

IL CONTRIBUTO DI LIDL ALLA CREAZIONE DI VALORE E ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE IN ITALIA

EXECUTIVE SUMMARY



The European House
Ambrosetti

La Grande Distribuzione (GD) è un settore strategico per il Paese: **con 85 miliardi di euro** di fatturato, circa **mezzo milione** di occupati e **oltre 26 mila** punti vendita sul territorio nazionale rappresenta un «motore» di generazione di redditi, investimenti e occupazione. In particolare, la GD sostiene a monte il settore agroalimentare italiano, che a sua volta è una filiera chiave per l'economia. I numeri riferiti al 2018 restituiscono l'immagine di un settore in salute, resiliente, con promettenti opportunità di crescita e sviluppo: **140 miliardi di euro** di fatturato delle imprese, **152,3 miliardi di euro** spesi in consumi alimentari e bevande, **61,9 miliardi di euro** di Valore Aggiunto, un record di **41,8 miliardi di euro** di esportazioni e oltre **470 mila** occupati.

La GD svolge un ruolo di primo piano sui temi di impatto sociale e ambientale. È infatti il “front-end” diretto del consumatore, di cui interpreta la crescente domanda di **qualità e sostenibilità**: italianità delle produzioni e chilometro zero, elementi valoriali ed etici, ingredienti e autenticità, packaging sostenibile, efficienza del servizio. Nei confronti del consumatore finale, la GD si fa anche garante di **qualità e sicurezza alimentare**. Attraverso la capillarità dei suoi punti vendita sul territorio e agli ingenti volumi mobilitati, può incidere in modo rilevante su alcuni ambiti di grande impatto per la **creazione di valore sostenibile** (promozione di stili alimentari sani ed equilibrati, contrasto allo spreco alimentare, riduzione dell'utilizzo della plastica, ecc.). In aggiunta, la GD attiva un'**estesa filiera di piccole e medie imprese italiane**, consentendo alle loro produzioni di arrivare sugli scaffali dei supermercati, in Italia e nel mondo. Infine, può agire da attore abilitante per l'introduzione su larga scala di soluzioni tecnologiche

all'avanguardia volte a migliorare la consumer experience.

Il contributo di Lidl alla creazione di valore e allo sviluppo sostenibile in Italia

Oggi Lidl Italia è tra i leader del settore della GD. Appartenente al Gruppo tedesco Schwarz, una delle principali multinazionali del settore a livello mondiale, il marchio Lidl è diffuso in **32 Paesi**, tra Europa e Stati Uniti. Presente in Italia dal 1992, l'azienda è cresciuta a ritmi molto sostenuti – **un nuovo punto vendita aperto ogni due settimane** – fino a raggiungere una diffusione capillare su tutto il territorio nazionale, pari a **650** punti di vendita ad ottobre 2019.

La missione di Lidl Italia è quella di offrire ogni giorno ai propri clienti prodotti di elevata qualità garantendo sempre il miglior rapporto qualità-prezzo. La scelta dei fornitori, oltre al rispetto dei più elevati standard qualitativi, è orientata alla **promozione dell'italianità** e ad un assortimento certificato e sostenibile in termini di consumo delle materie prime e di tutela delle risorse naturali.

In uno scenario altamente competitivo e caratterizzato da grande accelerazione del cambiamento a livello internazionale, la **sostenibilità** e l'**innovazione** rappresentano due pilastri fondamentali. La sostenibilità di un'impresa si misura, agli occhi del consumatore, attraverso la sostenibilità dei propri prodotti i quali, per arrivare sulle nostre tavole, attivano lunghe filiere con impatti significativi sull'ambiente, sulle persone e sull'economia. L'innovazione, d'altro canto, è un imperativo per qualsiasi business che voglia rimanere competitivo e attrattivo nel lungo periodo. Lidl Italia ha saputo interpretare in modo distintivo questi due fattori, ponendosi come

obiettivo quello di coniugare **crescita e sviluppo sostenibile**. Questo è quanto emerge dall'analisi della realtà di Lidl Italia condotta attraverso il **modello dei "4 Capitali"** di The European House – Ambrosetti, un approccio di misurazione e valutazione multidimensionale del valore creato da un'impresa per lo sviluppo del capitale territoriale. Attraverso l'applicazione di questo modello, è stato infatti valutato il contributo alla crescita del sistema-Paese della presenza e delle attività di Lidl in Italia, rispetto a quattro aree:

- **Capitale economico**, che ha analizzato dimensioni quali la crescita dimensionale e l'attivazione delle filiere industriali e di servizi a monte e la conseguente creazione di Valore Aggiunto (contributo al PIL), il valore delle esportazioni, gli investimenti sui territori, gli incrementi di produttività, il versamento nelle casse delle Pubbliche Amministrazioni di risorse economiche attraverso il gettito fiscale, ecc.
- **Capitale sociale**, che riguarda sia le persone che la società nel suo

complesso, e ha analizzato il contributo all'occupazione, con particolare riferimento a quella femminile e giovanile, lo sviluppo del welfare aziendale, il dialogo con i territori e le amministrazioni locali, il benessere delle persone e la promozione di stili alimentari sani e sostenibili, ecc.

