite soprattutto rispetto al costo del carburante, delle bollette e dei generi alimentari.

Ciò si inserisce in un contesto di attenzione alla propria situazione finanziaria, che ad oggi rappresenta la prima fonte di preoccupazione per il 56% degli italiani, davanti al timore per l'instabilità politica, scelta invece dal 38% dei rispondenti nelle rilevazioni del Deloitte State of the Consumer Tracker. A pesare sul bilancio delle famiglie si conta inoltre l'**inflazione**, che, dopo il rallentamento di aprile, a maggio ha accelerato a un ritmo che, secondo i dati Istat, non si registrava da marzo del 1986. Il carrello della spesa si porta così al +6,7%, sospinto in particolare dagli alimentari lavorati. Gli aumenti iniziano tuttavia a minacciare la fiducia verso le aziende: dalle indagini di Deloitte emerge che, nel nostro Paese, sei intervistati su dieci ritengono che le imprese stiano gonfiando gli scontrini con l'espedito del caro prezzi, mentre appena il 25% pensa che l'aumento sia proporzionale alla crescita dei costi di produzione.

Nuovi ostacoli alla crescita, strategie per la resilienza e fiducia sono quindi alcuni dei temi che ci accompagneranno nel percorso di questo numero di MIND, attraverso approfondimenti, dati e, come sempre, il racconto di imprenditori e manager che affrontano le sfide quotidiane guardando sempre verso l'orizzonte del cambiamento.

Buona lettura,

**Eugenio Puddu**  
Consumer Products Leader  
Deloitte Italy

**Un occhio al passato e  
uno al futuro, per tornare  
all'equilibrio perduto**





---

## Francesco Farinetti

**Green Pea**  
*Amministratore Delegato*

Sono partiti scrivendo un manifesto, mettendo nero su bianco i valori fondanti e delineando il percorso da seguire. Con queste basi, le aziende selezionate da Green Pea sono diventate dei partner che condividono visione e obiettivi. In un momento di crisi d'identità dei centri commerciali, insieme propongono una visione di consumo alternativo, incentrato sull'esperienza, sull'accessibilità e sulla bellezza della sostenibilità. Cambiare il modo di fare acquisti non è più un dovere ma diventa così un piacere, per sé e per l'intera filiera.

---



## Green Pea è il primo green retail park. Come è stato concepito questo nuovo formato?

Nasce come una naturale prosecuzione di Eataly, tanto che quando dovevamo scegliere il nome avevamo pensato di chiamarlo Eataly of Things. Facciamo però un passo indietro. Nel 2007 partiamo con la prima "F" del Made in Italy, quella di Food, per celebrare l'eccellenza gastronomica italiana seguendo i principi di **buono, pulito e giusto** di Slow Food. In quindici anni di attività abbiamo notato che l'attenzione del pubblico passava sempre più dal senso del buono verso il senso di pulito e giusto, che costituiscono le condizioni necessarie per definire un prodotto sostenibile. Tuttavia, il Made in Italy è anche riconosciuto all'estero nell'ambito del Fashion e del Furniture, due ulteriori "F" per cui c'è domanda di bellezza. Questa domanda si interseca poi con il crescente interesse per la salute e l'ambiente, che richiede di **allargare il raggio dell'impatto** da quello che si mette dentro di sé – il cibo – a quello che si mette attorno a sé.

Sappiamo cosa mangiamo ma non cosa c'è dentro ai nostri vestiti. Serviva una nuova realtà che educasse, celebrasse e democratizzasse la sostenibilità, come avevamo fatto per il cibo.

## Sembra un passaggio naturale. Quando avete capito che era il momento giusto per realizzarlo?

Eravamo a New York per l'apertura del primo Eataly negli USA, quando siamo passati davanti a una vetrina in cui, di fianco al capo, erano esposti il ritratto della pecora da cui proveniva la lana e una descrizione dei metodi di allevamento, tosatura e tintura del filato. Lì ci siamo detti: sembriamo noi che raccontiamo la pasta di Gragnano sulla Fifth Avenue. Alla fine, **sappiamo cosa mangiamo** ma non cosa c'è dentro ai nostri vestiti. Questo perché l'**etichetta** è piccolissima e la leggiamo solo se dobbiamo lavare l'indumento, eppure da quell'etichetta dipende il 10% della CO<sub>2</sub> e il 20% del consumo d'acqua mondiale. Serviva una nuova realtà che educasse, celebrasse e democratizzasse la sostenibilità, come avevamo fatto per il cibo. Siamo partiti dieci anni fa con una telefonata a quello che poi è diventato il nostro socio, responsabile dell'ambito moda, in cui chiedevamo se esistesse il fashion sostenibile.

## Ed esistono prodotti sostenibili?

Nessun prodotto è sostenibile in sé, perché nel momento stesso in cui viene concepito ha un impatto. Dobbiamo quindi smettere di consumare o cominciare a consumare con rispetto? Secondo noi è necessario **cambiare il paradigma** di come produciamo e come consumiamo. Il cibo di qualità si paga ma fa bene, sia alle persone sia all'intera filiera: se compriamo una passata di pomodoro sotto i 60 centesimi, di sicuro c'è qualcuno che sta perdendo. Noi vogliamo dare un contributo a una sfida che non si applica solo ai retailer ma all'intera società. Se Eataly oggi è il palcoscenico più autorevole del cibo italiano, Green Pea si propone di diventare quello per la moda e il design green italiano, costruendo una griglia di **offerta accessibile** a tutti.



