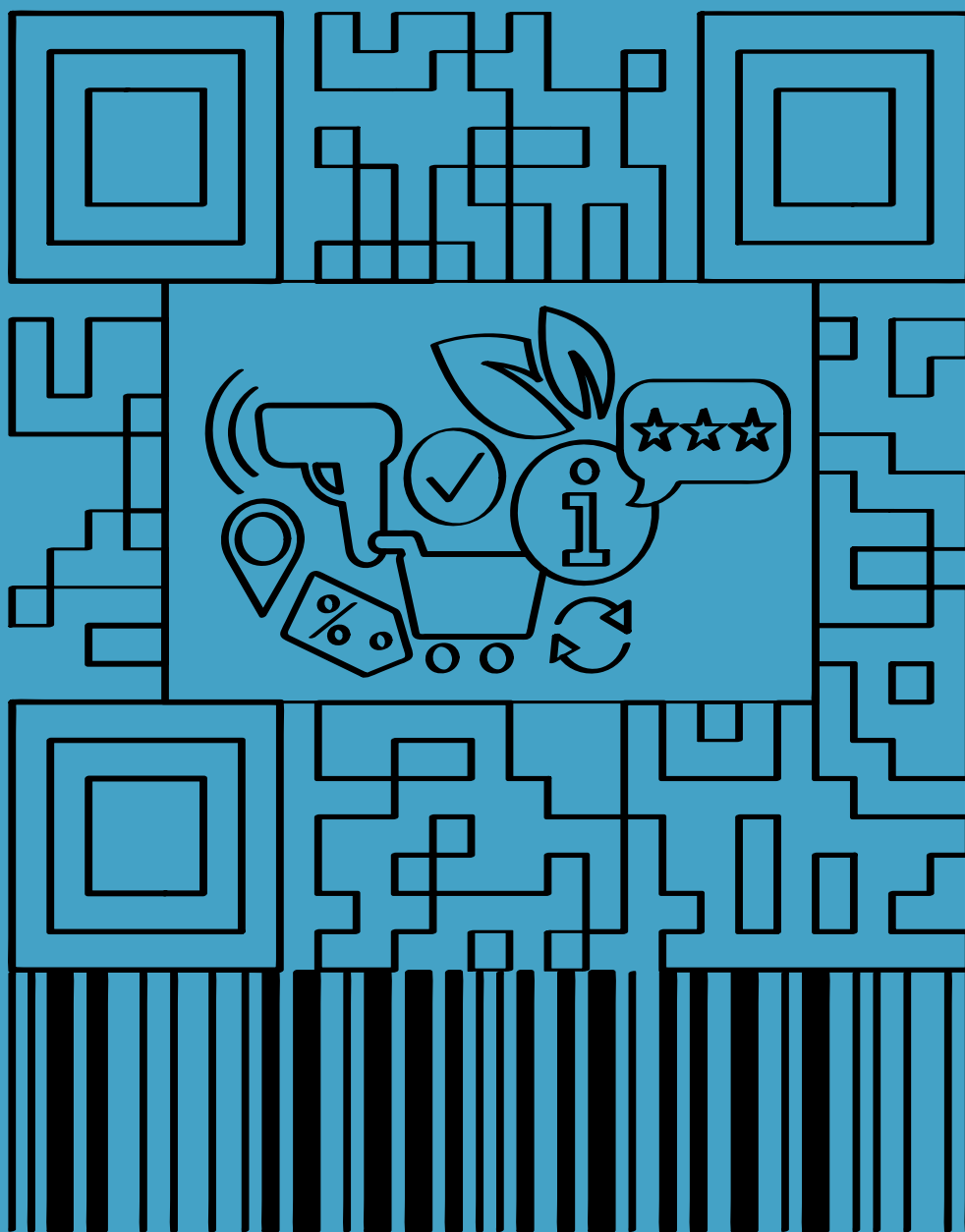


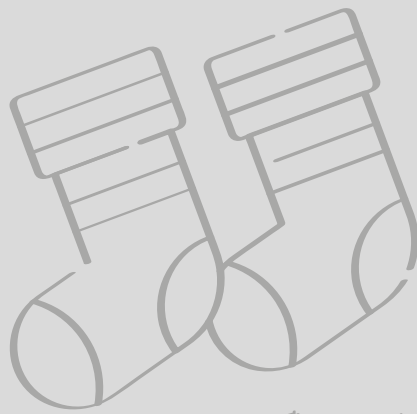
---

# UN ANNO DI TENDENZE

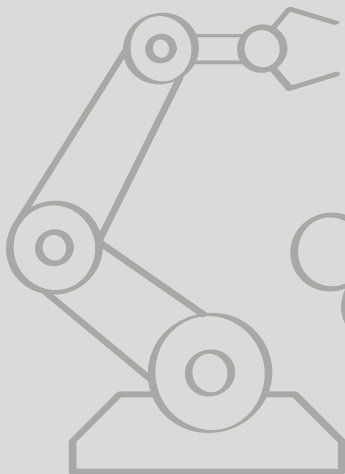
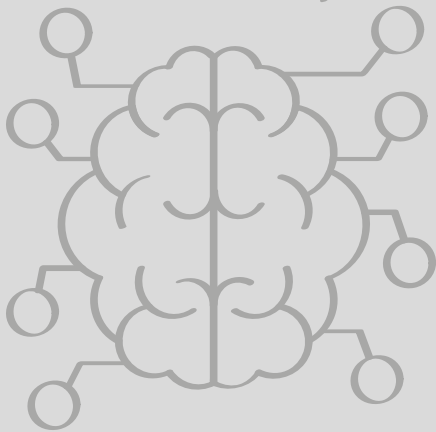
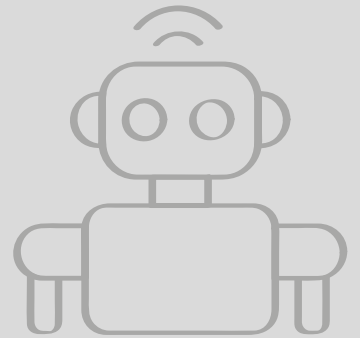
---

2024

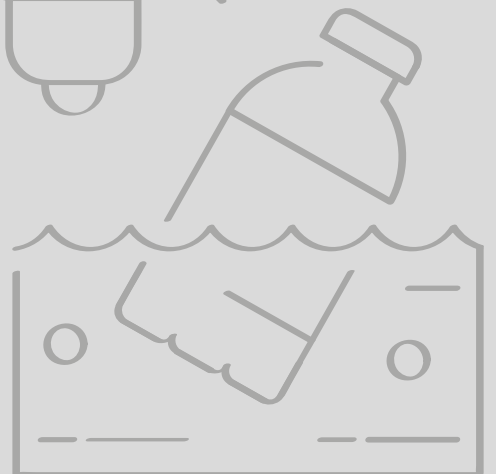




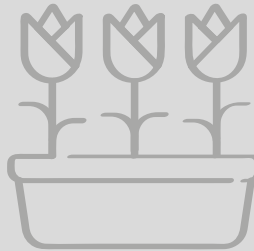
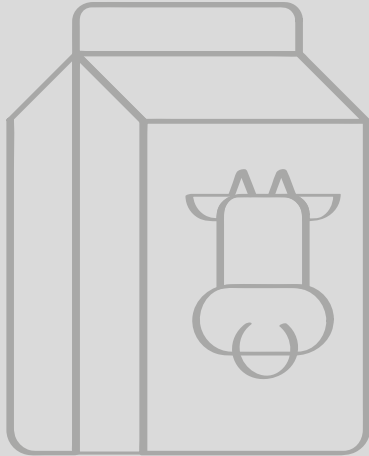
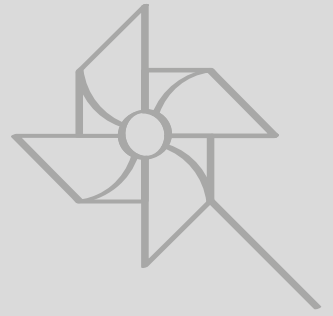
141



100%



26



150.000





---

# UN ANNO DI TENDENZE

**2024**

---

# Un anno di Tendenze

---

Questa pubblicazione propone una raccolta ragionata di contributi e di articoli pubblicati nel corso del 2023 sul webmagazine Tendenze online, l'house organ online di GS1 Italy.

---

**IDEAZIONE DEL PROGETTO:**

Marco Cuppini – GS1 Italy  
Leftloft

---

**DIRETTORE:**

Marco Cuppini – GS1 Italy

---

**ART DIRECTION:**

Leftloft

---

**CAPOREDATTORE:**

Fabrizio Gomasasca

---

**SUPERVISIONE:**

Laura Perrone – GS1 Italy

---

**SOCIAL MEDIA:**

Sara Manazza – GS1 Italy

---

**REDAZIONE:**

Francesco Fracassi – GS1 Italy

---

**COORDINAMENTO E SEGRETERIA  
DI REDAZIONE:**

Chiara Sironi – GS1 Italy

---

**PROGETTO GRAFICO  
E ILLUSTRAZIONI:**

Leftloft

---

**PER LE OPINIONI:**

Elia Acciai  
Stefania Boleso  
Marco Cuppini  
Alessandro d'Este  
Gianluca Diegoli  
Giuliano Noci  
Manuela Soressi  
Nathalie Tocci  
Irene Tinagli

---

La redazione ringrazia lo staff di GS1 Italy e tutti coloro che hanno collaborato e contribuito a vario titolo alla realizzazione di questa pubblicazione.

I contenuti e le opinioni si riferiscono al momento della pubblicazione sul webmagazine Tendenze online.

**PER INFORMAZIONI**

*redazione@tendenzeonline.info*  
*twitter: @Tendenzeonline*  
*tendenzeonline.info*

---

---

# Indice

---

Quelli del codice a barre, il linguaggio globale per la trasformazione digitale	6
Presentazione	8
<b>1/ OLTRE IL CODICE A BARRE</b>	
1.1 I prossimi 50 anni	12
<b>2/ TEMPI INCERTI</b>	
2.1 Montagne russe	26
2.2 Consumatori multipli	46
2.3 Equilibri di filiera	60
<b>3/ RETAIL ESTESO</b>	
3.1 Oltre il trade	86
3.2 Inevitabile e-commerce	102
3.3 Experience fluida	124
3.4 Il ritorno del Non Food	142
<b>4/ STANDARD &amp; BUSINESS</b>	
4.1 Processi digitali	154
4.2 Il valore degli standard	174
4.3 Altri interlocutori	184
<b>5/ OBBLIGO DI SOSTENIBILITÀ</b>	
5.1 Fare sostenibilità	198
5.2 Largo consumo circolare	224

---

---

# Quelli del codice a barre, il linguaggio globale per la trasformazione digitale

**L'**organizzazione non profit GS1 sviluppa gli **standard più utilizzati al mondo per la comunicazione tra imprese**. In Italia, le imprese riunite da GS1 Italy sono ben 40 mila, in tutti i settori chiave.

Da più di 45 anni migliora i rapporti tra aziende, associazioni, istituzioni e consumatori, innovando i processi di scambio dei dati lungo l'intera filiera.

## **Il codice a barre: il gemello digitale del prodotto**

La missione GS1 di portare visibilità, efficienza e sostenibilità nella filiera inizia nel 1973 con l'introduzione rivoluzionaria del **codice a barre**, giudicato da BBC una delle "50 cose che hanno reso globale l'economia".

Oggi più che mai le imprese devono garantire ai consumatori **accesso immediato a informazioni complete e affidabili**.

I sistemi standard GS1, i processi condivisi ECR e i servizi che GS1 Italy mette a disposizione permettono alle imprese di:

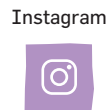
- Creare di un'**identità unica globale e verificabile** per i prodotti.
- Digitalizzare i contenuti creando il **digital twin** del prodotto.
- Connettere i dati **da ogni fonte** lungo la supply chain.
- Abilitare una esperienza **fluida** tra fisico e digitale.
- Identificare più facilmente le **scelte più sostenibili**.





## GS1 Italy è multicanale

---



gs1it.org

## Tendenze online

---



tendenzeonline.info

# Il dovere della concretezza

Alessandro  
d'Este

Il 2023 è stato un altro anno complesso e la lettura di Un anno di Tendenze lo conferma. Scorrendone i capitoli, emergono tempi segnati dall'incertezza. Il quadro internazionale è più che mai precario. Le tensioni geopolitiche e le discontinuità economiche sembrano concatenarsi tra loro, con dirette implicazioni sul commercio mondiale e sulle vite di ciascuno di noi, mentre le supply chain sono chiamate a essere ancora più reattive e flessibili. Le azioni di de-risking per la ridefinizione dei network di produzione e fornitura, poi, ci impongono di guardare alla filiera con occhi nuovi per comprendere questa rivoluzione strutturale. Per quanto riguarda il contesto italiano, la spinta inflattiva si è attenuata, ma i suoi effetti continuano a gravare sul potere di acquisto dei consumatori. Le stime di crescita restano timide e dopo alcuni anni spinti dagli eventi conseguenti alla pandemia e alla fiammata inflattiva, le controcifre sono difficili da migliorare.

Cosa può fare il sistema GS1 in tutto questo? Qual è il nostro ruolo e quale compito dobbiamo assumerci? Fare la nostra parte significa affrontare le questioni e trovare soluzioni percorribili, pratiche ed efficaci. La nostra competenza e la nostra esperienza devono essere messe al servizio del sistema produttivo e distributivo per ottenere risultati tangibili, che siano di aiuto qui e ora ma che sappiano anche anticipare le criticità del futuro. La crisi della logistica, la questione climatica, i vincoli legislativi e non da ultime le esigenze di un'opinione pubblica sempre più informata e fluida nelle proprie scelte: GS1 ha la capacità e la forza per favorire un dialogo aperto e costruttivo tra tutti gli attori coinvolti e fornire strumenti utili a mitigare i rischi e a rilanciare le ambizioni. Negli anni che viviamo l'unica certezza è rappresentata dalle continue discontinuità, con i "cigni neri" che appaiono sempre di più alla nostra vista. GS1 dovrà farsi trovare

pronta nel proprio ruolo di associazione facilitatrice che apre strade e offre opportunità. Permettetemi di esprimere un grande ringraziamento per la fiducia che avete riposto in me e l'apertura che da più parti ho raccolto nella unanime definizione del piano del triennio 23-26 di GS1. Le mie scelte professionali mi costringono ad abbandonare l'incarico assunto solo alcuni mesi or sono, col rammarico di non aver compiuto fino in fondo questo mio compito. Allo stesso tempo sono certo che il nuovo presidente, Francesco Del Porto, per le sue competenze ed esperienze nonché per le sue doti umane e di relazione sarà capace di dare slancio alle iniziative GS1 di cui tutto il sistema italiano ha certamente bisogno.

**Alessandro d'Este**  
presidente GS1 Italy  
e amministratore delegato  
di Ferrero Commerciale Italia

**Nota:** le cariche fanno riferimento al momento della pubblicazione

# Uno sguardo "oltre"

Bruno  
Aceto

C'è una cosa che mi ha colpito, leggendo questa edizione di Un anno di Tendenze. Nel corso del 2023 abbiamo parlato tantissimo, inevitabilmente, dei primi cinquant'anni del codice a barre: lo abbiamo fatto, però, declinando il

racconto al futuro. Abbiamo voluto celebrare questa ricorrenza attraverso uno slancio in avanti, che puntasse non a quelli passati ma ai prossimi cinquant'anni: è l'ottica con cui abbiamo organizzato, lo scorso ottobre, un evento come Transfor-

ming Tomorrow. Trovo che in questo approccio ci sia tutto lo spirito con cui GS1 - e GS1 Italy in particolare - affronta le sfide. Uno sguardo "oltre" di cui vado molto fiero. In un contesto complesso, tanto a livello globale quanto locale,

abbiamo avviato il progetto della migrazione ai codici a due dimensioni. Un progetto ambizioso che è una promessa: noi ci siamo. Non ci interessa difendere una rendita di posizione, ci piace sporcarci le mani e metterci in gioco.

Uno sguardo "oltre" significa pensare fuori dagli schemi ma anche fuori dalla propria zona di comfort. Per questo GS1 Italy, da tempo, guarda al di là dei confini del largo consumo. Ci siamo aperti a nuovi settori, pronti a cogliere l'opportu-

nità di portare non solo gli standard, ma anche gli strumenti e la filosofia GS1 là dove riteniamo che possano contribuire al successo di una filiera. Non solo: anche i servizi di GS1 Italy rappresentano pienamente il nostro modo di fare le cose: immaginare strade alternative per ottenere il meglio.

Guardare "oltre", infine, significa secondo me soprattutto curiosità. Attenzione alle novità. Capacità di ascoltare. Il 2023 sarà ricordato come l'anno in cui abbiamo inizia-

to a intuire le enormi potenzialità dell'intelligenza artificiale. Non è qualcosa da temere, ma al contrario è un'altra occasione che in GS1 Italy abbiamo già iniziato a esplorare, perché siamo convinti che solo padroneggiando il progresso tecnologico saremo in grado di rimanere all'avanguardia e dettare il passo. Buona lettura!

**Bruno Aceto**  
**ceo GS1 Italy**  
**Twitter: @Acetob**

## La rivoluzione del barcode

*Marco  
Cuppini*

**È** protagonista della copertina di questa edizione; nel 2023 in tutto il mondo (per la precisione in 116 paesi), abbiamo celebrato i 50 anni dalla nascita del codice a barre. Una rivoluzione che ha contribuito a rendere globale l'economia e ha migliorato l'efficienza degli scambi commerciali. Una presenza da tempo entrata nel quotidiano di milioni di persone che ha cambiato per sempre il nostro modo di fare acquisti.

Dopo 50 anni, il sistema del largo consumo e del retail è ora alle soglie di un'altra importante trasformazione: si apre l'era del GS1 Digital Link, apparentemente un classico QR code che consente di accedere a una mole di informazioni praticamente infinite grazie al digitale e allo smartphone. Siamo entrati nell'era del "coltellino svizzero" dei codici (questo è bidimensionale) che, grazie alle sue caratteristiche, ci mette in relazione con innumerevoli informazioni, dalla tracciabilità, al richiamo dei prodotti, alle informazioni per i consumatori, alle operazioni in store

e in magazzino, ai motori di ricerca e allo shopping online, ma anche alle informazioni per medici e pazienti nella sanità, ai manuali di istruzioni in tutte le lingue, ai coupon e alle promozioni. Una rivoluzione non solo per i beni di largo consumo perché, in sostanza, riguarda tutti i settori.

Ancora una volta parliamo di svolte tecnologiche che ci proiettano verso nuovi orizzonti. Programmazione, automazione, anticipazione sono le tre parole chiave che ruotano intorno alle mille e mille informazioni che sono a disposizione di persone e imprese.

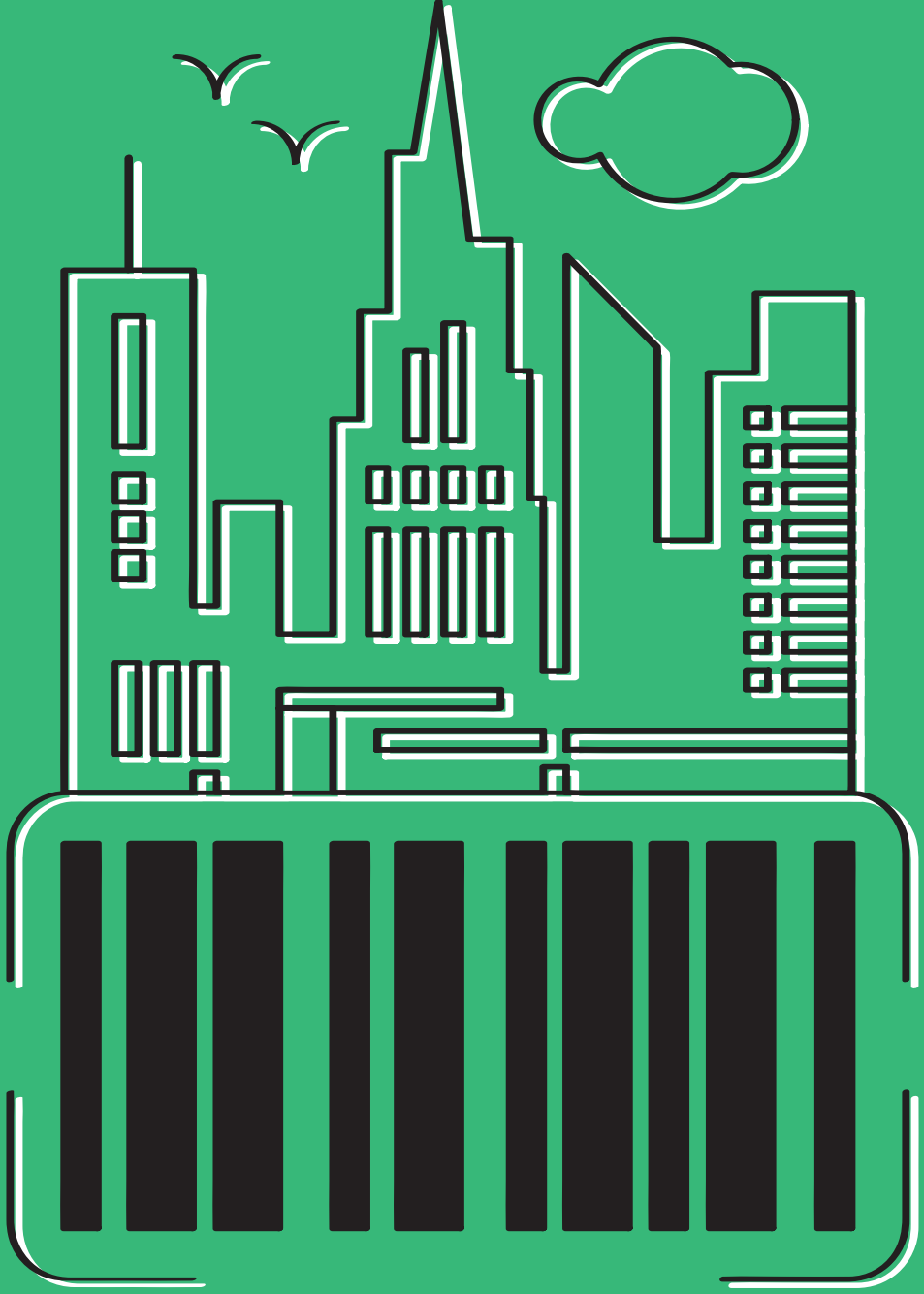
Insomma, anche questa edizione promette di andare oltre al barcode con nuovi racconti del percorso di evoluzione che stiamo vivendo. Eppur si muove...

