

Italia 2021

Competenze per riavviare il futuro

**Il rilancio
dei consumi**

5.

7 priorità d'azione per il settore Retail & Consumer
nella fase post COVID-19





pwc.com/it/italia2021
#Italia2021

Overview del settore pre e post COVID-19 e outlook

L'emergenza **ha profondamente influenzato le opinioni dei consumatori sulla spesa**, come rileva anche lo studio Global Consumer Insight Survey Pulse Survey 2020 di PwC su quasi 4.500 consumatori in 9 territori (Italia, Francia, Germania, Spagna, Paesi Bassi, UK, Svezia, Middle East e Cina). A livello europeo sembra emergere il **rischio di un'Europa a due velocità. Nei paesi del Nord i redditi delle famiglie sono stati meno colpiti dalla pandemia** (solo il 34% in Germania, 38% in Olanda) e i **consumatori che ridurranno le proprie spese nei prossimi mesi sono limitati** (25% in Germania, 30% in Olanda). Al contrario **in Spagna e Italia ca. il 60% degli intervistati ha subito una riduzione delle entrate e il 42% degli italiani e fino al 56% degli spagnoli prevede di ridurre significativamente le proprie spese.**

Durante la pandemia secondo la GCIS Pulse Survey, **la spesa per grocery è aumentata per il 64% degli italiani** (seguita dal 35% su spese Entertainment & Media e dal 27% su food delivery o pickup). Di contro **l'abbigliamento è stata la categoria maggiormente penalizzata in Italia** (58% dei consumatori ha ridotto il budget).

Le aziende di tutto il mondo dovranno gestire nei prossimi mesi **non un'evoluzione graduale, ma un punto di svolta del mercato globale**. L'incertezza per il futuro è ancora tanta, ma i prossimi mesi saranno decisivi per determinare il posizionamento delle nostre aziende nell'arena competitiva mondiale nell'ambito del Consumer Goods. In generale negli scenari post COVID-19, ci attendiamo:

- Lato consumi - **una tendenza ad acquistare sempre più Made in Italy**, in un'ottica di solidarietà collettiva, la **preferenza per prodotti "sicuri" oltre che gratificanti** e un **balzo in avanti decisivo per l'e-commerce**, specie nell'e-grocery

- Lato business - **un incremento della collaborazione volta al bene comune per far ripartire l'economia nel Paese**, fatto di filiere produttive e piccole e medie aziende, **aumento della digitalizzazione** delle imprese sia nel front office, sia nel back office. **Made in Italy, reshoring e sostenibilità saranno gli elementi differenzianti.**

Sulla base di queste previsioni abbiamo identificato alcune aree che riteniamo prioritarie per intraprendere il processo di ricostruzione del New Normal per le aziende consumer e retail.



7 priorità di azione per i player del settore nella fase post COVID-19

1. Azioni di sistema per aggregare le aziende salvaguardando competenze e filiere

Pil italiano in caduta del 12,8% nel secondo trimestre 2020 su base congiunturale ma associato a estesi segnali di ripresa secondo l'Istat. Tuttavia le stime per il 2020 sono state riviste al ribasso da Fitch (da -9,5% a -10%) e secondo la Commissione Europea il **Pil 2020 in Italia registrerà il peggior calo dell'UE con un crollo dell'11,2%. Sono prevedibili tempi lunghi per un ritorno a una condizione pre-crisi e il settore uscirà dalla crisi radicalmente cambiato: con ulteriore consolidamento, contrazione delle vendite e chiusure di negozi e imprese e impatti sull'occupazione.** Un quadro destinato a bloccare gli investimenti, elemento indispensabile per lo sviluppo delle aziende, la generazione di un indotto per le PMI oltre che per la modernizzazione di un intero settore costantemente alla ricerca di efficienza e competitività.

Per tornare a crescere come Paese, è **necessario proteggere e sostenere con un piano di interventi strutturale le filiere consumer simbolo del Made**

in Italy come la Moda e il Food, che devono tornare a essere un volano di sviluppo per l'intera economia. Servono **azioni di filiera integrate**, sfruttando nel migliore dei modi le ingenti risorse che dovranno essere investite (anche con l'utilizzo dei fondi europei) per sostenere le aziende a limitare gli impatti sull'equilibrio finanziario e sulla continuità produttiva e occupazionale, oltre che per progettare una ripartenza.