## È un format esportabile?

Siamo partiti dall'Italia perché bisogna essere bravi "a cà tua", come diceva il nonno Paolo. Anche con Eataly abbiamo seguito questo metodo e oggi il 70% del fatturato è generato sui mercati internazionali. Dopo l'apertura a Torino stiamo lavorando per Dubai, Parigi e Londra. Il momento di mercato ha evidentemente rallentato un po' le tempistiche ma l'obiettivo è di partire entro il prossimo anno con il **primo punto vendita all'estero**. Green Pea però si inserisce anche in un momento di **crisi d'identità** dei centri commerciali, schiacciati dall'online e dall'appiattimento dei format, proponendo un concept innovativo con una selezione di aziende e prodotti difficile da replicare.

## Guardando al mondo del retail nel suo complesso, quali sono le principali sfide che le aziende dovranno affrontare nei prossimi mesi?

Il primo punto di attenzione sono inevitabilmente i costi, che rimarranno in cima alla lista nel breve e medio periodo. I retailer sono energivori ma chi è stato lungimirante ha fatto degli investimenti in questa direzione. Ad esempio, in Green Pea si produce quasi il 70% dell'intero fabbisogno, anche grazie ai clienti che generano **energia** camminando sui pavimenti piezoelettrici posizionati a tutti gli ingressi. Il secondo punto è essere pronti al ritorno al negozio, per cui dobbiamo creare dei momenti di formazione per le nostre persone e continuare a impegnarci per garantire la sicurezza degli ospiti. Poi bisogna iniziare a pensare all'evoluzione del **retail del futuro**, che deve differenziarsi dai servizi di necessità per offrire un'esperienza di "retailtainment". Infatti, dopo essere rimasti bloccati all'interno degli spazi domestici, le persone hanno bisogno di luoghi che siano memorabili, e che i retailer possono costruire e arricchire con esperienze. Solo questo può spingere il consumatore a lasciare la propria comodità quando tutto è a portata di click.

## Come si inserisce la tecnologia in questa visione?

Nasciamo con un occhio al passato, per salvaguardare la tradizione e l'armonia con la natura, e uno al futuro, perché le tecnologie hanno il potenziale di farci ritornare all'**equilibrio perduto**. L'impiego di soluzioni avanzate spinge l'evoluzione dell'esperienza d'acquisto, tramite la costruzione della community e la sperimentazione di nuove forme di storytelling. All'interno di Green Pea, ad esempio, abbiamo installato la prima **Avatar Factory**, che, attraverso le misurazioni digitali del corpo effettuate in pochissimi minuti, oggi consente di produrre un indumento su misura, domani però questi avatar potrebbero essere utilizzati nel Metaverso.

## Come si sviluppa invece una relazione di fiducia con le persone?

Nel momento in cui si fa il lavoro del retailer il vero azionista è la comunità, che comprende sia i consumatori sia i collaboratori. È quindi fondamentale creare come prima cosa un senso di appartenenza nella propria **forza lavoro**, offrendo formazione continua sui prodotti e dimostrando commitment. Poi bisogna trasmettere empatia ai consumatori, che oggi sono sempre più attenti e meno fedeli, perché non è importante dove si compra ma a quale prezzo e con quale servizio. Noi puntiamo sul servizio: guardiamo negli occhi le persone, non solo nel carrello. Una volta che il rapporto è stabilito non bisogna tradire ma nemmeno promettere a vuoto, perché il fact checking è immediato e vince solo il **marketing della verità**.

## Quale ruolo devono quindi giocare i retailer nella società di oggi?

I retailer stanno alla base di un tessuto urbano che rischia di svuotarsi. Abbiamo quindi una responsabilità sociale, quasi di **quartiere**. Per noi il punto di contatto più forte verso i cittadini è l'**educazione**, perché diamo la possibilità a bambini e adulti di informarsi su cibo e sostenibilità con eventi dedicati. Tutto ciò contribuisce a rafforzare la consapevolezza delle grandi sfide del pianeta, oltre che a mantenere viva la città con un palinsesto dinamico.

Bisogna trasmettere empatia ai consumatori, che oggi sono sempre più attenti e meno fedeli, perché non è importante dove si compra ma a quale prezzo e con quale servizio. Noi puntiamo sul servizio: guardiamo negli occhi le persone, non solo nel carrello.



## Zoom in, zoom out. I trend internazionali che daranno forma al nostro domani

Conor Cahill,  
NSE Consumer Products  
Sector Leader

**L**o scenario economico internazionale è in continua evoluzione. Quali sono le principali sfide che le aziende del settore Consumer Products devono affrontare?

In questo preciso momento, dire che sono molteplici sembra quasi riduttivo. Alcune delle attuali pressioni sulla **supply chain** e la mancanza di **forza lavoro**, sperimentate in seguito alla diffusione del Covid-19, sono percepite anche in relazione all'aumento dei costi delle materie prime, dell'energia e dei trasporti. Parallelamente, i consumatori stanno facendo esperienza diretta della contrazione del proprio potere d'acquisto, dovuto sia all'erosione del reddito disponibile da parte dell'**inflazione** sia alle ripercussioni del rialzo dei tassi d'interesse sugli oneri finanziari, a seguito delle stringenti politiche monetarie adottate dalle banche centrali.