**Marco Cuppini**  
**direttore responsabile Tendenze online**  
**Twitter: @Cupmar**

---

# 1/OLTRE IL CODICE A BARRE

Da 50 anni il codice a barre è parte della quotidianità delle persone di tutto il mondo, ha contribuito a rendere globale l'economia e ha migliorato l'efficienza degli scambi commerciali. Ora si appresta a moltiplicare i suoi utilizzi e a cambiare veste.



# I prossimi 50 anni

Si chiama GS1 Digital Link, si presenta come un codice bidimensionale e, grazie al collegamento con il web, è il vettore per automatizzare i processi tra le imprese e per una comunicazione ampia e interattiva con i consumatori. Il barcode moltiplicherà così i suoi utilizzi diventando protagonista della rivoluzione digitale in tutti i settori.

Quando il 3 aprile 1973 le principali aziende del settore del largo consumo degli Stati Uniti decisero di introdurre e utilizzare un **unico standard** per l'**identificazione dei prodotti**, non sappiamo se fossero consapevoli di avviare una delle 50 cose che hanno reso globale l'economia, come ha sancito la **BBC** riferendosi a quello che conosciamo come il codice a barre. Di certo c'è che l'anno successivo il primo prodotto, l'ormai famoso pacchetto di chewing gum Wrigley's del costo di 61 centesimi di dollaro, veniva scansionato alla cassa

di un supermercato Marsh nella città di Troy.

In questi 50 anni lo sviluppo del codice a barre non si è mai fermato. Oggi è presente su oltre un miliardo di prodotti e ogni giorno vengono scansionati miliardi di codici a barre GS1: solo in Italia, nei supermercati, ipermercati e punti vendita a libero servizio ogni anno vengono venduti circa 350 mila prodotti di largo consumo confezionato con codice a barre GS1 (senza contare i prodotti a peso variabile e il non food) che passano in cassa 30,2 miliardi di volte generando 2,7 miliardi di scontrini.

Oltre

1

miliardo di prodotti nel mondo riporta il codice a barre

In sostanza, il codice a barre ha cambiato per sempre il nostro modo di fare acquisti, continua a farlo oggi, collegando un prodotto fisico a informazioni digitali che viaggiano senza ostacoli lungo tutta la supply chain, e continuerà a farlo anche negli anni a venire.



Guarda il video  
"Trasformiamo il futuro  
da 50 anni"

Dietro a questa piccola ma straordinaria invenzione c'è **GS1**, l'organizzazione no profit che sviluppa gli standard globali come il barcode GS1 e che è presente in 116 paesi. Italia compresa, dove dal 1978 a rappresentarla è **GS1 Italy**, che ha tagliato il traguardo dei 45 anni di attività e che oggi associa oltre 40 mila imprese del largo consumo e non, con la mission di «**facilitare il cambiamento** e **guidare l'innovazione** della sua community», come ricorda il suo presidente **Alessandro d'Este**. Il 2023 è stato un anno doppiamente speciale per il nostro paese perché si è celebrato anche il 30° anniversario di **ECR Italia**, l'associazione che raggruppa le principali aziende di Industria e Distribuzione per innovare i processi e per **migliorare l'efficienza** nella filiera produttore-distributore-consumatore.

Dopo 50 anni, il sistema del largo consumo e del retail è ora alle soglie di un'altra importante trasformazione: il codice a barre si appresta a lasciare spazio al nuovo codice bidimensionale con

## I codici 2D visti da vicino

I codici a barre bidimensionali si chiamano così perché l'informazione è codificata sia in orizzontale sia in verticale. Sono codici più piccoli, privi di barre e spazi perché costituiti solo da un'alternanza di punti, che veicolano molti più dati e la cui lettura è ritenuta più affidabile e meno soggetta a errori. Il codice a barre 2D di GS1 ha una duplice forma:

- Il **GS1 DataMatrix**: un codice a barre 2D costituito da "celle" o punti bianchi e neri disposti in uno schema quadrato o rettangolare, noto anche come matrice. DataMatrix permette di correggere gli errori e fornisce tutele e funzionalità aggiuntive per

la gestione di simboli stampati male o danneggiati. Presenta numerosi vantaggi come il design compatto e sono disponibili diverse varianti rettangolari per adattarsi a superfici strette o curve.

- Il **QR code**: un codice a barre 2D costituito da "celle" o punti bianchi e neri disposti in uno schema quadrato o rettangolare, noto anche come matrice. I QR code sono riconosciuti dal consumatore e dalla maggior parte delle fotocamere per smartphone, e veicolano anche il **GS1 Digital Link** che favorisce l'indirizzamento del consumatore su pagine web informative.

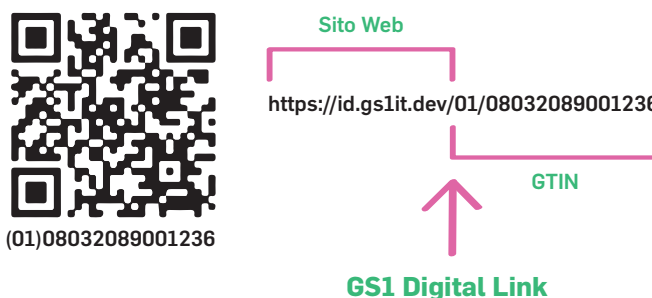
il GS1 Digital Link, all'apparenza un classico QR code (oppure un codice DataMatrix), che consente di accedere a una mole di informazioni praticamente infinite grazie al digitale e allo smartphone.

Già di per sé i codici bidimensionali possono infatti ospitare un numero maggiore di dati in uno spazio più ridotto rispetto all'attuale codice a barre lineare, come

la data di scadenza, il numero di lotto o di serie e naturalmente il GTIN, l'identificatore univoco del prodotto alla base del codice a barre così come lo conosciamo oggi. Associando a queste informazioni un Url web si realizza un collegamento diretto con il sito del produttore o del retailer che dà accesso a informazioni aggiuntive oggi sempre più indispensabili. (VEDI FIGURA 1)

FIGURA 1

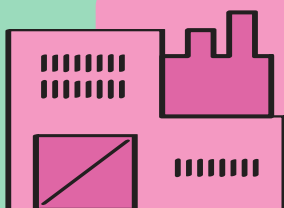
## GS1 DIGITAL LINK: QR CODE CON GTIN



Fonte: GS1 Italy

I NUMERI DEL CODICE A BARRE IN ITALIA E NEL MONDO

**40** mila  
aziende utenti  
GS1 Italy



**3.056**  
nuove aziende



OGGI NEL MONDO:

- Più di 2 milioni di aziende usano standard e servizi GS1.
- Più di un miliardo di prodotti hanno un codice a barre.
- Ogni giorno vengono scansionati miliardi di codici a barre GS1.
- Le organizzazioni GS1 locali come GS1 Italy sono presenti in 116 paesi nel mondo.



IN ITALIA, OGNI ANNO\*:

- Vengono venduti circa 350 mila prodotti di largo consumo confezionato con codice a barre GS1.
- che passano in cassa 30,2 miliardi di volte.
- generando 2,7 miliardi di scontrini.

\*in supermercati, ipermercati e punti vendita a libero servizio (esclusi i prodotti a peso variabile e non food)



L'OPINIONE

## Aggregazione di imprese, aggregazione di responsabilità

Alessandro  
D'Este

**Q**uando parliamo di efficienza e di relazioni tra le imprese si sta delineando un orizzonte del futuro che è già presente e questo presente-futuro ha i suoi pilastri negli standard globali GS1. L'evoluzione tecnologica, quindi l'innovazione, per svilupparsi passa attraverso un sistema di regole. Regole condivise che alimentano processi collaborativi tra le aziende e da questo punto di vista **GS1 Italy** è un unicum tra le associazioni che si occupano di standard, perché due attori che solitamente si trovano su fronti diversi, in **GS1 Italy** si parlano e collaborano. Gli standard sono di grande aiuto alle imprese, soprattutto in questo contesto di instabilità globale cui si lega il trend di fondo del cambiamento climatico per contrastare il quale dobbiamo agire, come imprese e come sistema di imprese. Pensiamo allora alla

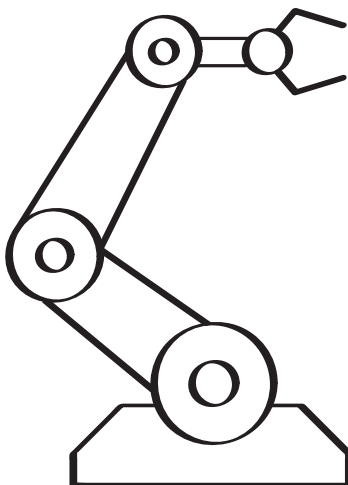
risposta che possono dare gli standard GS1 per rendere più efficiente la catena logistica: più efficienza significa riduzione delle emissioni e risparmio di costi. Anche i consumatori chiedono di conoscere ciò che sta dietro il prodotto, gli ingredienti, i processi produttivi, la sostenibilità.

Il nuovo codice bidimensionale basato sullo standard GS1 Digital Link permetterà tutto ciò, con un impatto diretto sulla reputazione delle aziende e quindi sulla loro responsabilità in quanto cittadine della società. Mi piace per questo dire che GS1 Italy oltre che un'aggregazione di aziende è un'aggregazione di responsabilità.

**Alessandro d'Este,**  
presidente GS1 Italy

«Siamo di fronte a una **nuova rivoluzione** che ci obbliga a sfruttare l'innovazione tecnologica – afferma **Bruno Aceto**, ceo **GS1 Italy** – che influenza l'automazione dei processi, il cambiamento della relazione con i consumatori e la centralità dei dati. Sono tre aspetti che ci riguardano tutti e ci obbligano a cercare di capirli: solo se capiamo la **trasformazione tecnologica** comprendiamo le **implicazioni di natura strategica**».

Automazione dei  
processi, relazioni  
con i consumatori  
e centralità dei dati



### DALL'IRRILEVANZA A UN NUOVO VALORE

È importante però comprendere qual è il **contesto culturale** dove avviene la trasformazione tecnologica superando gli hype, senza rincorrere la cronaca delle novità che arrivano perché, come afferma **Cosimo Accoto**, tech philosopher, research affiliate & fellow del MIT, adjunct professor presso l'**Università degli studi di Modena e Reggio Emilia**, startup advisor & instructor, «La strategia di un'impresa non si fonda sulla cronaca e sul suo racconto. Il presente è dove il futuro nasce e leggere meglio il presente prepara alle traiettorie future».

In fondo proprio il QR code è indicativo di come il contesto sia determinante per il successo o meno di

## Dall'archivio all'oracolo

Sono tre, secondo il tech philosopher e docente **Cosimo Accoto**, le dimensioni del presente tecnologico.

### PROGRAMMAZIONE

Il codice software «disegna e decide le condizioni di esperienza del mondo». Un esempio illuminante è quello del supermercato. Se improvvisamente il software delle casse smettesse di funzionare, il supermercato diventerebbe un magazzino. Il codice software ha infatti la capacità di ridisegnare gli spazi e, durante la pandemia, ha trasformato le camerette dei ragazzi in aule scolastiche e le cucine in ufficio. Conseguenza: «L'economia del futuro sarà guidata dal codice software attraverso i sensori e i dati. Senza una strategia del dato non sarà possibile fare una strategia dell'intelligenza artificiale», afferma Accoto.

### AUTOMAZIONE

Il dato è quindi il fulcro per attivare la robotica e l'intelligenza artificiale (IA), quindi l'automazione, che è anche infrastruttura, come la blockchain che automatizza le interazioni socio economiche all'interno dei gruppi, delle comunità, degli ecosistemi. La blockchain non va letta come innovazione tecnologica in sé ma come innovazione istituzionale automatizzante. «Con l'intelligenza artificiale generativa – spiega Accoto – automatizzeremo

alcune capacità cognitive dell'uomo. Nella prima fase l'intelligenza artificiale discriminava tra due opzioni, ora genera testi, immagini, video, analizza i dati. Sarà un'automazione molto pervasiva nella nostra società».

### ANTICIPAZIONE

C'è però un elemento dell'IA ancora poco evidenziato: quello dell'anticipazione. «Fino a oggi siamo vissuti all'interno dell'economia dell'archivio o del feedback. Con l'IA generativa – spiega Accoto – stiamo entrando nell'economia dell'anticipazione. Non si aspetta cioè che, nel caso del sistema dei consumi, il consumatore faccia qualcosa per rispondere, ma lo si anticipa nei bisogni, nei desideri, nelle volontà. È un cambio di civiltà che passa dall'archivio all'oracolo con impatti enormi sul business e sulle persone. E già sta accadendo con la medicina predittiva, la manutenzione preventiva, la lista dei film “scelti per noi”, e così via». Secondo Accoto tutti i business del futuro saranno business della predizione grazie ai mercati sensorizzati, ai codici, ai flussi di informazioni, ai sensori e agli algoritmi di intelligenza artificiale e «saremo in grado di costruire un'infrastruttura di nuovi ecosistemi a partire dalle informazioni prodotta dalla scansione del QR code, che sarà la piattaforma di co-creazione del valore per il sistema delle imprese».

una tecnologia specifica. «Pochi avrebbero scommesso, qualche anno fa, sulle sorti del codice QR», chiarisce **Gianluca Diegoli**, esperto di marketing digitale. «Pochi, se escludiamo le persone in Estremo Oriente, sapevano a cosa servisse quel **mosaico di quadretti**, e quelli che volevano usarlo erano ancora di meno. La friction di uso iniziale era elevatissima: si doveva al tempo scaricare un'app apposita, prima che **Google** e **Apple** decidessero

finalmente di inserire la funzionalità di scansione nelle app per scattare le foto dallo smartphone. Ma nemmeno questo aveva regalato gloria al codice QR tra i consumatori. Mentre i codici a barre erano ovunque, inseriti perfino nelle app di e-commerce – per trovare facilmente un prodotto nel catalogo – o di fitness – per misurare calorie, ingredienti e altro – il QR code vivacchiava in poche applicazioni concrete, e per lo

più passive – mostrare un codice era infatti già in uso agli imbarchi aeroportuali. Scansionarne uno proattivamente era ancora però molto al di là da venire.

Non che i consumatori nell'ignorare quel codice avessero tutti i torti: oltre alla spesso blanda promessa iniziale (“usa il QR per seguirci su Facebook”) spesso chi si avventurava nella scansione (magari quando si era in visita a musei o monumenti) si trovava di fronte a oggettive difficoltà di lettura (tipicamente contenuti illeggibili perché non ottimizzati per mobile) o link non aggiornati, che restituivano pagine non più esistenti, o semplicemente contenuti irrilevanti, di minimo valore percepito – era uso farli puntare alla home page del brand, nei casi dei beni di largo consumo – e non contestualizzati, per non parlare della inesistente personalizzazione rispetto a chi scansionava».

Con l'emergenza sanitaria avviene però un brusco **cambio di direzione**. «L'accelerata e parzialmente obbligata omnicanalità – prosegue Diegoli – oltre a una più spiccata curiosità per la trasparenza e la tracciabilità dei prodotti, e il nuovo e critico ruolo svolto dal dato di prima parte (cioè di “proprietà” del brand stesso) nel marketing degli anni '20 hanno ottenuto in pochi mesi ciò che non era riuscito in precedenza.

Il codice QR ha **aperto** quel **varco** tra online e offline che era, per un motivo o per l'altro, sempre mancato al marketing, e sempre più necessario nel path to purchase ibrido di oggi. C'era voluto il Green Pass e il menù digitale al ristorante per renderlo popolare». Così, dall'irrelevanza alla quale era probabilmente condannato, il QR code ha assunto un nuovo valore.

L'OPINIONE

## Che cosa possono imparare i marketer dai codici QR evoluti

Gianluca Diegoli

**L'**opportunità di collegare il comportamento digitale del consumatore (ossia, oggi, il suo smartphone in cui è installata un'app) all'esperienza fisica – ovunque questa si trovi all'interno del customer journey, dall'advertising allo store, dal packaging ai pagamenti – è letteralmente, con i codici QR, a portata di mano. Meno costosi e complicati di totem e display interattivi e molta più interazione direttamente nel dispositivo.

L'informazione multimediale del brand può arrivare in ogni momento, collegata direttamente al contesto, all'oggetto, senza dover digitare o googlare nulla. Attraverso l'azione tracciabile scatenata dal QR il dato del consumatore può essere tracciato a livello aggregato e – rispettando le sue scelte di privacy – a livello individuale. L'azione può dunque essere misurata, analizzata e conservata nella single customer view nella customer data platform aziendale, e usata per marketing automation.

I dati attivati dai touchpoint fisici, ma digitalizzati/abilitati dai codici QR di nuova generazione, possono:

- **Connettere** il consumatore al marchio al momento della promozione (chi non ricorda lo spot composto solo da un QR code rimbalzante durante il Superbowl 2022?).
- **Personalizzare** e arricchire l'esperienza in negozio ("Come si usa questo prodotto? Che origine ha?").
- **Catturare** dati di prima parte per mantenere l'engagement successivamente all'acquisto, magari a partire proprio dal packaging (può abilitare concorsi, iscrizione a garanzia, programmi fedeltà, sottoscrizione a newsletter, stimolo alla recensione o impostare un messaggio whatsapp al customer care, ecc.).

Prima però di indirizzare in massa i budget verso questo oggetto dal futuro luminoso per il marketing omnicanale che porta il nome di QR code (magari

usato per abilitare il GS1 Digital Link, che struttura in modo standard i flussi di dati, perfino dalla cassa fisica), è necessario, per i marketer, fare due riflessioni importanti.

Primo: se l'atto della scansione è diventato più facile, diffuso e conosciuto al grande pubblico, sia pure sempre minoritario, ogni marketer non deve però sottovalutare che il reward promesso al consumatore, il trigger che deve incentivare il cliente ad aprire lo smartphone per leggere quel codice, deve essere in ogni caso più che rilevante, contestuale e di valore per il consumatore.

Secondo: trovare l'intersezione perfetta, lo sweet spot, tra attenzione suscitata e dato raccolto è cruciale. Il successo di queste iniziative passa tra l'informazione e l'esperienza che possiamo attivare per migliorare l'esperienza di acquisto e l'engagement del consumatore e il suo dato da raccogliere, utile per una successiva personalizzazione.

In un mondo iper-distratto, nuovi formati di QR code, più integrati, possono aiutare a non disperdere i dati provenienti dalle singole interazioni, e a migliorare l'efficienza e l'integrazione tra tutti i sistemi aziendali, passando cioè dall'era artigianale del codice a un vero e proprio sistema di analytics integrato al sistema informativo aziendale, come è già il caso per siti e app. Ogni interazione conta, sia nella reputazione di brand nella mente del consumatore sia per i sistemi data-driven aziendali, e deve essere contata. Parafrasando Wilde, si potrebbe dire che "non c'è una seconda occasione per (far) fare una buona prima scansione".

**Gianluca Diegoli,**  
esperto di marketing digitale, marketing transformation, retail ed e-commerce

**COLTELLINO SVIZZERO**

Il GS1 Digital Link definisce quindi una nuova struttura standard di dati in un QR code per connettere i consumatori a tutte le informazioni di prodotto: dagli ingredienti alle indicazioni di riciclabilità, fino a offerte, valutazioni degli utenti, contenuti social e avvisi di richiamo, video e immagini. Si tratta di un indirizzo web con una struttura standard, che contiene un codice di identificazione GS1 del prodotto e abilita collegamenti internet a tutti i tipi di **informazioni B2B e B2C**, di **marketing** (valori, qualità ingredienti, sostenibilità) o di **servizio** (fattori nutrizionali, tracciabilità, etichetta ambientale).