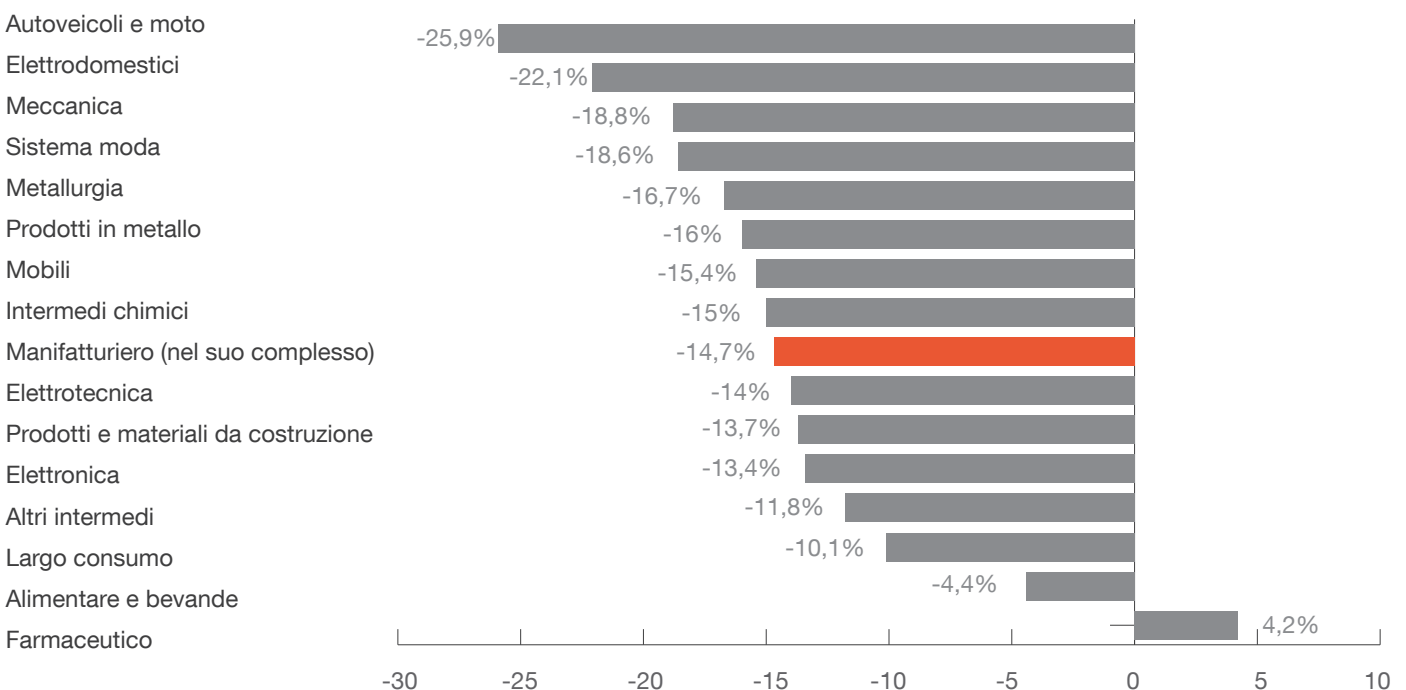


Siamo una cooperativa di imprenditori e siamo leader solo perchè ci siamo aggregati. È come il fenomeno delle sardine, che sono forti “insieme” perchè tengono lontani i grandi predatori. Se il piccolo rimane piccolo non è sostenibile.

Francesco Pugliese

Amministratore Delegato Conad e Presidente GS1

Variazione fatturato 2020/2019 dei settori del manifatturiero italiano (variazione a prezzi costanti; valore in %)



Fonte: elaborazione PwC su dati Prometeia e Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo, Analisi dei Settori Industriali, Maggio 2020.

La filiera dell'**alimentare** è ancora in salute e conferma il suo trend anticiclico, ma registra comunque risultati negativi rispetto ai trend del settore e le aziende hanno perso 3 anni di fatturato. L'intervento "**bonus filiera Italia**" inserito nel DL Agosto **per 600 milioni di euro è un buon esempio di azioni integrate**. Il bonus, dedicato all'acquisto di prodotti 100% italiani da parte di aziende della ristorazione, aiuterà a cascata l'intera filiera agroalimentare Made in Italy. **Ma servono anche misure strutturali** come il taglio di oneri fiscali e sociali per contenere il costo del lavoro o misure per favorire gli investimenti (es. finanziamenti delle aziende con capitale proprio).