**Q**uali elementi risultano quindi prioritari nella definizione della strategia dei prossimi mesi? E quali problemi dovrebbero aiutare a superare?

Una delle aree d'intervento deve essere sicuramente l'**inflazione**, per cui è necessario individuare modi per **superarne l'aumento** senza pesare su retailer, distributori e consumatori almeno nel breve periodo. Nel corso degli anni, le aziende del Consumer Products hanno dimostrato di essere abili nel ripensare al proprio prodotto, riconfigurandone la composizione, la dimensione e il formato. L'**innovazione di prodotto** è una priorità assoluta affinché le aziende manifatturiere si assicurino di poter continuare a inserirsi in aree strategiche dove la domanda è sostenuta ma anche per creare interesse in retailer e distributori nelle proprie categorie di prodotto. In particolare, tra le diverse aree in cui si concentra l'attenzione dei consumatori troviamo la salute e il benessere, così come beni di consumo che fungano da **gratificazione a prezzi accessibili**.

**Q**uali sono invece i rischi percepiti dalle aziende CP per mantenere la relazione di fiducia con i consumatori nel breve periodo?

Assicurare **completo allineamento tra la promessa di marca e il comportamento** dell'azienda è un punto critico per rinforzare la fiducia. Ciò diventerà ancora più evidente quando le aziende dovranno affrontare crescenti requisiti normativi di trasparenza nel dimostrare l'adempimento ai criteri ESG e la condotta di un business responsabile. I consumatori sono consapevoli e particolarmente sensibili al greenwashing, per cui è decisivo avere un chiaro piano d'azione in questa direzione.

Oggi è prioritario che le imprese del Consumer Products individuino modi per superarne l'aumento dei costi senza pesare su retailer, distributori e consumatori almeno nel breve periodo.

## Considerando invece i prossimi dieci anni, quali sono i trend per cui bisogna prepararsi sin da oggi?

La centralità dei consumatori e dei clienti è stata finora essenziale e continuerà ad esserlo. La velocità di risposta ai bisogni dei consumatori è un ulteriore tema, ma le organizzazioni dovranno sempre più dimostrare il proprio impegno a un **ampio sistema di stakeholder**, tra cui i propri dipendenti, le comunità di riferimento, la società e l'ambiente all'interno di cui operano, oltre che gli azionisti. La **flessibilità organizzativa** sarà inoltre un abilitatore decisivo che deve essere raggiunto da uno – o più probabilmente una combinazione – dei seguenti elementi: scalabilità, migliore allineamento delle supply chain, coinvolgimento digitale dei consumatori e dei clienti, velocità di adozione dell'innovazione e, non da ultimo, la capacità di attrarre i migliori talenti.

## Se dovesse dare un consiglio alle aziende italiane di piccola, media e grande dimensione, quale sarebbe?

Penso che le forze di cambiamento in atto al momento siano così potenti che è imperativo comprendere quale sia il modo migliore per cavalcarle **volgendole a proprio favore**, piuttosto che prepararsi solo ad affrontarle. Ciò si traduce in un'indicazione strategica valida per le imprese di tutte le dimensioni: prepararsi a fare passi coraggiosi e lungimiranti per cogliere le opportunità che ogni periodo di profonde trasformazioni porta con sé.

Le organizzazioni dovranno sempre più dimostrare il proprio impegno a un ampio sistema di stakeholder, tra cui i propri dipendenti, le comunità di riferimento, la società e l'ambiente all'interno di cui operano, oltre che gli azionisti.

Le organizzazioni dovranno sempre più dimostrare il proprio impegno a un ampio sistema di stakeholder, tra cui i propri dipendenti, le comunità di riferimento, la società e l'ambiente all'interno di cui operano, oltre che gli azionisti.