Rappresentato da un normale QR code, scansionabile con lo smartphone, il GS1 Digital Link abilita poi innumerevoli applicazioni, anche in chiave di **sostenibilità**: può per esempio essere usato per contribuire alla

riduzione degli sprechi, soprattutto alimentari, codificando la data di scadenza e abilitando in questo modo promozioni e incentivi per l'acquisto di prodotti vicini alla loro scadenza, e all'economia circolare, fornendo informazioni dettagliate sulla riciclabilità di prodotti e confezioni e consigli per il loro riuso o corretto conferimento.

(VEDI FIGURA 2)

È una vera e propria **porta di accesso** alle informazioni legate al prodotto, in sostanza il suo **gemello digitale**, che lo collega immediatamente a ciò che lo riguarda in ambito digitale.

Certo, la lettura con lo smartphone del codice QR presente sulle confezioni avviene già da qualche tempo ed è entrata regolarmente nelle abitudini delle persone che vogliono saperne di più quando hanno tra le mani un prodotto. Ma il GS1 Digital Link, come detto, ha

una marcia in più perché si collega con il GTIN (Global Trade Item Number, la chiave GS1 usata per identificare i prodotti e i colli in tutto il mondo) e quindi le informazioni sono relative a quello specifico prodotto e non ad altri.

Con benefici per tutti. Perché, secondo le parole di **Phil Archer**, direttore web solution di **GS1 Global**, si passa dal trasferimento di un numero lineare a una sorta di coltellino svizzero che contiene un mondo di opportunità e collega alla tracciabilità, al richiamo dei prodotti, alle informazioni per i consumatori, alle operazioni in store e in magazzino, ai motori di ricerca e allo shopping online, ma anche alle informazioni per medici e pazienti nella sanità, ai manuali di istruzioni in tutte le lingue, ai coupon e alle promozioni e, in sostanza, riguarda tutti i settori. Semplicemente perché il codice a barre è connesso al web. E si apre a una nuova vita.

FIGURA 2

**LE OPPORTUNITÀ OFFERTE DAI CODICI A BARRE DI NUOVA GENERAZIONE**

**Gestione inventario**

- Supporto FIFO
- Accuratezza
- Disponibilità e posizionamento
- Riduzione sprechi, garanzia, freschezza



**Tracciabilità**

- Autenticazione di prodotto
- Informazione sull'origine degli ingredienti
- Visibilità di filiera
- Fiducia del consumatore



**Sicurezza**

- Brand Integrity
- Controllo vendita di prodotti scaduti o richiamati
- Lotta alla contraffazione



**Sostenibilità**

- Informazioni su riciclo
- Economia circolare
- Digital Product Passport
- Riduzione sprechi



**Coinvolgimento consumatori**

- Accesso a informazioni autorizzate dal brand
- Promozioni
- Ricette
- Concorsi



**Improved Packaging**

- Marketing sulla confezione
- Conformità normative
- Esperienza del consumatore migliorata



## Cinque storie interattive “Oltre il barcode”

Universalmente noto come lo standard che identifica i prodotti in tutto il mondo il codice a barre GS1 è in realtà molto di più di un “passaporto” per merci e servizi, perché collega il prodotto al mondo di informazioni che lo riguardano e che sono preziose per tutti gli attori della filiera: produttori, distributori, retailer, utenti e consumatori. Per fare conoscere le potenzialità che si nascondono dietro a un codice a barre GS1 Interno 1, lo spazio dell’innovazione, della ricerca e dello sviluppo di **GS1 Italy**, ha realizzato con un team multidisciplinare interno all’associazione, la web app “**Oltre il barcode**”, che affida a cinque storie il racconto interattivo di come le aziende possono gestire informazioni e immagini di prodotto grazie agli standard globali GS1, a partire proprio dai codici a barre di nuova generazione. Questi gli argomenti:

- **Capitalizzare e gestire il patrimonio informativo**, arricchendo i database aziendali, rendendo le informazioni complete, aggiornate e corrette, e migliorando la comunicazione tra tutti gli attori della filiera.
- **Sfruttare le opportunità offerte dal digitale**, digitalizzando i prodotti, condividendo le immagini e le informazioni riportate sull’etichetta, scambiando i contenuti digitali per il marketing e gestendo in modo personalizzato la comunicazione digitale di ogni brand.
- **Aprire e gestire un e-commerce**, gestendo e mantenendo sempre aggiornate le immagini e le informazioni di prodotto, allineando volantini e web.
- **Misurare e comunicare la sostenibilità**, aiutando a raggiungere obiettivi importanti nel percorso di miglioramento della sostenibilità, come la misura del livello di circolarità aziendale, il calcolo delle emissioni di CO2 generate dalla logistica e l’accesso del consumatore alle indicazioni sul riciclo dei packaging.
- **Gestire lo spazio a scaffale**, aiutando le aziende ad avere tutti i dati fondamentali, e raccolti in un unico punto, per costruire il gemello digitale del prodotto e supportare le scelte commerciali e di marketing per mostrarsi nel modo migliore sugli scaffali dei retailer.

## Quattro esempi

Qualche esempio aiuta a comprendere meglio quali opportunità offre il codice bidimensionale per la sua estrema flessibilità e molteplicità di funzioni in base a diversi fattori come chi scansiona il codice a barre, dove viene scansionato, quali funzionalità sblocca e quali dati sono necessari per l’interoperabilità.

### Esperienza del consumatore

Il primo riguarda l’esperienza del consumatore. Un consumatore che desideri informazioni nutrizionali più dettagliate e ricette per un preparato per torte può utilizzare il proprio smartphone per scansionare un codice QR sulla confezione che contiene un URI (Uniform Resource Identifier) GS1 Digital Link. Il dispositivo potrebbe indirizzare quindi a una pagina web sul sito del produttore che fornisce quanto richiesto, oltre ad altre informazioni sul prodotto e ulteriori esperienze di marca. Se lo stesso consumatore utilizza un’app del retailer per scansionare lo stesso codice a barre, può essere collegato ad altre funzionalità, come ordinare prodotti, raccogliere punti fedeltà e condividere la propria esperienza con gli amici sui social media.

### Supply chain

GS1 Digital Link consente il collegamento dei partner commerciali a fonti di dati pertinenti e autorizzati dal produttore, riguardanti per esempio la sicurezza dei prodotti, le indicazio-

ni per la manipolazione sicura, il trasporto, lo smaltimento, le gerarchie di imballaggio e i planogrammi.

### Tracciabilità

Le soluzioni di tracciabilità inoltre possono essere notevolmente migliorate dall’uso del GS1 Digital Link, che consente di identificare lotti specifici di prodotti (o anche prodotti serializzati). Questi dati aggiuntivi nel codice a barre possono supportare il collegamento a informazioni sulla provenienza, sul ritiro e sulla scadenza del prodotto. I rivenditori possono risparmiare una quantità significativa di tempo - ed evitare di perdere ricavi e fiducia nel marchio - localizzando e rimuovendo rapidamente i prodotti dagli scaffali con maggiore precisione.

### Informazioni sul farmaco

Infine nella Sanità, utilizzando un’app in grado di leggere il GTIN del prodotto farmaceutico codificato nel codice a barre GS1 DataMatrix presente sulla confezione, il paziente viene reindirizzato a un bugiardino elettronico e, grazie a una semplice impostazione del suo smartphone, potrà leggerlo nella sua lingua preferita. L’applicazione “conosce” le regole dello standard GS1 Digital Link, quindi utilizza i dati del codice a barre per collegarsi a un servizio di resolver concordato dal settore per trovare la fonte del bugiardino.

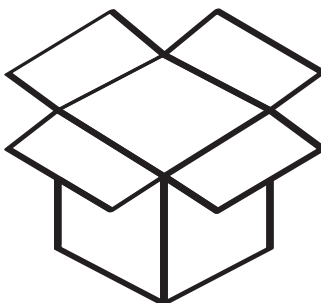
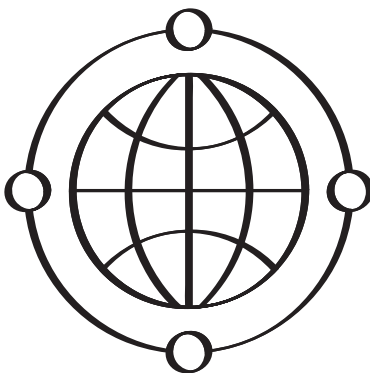
## GS1 Digital Link riguarda tutti i settori

### LAVORI IN CORSO

Per dare inizio alla nuova rivoluzione del codice a barre, GS1 sta costruendo una **rete di leader** del settore per diffondere i barcode di nuova generazione in tutto il mondo. Negli Stati Uniti sono già un migliaio i brand che utilizzano l'etichetta smart su circa 100 mila prodotti, senza considerare che l'89% degli shopper utilizza uno smartphone, e si sta sperimentando una lunga serie di casi d'uso di smart packaging. «Molti di questi sono già sul mercato – spiega **John S. Phillips**, senior vice president customer supply chain and go-to-market di **PepsiCo** – e circa il 60% del nostro packaging negli USA riporta un codice QR con etichetta smart che sviluppa un forte **coinvolgimento con i consumatori**. Informazioni nutrizionali, coinvolgimento del consumatore, certificazioni del prodotto, tracciabilità, riciclo e sostenibilità, programmi fedeltà sono le aree più significative abilitate dai codici bidimensionali, ai quali possiamo aggiungere altre informazioni come il lotto di produzione, la data di scadenza, le varianti di packaging e altri attributi, grazie agli standard come il GS1 Digital Link».



Guarda il video  
"Il nuovo codice a barre  
è un QR code powered by GS1"



100

mila  
prodotti negli Usa  
hanno l'etichetta  
smart

Anche in Italia già ora diversi operatori dell'Industria e della Distribuzione stanno cominciando a sperimentare il GS1 Digital Link, che **Francesco Avanzini**, direttore generale operativo di **Conad**, definisce come l'**interfaccia più semplice** per la filiera: «È sicuramente il vettore che mette in relazione la Distribuzione e la produzione più velocemente e consente di confrontarsi e discutere in maniera più lineare».

«Il codice a due dimensioni – riporta **Andrea Ausili**, standard innovation director GS1 Italy – è già abbastanza diffuso tra le aziende: su un campione di 13.873 prodotti di bevande, grocery e cura persona, il QR code è presente nel 9%. E nel vino addirittura nel 19%. Inoltre l'89% dei consumatori sa che cos'è, il 65% l'ha già usato e il 96% sa che si legge con lo smartphone (fonte: **Ipsos**). Per contro la tecnologia per la generazione dei codici, per la loro stampa veloce e di qualità, per la loro scansione veloce è ampiamente a disposizione delle aziende».

Tra chi già ci lavora, c'è **Coop**.  
«Le etichette sono diventate



FIGURA 3

## LA CONSULTAZIONE DELLE ETICHETTE IN FASE DI ACQUISTO

## I 5 PRINCIPALI MOTIVI DI CONSULTAZIONE DELLE ETICHETTE



## I 3 PRINCIPALI MOTIVI DI NON CONSULTAZIONE DELLE ETICHETTE



Fonte: Ipsos per GS1 Italy

troppo piccole per la fame di informazioni dei consumatori e oggi dobbiamo cominciare a **capi-re le potenzialità** del GS1 Digital Link, che stiamo applicando sulle etichette dei nostri vini attraverso cui trasferiamo informazioni sui territori di produzione, sui vitigni, sui metodi di conservazione. Sicuramente è un alleato potente per il codice EAN», dice **Maura Latini**, presidente di **Coop Italia**.

Il consumatore, peraltro, ricerca, consulta e utilizza le informazioni di prodotto in etichetta. È sempre più consistente la fetta di consumatori che ricerca informazioni utili per un acquisto e un consumo più consapevoli. «Da una recente ricerca sulla lettura delle etichette nei prodotti di largo consumo realizzata da **Ipsos per GS1 Italy** – riporta **Marco Cuppini**, research and communication director – tra i diversi risultati emerge un dato interessante. In fase di acquisto il consumatore consulta le etichette principalmente per cinque motivi: il 63%

degli intervistati dichiara di leggere le etichette per controllare la scadenza dei prodotti; al secondo posto per motivazione, il 44% che lo fa per verificare la provenienza, i luoghi di produzione e i luoghi di origine. Il GS1 Digital Link arriva a colmare l'esigenza di informazioni che caratterizza i nuovi consumatori». (VEDI FIGURA 3)

I codici a barre di nuova generazione promettono infatti di cambiare ancora una volta la nostra vita perché possono contenere quantità senza precedenti di **dati affidabili** per le aziende, per le autorità di regolamentazione, per i consumatori e per i pazienti, offrendo molto di più che semplici link a pagine web. Possono raccontare la "storia" di un prodotto, la sua provenienza, la presenza di allergeni, la certificazione biologica, le modalità di riciclo e la sua impronta ambientale, raggiungendo un **nuovo livello di trasparenza** che aiuterà le persone a prendere decisioni sempre più consapevoli su ciò che acquistano e utilizzano.

Molto più che un semplice link alla pagina web

Lo scambio dei dati di qualità è poi importantissimo per le imprese: «Più il dato è di qualità più lo scambio diventa efficiente. Penso alle informazioni legate alla sostenibilità, alla tracciabilità o a quelle per i consumatori», sottolinea **Silvia Bagliani**, presidente e amministratore delegato di **Mondeléz Italia**, che a livello internazionale ha attivato un progetto per testare le tipologie di informazioni rilevanti per il consumatore e il suo approccio al QR code.

Il nuovo standard diventa centrale anche per Carrefour che sta indirizzando i suoi investimenti da qui al 2026, afferma **Christophe Rabatel**, ceo di **Carrefour Italia**, «verso la creazione di una digital retail company in grado di offrire un'esperienza di acquisto a 360° con un

## Una guida per il punto vendita

**G**SI Italy ha realizzato “Codici a barre 2D al punto vendita”, la guida introduttiva a supporto della migrazione al codice a barre bidimensionale, per agevolare una transizione graduale e volontaria all'utilizzo, in particolare all'interno dei punti vendita al dettaglio. Adottando i suggerimenti contenuti nel

documento, le aziende della Distribuzione possono pianificare le implementazioni 2D nella maniera ottimale e riducendo al minimo gli impatti sui processi aziendali esistenti, riuscendo ad abilitare gli scanner dei punti vendita alla lettura e all'elaborazione anche dei codici a barre 2D, oltre che di quelli lineari.

approccio innovativo e rivolto al cambiamento collegato al processo di digitalizzazione della spesa».

### OBIETTIVO 2027

Per raggiungere questi risultati il cammino è meno lungo di quanto si creda. La community di GS1 ha fissato la fine del 2027 come termine affinché i POS installati nei punti vendita siano in grado di leggere ed elaborare sia il barcode lineare sia i nuovi codici a barre bidimensionali, siano essi QR code o DataMatrix. Per dare sostanza alla transizione, è previsto un **periodo di affiancamento** del GS1 Digital Link al codice a barre e dal 2027 l'uso esclusivo del codice bidimensionale o del codice a barre per chi non ha attivato processi automatici.

E il 2027 è vicino, non solo perché ogni smartphone è in grado di leggere i codici bidimensionali, ma perché i retailer continuano ad aggiornare i loro scanner fissi e portatili per poter elaborare i codici 2D, tanto che si prevede che entro l'inizio del 2024 oltre il 50% dei retailer globali sarà in grado di gestire i codici bidimensionali accanto ai tradizionali codici a barre. Questi distributori continueranno il loro lavoro - in molti casi anche in futuro - ma di certo il potenziale dei codici bidimensionali apre le porte a nuove e forse ancora sconosciute **soluzioni di business** per le imprese di tutti i settori.

Il  
50%  
dei retailer globali  
può gestire i codici  
2D già all'inizio  
del 2024

Ora, con i codici di nuova generazione si apre quindi una nuova fase. «Il nuovo standard GS1 Digital Link unisce la capacità di comunicare al consumatore, in maniera ampia e articolata, all'automazione dei processi di movimentazione delle merci, proprio grazie alla struttura di dati standardizzata. E grazie al GS1 Digital Link le informazioni all'interno del sistema opportunamente arricchite possono distribuire ulteriore valore, grazie alla loro condivisione. **Standard, collaborazione e innovazione** fanno quindi parte di questo organismo collettivo che si chiama GS1, che influenza in maniera intelligente da 50 anni il sistema delle imprese. E continuerà a farlo anche domani», conclude Bruno Aceto. ■



Scarica il book  
“Codici a barre 2D al punto vendita”

## Che cosa cambia per le aziende

**P**assando al codice a barre 2D, le aziende adottano uno standard testato e riconosciuto a livello internazionale che offre **maggior efficienza** nella gestione e trasmissione delle informazioni di prodotto lungo la filiera fino al consumatore. Possono quindi usufruire di **best practice** che emergono a livello internazionale e di confronti con esperti che ne supportano l'adozione. Inoltre, l'uso del QR code contenente un GS1 Digital Link consente di soddisfare alcuni **requisiti normativi** (come le informazioni sullo smaltimento del packaging o le informazioni nutrizionali del vino). Per supportare l'adozione del codice a barre 2D, GS1 Italy sta coinvolgendo i solution provider in modo da offrire soluzioni

software e hardware per tutte le aziende. Per quanto riguarda l'**hardware**, il passaggio da una lettura laser a una a immagine può rivelarsi semplice, visto che, in genere, gli scanner attualmente già in uso sono predisposti anche alla lettura dei codici 2D. Dove occorre innovare è, invece, in ambito software visto che oggi lo scanner legge solo l'EAN-13. Occorre, quindi, un **software più intelligente**, in grado di leggere e trasmettere più dati. Dal punto di vista dei **fornitori**, la sfida sarà aggiungere un codice a barre bidimensionale sul packaging e affiancarlo all'EAN-13. La complessità dipenderà anche dai dati da codificare (i dati dinamici sono più complicati da gestire) e dalle modalità di confezionamento del prodotto.



# 50 volte il primo barcode

50 anni di codice a barre GS1 raccontati dalle persone di GS1 Italy.

MAGGIO

**Da Bruxelles a Bruxelles,  
il lungo viaggio di un papà  
che “fa i codici a barre”**

un racconto di  
Massimo Bolchini

GIUGNO

**Creatività e ordine:  
l'apparente antitesi  
dietro al successo degli  
standard GS1**

un racconto di Andrea Ausili

LUGLIO

**Il fascino senza  
tempo degli standard**

un racconto di  
Emanuela Casalini  
e Micol Vialetto

OTTOBRE

**Il futuro è una sorpresa**

un racconto di  
Lucia Nepi

SETTEMBRE

**Tre compleanni  
in comune...  
anzi quattro!**

un racconto di Silvia Scalia

NOVEMBRE

**Una carriera segnata  
dal “bip”**

un racconto di Paolo Cibien

DICEMBRE

**Gli standard GS1 alla  
scoperta di nuovi mondi**

un racconto di Alessandra  
Piras e Giada Necci

To be continued...

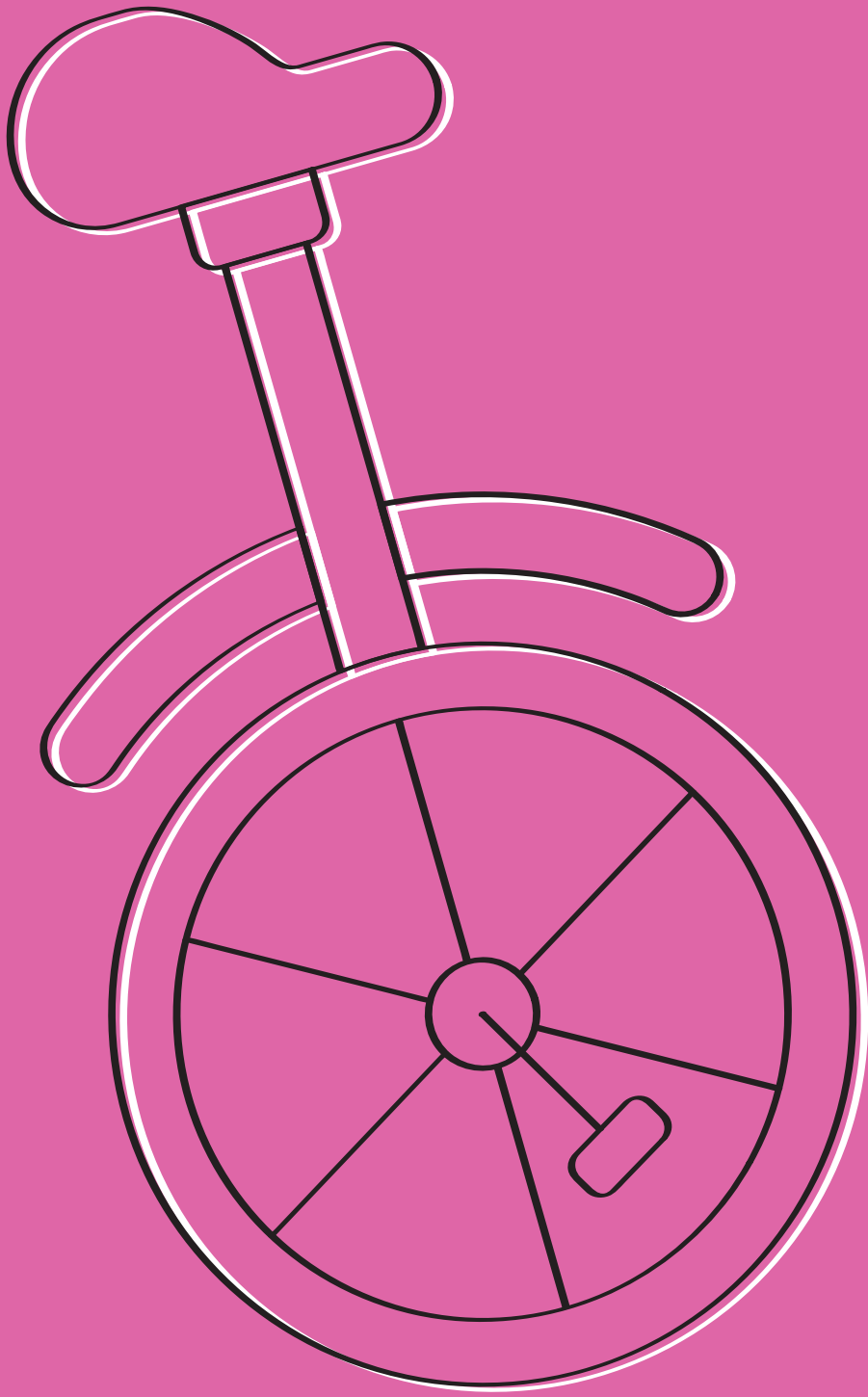


Scopri di più sulla rubrica  
“50 volte il primo barcode”

---

# 2/TEMPI INCERTI

Lo stallo dell'economia, il rallentamento della domanda internazionale e l'inflazione che la fa da padrona generano effetti devastanti sul piano sociale. Con l'aumento dell'impoverimento le famiglie cercano di attivare strategie di sopravvivenza. Ma i consumi calano e alimentano le preoccupazioni delle imprese, in particolare quelle del largo consumo, fortemente penalizzate, che possono trovare una via d'uscita solo nella collaborazione.