Altra filiera prioritaria da sostenere è la **moda**. Per il 2020, Prometeia e Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo stimano **una contrazione del fatturato del sistema moda del -18,6%** rispetto al 2019. Il settore risulta infatti fra quelli che hanno pagato il prezzo più alto della crisi (preceduto solo da Automotive -25,9%, elettrodomestici -22,1% e Meccanica 18,8%). L'Italia, primo produttore di moda di lusso al mondo e primo produttore nel tessile, abbigliamento e accessori in Europa (con il 41% della produzione), deve difendere il suo primato con anche con **misure straordinarie che salvaguardino la tenuta dell'intero sistema**, fatto di piccole e medie imprese di eccellenza artigianale oltre che di grandi brand (es. provvedimenti per agevolare una riduzione temporanea delle ore lavorative, concedere sgravi fiscali ai proprietari di immobili commerciali per permettere una riduzione temporanea degli affitti, ulteriori aiuti diretti alle PMI).

2. Supporto al Made in Italy e rilancio dei consumi nazionali

Secondo un'indagine Istat di giugno **la riduzione della domanda nazionale ed estera è la principale preoccupazione delle grandi aziende italiane anche nel medio periodo** (rispettivamente per il 50% e il 34% delle imprese). Il **crollo dei consumi nazionali per il 2020 è stato stimato al 10,9%**, sono andati persi quindi 116 miliardi (con una media di quasi 2.000 euro a persona) e la Lombardia soffre la riduzione più marcata, con oltre 22,6 miliardi di euro. Il quadro complessivo è preoccupante in tutti i settori e **serviranno cinque anni per tornare ai livelli di spesa pro-capite del 2019**.

(fonte: Confindustria)

Anche l'indice di fiducia dei consumatori è precipitato del 15% da febbraio a maggio 2020 e sebbene da giugno la fiducia sia lentamente risalita, il dato di **agosto segna ancora un -10% vs lo stesso mese dell'anno precedente**.

(fonte Istat)

Infine sul fronte dell'export, nel mese di aprile secondo dati Istat le esportazioni della pelletteria e della moda hanno subito un calo rispettivamente del 79% e del 72% e non è andata meglio per l'arredamento che ha subito una contrazione del 74% rispetto allo stesso mese del 2019. Nel mese di luglio le stime preliminari sono positive e indicano la prosecuzione di una fase di risalita delle vendite all'estero. L'OCSE stima complessivamente per l'Italia una **contrazione dell'export di beni e servizi tra il -14,4% e -17,8% nel 2020**, a seconda della possibilità che l'autunno comporti o meno una seconda ondata di contagi. Il 2021 segnerà una ripresa significativa (tra il +12,0% e il +7,7%), ma non sufficiente a tornare ai livelli pre-crisi.



Le strategie su cui puntare per le aziende italiane sono la qualità dei prodotti e la differenziazione, la digitalizzazione e la formazione del capitale umano.

Alessandro d'Este

Presidente IBC, Presidente e AD Ferrero Commerciale Italia



La frenata dei consumi (oltre che dell'export) mette in difficoltà sia l'industria che la grande distribuzione. Ad esempio nel retail sono a rischio 200 mila posti di lavoro, uno su sei (secondo Federdistribuzione). Anche molti gruppi purtroppo non sono al sicuro dal rischio ristrutturazioni. **Per recuperare volumi dei consumi servono interventi per sostenere i redditi, ma soprattutto ridare fiducia.**

Per quando riguarda l'export si dovrebbe riuscire a sostenere le esportazioni italiane con un piano straordinario di internazionalizzazione. A giugno è stato siglato un percorso strategico per facilitare la ripresa del commercio internazionale a beneficio delle imprese italiane che prevede tra le varie azioni: una campagna di comunicazione internazionale a favore di tutte le filiere del Made in Italy, lo sviluppo dell'e-commerce attraverso accordi con le piattaforme internazionali, una finanza potenziata e semplificata a vantaggio delle imprese.

Occorre adesso **continuare la messa in opera di tale patto e la corretta ripartizione dei fondi fra le varie iniziative** previste al fine di massimizzare i ritorni (es. investendo "selettivamente" sulla comunicazione ai Paesi che storicamente garantiscono i flussi più consistenti) e anche attraverso la lotta al fenomeno dell'Italian Sounding nonché attraverso il sostegno alle aziende che hanno già effettuato investimenti all'estero. Le aziende dovrebbero al contempo non fermare "fino a nuovo ordine" il loro sviluppo in nuovi mercati esteri.