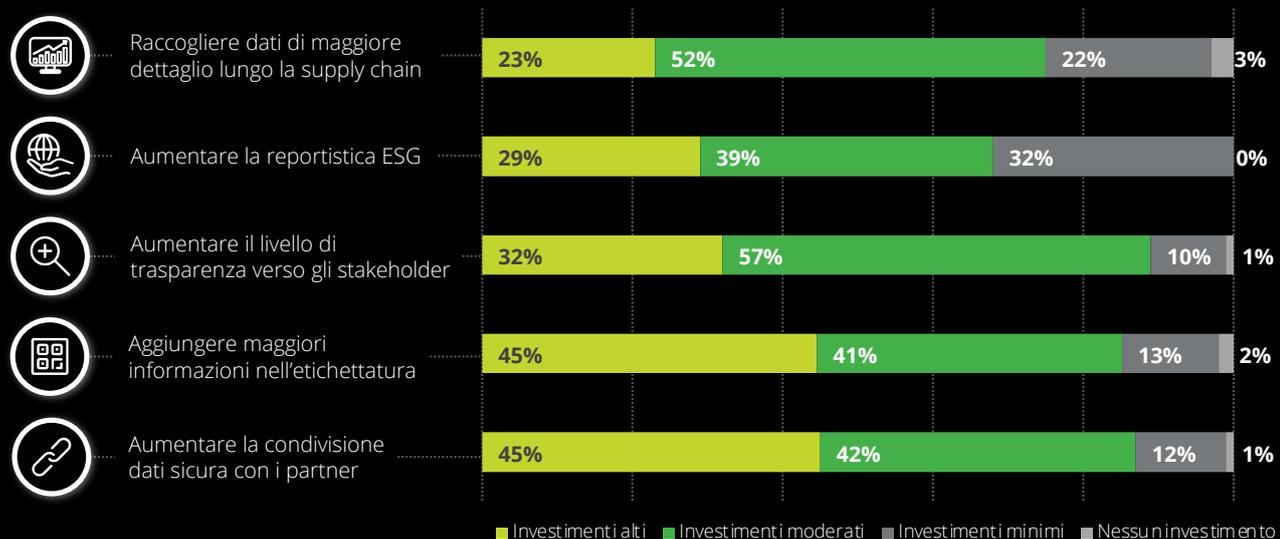
## MIND the data

# Fattori di rischio per la fiducia: il punto di vista degli imprenditori CP

Trasparenza, forza lavoro, supply chain ed engagement sono i principali fattori di rischio per la fiducia dei consumatori



Per rispondere al bisogno di trasparenza, gli investimenti delle aziende si concentrano in raccolta dati e reporting



Dati: Deloitte CP Industry Outlook 2022

# Intrattenimento, la parola d'ordine per l'esperienza retail Made in Italy





---

## Pierluigi Cocchini

**Rinascente**  
*CEO*

Simbolo di una città e proprietà dei suoi abitanti, come Harrods per Londra e Galeries Lafayette per Parigi. Così Rinascente propone un intrattenimento italiano che parte dal territorio e valorizza le sue caratteristiche: una mission che guida la rivoluzione dell'assortimento del gruppo e che i consumatori – locali e internazionali – stanno premiando. Anche adesso, in un momento in cui tutto sembra ridotto alle priorità.

---

## Quali sono le principali sfide che i retailer dovranno affrontare nei prossimi mesi?

Al momento è necessario trovare soluzioni per affrontare la contrazione del turismo, anche alla luce dell'attuale incertezza geopolitica internazionale. Il **turismo** pesava fino al 30% del fatturato totale del nostro gruppo, concentrato per metà sulla Cina e in seconda battuta su Russia e mondo arabo, seguiti da USA e altri paesi. Con la pandemia ci siamo ritrovati di colpo senza la prima nazione per provenienza di viaggiatori, mentre oggi viene a mancare uno dei due mercati sul secondo gradino del podio. Sebbene queste stime vengano effettuate sui dati tax free, da cui non si evince il contributo dei visitatori europei, sono comunque un segno tangibile della **discontinuità** creata da eventi esterni a cui, come impresa, è necessario fare fronte. Ma non è l'unico punto di attenzione.

## Quali altri elementi devono essere considerati?

Strettamente collegato a questo punto è il coinvolgimento della popolazione locale. Nell'attuale contesto, i cittadini si sono gradualmente riappropriati degli spazi e dell'espressione della città, un fattore che ha accelerato il nostro processo di avvicinamento al **mercato locale**. Questa trasformazione allontana il rischio di essere considerati una meta turistica, il che è un bene sia per i consumatori locali sia per i turisti. Ci siamo quindi mossi all'interno della sfera urbana, valorizzando i **brand locali** e supportando iniziative in città per creare un'esperienza propria del territorio. Poi abbiamo dovuto lavorare sul **mix dell'assortimento**, perché c'è anche bisogno di globalità per rassicurare. Certo, per realizzare questo cambiamento abbiamo dovuto mettere mano ai fatturati interni, rivedendo in modo importante sia il posizionamento sia le voci di spesa.

## Rispetto al rapporto con i consumatori, quali leve devono essere attivate per mantenere la fiducia?

Sicuramente un allineamento ai **valori**. Ad esempio, in Italia l'attenzione alla sostenibilità è alta. Per rispondere a questo bisogno abbiamo sviluppato alcune iniziative mirate, come un'inedita operazione **vintage**, con cui abbiamo dato nuova vita a capi di qualità, o il Beauty Bar. Fino a qualche anno fa, infatti, il mercato della **cosmesi** si divideva tra lusso e operatori più specializzati. Oggi però emergono sempre più brand provenienti da Corea del Sud, UK, Norvegia o Giappone che puntano su composizioni cruelty-free o biologiche e che investono più nel digitale che nella pubblicità. Dando spazio a marchi con queste caratteristiche e aggiungendo servizi alla persona, abbiamo riscontrato un ampio favore del pubblico. Abbiamo dunque replicato questa formula anche a Torino, passando così da zero a milioni di euro di fatturato.

## Che rapporto c'è tra il punto vendita e il contesto in cui si inserisce?

Per fare un negozio partiamo dalla città e dai suoi elementi distintivi con l'obiettivo di valorizzarne le caratteristiche. Solo così si diventa un punto di riferimento per gli abitanti, che alla fine sono i veri proprietari. Nella nostra testa non c'è un'idea di catena ma di **collezione**, un fil rouge che ci collega al contesto in cui siamo inseriti. Questo si riflette anche nel design e nell'architettura dei nostri punti, che sono pensati per **legarsi all'ambiente**. Oggi la Rinascente è un segno della città, come Lafayette lo è per Parigi e Harrods per Londra. Sono questi gli esempi con cui dobbiamo confrontarci, investendo sul contributo alla città più che sul prezzo – che è una partita sempre più difficile vincere con l'e-commerce.