# Montagne russe

Scenari difficili, con molte sfaccettature, a volte cupi e pericolosi, quelli che caratterizzano il 2023, sui quali si allungano le onde lunghe dei temi peculiari di questi anni: le guerre e i cambiamenti geopolitici, ai quali si aggiungono per l'Italia il buco demografico, il mercato del lavoro povero, l'aumento delle diseguaglianze, un clima sociale stagnante. Su tutti aleggiano l'inflazione, la crisi dei consumi e la paventata recessione.

**L'**eterno presente con il suo carico d'incertezze nel quale il mondo delle imprese e la società tutta sono profondamente immersi rende ancora più sfumati i contorni dei grandi cambiamenti innestati dalla pandemia. Non è ancora chiaro il punto di arrivo, ma si fa strada la convinzione che l'**equilibrio precario** e imperfetto della globalizzazione si sia rotto, anche se la globalizzazione non cesserà di esistere, ma assumerà nuove forme e ricostituirà nuovi equilibri. E comunque, questa

volta il “nulla sarà più come prima” assume un'evidenza reale.

Vale la pena riprendere il percorso dal tema che ha tenuto banco fino all'inizio dell'anno: quello dell'aumento dei prezzi delle materie prime e dell'energia.

Non bisogna dimenticare che il mercato delle **materie prime** ha subito una serie di **shock** senza precedenti nel periodo 2020-2022, con prezzi che in molti casi hanno raggiunto i picchi più alti degli ultimi dieci anni o addirittura superato il loro massimo storico.

Nel

2022

prezzi delle materie  
prime ai massimi  
da dieci anni

«A febbraio del 2022 – ricorda **Corinna Olearo**, commodity analyst **Nestlé** su **lavoce.info** – il prezzo del caffè di tipo arabica, alla borsa dell'**Intercontinental Exchange**, ha raggiunto 5.700 USD alla tonnellata, il livello più elevato dell'ultimo decennio. Analogamente soia, granoturco, latte in polvere, petrolio Brent e gas naturale americano hanno toccato prezzi record da 9-10 anni. Tra marzo e agosto, i costi dell'olio di palma, del grano, del gas naturale europeo, dell'alluminio hanno raggiunto quotazioni mai registrate prima. Nella seconda metà del 2022 questi stessi mercati hanno però cominciato un **trend decrescente**, pur rimanendo su valori storicamente sostenuti». Contrariamente

alle previsioni, il lockdown ha spostato la domanda dei servizi verso i beni di consumo, mentre sul lato dell'offerta una serie di eventi si è abbattuta sul mercato delle materie prime.

«Le misure di lockdown – spiega Olearo – hanno limitato la disponibilità di forza lavoro nelle fabbriche anche attraverso la riduzione di flussi migratori. La limitata disponibilità di forza lavoro, a sua volta, ha contribuito alla **crisi logistica globale**, che ha avuto riflessi sui trasporti sia terrestri sia marittimi. Come se non bastasse, a marzo del 2021 una portacontainer si è bloccata nel Canale di Suez, attraverso il quale passa il 12 per cento del commercio globale (fonte **SCA-Suez**

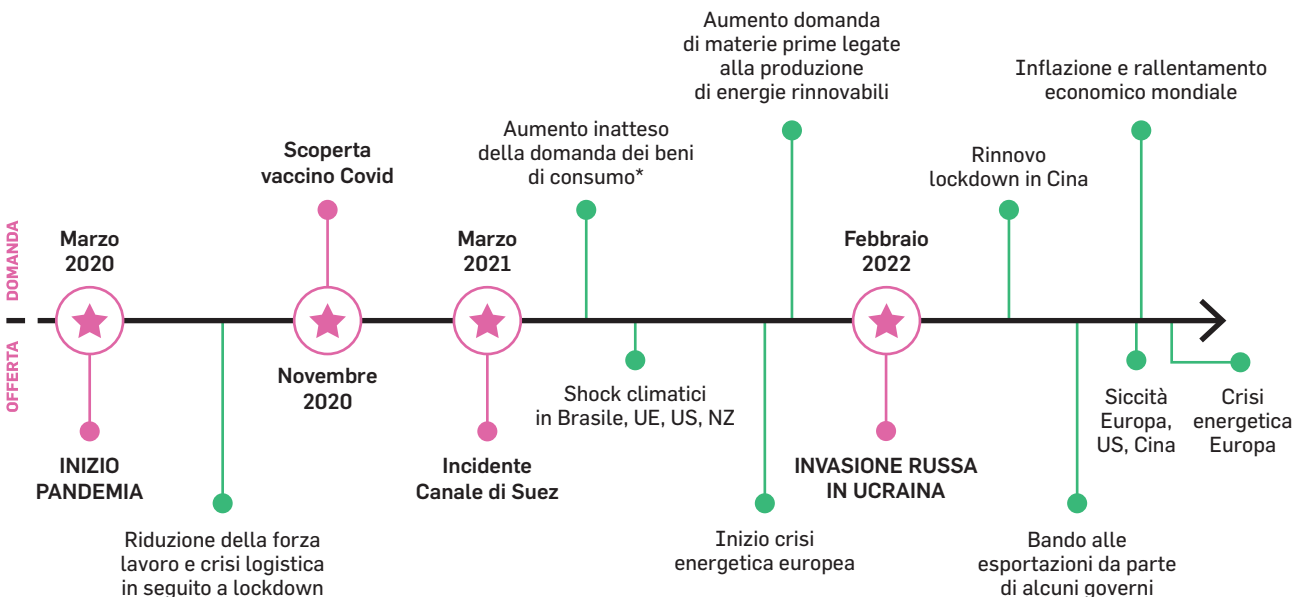
**Canal authority**), ostruendone il passaggio per cinque giorni. Sempre nel 2021, poi, una serie di eventi climatici estremi ha ridotto la produzione di alcune materie prime. Per esempio, il Brasile ha registrato la peggiore siccità in un secolo e in luglio la peggiore gelata in 20 anni che ha significativamente ridotto il raccolto del caffè arabica». (VEDI FIGURA 1)

Lo scoppio della guerra in Ucraina e l'aggravarsi della crisi energetica in Europa hanno poi completato il quadro.

Si arriva così all'inizio del 2023 in un clima di **totale incertezza** con la questione degli approvvigionamenti di gas naturale ancora irrisolti, nonostante il calo del prezzo

FIGURA 1

## GLI SHOCK ALLA DOMANDA E ALL'OFFERTA DI MATERIE PRIME (2020-2022)



\*In seguito alle riaperture post Covid, stimoli fiscali e monetari, risparmi accumulati

Fonte: lavoce.info

L'OPINIONE

## Efficienza e sicurezza, l'equilibrio europeo



**P**er l'Europa il nuovo punto di equilibrio tra efficienza e sicurezza si basa su tre pilastri: la diluizione dei rapporti con la Cina, la diversificazione delle relazioni economiche, la produzione interna dell'Unione europea a evitare il rischio della deindustrializzazione. Per anni si è ritenuto che l'economia fosse la variabile dominante ma a questa si è aggiunta la politica.

Ci sono state due ideologie dominanti: l'idea che attraverso gli scambi e il commercio arriverà la pace e quella che attraverso la liberalizzazione arriverà anche la democrazia. E prima o poi a questo arriverà anche la Cina. Ma il capitalismo, si è visto, non porta la democrazia. Non dobbiamo però cadere nella trappola dell'estremo opposto, riportando tutto a casa. Il punto di equilibrio qual è? La diversificazione, per esempio degli scambi energetici, aumenta la nostra resilienza.

Come incentivare invece la produzione interna europea? È il tema degli aiuti di Stato e di come si sta articolando il dibattito all'interno dell'Unione europea. La posizione dell'Italia è contraria e spinge per il Fondo europeo per evitare che si ripetano le condizioni che hanno portato alla crisi dell'eurozona. Ma qui cade l'asino. Se non siamo capaci di spendere i fondi che già ci sono stati dati, il nostro potere negoziale nel chiederne altri è quasi nullo. Il nodo è proprio questo, perché l'Italia non riuscirà ad affrontare il tema solo con il ricorso ai fondi nazionali. Serviranno fondi europei ma a oggi abbiamo poche idee per portare avanti le nostre istanze, ipotecendo quindi le future richieste a livello europeo.

**Nathalie Tocci**  
direttrice dell'Istituto Affari Internazionali

di riferimento, sia perché l'offerta russa sarà inferiore al 2022 sia per la competizione con la Cina per le esportazioni di gas naturale liquefatto dagli Stati Uniti.

Proprio le relazioni internazionali sono la variabile più importante in questa fase che gli analisti tendono a definire di **deglobalizzazione**. «Dopo le diverse crisi successive, già a partire da quella del 2008 – precisa **Nathalie Tocci**, direttrice dell'**Istituto Affari Internazionali** – l'interdipendenza economica significa sì efficienza e prosperità, ma anche un prezzo che si è disposti a pagare per la sicurezza». L'esempio è quello del rapporto con la Cina,

verso la quale Stati Uniti ed Europa hanno interessi convergenti ma non identici. Per i primi infatti è in gioco la supremazia globale (e per questo si parla di decoupling), per l'Europa è in discussione la natura del sistema politico cinese e dei suoi valori, ed è soprattutto un tema di sicurezza (da cui il divesting).

Per quanto riguarda il ciclo economico internazionale, si registra nel primo semestre dell'anno una battuta d'arresto. Il rallentamento è stato piuttosto diffuso tra i paesi. Anche la Cina, dopo l'abbandono della politica "zero Covid" mostra in realtà un recupero meno vivace delle attese.

### SPETTRO RECESSIONE.

«Se questo è il quadro generale – scrivono su [lavoce.info](http://lavoce.info) **Fedele De Novellis**, partner, e **Lorenzo Di Matteo**, ricercatore di **Ref Ricerche** – i dati relativi ai settori manifatturieri mostrano una situazione peggiore, di quasi recessione: la **produzione industriale** mondiale ha smesso di crescere da inizio 2022, e quella dell'area euro è in contrazione dall'autunno.

L'andamento particolarmente deludente dei settori manifatturieri riflette da una parte la ricomposizione della domanda, dato che con le riaperture i consumatori hanno spostato i loro acquisti verso i servizi, che erano

stati assoggettati a misure di distanziamento; dall'altra, pesa la maggiore sensibilità della domanda di alcuni beni alla risalita dei tassi d'interesse: è il caso dei consumi di durevoli e, soprattutto, degli investimenti in costruzioni, per via dell'aumento del costo dei mutui; la situazione si sta facendo meno semplice anche per i produttori di macchinari.

Per l'area euro, che già ha visto due contrazioni del Pil a cavallo tra la fine del 2022 e l'inizio del 2023, si inizia a delineare uno scenario di particolare debolezza.

Domanda  
di beni durevoli  
e investimenti  
nelle costruzioni più  
sensibili alla risalita  
dei tassi d'interesse

In questo quadro di **diffusa decelerazione**, l'Italia nel primo trimestre 2023 aveva evidenziato un aumento del Pil, disallineandosi dunque dalle tendenze delle altre economie dell'area euro.

Purtroppo, a riportarci con i piedi per terra, sono intervenuti i dati del mese di aprile che hanno mostrato una pesante **contrazione dell'attività manifatturiera**, del 2,1% rispetto al mese di marzo e del 5,2% in termini tendenziali, con differenze piuttosto marcate negli andamenti delle diverse filiere, che rispecchiano tendenze non uniformi delle varie voci della domanda finale»

## Produzione industriale: i settori non sono tutti uguali

Le tendenze in corso nel primo quadrimestre del 2023 mostrano un'elevata varianza degli andamenti settoriali. La tabella pubblicata da Fedele De Novellis e Lorenzo Di Matteo di Ref Ricerche su **lavoce.info** mostra una contrazione più marcata in quei settori che avevano beneficiato di un eccesso di acquisti durante la pandemia per effetto del cambiamento degli stili di vita: “Nel periodo delle restrizioni – scrivono – i consumatori avevano aumentato gli acquisti di prodotti per l'arredo (-8% la caduta anno su anno

della produzione nel trimestre febbraio-aprile 2023), degli elettrodomestici (-3,9%) e della dotazione informatica per le esigenze legate allo smart working o alla didattica a distanza (-1,2%); una caduta di queste componenti della domanda era quindi attesa”. Al contrario riparte l'abbigliamento (+3,1%), migliora il settore dell'auto (+5,6%) con il ritorno della disponibilità di semiconduttori, mentre si riducono i prodotti alimentari e le bevande (-4%) e tutti i settori legati all'edilizia e quelli a maggiore intensità energetica.

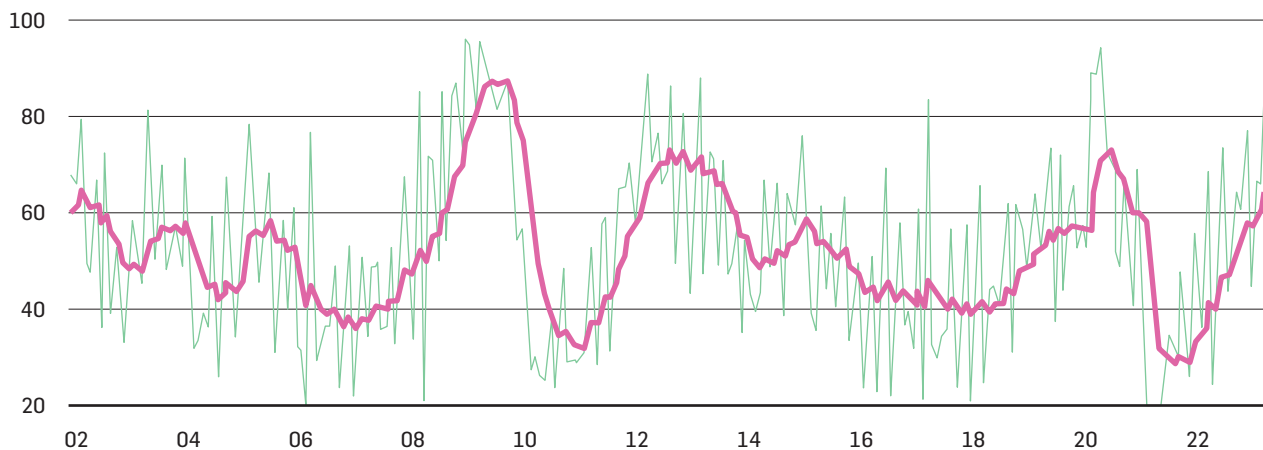
### ANDAMENTO DELLA PRODUZIONE IN ITALIA (PRIMO QUADRIMESTRE 2023)

Trimestre febbraio-aprile, variazione %:	Su media novembre-gennaio	Su media febbraio-aprile 2022	Su media 2019
Industria manifatturiera	-1.2	-4.2	-2.9
Alimentare	-0.6	-4	1.3
Bevande	0.9	-4	4.8
Tessile	-2.7	-11.9	-16.3
Abbigliamento	5.5	3.1	-29.8
Pelletteria	-4.3	-9.9	-19.9
Legno	-5.7	-8.9	3.1
Carta	-4.5	-12.4	-9.6
Stampa, supporti registrati	1.8	-20.6	-28.6
Coke, prodotti raffinati	1.2	1.4	0.3
Prodotti chimici	-1	-10.4	-11.2
Farmaceutica	-4	9.2	10.9
Gomma, plastica	-0.6	-1.6	-1.6
Minerali non metalliferi	-3.6	-10.5	-3.1
Metallurgia	3.5	-9.8	-8.8
Prodotti in metallo	-2.6	-5.8	-7.1
Computer, elettronica	-2.5	-1.2	13.4
Apparecchiature elettriche a uso domestico	-1.6	-3.9	4
Macchinari e apparecchiature NCA	-1.6	2.7	3
Autoveicoli e rimorchi	0.7	5.6	-4.4
Altri mezzi di trasporto	4	9.7	8.7
Mobili	-0.6	-8	3
Altre industrie	-3.3	-4.7	6.9
Riparazione e manutenzione di macchine	-1.3	3.3	4.7
Costruzioni	-0.8	-3.1	29.4

Fonte: Elaborazioni REF Ricerche su dati Istat

FIGURA 2

## INDICE DI DIFFUSIONE DELLA RECESSIONE NEI SETTORI INDUSTRIALI



Settori che mostrano una contrazione della produzione sui 12 mesi precedenti, su un totale di 187 settori produttivi. Valori puntuali e media mobile 12 mesi

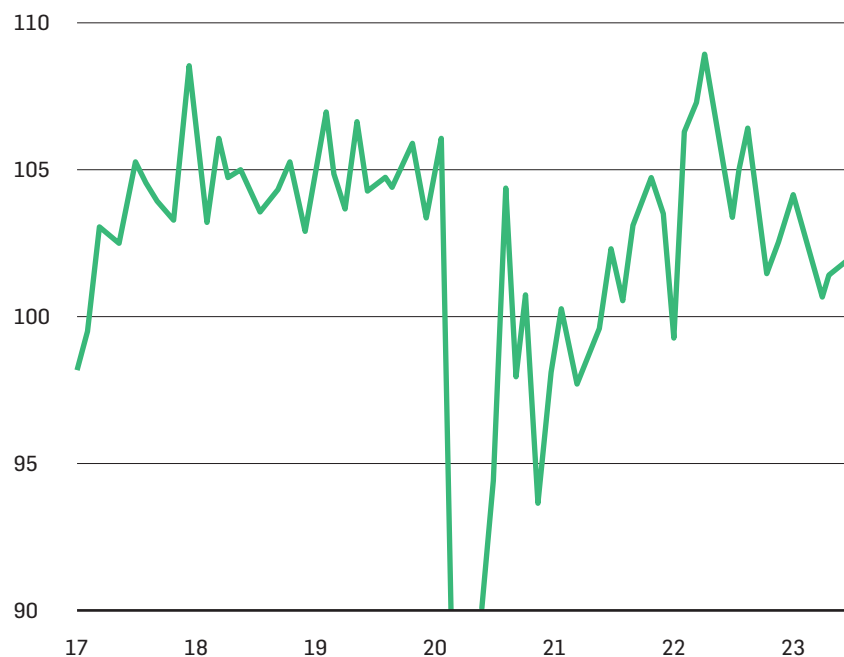
Fonte: Elaborazioni REF Ricerche su dati Istat

La conclusione, per i due economisti, è che nel complesso, pur considerando la varianza degli andamenti settoriali, le cose volgono al peggio, e un gran numero di settori manifatturieri è in difficoltà. «La percentuale di settori che nel mese di aprile 2023 presenta una variazione della produzione di segno negativo rispetto allo stesso mese del 2022 è elevata, superiore all'80%. Ma anche escludendo il dato del mese di aprile, due terzi dei settori presentano livelli produttivi in contrazione, un dato che ci dice che per la maggior parte dei settori industriali la recessione è arrivata». (VEDI FIGURA 2)

In corso d'anno il trend non cambia. «L'indice di produzione industriale di beni di consumo nel trimestre maggio-luglio - afferma De Novellis - registra una contrazione dello 0,6% rispetto alla media dei tre mesi precedenti, e del 3,6% rispetto allo stesso periodo del 2022». (VEDI FIGURA 3)

FIGURA 3

## PRODUZIONE INDUSTRIALE DEI BENI DI CONSUMO (2015=100, DATI DESTAG.)



Fonte: elaborazioni REF Ricerche su dati Istat, giugno 2023



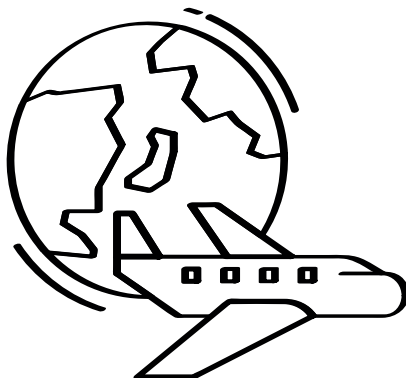
Auto e comparto farmaceutico sono i settori in crescita sostenuta. I volumi della produzione si contraggono invece per le categorie dei beni di consumo, dagli elettrodomestici (-12,9%) ai prodotti per la pulizia domestica (-9,9%, alla pelletteria (-9,2) e ai mobili (-9,1%). Anche l'industria alimentare registra una riduzione dei volumi del -3% rispetto all'anno precedente.