L'e-commerce porterà grandi cambiamenti, non solo sugli equilibri della distribuzione, e il fenomeno va valutato nella sua complessità. A parte l'annoso tema fiscale e delle regole rispetto alla distribuzione fisica, si attiveranno profondi cambiamenti sul mondo del lavoro, sia quantitativi che qualitativi, ripercussioni importanti sull'immobiliare e più in generale sulle città, nelle quali la distribuzione fisica svolge un ruolo non solo economico.

Claudio Gradara
Presidente Federdistribuzione

3. Digitalizzazione: adesso o mai più
L'e-commerce vola +28,5% in primi 7 mesi del 2020 secondo l'Istat. Il distanziamento sociale e i blocchi hanno decretato il digitale come priorità urgente del New Normal.

Il canale e-commerce è esploso durante il lockdown, in particolare nel retail food, **e continuerà a dare linfa vitale al business, raggiungendo livelli ben più alti rispetto al periodo pre-pandemia.** Dati Netcomm ci dicono che il 75% degli acquirenti da siti di e-commerce non lo aveva mai fatto prima dell'emergenza.

La GCIS Pulse 2020 di PwC ha rilevato che il 31% dei consumatori italiani ha scelto il canale on-line per il grocery durante la quarantena, e l'85% di questi si è dichiarato soddisfatto e continuerà a usare il canale anche in seguito. Quest'ultimo dato suggerisce che una percentuale delle vendite "offline" potrebbe **migrare permanentemente verso il digitale.**

La crescita dell'e-commerce, peraltro, non riguarda solo la vendita di beni essenziali: il 60% dei consumatori italiani ha ridotto i propri acquisti di prodotti non alimentari presso gli store fisici e al contempo il 43% ha utilizzato il computer e il 36% il proprio smartphone

(fonte: GCIS PwC).

Un aumento degli acquisti online sembra dunque scontato. Le aziende dovrebbero **aumentare e rafforzare le proprie capacità digitali e adattare la propria offerta alle esigenze del consumatore o soffriranno nel lungo termine.** Il canale e-commerce necessita di ripensamenti in particolare per quanto riguarda **il business model delle consegne, ma anche in termini di potenziamento delle piattaforme.** Inoltre le aziende dovranno **occuparsi seriamente del "silver marketing"** come leva competitiva poichè gran parte dei new consumers digitali sono "old" ("the old consumer e' il new consumer").

Nel fashion il mercato online sarà ancor più competitivo di prima: con i nuovi player che apriranno le proprie vendite anche a questo canale, il digital marketing, le tecnologie e la customer satisfaction saranno elementi di differenziale competitivo ancora più importanti di oggi. Inoltre **digitalizzazione del front-office non significa solo e-commerce.** Sarà necessario **adottare strategie "go virtual e go social"** (specie nei mercati asiatici) e nuove tecnologie

per fidelizzare il cliente e mirare ad una crescita stabile nella competizione con gli altri players.

L'e-commerce potrebbe rappresentare il canale preferito dai consumatori nel New Normal, in grado di "compensare" almeno in parte l'importante fetta di ricavi generata dai consumi dei turisti e dall'export. È allora auspicabile che vengano **potenziate misure ad hoc per favorire investimenti sul digitale ed e-commerce** (es. deducibilità degli investimenti sul digitale ed e-commerce), oltre che misure per evitare situazioni di oligopoli.

4. Sostenibilità come elemento differenziante

L'altra sfida del futuro è la **sostenibilità come strategia di differenziazione**. Dobbiamo arrivare prima degli altri. La crisi ha messo in evidenza il legame diretto tra ambiente e salute portando istituzioni, aziende e singoli individui a cambiare mentalità. Il fattore "protezione" ha stimolato una serie di domande nei consumatori, che vogliono sapere cosa mangiano, cosa indossano, se possono fidarsi ecc. Il percorso verso il 2030 prevede catene del valore tracciabili e trasparenti, maggiori centralità e coinvolgimento del consumatore da parte delle aziende dell'alimentare, della moda e di qualsiasi settore, così come un'ottima strategia comunicativa.

Le aziende si stanno muovendo verso un nuovo modo di produrre, di creare, di fare industria. Ciò su cui tutti sono d'accordo è che le aziende dovranno garantire la trasparenza e la tracciabilità della filiera, per tutelare chi lavora lungo la supply chain e fidelizzare il consumatore, permettendogli di sapere come è stato prodotto un alimento, un capo o anche un oggetto.