Proprio adesso, in un momento in cui tutto sembra essere ridotto alle priorità, è difficile continuare a fare quello che facciamo.

Noi non vendiamo beni di prima necessità, non rispondiamo a bisogni primari. Eppure le persone hanno bisogno di intrattenimento, di un luogo in cui possono svagarsi.



## **D**urante la pandemia avete aperto anche questo canale. Come si sta evolvendo la relazione tra punto di vendita fisico e digitale?

Il nostro DNA storico è quello del negozio fisico: questo è quello che facciamo bene, quello con cui è possibile regalare un'esperienza in una terrazza con vista sul Duomo di Milano o di Firenze. Viviamo in un secolo in cui l'**e-commerce** rappresenta un ulteriore punto di contatto con le persone. Seppure con grande ritardo, ci siamo chiesti se fosse possibile mantenere il rapporto anche a distanza, durante la pandemia. A due anni dal lancio fatturiamo ancora di più con l'**on demand**, un servizio lanciato cinque anni fa con cui è possibile relazionarsi direttamente con una persona del nostro staff. Il digitale ci ha aiutato anche nell'informatizzazione e nella ricerca dello stock, che oggi è comodamente accessibile tramite cellulare, oltre che a rendere disponibili articoli che non sono fisicamente esposti nel punto vendita. L'e-commerce è quindi un nuovo punto di contatto che sta andando bene, ma che per noi non può prescindere dal negozio fisico.

## **I**mmaginando il punto vendita del futuro, quali caratteristiche non possono mancare?

Il negozio fisico dovrà sempre fornire **intrattenimento**, mentre il digitale si dovrà concentrare sulla **semplicità** e sul risolvere i bisogni delle persone, dando strumenti per interagire con l'azienda in modo rapido ed efficace, senza perdite di tempo. Bisogna però fare i conti con la sostenibilità del sistema online, che pone alcuni interrogativi, ad esempio rispetto ai trasporti in contesti urbani. Allo stesso tempo però bisogna anticipare la disruption creata dalle nuove tecnologie come la realtà virtuale, che è già una realtà: basti pensare che oggi ci si veste per andare alle feste nel **Metaverso**. Al momento stiamo osservando questo tema, anche perché diversi brand – i nostri compagni di viaggio – si sono mossi in questa direzione.

## **A** proposito di brand, che rapporto c'è tra food e luxury?

Il lusso è attratto dal comparto alimentare e ristorazione. Nei nostri spazi abbiamo realizzato personalizzazioni della zona bar con mise en place e accessori evocativi del brand. Effettivamente il concept ha fatto la differenza: quando abbiamo collaborato con Fendi, non c'era mai posto per un cappuccino! I due mondi hanno quindi il potenziale di compenetrarsi e rafforzarsi a vicenda. Per i marchi del lusso questo apre alla possibilità di creare un'esperienza in cui vengono valorizzati i propri connotati facendo però **sparire i muri** che talvolta li separano dai consumatori. Oggi bisogna reinterpretare la parola **esclusività** in una chiave non intimidatoria, ad esempio trasformando i negozi mausoleo. E questo può impattare nel profondo la cultura dell'azienda, fino a scrivere un nuovo capitolo della storia del proprio marchio.

**Bisogna anticipare la disruption creata dalle nuove tecnologie come la realtà virtuale, che è già una realtà: basti pensare che oggi ci si veste per andare alle feste nel Metaverso.**

## MIND the data

# Ragione e Sentiment. Il percepito dei consumatori sull'aumento dei prezzi



Deloitte State of the  
Consumer Tracker

Rimani aggiornato sul  
sentiment dei consumatori

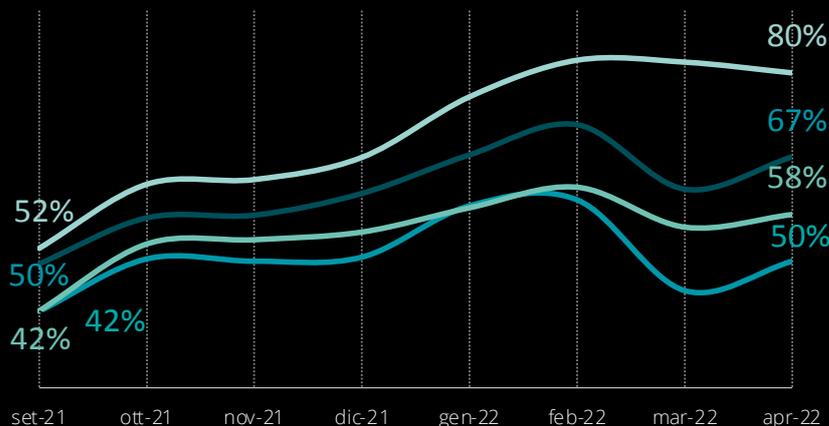
Dal mese scorso, si stabilizza la percezione del caro prezzi sui generi alimentari mentre sale per ristorazione, alcol e tabacco



**80%** dei consumatori percepisce un **aumento di prezzo** rispetto al mese precedente

Percezione del rincaro per tipo di spesa

-  Alimentari
-  Alcol e tabacco
-  Abbigliamento e accessori
-  Ristoranti



L'aumento dello scontrino, imputato in parte al conflitto, rischia però di creare un problema di fiducia tra consumatori e aziende