-3%

i volumi prodotti  
dall'industria  
alimentare  
tra maggio e luglio

Anche le **esportazioni** risentono del rallentamento della domanda internazionale, con una riduzione del -6,7% nel periodo maggio-luglio rispetto allo stesso periodo del 2022.

«Le survey presso le imprese - continua De Novellis - evidenziano una situazione di **debolezza del comparto industriale** anche per i prossimi mesi. In particolare, i dati estivi mostrano un calo piuttosto evidente dei giudizi delle imprese produttrici di beni di consumo

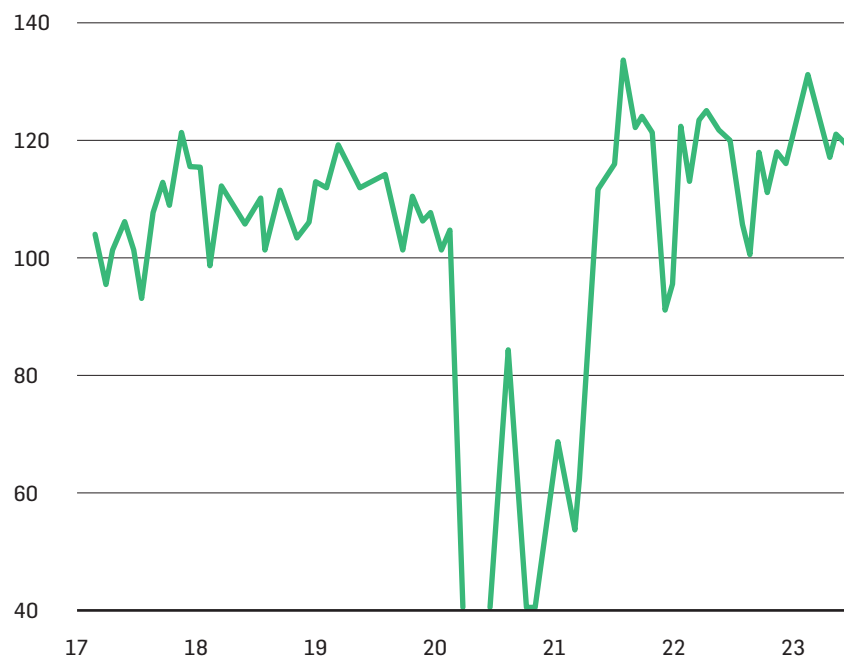


circa il livello degli ordinativi, tanto con riferimento al mercato interno quanto a quello estero. In alcuni comparti, tuttavia, le prospettive rimangono più positive: rimane su livelli elevati l'indicatore del clima di fiducia nell'industria dell'abbigliamento, dell'auto e anche in quello alimentare, nonostante quest'ultimo presenti volumi di attività in contrazione già da diversi mesi.

Per quanto riguarda invece le imprese del turismo, queste mantengono delle aspettative ancora positive. Restano molto elevate anche le aspettative delle imprese del settore turistico circa il livello dei prezzi di vendita praticati». (VEDI FIGURA 4)

FIGURA 4

### CLIMA DI FIDUCIA IMPRESE DEL TURISMO (2010=100, DATI DESTAG.)



Fonte: elaborazioni REF Ricerche su dati Istat, giugno 2023

## L'INFLAZIONE CALA MA RIMANE ELEVATA

L'inflazione che aveva caratterizzato in particolare il 2022, comincia a scendere, anche se si mantiene su valori elevati. A gennaio l'Istat calcola, sul nuovo paniere dei prodotti per i prezzi al consumo, un'attenuazione dell'inflazione, che si attesta a +10,1%, livello che non si registrava da settembre 1984 (il dato definitivo non sarà molto diverso, ndr). La flessione del tasso di inflazione si deve, principalmente, al forte rallentamento su base tendenziale dei prezzi dei beni energetici regolamentati (da +70,2% a -10,9%) e, in misura minore, di quelli degli energetici non regolamentati (da +63,3% a +59,6%), degli alimentari non lavorati (da +9,5% a +8,0%) e dei servizi ricreativi, culturali e per la cura della persona (da +6,2% a +5,5%). Si attenua la dinamica tendenziale dei prezzi dei beni alimentari, per la cura della casa e della persona (il carrello della spesa) che registrano un rallentamento di -0,4 punti percentuali, attestandosi comunque al +12,2%, mentre al contrario si accentua quella dei prodotti ad alta frequenza d'acquisto (da +8,5% a +9,0%).

+12.2%

a gennaio  
l'inflazione del  
carrello della spesa

## Il paniere Istat per il 2023

Nel paniere del 2023 utilizzato per il calcolo dei prezzi al consumo degli indici NIC (per l'intera collettività nazionale) e FOI (per le famiglie di operai e impiegati) figurano 1.885 prodotti elementari (1.772 nel 2022), raggruppati in 1.061 prodotti, a loro volta raccolti in 423 aggregati. I prodotti, rappresentativi dell'evoluzione dei consumi delle famiglie e delle novità normative, che entrano nel paniere 2023 sono:

- La visita medica sportiva (libero professionista).
  - La riparazione smartphone.
  - Le apparecchiature audio intelligenti.
- Tra i prodotti a rilevazione tradizionale che rappresentano consumi consolidati, entrano nel paniere:
- Il tonno di pescata e i rombi di allevamento (tra i pesci freschi di mare).
  - Il deambulatore (nell'ambito delle

altre attrezzature e apparecchi terapeutici).

- Il massaggio estetico (per trattamenti di bellezza).
- Si amplia poi la gamma degli aggregati di prodotto a rilevazione scanner, relativamente a formaggi stagionati confezionati, frutta e vegetali freschi (limitatamente a prodotti non stagionali venduti a peso fisso). Nel 2023 aumenta il peso delle divisioni servizi ricettivi e di ristorazione (+1,9 punti percentuali), abitazione, acqua, elettricità e combustibili (+0,8 punti percentuali) e ricreazione, spettacoli e cultura (+0,7 punti percentuali), e si riduce quello di prodotti alimentari e bevande analcoliche (-1,4 punti percentuali), servizi sanitari e spese per la salute (-0,4 punti percentuali) e bevande alcoliche e tabacchi (-0,4 punti percentuali).

«La curva dell'inflazione, la cui impennata era stata innescata dal prezzo dell'energia già nell'agosto 2022, si è successivamente trasferita sui beni di consumo e sui servizi – spiega a sua volta l'economista **Tito Boeri**, docente dell'**Università Bocconi** – con effetti negativi che stiamo verificando ogni giorno: l'impoverimento delle famiglie con reddito fisso, l'erosione dei risparmi pregressi, a lungo andare effetti devastanti sul tessuto sociale. La politica monetaria, con il tardivo innalzamento dei tassi, non è stata in grado di risolvere l'inflazione, essendo questa legata all'offerta e non alla domanda».

Inflazione  
da offerta,  
non da domanda

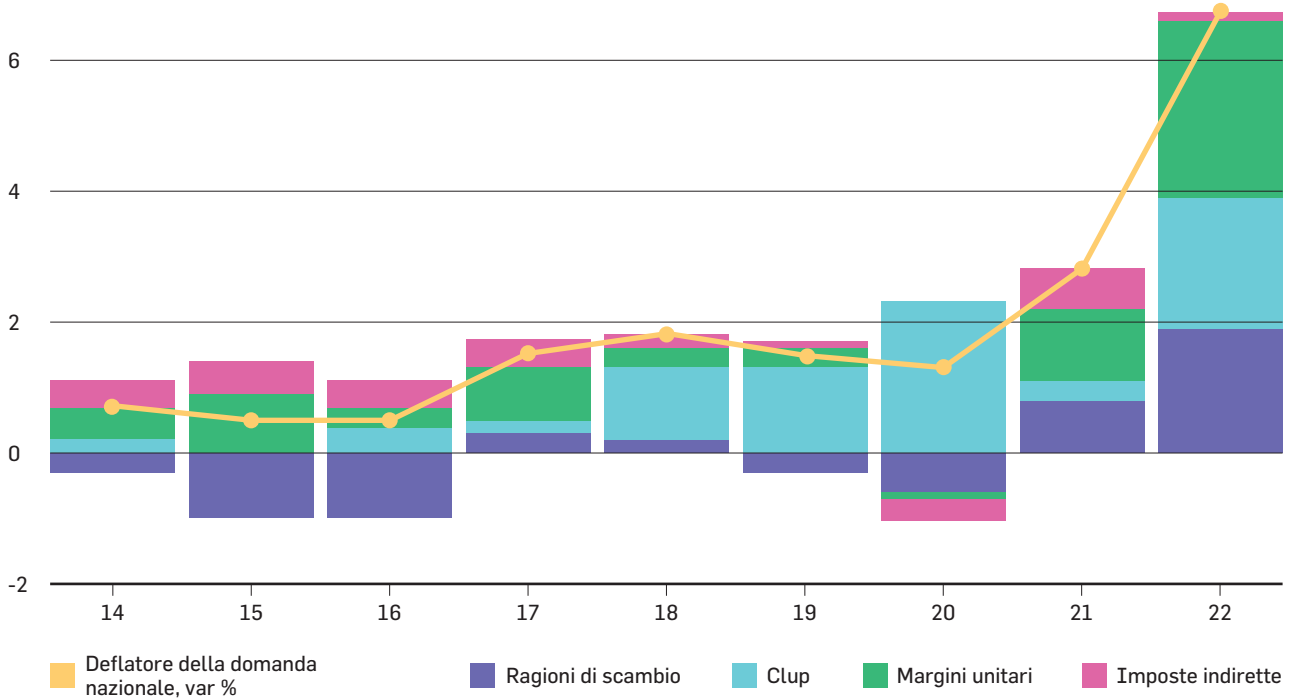
Non a caso si è aperto un serrato dibattito sul tema dell'inflazione da profitti.

«In presenza di uno shock sui costi di produzione – scrive ancora De Novellis su [lavoce.info](http://lavoce.info) – ci si dovrebbe attendere una reazione graduale dei prezzi, che dovrebbe condurre inizialmente a una decelerazione dei profitti unitari. Tuttavia, nel corso del biennio passato, pur con incrementi sostenuti dei costi degli input di importazione, le imprese dell'area euro non hanno registrato contrazioni dei margini. I profitti unitari hanno quindi fornito un contributo positivo alla dinamica dei prezzi nell'area euro con un incremento dell'1,1% nel 2021 e del 2,7% nel 2022 contro un valore medio annuo dello 0,5 negli anni precedenti, come evidenziato dall'allargamento dell'area verde nella figura».

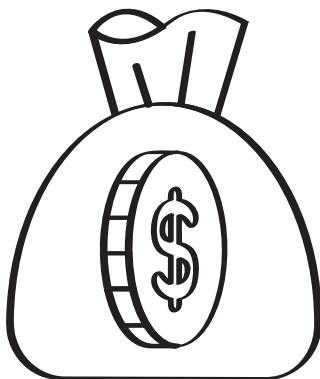
(VEDI FIGURA 5)

FIGURA 5

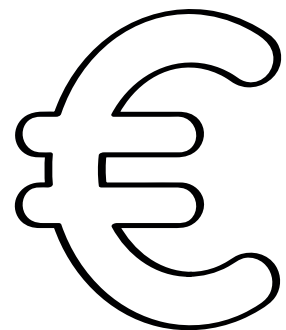
**SCOMPOSIZIONE CONTABILE DEGLI AUMENTI DEI PREZZI  
NELL'AREA EURO, CONTRIBUTO ALLA VARIAZIONE PERCENTUALE  
DEL DEFLATORE DELLA DOMANDA NAZIONALE**



Fonte: lavoce.info



Tuttavia, è la sintesi del ragionamento di De Novellis, vi sono **differenze** nei comportamenti che hanno caratterizzato i diversi **paesi** e i vari settori produttivi al loro interno. Infatti la crescita dei profitti unitari è più accentuata in Germania, molto meno in Italia; un aumento significativo si osserva in Spagna, ma successivamente a una fase di ampia contrazione. Quanto ai **settori**, i profitti dell'industria estrattiva e dell'agricoltura hanno visto aumentare i profitti, rispecchiando l'aumento dei prezzi internazionali dei rispettivi prodotti. Sono cresciuti molto i profitti del settore dell'energia (in Francia, Spagna e Italia, ma non in Germania), dove contano evidentemente i meccanismi



di fissazione del prezzo di mercato in base ai costi del produttore marginale, a fronte di diversi produttori che operano con costi decisamente inferiori.

(VEDI FIGURA 6)

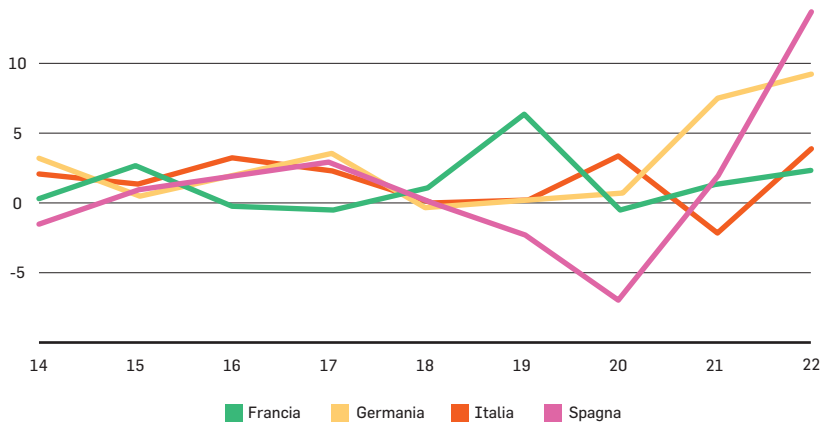
Le disparità settoriali risultano molto marcate in Italia con il settore dell'energia che ha ampliato i suoi profitti a spese dei settori grandi utilizzatori di energia. Anche per molti settori che rappresentano l'asse portante del **made in Italy**, come l'alimentare, il tessile, l'arredamento e la farmaceutica e tutta la metalmeccanica, i **profitti sono diminuiti**. In conclusione, secondo De Novellis, più che di anomala generalizzata crescita dei profitti si può parlare di una differente loro distribuzione fra i settori produttivi.

«Il trend dell'inflazione – riprende Boeri – è però destinato a durare: finché non si ridurrà l'inflazione di fondo (core), quella depurata cioè dagli elementi volatili come il costo dell'energia e i generi alimentari, le banche centrali non potranno cambiare politiche. Il fatto è che si è rallentato il **processo di integrazione commerciale mondiale** e contemporaneamente si sono corrotte le catene globali del valore che permettevano di produrre a costi inferiori. A questo quadro si aggiungono le tensioni presenti nel **mercato del lavoro**, con un disallineamento tra domanda e offerta. In Italia il **calo demografico** pesa come un macigno e quand'anche si incentivasse l'aumento del tasso di fecondità, gli effetti nel mercato del lavoro si vedrebbero tra 20 o 30 anni. Per questo è anacronistico qualsiasi tentativo di impedire l'immigrazione legale».

(VEDI FIGURA 7)

FIGURA 6

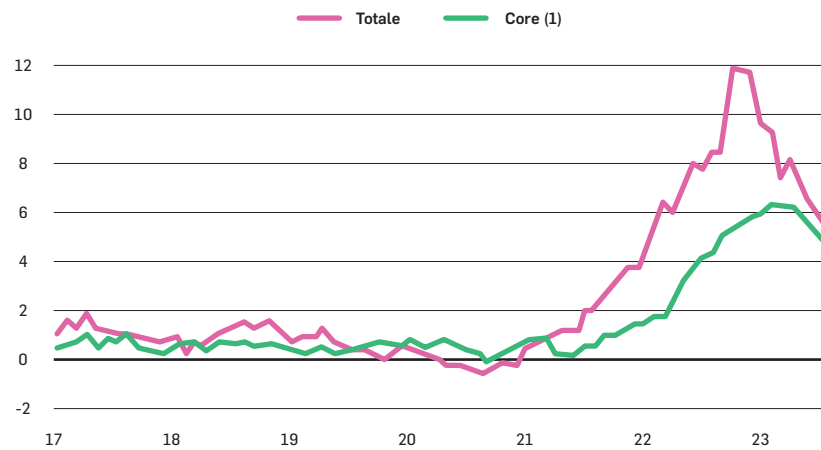
**AREA EURO, MARGINI LORDI UNITARI (VARIAZIONI % MEDIE ANNUE)**



Fonte: lavoce.info

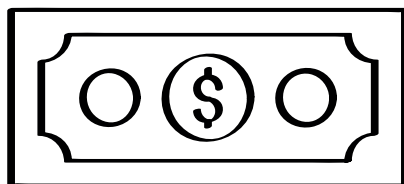
FIGURA 7

**INFLAZIONE AL CONSUMO**



Fonte: elaborazioni REF Ricerche su dati Istat, giugno 2023

(1) excl food & energy, var a/a



Anacronistico qualsiasi tentativo di impedire l'immigrazione legale

**GLI EFFETTI DELLA DEMOGRAFIA**

La questione determinante per il nostro paese rimane quella demografica. Nel 2022 per effetto del bilancio natalità-mortalità l'Italia ha registrato 1,5 milioni di residenti in meno rispetto al 2014 e solo nel primo trimestre del 2023 sono stati 48 mila in meno dell'anno precedente, prefigurando un altro anno di record negativo. Nel 2070, al netto di 130 mila immigrati all'anno, l'Italia si troverà con 11 milioni di residenti in meno rispetto ai 58 milioni e 851 mila del 2023.



11 milioni di residenti in meno in Italia previsti nel 2070

Con riflessi deflagranti sull'economia. Sono simulazioni, ma proprio per questo hanno un **valore previsionale** da non sottovalutare. «A parità di altre condizioni – spiega **Gian Carlo Blangiardo**, presidente dell'Istat – in termine di partecipazione al **mercato del lavoro**, livello di occupazione e produttività, il solo cambiamento nel numero e nella struttura per età della popolazione italiana potrebbe comportare un **minore Pil** di 351 miliardi nel 2042 e di 520 miliardi nel 2062, con una variazione percentuale più accentuata nelle regioni meridionali». (VEDI FIGURA 8)

**L'inflazione è destinata a durare**

L'inflazione accompagnerà le imprese e i consumatori europei ancora per un paio d'anni e, nonostante l'opinione comune, nei mercati i tassi d'interesse non torneranno come prima. La previsione arriva da **Michael Spence**, Premio Nobel per l'Economia, docente di **SDA Bocconi**, che nel suo intervento all'assemblea di **Centromarca** afferma: «Di fatto siamo alla fine di un periodo pluridecennale di forze deflazionistiche con il passaggio da una crescita vincolata alla domanda a una vincolata all'offerta. In altri termini l'elasticità dell'offerta globale è diminuita. Lo scenario è dominato da una serie di elementi critici.

- Un terzo della popolazione mondiale invecchia, soprattutto nei paesi le cui economie rappresentano l'80% del Pil mondiale.
- Alcuni settori importanti resistono ancora alla crescita della produttività

abilitata dalla tecnologia digitale.

- Il debito sovrano nel 2020-2021 ha superato il 100% del Pil, contro il 64-77% nel triennio della crisi finanziaria globale (2008-2010).

Ci sono poi cambiamenti nelle condizioni del mercato del lavoro e carenza di manodopera, oltre a un cambio di mentalità nei confronti del lavoro che "respinge", insieme alla concentrazione industriale e a problemi di concorrenza». Se a livello internazionale Spence si attende una crescita lenta, sembrerebbe esserci una controtendenza per l'Italia, ma su un orizzonte temporale più ampio l'inflazione continuerà a costituire una minaccia. Un'inversione di tendenza al rallentamento della produttività arriverà dalle nuove tecnologie e in particolare dall'intelligenza artificiale generativa di cui, dice Spence, «siamo solo al primo capitolo».