- **Capitale cognitivo**, che comprende le attività di formazione degli occupati e gli investimenti in sicurezza sul lavoro, l'impegno verso la qualità, il contributo all'innovazione di prodotti e processi e allo sviluppo tecnologico, al know-how e alla contaminazione virtuosa con altri attori della filiera, ecc.
- **Capitale ambientale**, che valuta il contributo al miglioramento dell'efficienza energetica, alla riqualificazione urbana e alla riduzione di consumo di suolo, all'uso di fonti di energia rinnovabili, alla riduzione, gestione e al recupero dei rifiuti, alla diminuzione delle emissioni inquinanti, alla gestione efficiente delle risorse idriche, ecc.

Presenza capillare in Italia:

Sede principale ad **Arcole (VR)**

650 punti vendita*

in **19 Regioni**

10 piattaforme logistiche

(*) Dato aggiornato ad ottobre 2019.



Legenda:

◆ Piattaforme logistiche

● Punti vendita

Oggi Lidl Italia è tra i leader del settore della Grande Distribuzione ...



>16.000 occupati
(ottobre 2019)



€4,7 miliardi
ricavi (2018)



€425 milioni
di investimenti (2018)



~2.500
referenze per punto vendita (2018)



80%
prodotti Made in Italy in
assortimento (2018)



85%
prodotti a marchio Lidl in
assortimento (2018)

... grazie a una crescita continua realizzata negli ultimi 5 anni



+40% ricavi

Lidl Italia ha concluso il 2018 realizzando ricavi pari a €4.725 milioni, quasi €1,4 miliardi in più rispetto al 2014 (€3.373 milioni)



+51% occupati

Nel 2014 Lidl Italia occupava 10.855 persone, mentre oggi supera le 16.402 risorse



+30% nuovi punti vendita

Nel 2014 Lidl Italia aveva 502 punti vendita, a ottobre 2019 sono 650. Inoltre nel quinquennio il 65% dei punti vendita preesistenti è stato ammodernato o sostituito



The European House
Ambrosetti

Il contributo al Capitale Economico

Nel 2018 Lidl Italia ha realizzato **4,7 miliardi di euro** di ricavi, posizionandosi come **5^a** azienda in Italia¹ per tasso di crescita (+8,8% di crescita media annua negli ultimi 5 anni) e **33^a** del Paese per dimensione. Nel settore della GD, Lidl è la **1^a** per tasso di crescita negli ultimi 5 anni e **9^a** per dimensione.

La crescita dimensionale di Lidl Italia si è tradotta in una crescita ancora più rapida del Valore Aggiunto, che rappresenta il contributo diretto al PIL, per un valore di **832 milioni di euro** nell'ultimo anno (con una crescita media annua pari a +12,5% negli ultimi 5 anni).

A questo contributo diretto alla crescita economica del Paese si aggiungono gli effetti indiretti e indotti derivanti dallo sviluppo delle filiere agroalimentari: l'**80%** dei prodotti in assortimento nei punti vendita infatti sono italiani. L'attivazione di queste filiere tramite gli acquisti realizzati da Lidl produce un effetto moltiplicatore del Valore Aggiunto pari a **3,4**, con un contributo totale al PIL nazionale di **2,9 miliardi di euro**. In altri termini, per ogni euro di Valore Aggiunto generato direttamente da Lidl se ne attivano 2,4 aggiuntivi nell'intera economia per via degli effetti indiretti e indotti.

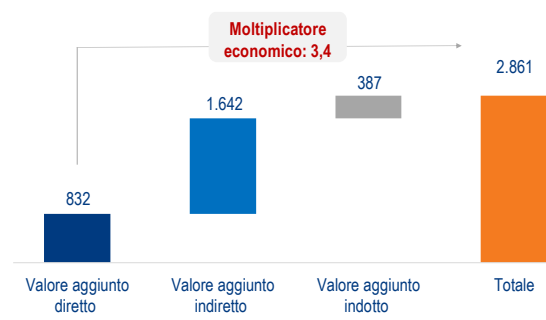


Figura 1. Valore Aggiunto diretto, indiretto e indotto generato dall'acquisto dei prodotti in assortimento di Lidl Italia (milioni di euro), 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Lidl, 2019.