**83%**

VS 72% 

ritiene la **guerra** abbia influito sui prezzi dei **generi alimentari**



**60%**

VS 54% 

crede che le aziende aumentino i prezzi **più del necessario**

# Una finestra sulle case di domani, in un mondo interconnesso



Per tutte le immagini di questo contributo: Courtesy Salone del Mobile.Milano, Andrea Mariani



---

## Maria Porro

**Salone del Mobile**  
*Presidente*

Ha festeggiato i 60 anni con un tutto esaurito. Dopo due anni di attesa dall'ultima edizione in presenza, l'appuntamento con l'arredamento torna ancora più ricco di contenuti e proposte e soluzioni. Trovano così concreto riscontro le sfide quotidiane di consumatori e aziende. Lo sguardo del Salone del Mobile si poggia anche sulle sfide future, mostrando strade alternative in cui ibridazione e collaborazione fanno parte del viaggio quanto della meta.

---



## Ci troviamo alle porte dell'ultimo Salone del Mobile. Quali trend lo caratterizzano?

L'edizione 2022 è un evento molto importante, non solo perché si tratta della sessantesima edizione ma anche perché arriva dopo due anni difficili. Condensa quindi una grande quantità di contenuti, che danno modo sia di toccare con mano come si è sviluppato il mercato sia di offrire un'anteprima sulle prossime proposte del settore. Le tendenze riflettono il vissuto della pandemia, a partire dalla **ritrovata centralità della casa** e dei luoghi del fare. In particolare, si nota la fusione del confine indoor-outdoor e la diffusione dell'home office. Negli ultimi anni, infatti, siamo stati spinti a cercare una casa con le porte aperte, con spazi interni in continuità con il giardino o il terrazzo. L'arredamento sta quindi dando risposte concrete, elaborando prodotti per l'esterno di grande comfort e allargando le funzioni domestiche che si spostano da dentro a fuori, come la convivialità della cucina. Inoltre, la diffusione di home e smart working ha richiesto di organizzare all'interno delle case un luogo dedicato, per cui l'arredamento sta proponendo soluzioni ibride che permettono di essere utilizzate come ufficio pur avendo una qualità estetica che li rende interessanti anche in altri momenti della giornata. Oltre a queste tendenze, l'attenzione alla sostenibilità sottende la ricerca di prodotti durevoli e con un'impronta contenuta. Questo aspetto risulta ancora più marcato dall'inizio della crisi sanitaria, che ci ha portati a rivalutare il **piano valoriale** dei prodotti.

## Gli imprenditori sono divisi tra la centralità della casa per i consumi e le difficoltà di gestione di produzione e distribuzione.

### Qual è invece il sentiment degli imprenditori?

Il settore dell'arredamento ha performato bene in questi due anni, anche all'estero. Allo stesso tempo però si è trovato a essere impattato in modo significativo dall'aumento dei costi delle **materie prime** e anche dalle difficoltà di natura **logistica**. Questo perché il mobile è un oggetto complesso, composto da un mix di elementi – tra cui schiume poliuretaniche, tessuto, legno, vetro, alluminio o plastiche. L'aumento del prezzo dei materiali e la scarsità di approvvigionamento hanno causato una **forte tensione** in un momento di crescita della domanda. Inoltre, bisogna considerare che il sistema arredamento italiano esporta circa metà della propria produzione. L'innalzamento dei prezzi così come il rallentamento dei trasporti via mare e via terra costituiscono un'ulteriore fonte di preoccupazione. Gli imprenditori si trovano quindi divisi tra la centralità della casa per i consumi e le difficoltà di gestione di produzione e distribuzione. A questa situazione già di per sé complicata si sono aggiunti ulteriori ostacoli.

### Quali effetti sta avendo l'attuale crisi geopolitica internazionale?

Da un lato, sta riducendo la disponibilità di materiali legnosi, che provenivano in maggior parte dalle aree dei Paesi coinvolti nel conflitto; dall'altro, sta spingendo le imprese a trovare ulteriori **sbocchi commerciali**. Su questo il Salone può giocare un ruolo cruciale, dato che l'apertura di nuovi mercati fa parte della sua mission. Stiamo già vedendo un forte interesse per gli Emirati Arabi, l'Arabia Saudita, l'India, per non parlare poi di Stati Uniti, Canada e tutta l'Europa che sono da sempre importanti destinazioni per l'export. Abbiamo lavorato su questi mercati sia come comunicazione esterna sia con un progetto di incoming, anche per sopperire alla mancanza dei **visitatori russi e cinesi**.

### Ci sono altre sfide che le imprese del settore devono affrontare?

Sicuramente queste sono le principali, insieme alla sostenibilità e alla transizione ecologica. Su questo fronte le aziende stanno facendo grandi passi avanti. Abbiamo recentemente svolto un'indagine sugli associati di Federlegno Arredo da cui è emerso che le aziende hanno un buon **orientamento alla sostenibilità**. Ad esempio, la maggior parte impiega legno certificato, usa energia da fonti rinnovabili e produce beni di qualità e durevoli.