FIGURA 8

**SIMULAZIONE DEL PIL E DEL PIL PRO-CAPITE AL 2042 E 2062**

		2022	2042	2062
Pil / Occupati	A Produttività pro capite (in €)	85.178	85.178	85.178
Occupati / Forza lavoro	B Livello di occupazione della FL	91,8%	91,80%	91,80%
Forza lavoro / Pop. età lav.	C Partecipazione al MdL	65,30%	65,30%	65,30%
Pop. età lav. / Pop. totale	D Quota di popolazione in età 15-64	63,40%	54,60%	54,40%
Popolazione totale	E Numero di abitanti (media)	58.940.000	55.890.000	49.992.000
Pil (miliardi di €)	AxBxCxDxE	1.909	1.558	1.389
			(-18%)	(-27%)
Pil pro capite (€)		32.389	27.876	27.784

Fonte: Istat "Previsioni della popolazione ipotesi mediana adattata alle dinamiche più recenti"

Le stesse regioni sono anche quelle penalizzate simulando il numero delle **unità di consumo** secondo la scala Ocse, sebbene il dato nazionale non sia drammaticamente negativo (-1,86%) a causa di un maggior numero di famiglie ma con meno componenti con significativi tagli nelle relazioni parentali. Il terzo aspetto legato alla demografia riguarda l'incremento della **domanda di previdenza, assistenza e sanità**: nel 2051 i residenti con più di 90 anni raddoppieranno dagli 827.561 del 2021 e nel 2070 saranno 2 milioni e 200 mila, con quasi 146 mila ultracentenari.

2,2

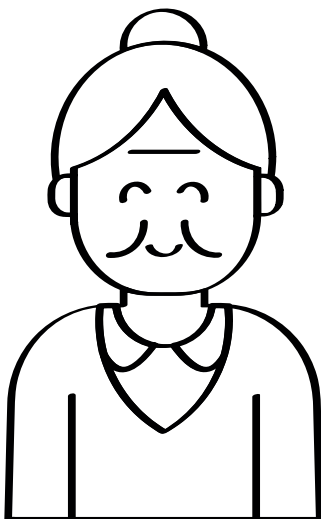
milioni  
gli ultranovantenni  
nel 2070

«Occorre intervenire tempestivamente per ridare vitalità alla demografia (recupero della natalità, immigrazione governata, freno all'emigrazione, valorizzazione della componente "diversamente giovane") e per cercare di compensare le carenze di tipo quantitativo come miglioramenti, innovazioni, diversificazioni sul piano della qualità con una maggiore formazione qualificata, la crescita della produttività, la digitalizzazione e la valorizzazione della silver economy», conclude Blangiardo.

## Una società paralizzata senza spinte collettive

Un paese che trascina i piedi, un paese che guarda e aspetta, un paese di sonnambuli. «È l'Italia che ha abbandonato la dimensione collettiva e lo sciame ha lasciato lo spazio a tante scie. Il modello di sviluppo adattativo che ha sempre caratterizzato l'Italia, in cui i processi collettivi sono sempre stati l'elemento di sintesi, si è usurato, si è sfaldato. È in difficoltà», afferma **Giorgio De Rita**, segretario generale del **Censis** raccontando il **57mo Rapporto sulla situazione sociale del Paese**. E il sonnambulismo, "il sonno profondo del calcolo raziocinante che servirebbe per affrontare dinamiche strutturali dagli esiti funesti", non è solo delle classi dirigenti che rimuovono o sottovalutano processi economici e sociali largamente prevedibili nei loro effetti (per esempio la bomba demografica che nel 2050 condurrà alla perdita di 4,5 milioni di residenti) sembrano rimossi dall'agenda collettiva del paese, o sono comunque sottovalutati. Classe dirigente insipiente e colpevole è la sentenza del Censis. Ma lo è anche la maggioranza degli italiani, "resi più fragili dal disarmo identitario e politico, al punto che il 56,0% (il 61,4% tra i giovani) è convinto di contare poco nella società. Feriti da un profondo

senso di impotenza, se il 60,8% (il 65,3% tra i giovani) prova una grande insicurezza a causa dei tanti rischi inattesi. Delusi dalla globalizzazione, che per il 69,3% ha portato all'Italia più danni che benefici. E rassegnati: l'80,1% (l'84,1% tra i giovani) è convinto che l'Italia sia irrimediabilmente in declino". Nel mercato dell'emotività tutto è emergenza, quindi nessuna lo è veramente. Le paure e i timori si moltiplicano: l'84,0% degli italiani è impaurito dal clima «impazzito», il 73,4% teme una violenta crisi economica nei prossimi anni, il 73% l'aumento dei flussi migratori a causa delle guerre e del cambiamento climatico, il 51% il collasso dello Stato per il debito pubblico, senza considerare chi ha paura di un conflitto mondiale (59,9%) e del terrorismo (59,2%). Preoccupazioni destano anche la difficoltà a pagare le pensioni future (73,8%) e la tenuta della sanità pubblica (69,2%). «Sono scenari ipotetici che paralizzano invece di mobilitare risorse per la ricerca di soluzioni efficaci e generano l'inerzia dei sonnambuli dinanzi alla complessità delle sfide che la società contemporanea deve affrontare», chiosa **Massimiliano Valerii**, direttore generale del Censis.



### MANCA LA SPINTA DEI CONSUMI

Il 2003 vede insomma, secondo il **Rapporto Coop**, l'affollarsi di emergenze ancora non risolte.

Per l'Italia, il cui debito pubblico è cresciuto del +16% in tre anni, portandosi a 2.917 miliardi di euro, l'accurato **utilizzo dei fondi del PNRR** (che valgono tre punti di Pil fino al 2026) è la discriminante tra un Pil debolmente positivo (+0,4%) e una crescita più significativa (+1,2 con il PNRR). È l'economia dello "zero virgola" che ritorna, è la considerazione del Rapporto Coop.



E le **transizioni** sono incompiute. Le elenca il Censis: “Quella **digitale** comincia a fare i conti con una platea via via più ampia e differenziata di fragilità e di esclusioni per scarsità di risorse, competenze, infrastrutture, reti. L’accelerazione degli effetti della crisi **ambientale** mostra i ritardi e il bisogno insoddisfatto di politiche, strumenti, investimenti pubblici e privati per la messa in sicurezza del territorio e delle infrastrutture. La transizione **energetica** ha superato la prima stazione di arrivo e appare evidente che ora serve un bilanciamento tra sicurezza degli approvvigionamenti, innovazione tecnologica, riduzione dell’impatto delle attività industriali, schiodando la coscienza collettiva ferma al caro-energia. La transizione **demografica**, con l’invecchiamento della popolazione e la crisi della natalità, è la trasformazione più chiara che abbiamo sotto gli occhi e della quale sono più evidenti le dinamiche di medio periodo”.

+16%

la crescita  
del debito pubblico  
italiano in tre anni

Esaurita l’esubero cresciuto post pandemica del 2021 e del 2022, l’economia italiana perde la spinta dei consumi che, solo grazie al sostegno dei **risparmi** e del **credito al consumo** (dopo 11

anni tornano a calare i depositi e sale il ricorso al credito al consumo), hanno sostenuto il Pil nella prima parte dell’anno, seguito da un secondo trimestre in calo e da un terzo trimestre stagnante. E la **zavorra dell’inflazione** solo negli ultimi due anni ha abbattuto il potere d’acquisto in una misura pari a 6.700 euro pro-capite.

Già nel secondo trimestre la spesa delle famiglie è stagnante rispetto al trimestre precedente. «Tale dato – argomenta De Novellis – riflette andamenti differenziati per le diverse voci. In particolare, sono cresciute rispetto al primo trimestre del 2023 le spese per beni durevoli e per servizi (rispettivamente +0,7 e +2,4%), mentre si sono contratte le spese per beni non durevoli e semi-durevoli (rispettivamente -2,5 e -1,7%), costituiti principalmente da beni alimentari e di abbigliamento.

Si contraggono le  
spese per alimentari  
e abbigliamento

I dati Istat sulle vendite al dettaglio, inoltre, mostrano un rallentamento della spesa delle famiglie anche in estate: nel mese di luglio il volume delle vendite si è contratto dello 0,5% rispetto al secondo trimestre.

Dal quadro appena descritto emerge una congiuntura caratterizzata da una contrazione nei consumi di beni, mentre sembra

tenere la domanda di servizi, anche se con una dinamica in rallentamento rispetto a quanto osservata lo scorso anno. Di fatto, sembra essersi **esaurita la spinta** offerta dalle riaperture dopo la pandemia, anche perché la spesa delle famiglie per **servizi** si è ormai riportata in prossimità dei livelli del 2019».

Nella seconda parte dell’anno rallenta anche l’inflazione per il rientro dei prezzi dei prodotti energetici, ma rimane elevata l’inflazione di alcuni **servizi** come ristorazione e alloggio, e soprattutto quella del “carrello della spesa” (i beni a maggior frequenza di acquisto da parte delle famiglie) che ad agosto è ancora al 9,4%, alimentando le preoccupazioni tra le imprese del largo consumo sulla **tenuta dei consumi** delle famiglie nei mesi autunnali, specialmente per le fasce a reddito più basso, che sono state colpite maggiormente dai rincari.

+9,4%

l’inflazione  
del carrello della  
spesa ad agosto

Proprio alle soglie dell’autunno, segnala il Rapporto Coop, le intenzioni di spesa degli italiani fanno segnare una brusca **inversione di rotta** (36% sono gli italiani che intendono ridurre i

consumi al netto dell'inflazione contro solo l'11% che pensa di aumentarli) e anche i segnali che arrivano dallo scenario internazionale, dalla produzione industriale e dal mercato del lavoro non sono favorevoli.

Il  
**36%**

degli italiani intende ridurre i consumi...

Anche il clima sociale ne risente, con il pessimismo tra i cittadini che prevale sull'ottimismo. Secondo **Nando Pagnoncelli**, presidente **Ipsos**, le preoccupazioni principali sono per l'economia e l'occupazione (84%) e per il welfare e la protezione sociale (55%). A livello locale, assumono maggiore rilevanza la mobilità e l'ambiente (34% e 33% rispettivamente). (VEDI FIGURA 9)

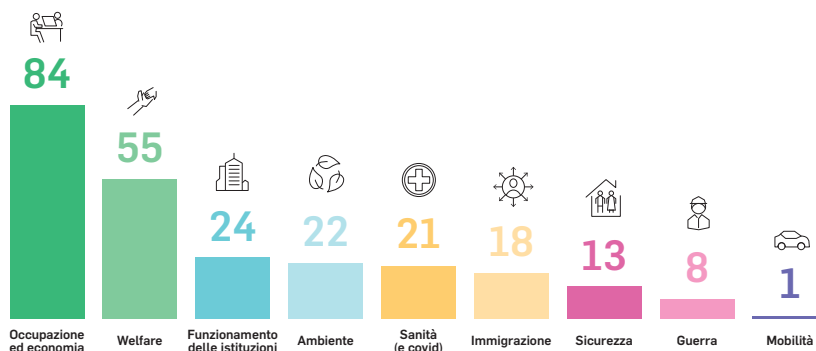
«Anche se le preoccupazioni per il contagio non sono sparite - commenta Pagnoncelli - e riguardano il 19-20% della popolazione, è la dimensione dell'inflazione a preoccupare maggiormente. Già oggi il 65% dichiara di faticare a fare quadrare i conti e il 43% non può permettersi di acquistare ciò che vorrebbe, ma a preoccupare è il futuro: il 48% non ha più capacità di risparmio». Anche la guerra preoccupa più per le sue conseguenze economiche e umanitarie che per una sua possibile estensione.

FIGURA 9

## I PROBLEMI DELL'ITALIA

Qual è per lei il primo problema, il più grave e urgente dell'Italia? E il problema che metterebbe al secondo posto? E quale altro mi direbbe?

RISPOSTA SPONTANEA - TOTALE CITAZIONI, AGGREGAZIONE PER AREE TEMATICHE



Fonte: Ipsos "Il clima sociale in Italia - Marca" 2023

Base: totale casi, valori %

... e il

**48%**

non ha più capacità di risparmio

Come risultato si ha un allargamento della base della **piramide sociale** dove il dato più significativo è l'aumento delle classi sociali più povere con l'erosione del ceto medio (il 35% si ritiene ceto medio in caduta)». (VEDI FIGURA 10)

### PIÙ RISPARMI, MA DISEGUALI

Nemmeno i risparmi accumulati dalle famiglie nell'anno della pandemia hanno stimolato la ripresa dei consumi privati. «Il motivo principale è legato al fatto che il risparmio è distribuito in modo diseguale tra le classi di reddito», scrivono su [lavoce.info](http://lavoce.info) gli economisti  **Davide Cassese**, **Valeria Ferroni** e **Valeria Macaudo**, concentrando le risorse «tra le famiglie il cui consumo è maggiormente indirizzato verso i servizi; la **propensione al consumo** totale risulta tuttavia minore ed è generalmente accompagnata da maggiori disponibilità finanziarie». Un vero e proprio **effetto asimmetrico** determina che per diverse categorie di spesa i quintili più bassi siano più esposti all'inflazione, come per esempio la spesa alimentare.

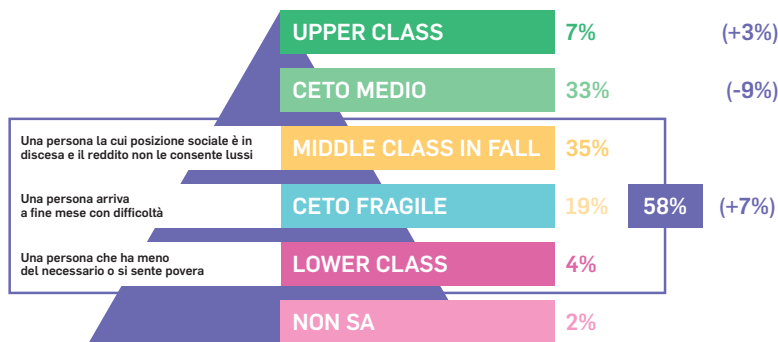


FIGURA 10

## LA PIRAMIDE SOCIALE DEL PAESE SI ALLARGA ALLA BASE

In base al suo reddito e alle sue condizioni di vita, a quale classe social Lei ritiene di far parte?

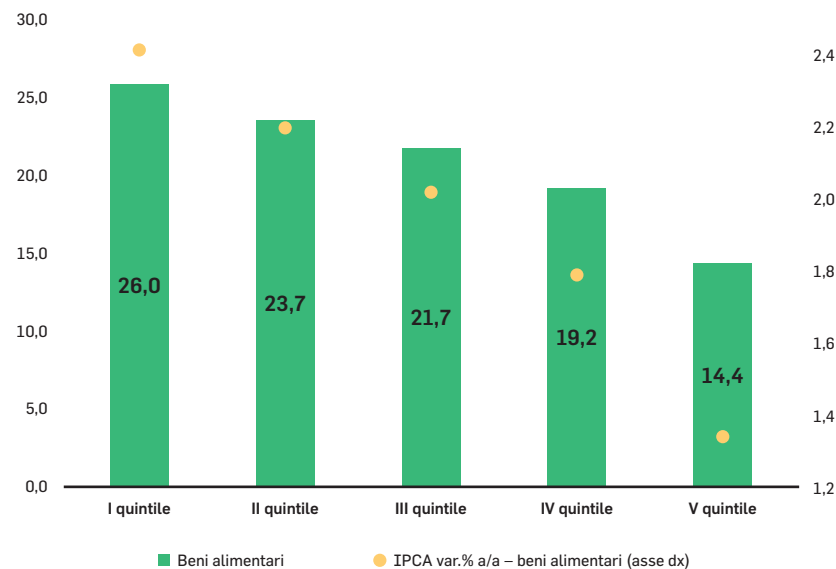
CONFRONTO DATI CON INIZIO 2022



Fonte: Ipsos “Il clima sociale in Italia – Marca” 2023

FIGURA 11

## QUOTE DI SPESA EQUIVALENTE ED ESPOSIZIONE ALL'INFLAZIONE PER OGNI QUINTILE DI SPESA, BENI ALIMENTARI



Fonte: la voce.info. Elaborazioni degli autori su dati Istat

Note: i dati sui quintili di spesa equivalente si riferiscono al 2021, le variazioni dell'Ipca al 2022. Le barre mostrano la quota di spesa in beni alimentari per ogni quinto di spesa equivalente, i punti indicano l'incremento del prezzo dei beni alimentari registrato da ogni quinto.

«Per i beni alimentari – scrivono i tre economisti – il tasso di inflazione registrato da ogni quinto di spesa cresce all'aumentare della quota di spesa in beni alimentari per ogni quinto di spesa equivalente. (VEDI FIGURA 11)

Complessivamente, l'impatto dell'inflazione è risultato differenziato tra i gruppi di famiglie. I dati Istat confermano la presenza di un crescente divario di inflazione tra il primo quintile e l'ultimo. La divergenza, amplificatasi dalla seconda metà del 2021, ha raggiunto il picco di 8,7 punti percentuali a novembre 2022».

Più o meno alle stesse conclusioni giungono **Sofia Felici** e **Ciro Rapacciolo**, economisti del Centro Studi **Confindustria**, secondo cui «l'ammontare di risorse destinate ad alimentare nuovo consumo è, di fatto, molto minore di quanto accumulato. Essenzialmente per tre motivi.

1) La **distribuzione dei risparmi**, accumulati soprattutto dalle famiglie ad alto reddito, limita la misura in cui possono essere utilizzate per ammortizzare i rincari energetici e sostenere i consumi. Inoltre, le famiglie più abbienti hanno una minore propensione al consumo. Al contrario, i nuclei a minor reddito, che spenderebbero proporzionalmente di più, non sono stati in grado di aumentare i propri risparmi e sono i più colpiti oggi, poiché la spesa per l'energia rappresenta una percentuale significativa del loro reddito (12,1% nel quintile più basso, contro 6,7% nel quintile più alto).

2) Gli **investimenti dei risparmi**. Dai conti finanziari elaborati da **Banca d'Italia** emerge come parte delle risorse in eccesso sia stata allocata in fondi di investimento

# LE FATICHE DEGLI ITALIANI

## LE DIFFICOLTÀ CRESCONO

Italiani che hanno vissuto almeno una situazione di disagio che durerà anche in futuro.

2021

**18**  
mln

2022

**24**  
mln

2023

**27**  
mln

**34%**

gli italiani pessimisti sul futuro personale perché prevedono un peggioramento del bilancio familiare.

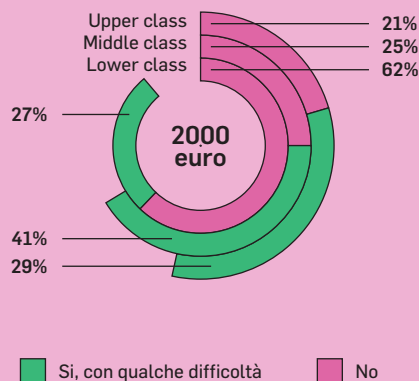
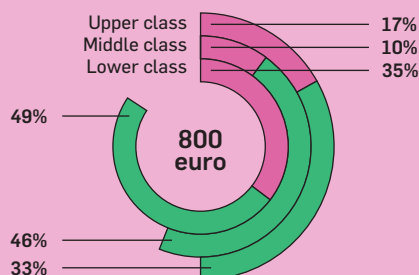
## UN PASSO IN PIÙ

il 70% degli occupati dichiara di avere necessità di almeno una mensilità supplementare per una vita dignitosa

Una mensilità aggiuntiva	<b>36%</b>
Due mensilità aggiuntive	<b>17%</b>
Tre mensilità aggiuntive	<b>4%</b>
Raddoppiare il nostro reddito	<b>12%</b>

## MIDDLE CLASS A RISCHIO

Nei prossimi 12/18 mesi sarebbe in grado di far fronte a una spesa imprevista di...



Si, con qualche difficoltà No

## IL CAROVITA PESA SULL'ECONOMIA QUOTIDIANA

(Quale impatto ha avuto l'aumento dei prezzi sulla vita quotidiana del suo nucleo familiare? Valori percentuali. Totale campione)

**23%**

Non abbiamo avuto problemi particolari e continuiamo a fare la stessa vita di prima

**25%**

Abbiamo dovuto fare dei sacrifici ma tutto sommato non è cambiato molto

**20%**

Arriviamo a fine mese ma solo con grandi rinunce

**23%**

Arriviamo a fine mese ma ci sentiamo costantemente a rischio di non farcela

**10%**

Siamo in grandi difficoltà economiche e non sappiamo come arrivare a fine mese

**45,5**  
mln

italiani che nel 2023 hanno dovuto fare rinunce più o meno grandi a causa dell'inflazione

Sud	25%	Sud	12%
Over 55	26%	30-44 anni	13%
Lower class	31%	Lower class	16%

e partecipazioni (+23,4% a fine 2021 dal 2019) e fondi assicurativi e pensionistici (+11,2%), immobilizzando il risparmio, il cui valore può aumentare nella misura in cui venisse destinato a strumenti finanziari remunerativi. Da inizio 2022, tuttavia, sebbene rimangano sopra i livelli pre pandemici, le quote di queste forme di investimento si sono ridotte di nuovo, a favore di depositi e conti correnti. Il motivo può dipendere dal fatto che la crisi energetica e la guerra hanno influito sulle decisioni finanziarie dei risparmiatori che, per prudenza e nonostante i rincari, preferiscono forme liquide

3) **L'erosione dall'inflazione.** L'andamento crescente dell'inflazione (+11,6% a dicembre 2022) riduce il potere d'acquisto di quanto risparmiato, gravando sulle famiglie e influenzando sulle loro decisioni di spesa. Complessivamente, per effetto delle dinamiche inflattive si stima una perdita, catturata dal deflatore dei consumi che depura i valori monetari dall'aumento dei prezzi, di circa 13 miliardi di euro rispetto al totale dell'extra-risparmio. Si riducono, quindi, le risorse disponibili per finanziare la spesa, perché l'extra-risparmio (come il reddito) è colpito dall'incremento dei prezzi, specie la parte che rimane "liquida" sui conti correnti».