L'obiettivo a cui tendere è il raggiungimento dei più alti standard di sostenibilità, attraverso una stretta collaborazione con la filiera e il coinvolgimento e la formazione degli attori del sistema.

In considerazione delle esternalità positive generate da un percorso strutturato verso la sostenibilità delle filiere e del vantaggio competitivo che ne deriverebbe per il Paese, sembra opportuno **rafforzare le agevolazioni per gli investimenti nell'ambito dell'economia circolare**. Va in questa direzione il Decreto attuativo del MISE di luglio che mette a disposizione 140 milioni di euro di agevolazioni per progetti di R&S ad elevato contenuto di innovazione tecnologica e sostenibilità, realizzati nell'ambito delle tematiche rilevanti per l'economia circolare.



5. Accesso alla liquidità

La crisi economica che ha colpito il sistema produttivo a seguito dell'emergenza sanitaria, produce effetti di medio periodo per quasi nove aziende su dieci. Il calo di fatturato infatti impatterà pesantemente sulla disponibilità di liquidità delle imprese: secondo un'indagine Istat **oltre la metà delle imprese (51,5%, con un'occupazione pari al 37,8% del totale) prevede una mancanza di liquidità per far fronte alle spese che si presenteranno fino alla fine del 2020**, con conseguenti rischi legati alla solvibilità nei confronti di dipendenti e fornitori.

A febbraio 2020 le imprese italiane rischiose o vulnerabili erano meno della metà del totale (44,5%). Secondo le elaborazioni di Cerved, questa percentuale salirà almeno al 60,4%.

Il fabbisogno di liquidità generato dalla crisi trova nel ricorso al credito bancario lo strumento di risposta principale: il 42,6% delle imprese italiane ha scelto di ricorrere all'accensione di nuovo debito bancario, anche tramite le misure di sostegno disposte in materia. **Più di 4 imprese su 10 hanno richiesto**

accesso alle misure di sostegno alla liquidità adottate dal Governo (al momento della rilevazione Istat tra l'8 e il 28 maggio). La frequenza di ricorso è più elevata per le imprese di dimensione minore (43% di micro imprese) rispetto alle grandi (23,6%).

Le aziende hanno già oggi problemi di liquidità. Se non si assisterà a una ripresa della domanda (interna ed estera), le filiere italiane potrebbero perdere "pezzi" della catena del valore.

L'attuale scenario economico suggerisce un rischio di insolvenze lungo le filiere, con un incremento della probabilità di default o ondate di acquisizioni. Per scongiurare tale scenario appare opportuno favorire ulteriormente l'accesso alla liquidità alle aziende, snellendo le procedure di emissioni di linee di credito e rafforzando fondi di garanzia che aiutino le banche a dilazionare le scadenze dei mutui e congelare gli interessi, oltre che accelerando i pagamenti dei debiti della Pubbliche Amministrazioni nei confronti delle imprese.

Il rischio di default per le imprese italiane

Assunti alla base degli scenari

Scenario soft

- Nessun nuovo lockdown
- Impatto significativo delle misure del Governo
- Ripresa economica rapida