Lidl contribuisce in modo rilevante anche alla diffusione dell'italianità nel mondo e sostiene l'export nazionale di prodotti agroalimentari, attraverso dinamiche infra-Gruppo che determinano **oltre 1 miliardo di euro** di esportazioni per le aziende italiane del settore² coinvolte come fornitori (equivalenti al 2,4% di tutte le esportazioni agroalimentari del Paese nel 2018). I loro prodotti raggiungono gli assortimenti dei punti vendita Lidl in tutta Europa e nel mondo. Più in dettaglio, circa **500 milioni di euro** sono costituiti da prodotti Italiano, il marchio premium di Lidl che raccoglie la qualità e i sapori tipici della tradizione italiana.

In un contesto di investimenti nazionali decrescenti, sia pubblici, sia privati, Lidl ha investito **oltre 400 milioni di euro** nel 2018, posizionandosi nella **top-25** delle aziende in Italia, anche grazie al reinvestimento del **100%** dell'utile realizzato negli ultimi anni. Gli investimenti sono destinati a nuove aperture, ma anche a interventi di manutenzione straordinaria sui negozi, quali ammodernamenti e sostituzioni. È interessante sottolineare come la componente green rappresenti una quota molto rilevante degli investimenti: il **20%**

¹ Tra le aziende con più di 4 miliardi di euro di fatturato nel 2018 operanti nel settore industria e servizi. Fonte: Elaborazioni The European House – Ambrosetti su dati Mediobanca, 2019.

² Determinate dagli acquisti diretti in Italia da parte del Gruppo.

circa riguarda infatti interventi di miglioramento dell'**efficienza energetica** e solo nel 2018 sono stati investiti a questo scopo circa 85 milioni di euro.

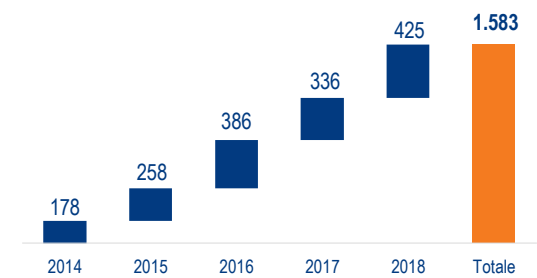


Figura 2. Investimenti di Lidl Italia (milioni di euro) nel periodo 2014-2018 e totale. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Lidl, 2019.

Un ultimo aspetto rilevante del contributo di Lidl Italia al capitale economico del Paese è quello relativo al pagamento di tributi e oneri alle amministrazioni nazionali e locali. Nel periodo 2014-2018, Lidl ha versato alle casse pubbliche **1,8 miliardi di euro** tra IVA, tasse, imposte, accise e oneri di urbanizzazione.

Il contributo al Capitale Sociale

Le persone rappresentano il motore delle attività di Lidl: nel 2018, l'azienda contava **15.452** occupati (**oltre 16.000** a ottobre 2019), una squadra in continua crescita (**+9,2%** medio annuo negli ultimi cinque anni), grazie soprattutto alle aperture di nuovi punti vendita (un punto vendita in media genera 18 nuovi posti di lavoro).

Grazie alla diffusione capillare dei suoi punti vendita, Lidl promuove l'occupazione su tutto il territorio nazionale, inclusi **oltre 3.500** occupati localizzati nel Mezzogiorno.

L'impatto occupazionale è ulteriormente amplificato dall'attivazione di filiere di fornitura e subfornitura e dall'effetto indotto sui consumi delle retribuzioni,

per un contributo totale all'occupazione in Italia di circa **82.000** posti di lavoro. Di fatto, ogni posto di lavoro generato da Lidl, sostiene **oltre 4 ulteriori occupati** nell'intera economia.

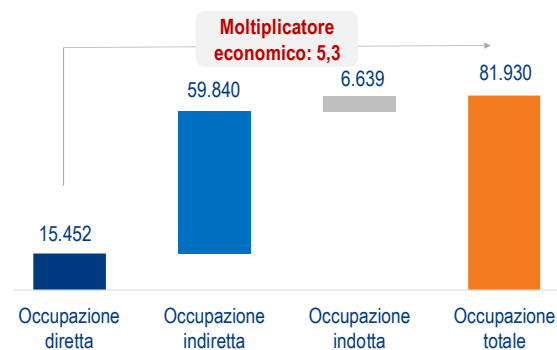


Figura 3. Occupazione diretta, indiretta e indotta generata da Lidl (valori assoluti), 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Istat e Lidl, 2019.