# 13

miliardi di euro  
il valore dei risparmi  
erosi dall'inflazione

Tenendo conto di questi tre fattori, gli economisti calcolano che la parte di extra-risparmio effettivamente spendibile è stimabile in circa 13 miliardi (poco più del 10%), ma, aggiungono, «l'incertezza derivante dal deterioramento delle prospettive economiche potrebbe indurre le famiglie, da fine 2022, a ulteriore risparmio "precauzionale". E il protrarsi del caro-energia (che riguarda consumi non molto comprimibili) potrebbe assorbire ulteriore extra-risparmio, riducendo l'impulso positivo sui consumi e accelerando la stagnazione».

Poco più del

# 10%

dei risparmi  
è spendibile per  
i consumi

#### LAVORO POVERO E GEN Z

«Gli italiani sono stati colti a freddo dal ritorno dell'inflazione – commenta **Albino Russo**, direttore generale **Ancc Coop** – e le persone in difficoltà sono aumentate di nove milioni in due anni, passando da 18 milioni nel 2021 a 27 milioni nel 2023. Neanche la classe media è rimasta immune dalle difficoltà: oggi meno della metà (46%) degli appartenenti alla middle class sarebbe in grado di far fronte a una spesa imprevista di 800 euro e solo un terzo di 2 mila euro».

# 27

milioni le persone  
in difficoltà  
in Italia nel 2023

È l'altra faccia del lavoro povero: la **dinamica delle retribuzioni** resta ampiamente insufficiente (+2,3% su base annua nel secondo trimestre 2023) e dunque il lavoro, che sinora sembra esserci (nel 2023 sono 23,5 milioni gli occupati, mai così tanti dal 2008), non paga quanto dovrebbe (il 70% degli occupati dichiara di avere necessità almeno di un'altra mensilità per condurre una vita dignitosa).

Tra quanti pagano, più degli altri, la difficile condizione sociale dell'Italia di oggi, certamente ci sono i **giovani**. La generazione Z (18-34 anni) vive in una sorta di apartheid in termini retributivi (e non solo); il dislivello generazionale fra loro e i baby boomer è impietoso e a fronte di una retribuzione media i primi scendono di un buon 23% mentre i secondi salgono di oltre un 17%. In sostanza, a parità di inquadramento, un giovane italiano guadagna quasi la metà di un over 50.

Gap retributivo  
medio di circa il

# 50%

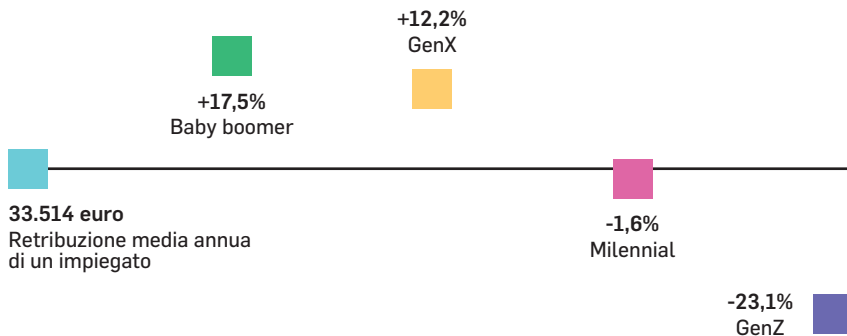
tra nuove generazioni  
e baby boomer

FIGURA 12

## IL DIFFERENZIALE DELLE RETRIBUZIONI TRA GENERAZIONI

### IL CLUB ESCLUSIVO DEGLI OVER45

(Retribuzione media di un impiegato per generazione, Valore assoluto e scostamento rispetto alla media)



Fonte: Rapporto Coop 2023

Non stupisce allora se il 40% di loro si immagina di vivere altrove da qui a due/tre anni e il 20% sta già progettando di farlo. (VEDI FIGURA 12)

Già oggi sono 5,9 milioni gli italiani attualmente residenti all'estero, pari al 10,1% dei residenti in Italia, con un significativo aumento della quota giovanile (il 44% degli 82.014 espatriati nell'ultimo anno), con una forte componente di laureati. «Un drenaggio di competenze che non è inquadrabile nello scenario di per sé positivo e auspicabile della circolazione dei talenti, considerato che il saldo migratorio dei laureati appare costantemente negativo per il nostro paese», commenta il Censis.

A fare da sfondo è il tema del **salario minimo**, che trova favorevole il 68% dei manager, mentre sei milioni di lavoratori italiani sono pronti a battersi per la sua introduzione. «Non si può non essere preoccupati di fronte

all'**impoverimento diffuso**, alle **diseguaglianze crescenti**. E non è pensabile che tre milioni e mezzo di persone siano pagate da 4 a 6 euro l'ora», sostiene **Marco Pedroni**, presidente Ancc Coop. «Occorre fare fronte a questa situazione perché **l'ascensore sociale** fermo mette a rischio intere generazioni che in futuro saranno un problema serio».

4-6

euro l'ora il salario di

3,5

milioni di lavoratori

### SPIRITO DEL TEMPO

Di fronte al succedersi, in simultanea, delle molteplici crisi l'attitudine degli italiani è caratterizzata dalla voglia di **difendersi** e contemporaneamente dalla voglia di **cambiare**, come viene disegnata dalla ricerca **Ipsos Flair 2023**: è uno scenario aperto, di spinte positive e di rabbia, quello che definisce lo spirito del tempo caratterizzato dal bisogno di **oculatezza** nella spesa e riduzione dello spreco, dal voler fare il lavoro che piace (**realizzazione**), dalla riconquista del tempo come vero lusso (**alienazioni**), dalla **nostalgia** per il passato come ricostruzione identitaria per avere un ancoraggio a una maggiore serenità, dal bisogno di **rifiutare** e di **leggerezza (intensità)**. Parallelamente ci sono dei rischi per le imprese, che mettono ai primi posti quelli energetici, le catene di fornitura, la perdita di capitale umano, seguiti dalla perdita di immagine, dal costo del denaro e dall'obsolescenza tecnologica. (VEDI FIGURA 13)

«La nostra è una società in cui le **fratture sociali** sono sempre più evidenti - spiega **Enzo Rizzo**, direttore scientifico di Ipsos - in cui solo il 5% degli italiani guarda con ottimismo verso il futuro e sente la propria posizione sociale in miglioramento mentre il 34% prevede un peggioramento del proprio status. Ma in particolare sono i ceti popolari e medio bassi a soffrire di più perché invece dell'**ascensore sociale** è attivo lo **scivolo sociale**. E in questa situazione vi è ancora ambivalenza. Da un lato le tensioni sociali generano, sottotraccia, il **senso di ingiustizia**, il giudizio che le imprese pensino solo al profitto, la consapevolezza dei bassi stipendi e del lavoro precario, che rendono impossibile soprattutto ai giovani di progettare il futuro,

il tema che la ricchezza è concentrata in poche mani. Dall'altro vi sono delle solidità, dei fattori di stabilità del paese: la famiglia, la positività con se stessi, l'ottimismo sul proprio futuro».

Solo il  
**5%**

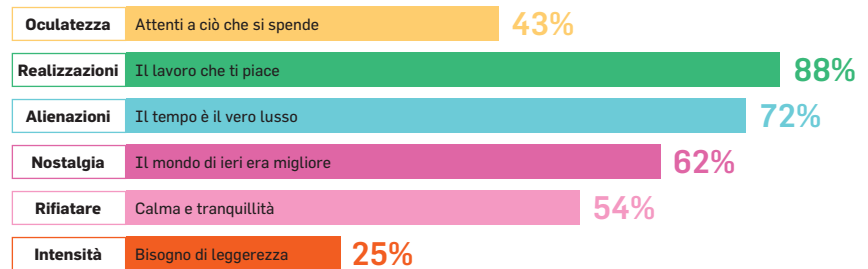
degli italiani guarda  
con ottimismo  
al proprio futuro

Vi è poi un altro dualismo che riguarda il senso del collettivo, con una trasformazione concettuale del tema del green associato sempre più alla difesa delle comunità locali con l'emergere di un **ecologismo localista**, una sorta di neoromanticismo della terra, alla crescente voglia di comunità intesa come maggiore cooperazione tra le persone e più imprese mutualistiche, e alla minore propensione a farsi individualmente carico dei maggiori costi del green. Che ci pensino i brand, le istituzioni, la politica, è il ragionamento.

In questo quadro i vecchi scenari di interpretazione della realtà non funzionano più. Sul versante macro, «le poli-crisi ci indicano la fine di percorsi rettilinei, sia dal punto di vista interpretativo sia nella ricerca delle soluzioni: è finita l'era delle previsioni fondate su evoluzioni lineari. Dobbiamo abituarci a fare i conti con l'imprevedibilità delle reazioni dei cittadini rispetto agli eventi che stiamo vivendo», chiarisce

FIGURA 13

## LO SPIRITO DEL TEMPO SECONDO GLI ITALIANI



Fonte: Ipsos "Flair" 2023

**Nando Pagnoncelli**, presidente di Ipsos, che aggiunge: «Noi siamo costantemente influenzati dall'**asimmetria tra senso collettivo e individualità**. La domanda da porsi è: quanto siamo disposti a condividere la dimensione collettiva? Sappiamo perfettamente che per la transizione green occorrono comportamenti virtuosi, ma sappiamo anche che il cambiamento non è inerziale e che c'è **bisogno di una regia**. Se però è guidata da logiche di consenso, allora è un freno al cambiamento. Le transizioni generano ansia perché non si conosce il percorso. Bisogna sapere raccontare il **processo** e l'**approdo**, dobbiamo essere in grado di raccontare il paese tra 12-15 anni riprendendo quel filo rosso tra dimensione personale e collettiva, prendendo atto delle responsabilità individuali e superando le emotività, terreno fertile per populismi di varie specie».

Anche il Censis si chiede dove approderà questa società di "scie autonome" e non più di sciame, che senza la potenza delle spinte collettive avrà difficoltà ad affrontare i tanti difetti strutturali. «Si sta componendo – risponde Giorgio De Rita – un disegno ancora confuso in cui prevarranno il lasciar essere, l'autonomia possibilità – specie per le giovani generazioni

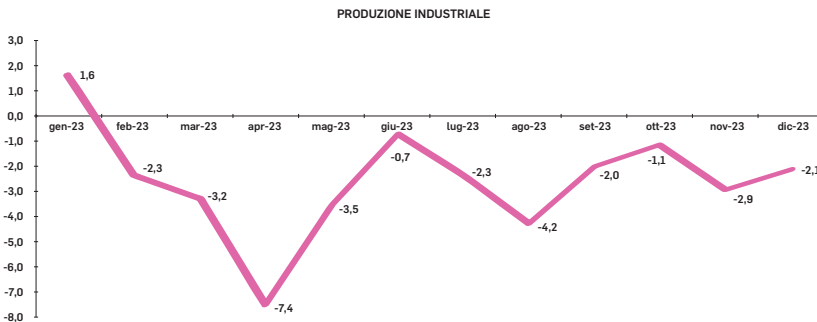
– di interpretare lavoro, investimenti, coesione sociale senza vincoli collettivi, in cui la solitudine sarà la dimensione sociale prevalente. Ci sono due aspetti che possono indicare in luce la via dei prossimi anni. Il primo è il rovesciamento del senso del lavoro: non sono più le imprese a selezionare i lavoratori, ma questi ultimi a scegliere le imprese dove lavorare sia perché ognuno ha interessi diversificati da tenere insieme, sia per la dimensione salariale della posizione, sia perché c'è la ricerca di un sistema di valori condivisi. Spiazzando le imprese. Il secondo elemento è il risparmio. La sua funzione sociale di assicurazione oggi viene meno». La gestione finanziaria del debito pubblico, in uno scenario interno e internazionale denso di incertezze e di tensioni, ha rimesso al centro della vita economica e sociale la funzione del risparmio delle famiglie e le necessità di investimento delle imprese.

«Questi due aspetti – conclude De Rita – rimettono al centro dell'attenzione i giovani, forse la migliore generazione di sempre, i più determinati a riprendere in mano un modello di sviluppo che è il loro, che probabilmente eliminerà alcuni riferimenti cui siamo abituati, ma è il solo elemento che ci fa dire che il paese ha ancora la voglia di fare». ■

**Il 2023 si è chiuso in negativo, bene solo la produzione di beni strumentali**

*Samanta Correale  
Mauro Salerno*

Il 2023 si chiude con una diminuzione della produzione industriale rispetto all'anno precedente del 2,5%; la dinamica tendenziale dell'indice corretto per gli effetti di calendario è stata negativa per quasi tutti i mesi del 2023. L'evoluzione in corso d'anno, al netto dei fattori stagionali, è stata caratterizzata da cali congiunturali in quasi tutti i trimestri, con l'eccezione del terzo, allorché si è registrato un lievissimo recupero. Tra i principali raggruppamenti di industrie, solamente per i beni strumentali si osserva una crescita nel complesso del 2023 rispetto all'anno precedente. (Istat - nota produzione industriale dicembre 2023).

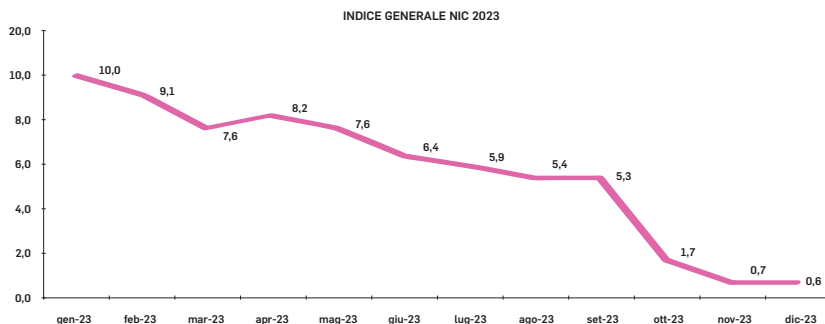


**Fonte:** Indice tendenziale della Produzione industriale - elaborazione su dati Istat

**Nota:** dati corretti per gli effetti di calendario

**Inflazione in rallentamento nel 2023**

Nel 2023, i prezzi risultano accresciuti del 5,7%, in netto rallentamento dall'8,1% del 2022. Tale andamento risente principalmente del venir meno delle tensioni sui prezzi dei beni energetici (+1,2%, da +50,9% del 2022). I prezzi nel comparto alimentare evidenziano invece un'accelerazione della crescita media annua (+9,8%, da +8,8% del 2022), nonostante l'attenuazione della loro dinamica tendenziale durante la seconda metà dell'anno. Nel 2023, la crescita dei prezzi al netto delle componenti volatili (inflazione di fondo) è pari a +5,1% (da +3,8% del 2022) e il trascinarsi dell'inflazione al 2024 è pari a +0,1%. (Istat - nota prezzi al consumo dicembre 2023).

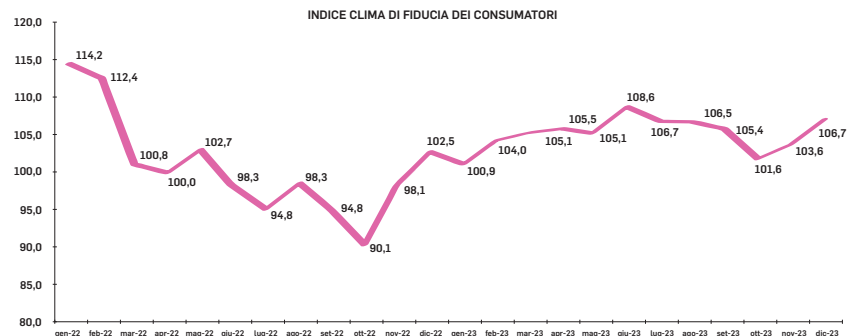


**Fonte:** Indice tendenziale NIC dei Prezzi al consumo - elaborazione su dati Istat

A cura di **Samanta Correale**, business intelligence senior manager GS1 Italy  
e **Mauro Salerno**, business intelligence specialist GS1 Italy

## Il livello di fiducia dei consumatori migliora nel 2023

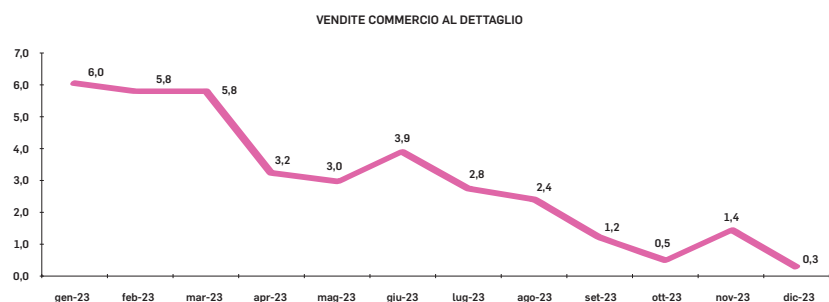
Il clima di fiducia dei consumatori nel 2023 ha avuto un livello mediamente più elevato rispetto al 2022. In particolare, nell'ultimo mese, si è registrato un miglioramento significativo del clima di fiducia dei consumatori (l'indice cresce da 103,6 di novembre 2023 a 106,7 di dicembre 2023). Si segnala un diffuso miglioramento delle opinioni dei consumatori soprattutto sulla situazione economica generale e sulla situazione futura. L'evoluzione positiva è evidenziata dai quattro indicatori calcolati mensilmente a partire dalle stesse componenti del clima di fiducia: il clima economico e quello futuro registrano gli incrementi più consistenti (il primo passa da 111,0 a 118,6 e il secondo da 109,3 a 113,5); il clima corrente aumenta da 99,8 a 102,2 e il clima personale sale da 101,2 a 102,8. (Istat - nota fiducia dei consumatori e delle imprese dicembre 2023)



**Fonte:** Clima di fiducia dei consumatori – elaborazione su dati Istat

## Nel 2023 vendite al dettaglio ancora in calo a volume

Nel complesso del 2023 le vendite al dettaglio in valore crescono del 2,8% rispetto all'anno precedente, grazie soprattutto alla componente dei beni alimentari. Flettono, invece, i volumi (-3,7%), con andamenti sostanzialmente analoghi per alimentari e non alimentari. A livello congiunturale, tutti i trimestri dell'anno appena concluso hanno registrato variazioni negative nel volume delle vendite, mentre i dati in valore, dopo la crescita del primo trimestre, non hanno subito variazioni di rilievo nel resto dell'anno. Nella media del 2023, tra le forme distributive, è la grande distribuzione a registrare l'aumento in valore più sostenuto, sebbene anche gli altri canali di vendita chiudano l'anno in positivo, anche se con incrementi decisamente più contenuti. (Istat - nota alle vendite al dettaglio dicembre 2023)



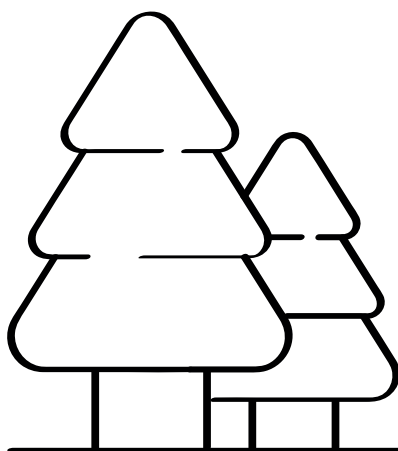
**Fonte:** Indice tendenziale dei dati grezzi relativi alle Vendite del commercio al dettaglio – elaborazione su dati Istat



# Consumatori multipli

Mentre l'inflazione cala, i prezzi aumentano. Ma le persone non stanno ferme a subire i colpi dell'inflazione, si adattano e i driver di acquisto si modificano: la convenienza è il nuovo mantra, così come la ricerca di affinità e di senso di appartenenza. Il sistema dei consumi si fa più fluido, le piramidi non esistono più e le persone sono contraddittorie. Intanto i carrelli della spesa diventano più leggeri.

**I**l Rapporto Coop 2023 fotografa un paese certamente **inquieto** (il 30% si dichiara tale, +6% sul 2022) dove crescono i timori (dal 20% al 32%), ma che complessivamente vede rafforzarsi i sentimenti di fiducia (36%), serenità (29%), accettazione (23%) e aspettativa positiva (28%). Un ostinato, pacato ottimismo che costituisce certamente uno dei grandi punti di forza del sistema paese ma che al contempo pone interrogativi circa la sua **sostenibilità futura** e la possibilità che in realtà si stiano incubando reazioni al momento sopite.