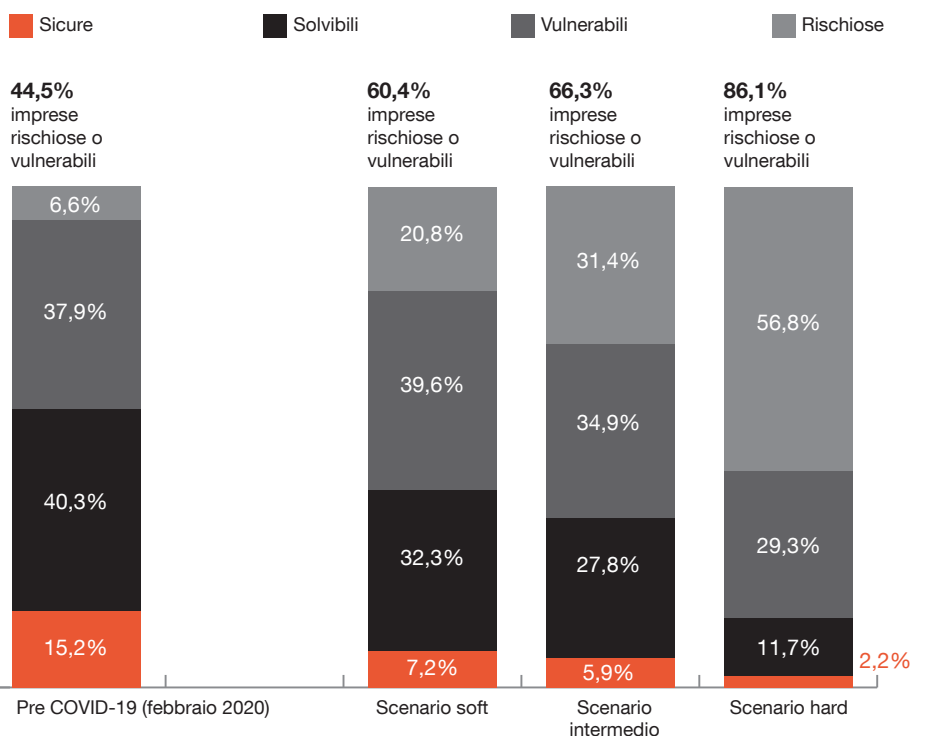
Scenario intermedio

- Seconda ondata in ottobre e breve secondo lockdown
- Impatto moderato delle misure del Governo
- Ripresa economica lenta

Scenario hard

- Seconda ondata in ottobre e nuovo lungo periodo di lockdown
- Impatto limitato delle misure del Governo
- Nessun rimbalzo dell'economia sul breve termine

Distribuzione per classe di rischio delle imprese non finanziarie (in base al Cerved Group Score)



Fonte: Cerved, Evolution and Impacts of the COVID-19 Pandemic Emergency on Italian Non-Financial Corporates

6. Reshoring & Industry 4.0

Reshoring

Per due terzi dei partecipanti alla Global Fund Manager Survey di Bank of America, il **reshoring sarà il cambiamento strutturale più rilevante nel mondo post COVID-19**.

Secondo BofA, il 75% delle realtà produttive di Usa ed Europa hanno deciso di accelerare la “fuga dalla Cina” ampliando e potenziando i piani di reshoring già esistenti. Si tratta di una tendenza già in atto da tempo e sembra adesso un processo ormai inevitabile sebbene costoso.

La rilocalizzazione costerà alle aziende straniere 1.000 miliardi di dollari in cinque anni. Una cifra consistente, che però sarà ripagata secondo BofA. Lo spostamento delle attività produttive dalla “fabbrica del mondo” cinese all’interno dei confini nazionali garantirebbe infatti benefici a tutti gli stakeholder: dagli azionisti, ai consumatori, ma anche alla comunità nel suo complesso, grazie agli impatti sull’occupazione, sul PIL e sulle casse dello Stato.

Il Giappone ha stanziato fondi straordinari per 2,2 miliardi di dollari per aiutare le sue aziende a spostare la produzione fuori dalla Cina.

Anche la Francia è pronta a investire in progetti di reshoring delle sue filiere strategiche (es. a giugno, ha indetto una gara per riportare in patria la produzione di 30 farmaci generici).

In Italia, **il tema del reshoring è molto sentito ad esempio nel mondo della moda** (specie per l’alto di gamma). Da un lato, è sentita la **necessità di avere una supply chain corta** (più semplice da controllare e gestire), ma soprattutto è percepita **la leva strategica rappresentata da una produzione Made in Italy** (in grado di garantire produzioni certificate, tracciabili, sostenibili e di elevata qualità). Questo sentiment **non riesce a concretizzarsi spesso a causa dell’attuale costo del lavoro**. Riteniamo che con opportuni incentivi, **il reshoring potrebbe rappresentare una opportunità specie per il Mezzogiorno**, che possiede una buona disponibilità di manodopera. Sono **necessari provvedimenti consistenti**, come ad esempio **incentivi fiscali per promuovere il dirottamento delle produzioni verso il Made in Italy, mutui a tassi agevolati e altre facilitazioni**. Inoltre, dovrebbero essere tutelate in maniera più efficace le



L’Italia è il più grande produttore di moda d’Europa con 30 punti di distacco rispetto al secondo, un vantaggio che non ha neppure la Germania nell’automotive. È necessario fare molta attenzione perchè rischiamo di perdere per sempre pezzi della filiera e competenze. Sono tanti i Paesi che vorrebbero approfittare di questo momento per rafforzare la loro filiera acquisendo parte dei nostri fatturati.