In uno scenario nazionale in cui un giovane su quattro è escluso dal mondo del lavoro e in cui la partecipazione femminile è tra le più basse in Europa, Lidl si distingue per una politica di assunzioni volta all'inserimento e alla valorizzazione dei giovani – in un'azienda dove **un dipendente su due** è già under 35 – e per un tasso di occupazione femminile superiore di **20 punti percentuali** alla media italiana (**63%** vs. 43%). Inoltre, nel 2018 un **punto vendita su tre** era guidato da una responsabile donna.

In aggiunta, in Lidl **non esiste un Gender Pay Gap**³ (in Italia, nel settore privato, è pari al 10,4%, mentre nel settore della GD ammonta a 4,9%). Se questo risultato fosse raggiunto da tutto il settore, si stima che verrebbero erogati **326 milioni di euro** aggiuntivi alle donne, che potrebbero tradursi in **circa 150 milioni di euro** di consumi.

³ Definito come la differenza del salario orario medio di uomini e donne ed espresso come percentuale del salario orario maschile.

Le numerose **iniziative di welfare** attivate dall'azienda confermano ulteriormente l'attenzione rivolta al proprio **capitale umano**, come dimostrano le azioni intraprese per il sostegno alla genitorialità (es. creazione di un Centro Infanzia nei pressi dell'headquarter di Arcole dedicato ai figli dei dipendenti, buono spesa e kit prodotti per l'infanzia, ecc.), la salute dei dipendenti (attraverso prestazioni mediche integrative rispetto a quelle previste dai Fondi di Categoria e iniziative per la promozione dello sport e dell'attività fisica tra i dipendenti) e la creazione di una "Banca ore solidale".

L'attenzione agli aspetti sociali non si esaurisce nella dimensione interna all'azienda, ma si esprime anche attraverso un costante dialogo con i territori. Le **attività di riqualificazione** connesse allo sviluppo immobiliare di Lidl, volte anche ad un maggior **collegamento tra centro e periferie**, sono un concreto esempio di collaborazione di successo tra pubblico e privato.

Il coinvolgimento degli attori locali è orientato inoltre alla diffusione di una cultura della sostenibilità e alla promozione di pratiche virtuose legate al mondo dell'alimentazione. Tra le iniziative più importanti, rientra lo sviluppo di **attività educative** nelle scuole e la lotta allo **spreco alimentare**, attraverso il recupero delle eccedenze in collaborazione con il Banco Alimentare.



Figura 4. Impatti dell'iniziativa "Oltre il carrello – Lidl contro lo spreco", 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Lidl, 2019.

In un contesto in cui qualità e prezzo risultano essere driver strategici per la filiera alimentare italiana e in cui le abitudini alimentari dei consumatori sono in continua evoluzione, Lidl ha saputo **intercettare i nuovi bisogni** dei consumatori, garantendo un risparmio significativo per le famiglie italiane (e quindi maggiore accessibilità) per l'acquisto di prodotti bio, organici o appartenenti a particolari regimi alimentari.

Il contributo al Capitale Cognitivo

La qualità e la sicurezza alimentare sono asset strategici a cui Lidl dimostra di non rinunciare a fronte di una maggiore convenienza economica offerta. Per questo motivo, le risorse interne dedicate a **sicurezza alimentare e qualità** sono **quadruplicate** negli ultimi dieci anni, gli investimenti sono **più che triplicati**, così come è **raddoppiato** il numero medio di controlli sui prodotti a marchio Lidl.

L'impegno verso qualità e sicurezza è stato riconosciuto nel 2018 e nel 2019 anche da Top Fresh Retailer: Lidl è stata selezionata dai principali fornitori italiani come la migliore catena della GD in termini di sicurezza alimentare per il proprio assortimento di frutta e verdura⁴.

⁴ Italy's Top Fresh Retailer 2019.



Figura 5. L'impegno di Lidl per sicurezza e qualità alimentare, 2008 vs. 2018. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Lidl, 2019.

Per migliorare ulteriormente la sostenibilità dei propri prodotti e favorire la diffusione di buone pratiche alimentari, Lidl è impegnata direttamente nello sviluppo di **innovazioni di prodotto**, come la riduzione di zucchero e sale degli alimenti in assortimento.

Il percorso di innovazione coinvolge anche la rete di fornitori di Lidl, tramite l'attivazione di processi di industrializzazione dei prodotti. Grazie alla collaborazione attivata con Filiera Agricola Italiana (da cui derivano i prodotti a marchio FDAI), l'azienda promuove un'**equa distribuzione del valore** tra gli attori della filiera estesa.