## Cosa serve per accelerare e democratizzare la transizione?

È un percorso che deve essere affrontato come filiera più che come azienda. Prese singolarmente, ci sono “front runner” nella corsa al cambiamento così come realtà che sono delle piccole eccellenze ma non sanno di esserlo. Ad esempio, le PMI non hanno ancora certificazioni che aiutino a condividere e misurare le prestazioni. In tale senso, c'è un forte impegno della federazione nel creare un **progetto di rete**, che prevede un piano di azioni a sostegno delle imprese per l'ottenimento delle certificazioni e l'accesso ai bandi di finanziamento, ma anche per la ricerca delle materie prime. L'idea dietro al Salone del Mobile, invece, è di **accelerare prassi virtuose**. Un esempio è la progettazione di una materioteca all'interno dell'installazione “Design with Nature”, uno spazio di 1400 m<sup>2</sup> sviluppato insieme all'architetto Mario Cucinella.

## Guardando invece alla città e ai suoi abitanti, qual è il ruolo di un grande evento diffuso oggi?

Il Salone è un grandissimo motore economico, in primis per il settore arredo ma anche per la città di Milano e per la Regione. Porta in alto la bandiera del Made in Italy all'interno dei confini nazionali e verso il mondo. Rappresenta in modo compatto il settore, fungendo da calamita per un pubblico qualificato, ma poi si apre all'**ibridazione**. Siamo infatti investendo sulla città, con una partnership con La Scala, una mostra a Palazzo Reale ma anche puntando sugli studenti di design che accoglieranno i visitatori di tutto il mondo. D'altro canto, anche la città svolge un ruolo molto importante di accoglienza e di proposta di contenuti culturali. C'è quindi bisogno di **reciprocità**, soprattutto vista la situazione che viviamo.



La situazione geopolitica sta spingendo le imprese a trovare ulteriori sbocchi commerciali. Per il Salone abbiamo lavorato su nuovi mercati, anche per sopperire alla mancanza dei visitatori russi e cinesi.



## La rivoluzione verde comincia dal design

Ernesto Lanzillo,  
Deloitte Private Leader  
DCM

Il design è uno strumento per la ridefinizione del futuro delle imprese in tutti i settori, specialmente per il Made in Italy. È tuttavia un mondo frammentato, composto prevalentemente liberi professionisti e micro o piccole imprese, per cui la crescita passa necessariamente dal rafforzamento della struttura e della cultura d'impresa.

Se fino a poco tempo fa era considerata un "desiderata", oggi la sostenibilità si posiziona in cima alle priorità del nostro sistema economico e sociale, sospinta anche dai **piani di sviluppo europei e nazionali**. Dalla ricerca Design Economy 2022, realizzata da Fondazione Symbola, Deloitte Private e Poli.Design, emerge che il cambio di passo è **percepito già ora**. Infatti, gli imprenditori e i progettisti intervistati individuano nei parametri ESG un criterio utilizzato dagli investitori nella valutazione dei finanziamenti e segnalano che, per la partecipazione a gare e bandi pubblici, sta prendendo forma un **sistema di premialità** per le imprese capaci di dimostrare - in comunicazioni societarie strutturate come i bilanci di sostenibilità, per cui ci si attende un forte impulso all'adozione per effetto delle nuove normative comunitarie - oltre che generare impatti positivi sulle condizioni sociali e ambientali in cui operano e vivono i propri stakeholder.

Ciò significa che nel prossimo futuro le realtà che rispettano i criteri ESG avranno maggiori possibilità di **accesso ai capitali**, indispensabili per rispondere agilmente alle sfide e continuare a crescere specialmente in momenti di **incertezza e di discontinuità** come quelli che stiamo vivendo. È quindi richiesto alle imprese un cambio di paradigma delle strategie di mercato, in cui l'evoluzione del modello di CSR verso un sistema di rendicontazione integrato non costituisce solo una questione di trasparenza, ma anche di **identità e di competitività dell'organizzazione**.

Nell'attuale contesto, il **design** può essere una lente attraverso cui **ripensare e orientare la strategia** dell'intera organizzazione: dalla revisione di prodotti e processi, così da creare valore efficientando l'utilizzo delle risorse e indirizzando l'innovazione tecnologica e manageriale, alla definizione di una corporate identity e alla sua comunicazione agli stakeholder interni ed esterni.

È quindi necessario pensare al design come uno strumento per il futuro delle imprese in tutti i settori, specialmente per il **Made in Italy**. Arredamento, automotive e abbigliamento sembrano averne colto l'importanza, poiché trainano la domanda di ecodesign in Italia. Le aziende **Consumer** possono appunto beneficiare dall'esperienza nella progettazione integrata all'offerta sulla sostenibilità, che attualmente si concentra sulla **durabilità** (57,6%) e sulla **riduzione dell'impiego di materie prime ed energia** (43,4%), come testimoniano i risultati dello studio.

L'Italia è il Paese europeo con il maggior numero di imprese in ambito design (30 mila), che offrono occupazione a 61 mila lavoratori e generano un valore aggiunto pari a 2,5 miliardi di euro. Tuttavia questo comparto risulta frammentato, poiché composto prevalentemente liberi professionisti e **micro o piccole imprese**. A fianco dell'adozione del design, è dunque altrettanto importante pensare ad azioni mirate che consentano alle sue realtà di **continuare a crescere**, rafforzandone la struttura e sviluppando una cultura d'impresa. Questa è l'unica strada per continuare a portare la capacità di progettazione che distinguono il nostro Paese dentro e fuori i confini nazionali.