Carlo Capasa
Presidente Camera Nazionale della Moda

imprese del Made in Italy, penalizzando i produttori che marchiano come fatto in Italia prodotti realizzati quasi interamente all'estero.

Il reshoring post pandemia inoltre genera l'**opportunità imperdibile per l'Italia di riposizionarsi lungo le catene globali del valore** in diversi settori (quindi non solo per il rimpatrio di "pezzi" delle supply chain di aziende italiane ma anche ad es. per il nearshoring da parte di aziende europee).

Industry 4.0

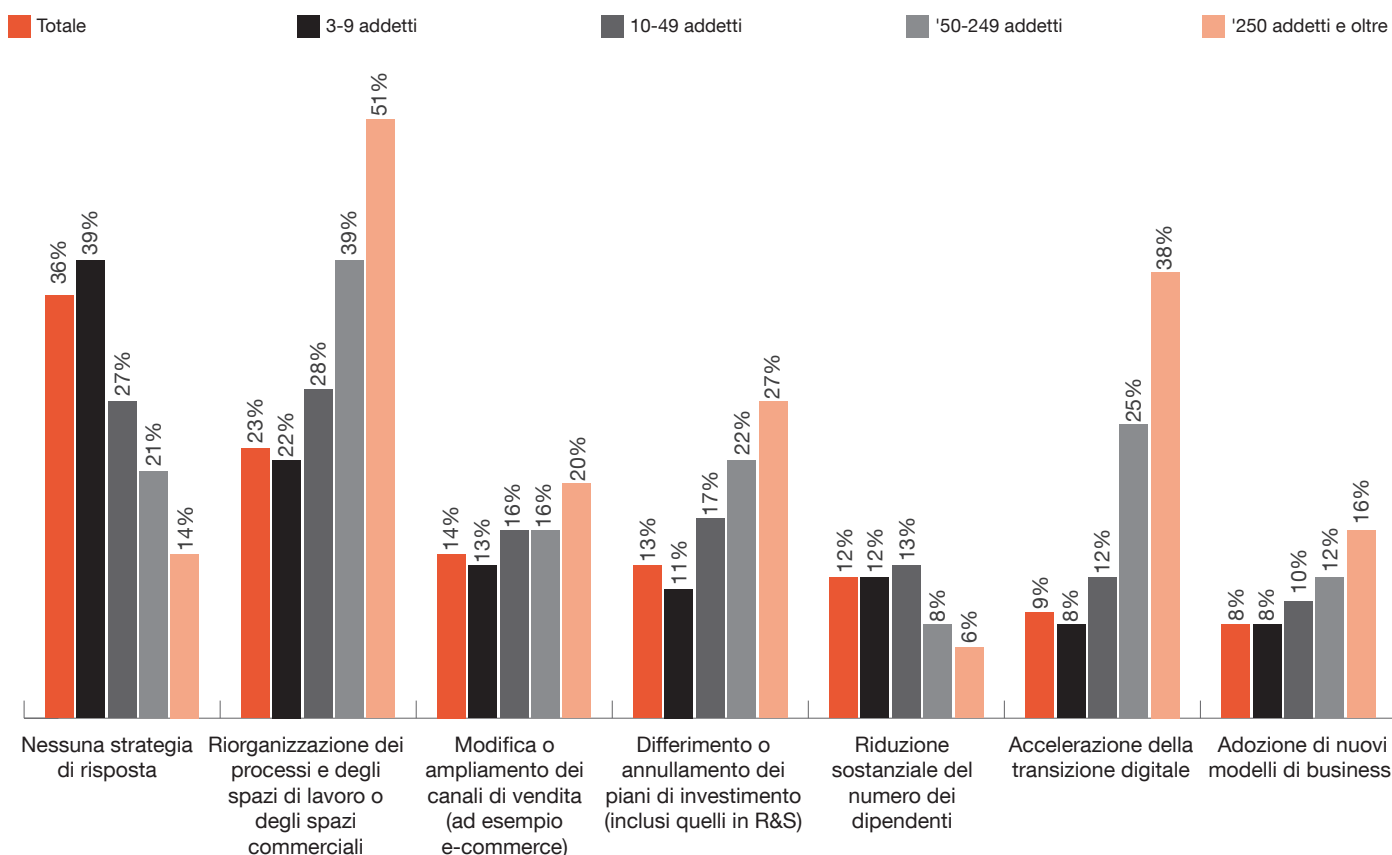
A livello globale, secondo una survey PwC effettuata a giugno su un panel di quasi 1.000 CFO di 23 Paesi, le aziende stanno riflettendo sull'adozione di nuovi modelli di lavoro: **un'azienda intervistata su due sta lavorando per accelerare i processi di automazione e rendere lo smart working una modalità di lavoro permanente.**