Lidl investe risorse importanti nell'innovazione dei propri processi logistici. Un esempio virtuoso è quello della **piattaforma logistica di Somaglia (LO)**, un progetto altamente innovativo, che ha richiesto un investimento di **oltre 45 milioni di euro** per la ristrutturazione e l'ampliamento di un comparto a stoccaggio intensivo, con un impatto positivo anche sull'occupazione (+27%). La realizzazione di un nuovo polo logistico di 50.000 mq ad Arcole (VR) rappresenta un altro investimento molto rilevante, pari a **60 milioni di euro**.

Il contributo allo sviluppo della società da parte di Lidl Italia interessa anche

l'ambito della **professionalizzazione e crescita dei talenti**. Negli ultimi 5 anni, l'azienda ha investito quasi **10 milioni di euro**, dedicando una parte significativa delle ore di formazione previste alla promozione di pratiche di efficienza energetica e sostenibilità.

Il contributo al Capitale Ambientale

Con il programma “*Sulla via del Domani*” Lidl punta ad un miglioramento continuo delle proprie performance ambientali, coerentemente con la visione di coniugare crescita e sviluppo sostenibile. Infatti, la crescita è pienamente sostenibile quando è in grado di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni successive di soddisfare i propri bisogni negli anni futuri.



Figura 6. Iniziative di Lidl Italia per la promozione della sostenibilità ambientale e impatti ottenuti. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Lidl, 2019.

L'amministrazione della rete di punti vendita prevede l'impiego di una quantità rilevante di energia. Per questo motivo, Lidl sta investendo costantemente nella direzione dell'**efficientamento energetico** dei propri immobili. Tali investimenti hanno permesso una riduzione significativa dei consumi energetici, che si traducono in un miglioramento dei costi aziendali e in un

contributo ambientale in termini di emissioni di CO₂ evitate.

All'efficientamento, si aggiunge un impegno orientato alla sostenibilità energetica: le **fonti rinnovabili** sono il **100%** dell'approvvigionamento di energia elettrica.

Il profilo energetico è ulteriormente ottimizzato dal costante incremento della potenza fotovoltaica installata e del volume di energia prodotta, 20 volte superiore rispetto al 2014, una scelta che comporta una spesa aggiuntiva per Lidl più che ripagata dai costi sociali evitati.

Allo stesso modo, Lidl pone particolare attenzione alla **riduzione delle emissioni inquinanti** prodotte dalle proprie attività di logistica: ad oggi la flotta GNL⁵ utilizzata è la più numerosa del settore.

La molteplicità di iniziative ambientali implementate ha portato a risultati complessivi molto positivi negli ultimi anni in termini di minori emissioni di CO₂. Tale impatto può essere valorizzato in termini di **minori costi per la collettività**.

620.000 tonnellate di emissioni evitate
nel periodo 2014-2019

Impatto economico delle minori emissioni



Figura 7. Tonnellate di CO₂ evitate e impatto economico, 2014-2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Commissione Europea, Università di Stanford, Environmental Protection Agency, Lidl, 2019.

Uso responsabile e riutilizzo sono i due pilastri per un modello di sviluppo circolare e le attività di Lidl sono orientate in questa direzione. Con riferimento al consumo di suolo, che rappresenta una criticità rilevante in Italia, insieme all'inutilizzo e l'obsolescenza degli edifici, le attività immobiliari di Lidl sono orientate ai **target di zero consumo netto di suolo** previsti per il 2050 dalla Commissione Europea. Mediamente, infatti, i punti vendita sono costruiti sfruttando meno dell'**80%** del potenziale volume edificabile. Riguardo al tema del riutilizzo, non solo i volumi di rifiuti recuperati da Lidl sono in costante crescita, ma l'azienda negli ultimi anni si è impegnata nel costruire un assortimento sempre più sostenibile, eliminando dai propri punti vendita tutti i **prodotti in plastica monouso** in anticipo rispetto alle direttive comunitarie. Infine, Lidl ha dotato i propri punti vendita di sistemi di recupero dell'acqua piovana, riducendo i prelievi di risorse idriche del **18%** rispetto al 2017.

Un ultimo elemento chiave della strategia di Lidl è la garanzia di sostenibilità delle filiere food e non food, attraverso l'ottenimento di certificazioni e la realizzazione di iniziative a favore dell'ambiente e del benessere animale.

⁵ Gas Naturale Liquefatto.



Figura 8. Il contributo di Lidl alla creazione di valore secondo il modello dei “4 Capitali” di The European House – Ambrosetti.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Lidl, 2019.