## MIND the data

# Design, comparto chiave per la sostenibilità del Made in Italy



Scopri il contributo del Design all'economia

Approfondisci come aiuta la competitività e la sostenibilità delle imprese

L'Italia è prima in Europa per numero di aziende del Design, che si concentrano nelle aree di specializzazione del Made in Italy



L'offerta di servizi di ecodesign considera le caratteristiche e i processi di produzione, mentre il Made in Italy guida la domanda



Offerta di ecodesign



57,6%

Durabilità del prodotto



43,4%

Riduzione di materie prime ed energia



Domanda di ecodesign



70%  
Arredamento



56%  
Automotive



30%  
Abbigliamento



13%  
Agroalimentare



# Conclusioni

---

Le sfide emerse in questo numero di MIND ci ricordano di quanto sia **difficile circoscrivere** il settore Consumer in un mondo iperconnesso. Le criticità che si affrontano oggi richiedono dunque **risposte flessibili e lungimiranti**, in grado di inserirsi in modo organico nella strategia di breve termine quanto di plasmare quella di lungo periodo.

Alla chiusura di mercati strategici, si può rispondere considerando strade inesplorate che hanno il potenziale di portare lontano e che, a volte, partono da luoghi più vicini di quanto si immagini. Proprio per far fronte a tale evenienza, alcune imprese si stanno adoperando per allargare il raggio d'azione oltre ai confini già battuti. All'espansione verso l'estero, come abbiamo visto dalle testimonianze raccolte, altre imprese combinano azioni per sintonizzarsi maggiormente con i consumatori locali. La chiave di volta sta quindi nell'**aprirsi alla scoperta** di ciò che si conosce – non solo di ciò che è nuovo – utilizzando tutti i **canali a disposizione**.

Alla crescita dei costi e alla minore disponibilità di materie prime, si può rispondere immaginando soluzioni basate sull'innovazione e sulla condivisione. Il ripensamento dell'utilizzo delle risorse e della supply chain, che molte imprese avevano già iniziato a effettuare dall'inizio della pandemia ma anche per ridurre la propria impronta sul pianeta, diventa cruciale nell'attuale contesto.

È però un percorso che deve essere reso **alla portata di tutti**: dei **consumatori**, a cui va raccontato per abilitare scelte sempre più consapevoli, e della **filiera**, con cui è necessario condividerlo affinché sia diffuso ed efficace.

All'innalzamento del prezzo dell'energia, si può rispondere adottando una strategia di ampio respiro. L'abbassamento dei **costi fissi** ha il potenziale di migliorare sensibilmente la competitività delle aziende sul mercato. Mentre si cerca di fare fronte alle contingenze senza gravare sul consumatore finale, bisogna considerare di investire nell'ottimizzazione dei processi e nell'avvicinamento a modelli "prosumer" in ambito energetico, cogliendo le opportunità offerte dal **PNRR** per una sostenibilità per il business e per l'ambiente di lungo periodo.

Con queste linee guida continuerà il viaggio di MIND attraverso approfondimenti, trend e prospettive imprenditoriali.

Appuntamento alla prossima edizione.

# Il team Deloitte dedicato al Consumer Products

**Eugenio Puddu**

DCM Sector Leader  
DCM Audit&Assurance  
representative  
[epuddu@deloitte.it](mailto:epuddu@deloitte.it)

**Umberto Andreozzi**

DCM Deputy Sector  
Leader  
[uandreozzi@deloitte.it](mailto:uandreozzi@deloitte.it)

**Franco Chiavazza**

DCM Food & Beverage  
Leader  
[fchiavazza@deloitte.it](mailto:fchiavazza@deloitte.it)

**Fabio Bonanni**

DCM Risk Advisory  
representative  
[fbonanni@deloitte.it](mailto:fbonanni@deloitte.it)

**Pierpaolo Mamone**

DCM Consulting  
representative  
[pmamone@deloitte.it](mailto:pmamone@deloitte.it)

**Lorenzo Parrini**

DCM Financial Advisory  
representative  
[lparrini@deloitte.it](mailto:lparrini@deloitte.it)

**Francesco Munari**

DCM Legal  
representative  
[fmunari@deloitte.it](mailto:fmunari@deloitte.it)

**Roberto Rocchi**

DCM DBS  
representative  
[rrocchi@sts.deloitte.it](mailto:rrocchi@sts.deloitte.it)

**Mario De Blasi**

DCM Tax  
representative  
[mdeblasi@sts.deloitte.it](mailto:mdeblasi@sts.deloitte.it)

**Maria Trakadi**

DCM Sector Greece  
delegate  
[mtrakadi@deloitte.gr](mailto:mtrakadi@deloitte.gr)

**Raphael Aloisio**

DCM Sector Malta  
delegate  
[raloisio@deloitte.com.mt](mailto:raloisio@deloitte.com.mt)

**Linda Portaluppi**

Clients & Industries  
representative  
[mportaluppi@deloitte.it](mailto:mportaluppi@deloitte.it)

## Il Comitato di Redazione di MInD

Direttore responsabile: Odoardo Scaletti

Coordinatore progetto: Eugenio Puddu

Redazione: Ilaria Donà

Marketing: Daniela Barone, Giulia Pachera

Grafica: Alessandra Marone

Collaboratori: Antonio Cellie, Carmine Garzia



La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominate anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).