In Italia, secondo un'indagine Istat di giugno, **le imprese di medio-grandi dimensioni hanno individuato come strategia di risposta alla attuale crisi la riorganizzazione di processi e spazi di lavoro e commerciali, accelerando la digital transformation.** Queste azioni di modernizzazione restano appannaggio quasi esclusivamente delle imprese più grandi, mentre la maggioranza relativa delle imprese ha mostrato di non avere nessuna strategia di risposta.

L'Italia non può restare indietro in questo processo di modernizzazione. Un primo passo in questo processo è stato compiuto grazie ai **finanziamenti previsti dal piano Industria 4.0**, che sarebbe opportuno venissero **rilanciati e potenziati, insieme ad ulteriori incentivi che favoriscano l'innovazione e gli investimenti in R&S.**

Il rischio di default per le imprese italiane

Strategie di risposta alla crisi adottate (% per classe dimensionale)



Fonte: «Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19» - Istat, 15 giugno 2020



7. Attenzione alle nuove generazioni

Secondo l'Economic Outlook di giugno 2020 dell'OCSE, i giovani lavoratori rischiano di essere tra le categorie più colpite dall'attuale crisi economica.

L'Italia a luglio ha registrato 330mila occupati in meno rispetto al gennaio 2020 tra gli under 35 (il tasso di disoccupazione è passato dal 28,7% al 31,1% nella fascia 15-24 anni e dal 14,2% al 15,9% nella fascia 25-34 anni). **Profonde disuguaglianze generazionali penalizzano i giovani, che con la crisi dovuta al COVID-19 vedranno le loro opportunità restringersi ulteriormente.**

Da circa un decennio, gli italiani hanno ripreso a cercare il proprio futuro all'estero. In 10 anni, il nostro Paese ha perso ca. 250mila giovani tra i 15 ed i 34 anni e questa "fuga" si stima sia costata al Paese ca. 16 miliardi di euro, oltre 1 punto percentuale di Pil.

(fonte: Rapporto 2019 sull'economia dell'immigrazione della Fondazione Leone Moressa)

Secondo una survey condotta da PwC nel 2019 su 2.069 giovani (Millennials e Gen Z), l'elevato tasso di disoccupazione giovanile in Italia, tra i più alti in Europa, sembra essere la ragione per cui sempre più giovani sono disposti a volare all'estero per lavorare, anche se il 74% di loro preferirebbe trovare il prossimo lavoro in Italia (solo il 26% invece dichiara invece di volersi spostare all'estero).

Il capitale umano e la disponibilità di competenze chiave sono tra i fattori che maggiormente preoccupavano i CEO nel mondo pre- COVID-19, poiché determinano ritardi nell'innovazione e aumento dei costi del personale. **Nel New Normal non si può pensare di costruire una ripartenza senza investire sui giovani e senza promuovere un vero progresso fondato sui valori del merito.**

Per riequilibrare la domanda e l'offerta delle competenze dei giovani sono necessari sforzi sia da parte delle istituzioni che del settore privato per rendere il sistema di istruzione e formazione più reattivo ai cambiamenti, per facilitare l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro e per finanziare idee e progetti dei giovani e per i giovani, oltre che per riconoscere l'esigenza di includere una rappresentanza under 35 ai tavoli di decisione.

Contatti

Erika Andreetta

Partner - Consumer Markets Consulting Leader, PwC Italy

erika.andreetta@pwc.com

Alessandro Grandinetti

Partner - Clients and Markets Leader, PwC Italy

alessandro.grandinetti@pwc.com

Stefano Bravo

Partner - Consumer Markets Leader, PwC Italy

stefano.bravo@pwc.com

Omar Cadamuro

Director - Consumer Markets | Fashion, PwC Italy

omar.cadamuro@pwc.com

In collaborazione con

Sandro Bicocchi

Director - Responsabile Ufficio Studi, PwC Italy

sandro.bicocchi@pwc.com

Valentina Vitello

Senior Manager Consumer Markets, PwC Italy

valentina.vitello@pwc.com