Questa serenità convive con il paradosso che l'inflazione lentamente cala ma i prezzi aumentano e si moltiplicano le rinunce quotidiane. Calano le compravendite immobiliari (-14,5% 2023 su 2022 e in prospettiva sul 2024 -4%), si riducono gli acquisti delle auto nuove, cadono gli acquisti dei beni tecnologici. In particolare, le vendite di smartphone nuovi si riducono in quantità del 10% negli ultimi 12 mesi (sono oltre 1,3 mln di telefoni venduti in meno). In uno sforzo di sopravvivenza - e forse di sostenibilità - l'usato o il ricondizionato sostituiscono il



nuovo (sono 33 milioni gli italiani che nell'anno passato hanno venduto o acquistato beni usati).

## L'inflazione cala ma i prezzi aumentano

«L'evoluzione del contesto socio-economico – commenta la giornalista esperta di consumi **Manuela Soressi** – sta riportando d'attualità un termine desueto ma che sembra essere ancora il più indicato per riassumere l'atteggiamento emergente tra gli italiani: la **parsimonia**. Stretti tra entrate fisse e uscite in aumento, intimoriti da un'informazione che delinea scenari pauperistici e pessimisti sul futuro, i consumatori hanno ripensato (volenti o nolenti) le loro scelte d'acquisto. Così i **carrelli** si sono **alleggeriti** anche dei prodotti che non sono stati particolarmente colpiti dai rincari dettati dall'inflazione. Così le **spese** importanti sono state **ridotte** e, ove possibile, rinviate. E il **second hand**, soprattutto nell'accezione del ricondizionato, è diventato un'opzione sempre più apprezzata e intergenerazionale».

Ma pensare che questo ridimensionamento del valore della spesa risponda solo a meri criteri di risparmio o di convenienza tout court potrebbe rivelarsi limitativo e anche fuorviante. Perché in realtà diverse analisi (non da ultima quella condotta nell'ambito del **Nuovo Codice Consumi di GS1 Italy**) hanno portato alla luce motivazioni più profonde e di lungo periodo,

espressione di un nuovo modo di approcciarsi a prodotti, beni e servizi. Sono le avvisaglie dell'era della parsimonia, appunto.

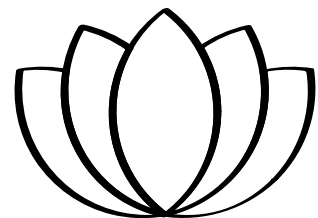
È il valore delle piccole cose o il tempo dei desideri minori, come lo definisce il **Censis** nel suo **57mo Rapporto annuale**: non più uno stile di vita all'insegna della corsa ai crescenti consumi per conquistarsi l'agiatezza, ma una più pacata ricerca di piaceri consolatori per garantirsi uno spicchio di benessere. Per l'87,3% degli occupati mettere il lavoro al centro della vita è un errore. Non è il rifiuto del lavoro in sé, ma un suo declassamento nella gerarchia dei valori esistenziali. Non sorprende quindi che il 62,1% degli italiani avverta il desiderio quotidiano di momenti da dedicare a sé stessi o che un plebiscitario 94,7% rivaluti la felicità derivante dalle piccole cose di ogni giorno, il tempo libero, gli hobby, le passioni personali. Rispetto al passato, l'81,0% degli italiani dedica molta più attenzione alla gestione dello stress e alla cura delle relazioni, perni del benessere psicofisico individuale.

«L'attenzione a **evitare sprechi** e spese inutili, – riprende Soressi – a individuare le proprie esigenze reali (o percepite come tali) e a soddisfarle a misura, senza cadere in eccessi od orpelli superflui, stanno cambiando i consumi all'insegna di una filosofia di vita improntata alla sobrietà, attenta all'ambiente e nemica dell'usa-e-getta. Un atteggiamento che, in nuce, era già presente in alcune fasce della popolazione ma che, prima la pandemia, con il suo black out improvviso sull'inossidabilità della società dei consumi, e poi la crisi economica, con la diminuzione del potere d'acquisto, hanno fatto diventare più diffuso e mainstream.

Si fa strada  
una filosofia di vita  
improntata  
alla sobrietà

I rincari delle bollette che inducono a riflettere sui consumi energetici domestici, l'accelerazione dell'innovazione tecnologica che fa sentire sempre (e spesso inutilmente) un passo indietro, l'affermazione del fast fashion che porta a comprare senza pensare a cosa c'è prima e dopo il momento dell'acquisto, l'obsolescenza programmata di tante merci che innesca un meccanismo perverso di "sliding door" domestici non sembrano più avere un senso condiviso e accettato da tutti.

Limitare le spese "epidermiche" e riportarle in un ambito ragionevole e ragionato è un modo per rispondere allo sfruttamento sprezzante del pianeta e delle sue risorse e all'intasamento delle discariche dei rifiuti, anche a causa dell'eccesso di sprechi. Ma anche un modo per recuperare risorse da dedicare a spese ritenute più "nutrienti", che danno piacere e che delineano la nuova era della società dei consumi».



**I VALORI DEL CONSUMO**

Cambiano quindi molti paradigmi consolidati nel **sistema dei consumi**. La ricerca **Ipsos Flair 2023** parla di una **spinta dionisiaca** nella società in particolare negli atteggiamenti dello shopping, come il desiderio di mostrare i propri acquisti (il 26% degli italiani) e di avere la stima degli altri (41%), ma soprattutto la ricerca di esperienze: «Nello shopping, ma anche in molte altre aree del consumo, si desidera vivere un'esperienza nuova proprio perché affogati nella complessità», sottolinea **Enzo Risso**, direttore scientifico di Ipsos.

Il

26%

degli italiani  
desidera mostrare  
i propri acquisti e il

41%

avere la stima  
degli altri

Di fronte ci sono **nuovi driver di acquisto**:

**Convenienza** - L'attenzione ai prezzi dei prodotti, la ricerca di sconti e offerte coinvolge il 90% dei consumatori.

**Autenticità e tipicità** - La ricerca di italianità (85%), di provenienza e origine certificata (81%), di tipicità dei prodotti (76%) sono costanti che continuano a marcare le scelte.

**Più sono sani, più sono comprati**

Quasi un prodotto su sei venduto in supermercati e ipermercati italiani evidenzia sull'etichetta la presenza di un ingrediente benefico e il panorama di questi "superfood" continua ad allargarsi anche grazie all'impatto delle mode alimentari del momento: è la tendenza rilevata e misurata dalla nuova edizione dell'Osservatorio Immagino di GS1 Italy, lo studio semestrale che monitora i fenomeni di consumo nella GDO incrociando le informazioni sulle etichette dei prodotti digitalizzati dal servizio Immagino di GS1 Italy Servizi e i dati di NielsenIQ di venduto e consumo. L'Osservatorio Immagino ha individuato oltre 13 mila prodotti sulle cui confezioni è segnalata la presenza di almeno uno dei 36 ingredienti healthy rilevati, suddivisi tra superfruit, spezie, semi, cereali speciali/farine, superfood, dolcificanti e traditional (come pistacchio e nocciola). Complessivamente quest'ampio paniere di prodotti speciali ha generato oltre 4 miliardi di euro di vendite, in aumen-

to di +7,8% rispetto al 2021. Tra gli ingredienti benefici il principale per giro d'affari è il cacao (3,2% di quota sulle vendite in valore), le cui vendite sono aumentate in un anno di +10,2%, seguito da nocciola (2,0%) e limone (1,7%). A mettere a segno i maggiori tassi di crescita annui a valore sono stati la spirulina (+30,3%) e l'avocado (+29,4%), che proseguono il trend espansivo degli ultimi anni. Si conferma, inoltre, il boom del caramello, che in 12 mesi ha accelerato la crescita di +29,7% del giro d'affari in supermercati e ipermercati.

La tredicesima edizione dell'Osservatorio Immagino ha introdotto anche l'analisi dei trend di vendita a volume. Ne emerge che, a fronte di una generale contrazione delle quantità di prodotti messi nel carrello della spesa, alcuni ingredienti benefici sono comunque riusciti a registrare volumi in aumento: è il caso, soprattutto, di spirulina (+14,1%), avocado (+13,2%), semi di lino (+8,1%) e stevia (+7,5%).

**Benessere e bisogno di cura di sé**

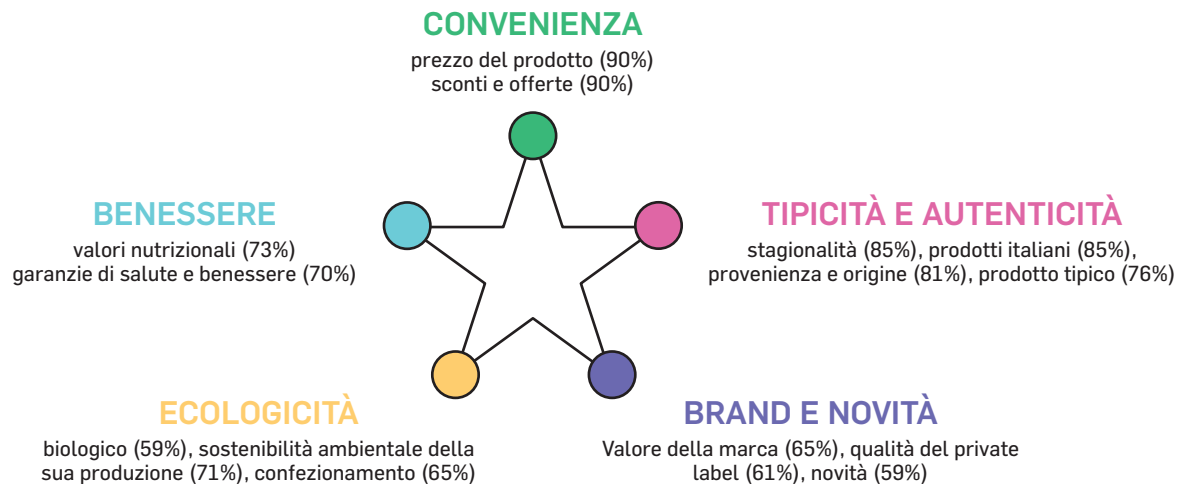
- L'attenzione è rivolta ai valori nutrizionali (73%) e alla ricerca di prodotti che offrono garanzia di salute e naturalità (70%).

**Ecologicità** - La crisi ambientale non è affatto passata di mente ai cittadini nonostante il caro prezzi e resta alta l'attenzione al biologico (59%), alla sostenibilità ambientale delle produzioni (71%) e alle forme di confezionamento (65%).

**Valore del brand** - In una fase di crisi le marche soffrono per i loro prezzi, ma ciononostante restano un emblema di garanzia, di senso di ben vivere, di posizione sociale, di aspirazione. (VEDI FIGURA 1)

FIGURA 1

## LA STELLA A CINQUE PUNTE DEI DRIVER D'ACQUISTO



Fonte: Ipsos “Flair” 2023

Soprattutto i consumatori **comprano per raccontarsi** e per mettersi in scena, determinando un cambiamento nell'immagine delle aziende: il driver principale della dimensione d'acquisto è la **ricerca di affinità** e le persone si raggruppano per community in funzione delle similitudini che stanno cercando rispetto a quel prodotto o a quel servizio. «Per l'impresa è una sfida su quattro assi: sincerità, coerenza con se stessa, equilibrio senza superare i limiti della propria identità, dignità, che altro non è che il valore che l'impresa dà alla storia del cliente. Ci sono allora nuovi paradigmi di consumo che si definiscono per **coppie complementari oppure ossimoriche**, come la nostalgia e il neoromanticismo della terra, le passioni e l'experience, il bisogno di applausi e la comunanza umanistica – conclude Riso – perché le piramidi non esistono più, le cose sono fluide e le persone contraddittorie. E le scelte si fanno per empatia».

## Uno stress test per il biologico

**P**erché, nonostante l'attenzione crescente nei confronti della naturalità e della sostenibilità dei prodotti, gli italiani sembrano essere più tiepidi che in passato nei confronti del biologico che non soddisfa appieno le aspettative dei consumatori, come sottolinea Ismea nell'ultimo “Rapporto Bio in cifre”? Se lo chiede **Manuela Soressi** ricordando come, secondo l'**Osservatorio Immagino**, il paniere dei prodotti accomunati dalla presenza in etichetta del claim “biologico” sia arretrato a volume (-9,4%) e anche a valore (-2,3%). E prova a individuarne le ragioni. «Innanzitutto – afferma – il biologico sembra perdere appeal perché la sua offerta continua a rimanere molto ancorata ai **prodotti della tradizione italiana** e, in particolare, a quelli poco lavorati e trattati. Una scelta coerente con la filosofia del bio ma che rischia di tenerlo distante da quelle fasce di consumatori che cercano la comodità dei prodotti-servizio e la modernità di quelli più innovativi, che spesso sono anche quelli con gli andamenti migliori delle vendite.

Se i nuovi consumatori possono percepire i prodotti biologici lontani dalle loro esigenze, gli acquirenti abituali ne possono rimanere delusi nelle aspettative, soprattutto per quanto riguarda la **sostenibilità del packaging**, aspetto ritenuto molto importante ma ancora poco virtuoso. C'è poi un altro fattore critico su cui riflettere: il valore che gli italiani attribuiscono al biologico, soprattutto in termini di **credibilità e garanzie** rispetto ai tanti bollini che stanno comparando sulle etichette dei prodotti alimentari. Come il claim “filiera”, che in un anno ha aumentato del 12,1% il suo giro d'affari in supermercati e ipermercati, superando quello del biologico confezionato (rispettivamente 1,4 e 1,2 miliardi di euro), nonostante un'offerta numericamente molto inferiore (2 mila referenze contro le oltre 8.200 del bio)». La questione centrale per la giornalista è chiedersi che cosa sanno gli italiani del biologico, del suo approccio e di quel che garantisce, come trasferire questi valori a tutti i consumatori e come farlo in modo nuovo, coinvolgente ed efficace.

Tutti infatti andiamo al supermercato, ma ci comportiamo in maniera diversa a seconda delle occasioni, delle necessità o dello stato d'animo. «Le semplificazioni delle categorie come target, mass market, largo e generale consumo non spiegano più – aggiunge Cuppini – la nuova **postura del cittadino consumatore** nei confronti delle istituzioni, della politica, della marca, essendo passata da verticale, con un centro da cui partivano gli input, a orizzontale, con la disponibilità di informazioni a facilitare e rendere paritario il dialogo con esse. E il monolite ha cominciato a sfarinarsi. **GS1 Italy**, nella sua posizione di riferimento di Industria e Distribuzione, ha quindi realizzato con Ipsos e **McKinsey** il **Nuovo Codice Consumi**, una vera e propria ricerca fondativa che abbandona le classificazioni socioeconomiche e propone un nuovo modo di leggere i comportamenti d'acquisto degli italiani nel largo consumo, aggregando i consumatori per **comunità di sentire** e i territori per **prevalenza economica**. Una ricerca che aiuta a comprendere la complessità e la multidimensionalità dei comportamenti dei consumatori».

La complessità e la multidimensionalità dei comportamenti dei consumatori sono lette dal Nuovo Codice Consumi



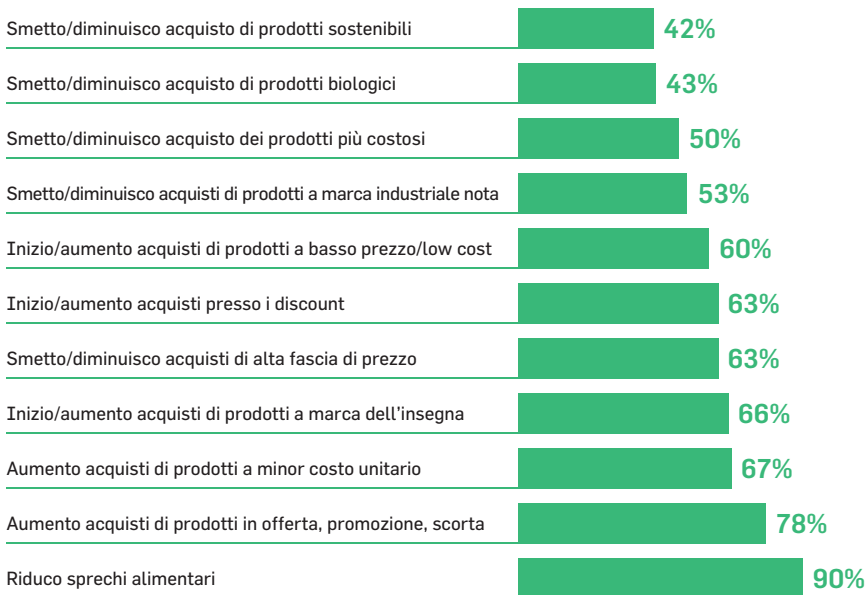
**CARRELLI DELLA SPESA SUPER LEGGERI**

La variazione delle vendite a prezzi costanti nei primi sette mesi dell'anno, segnala ancora il Rapporto Coop, è al -3% e, in previsione 2024 su 2023, il 60% dei manager intervistati si aspetta un ulteriore seppur modesto calo (-0,5%). Dopo la riduzione delle quantità acquistate, con l'arrivo dell'autunno – e l'ulteriore aumento dei prezzi – gli italiani sembrano pronti a cambiare nuovamente strategia grazie a un quotidiano impegno per contenere gli sprechi, alla rinuncia ai prodotti non strettamente necessari e a quelli a maggiore contenuto di servizio. (VEDI FIGURA 2)

FIGURA 2  
**LE STRATEGIE DEGLI ITALIANI CONTRO L'AUMENTO DEI PREZZI**

**CRISI CHE HAI STRATEGIA CHE TROVI**

(Strategie adottate per far fronte all'aumento dei prezzi di cibo e bevande. Valori percentuali di chi ha già messo in atto otto strategie)



Fonte: Rapporto Coop 2023

L'OPINIONE

## Consumatori in burnout

Manuela  
Soressi

**D**opo i lunghi mesi “protetti” della pandemia, che hanno costretto tutti a ridefinire la propria quotidianità, il ritorno alle condizioni di vita e ai ritmi del pre-pandemia ha prodotto un diffuso malessere. Una sensazione di fatica difficile da sostenere, quasi di esaurimento fisico e mentale, che sta permeando il cosiddetto “ritorno alla normalità”. A misurare questo fenomeno è la società di ricerche **Euromonitor** che l'ha inserito tra i dieci trend globali del 2023. Mai come ora le persone si sentono sotto stress, immerse in un mondo veloce e caotico che rischia di travolgerle. E cercano aiuto “contro il logorìo della vita moderna”, come diceva un famoso slogan pubblicitario in tempi non sospetti.

La prima risposta messa in atto è la sacralizzazione dei propri bisogni personali: secondo **NielsenIQ**, oltre un italiano su due mette il proprio benessere psico-fisico in cima alle preoccupazioni del 2023. Per un altro 25% è al terzo posto, dopo la sicurezza economica.

Quest'attenzione alle proprie esigenze e al proprio equilibrio permea tutte le scelte di vita: a livello globale, rileva **Euromonitor**, il 52% dei cittadini ha introdotto dei paletti precisi tra i tempi del lavoro e quelli della vita privata. Ma l'esaurimento psico-fisico continua a produrre i suoi effetti, perché il mondo con le sue complessità e incongruità, ci segue incessante anche in casa e nel tempo libero. E disconnettersi sembra impossibile, tanto che il digital detox sta ormai assumendo il ruolo di vero e proprio status symbol.

Questo sfinimento emotivo sta rimodulando l'approccio dei consumatori anche alle attività quotidiane, come la spesa, mettendo in discussione quelli che fino a poco

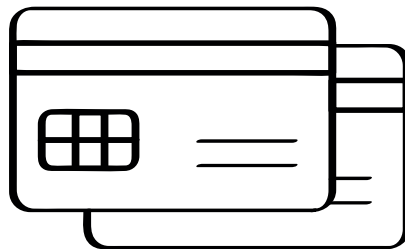
tempo fa erano considerati punti di forza. A partire dall'ampiezza e dalla profondità dell'assortimento dei punti vendita: di fronte a scaffali complessi da leggere e ridondanti nell'offerta scegliere quale yogurt o biscotto comprare può trasformarsi in un atto faticoso. Ma anche certe etichette zeppe di claim possono produrre l'effetto contrario alla loro reason-why, inducendo il consumatore a bypassarle per evitare lo sforzo di comprenderle. Così come nuovi prodotti troppo innovativi o difficili da classificare. Paradossalmente, persino la ridefinizione delle fasce di prezzo dettata dall'inflazione ha sortito l'effetto di confondere il consumatore, costringendolo a una nuova (e faticosa) lettura della convenienza.

Secondo gli analisti questo scenario di riallocazione delle priorità (anche nei consumi) non è fuggevole ma ci accompagnerà a lungo. E potrebbe trasformarsi nel terreno adatto per un ripensamento dei touchpoint con i consumatori da parte di produttori e retailer.

Trovare nuovi e più immediati strumenti di definizione dell'offerta, targettizzare in maniera più decisa e chiara gli scaffali e sviluppare prodotti che migliorino l'efficienza mentale (non dimentichiamo che uno dei prodotti di maggior successo sono gli energy drink) o che aiutino a trovare un relax olistico (e non solo in una dimensione naturale, come già avviene con le tisane, ma in chiave medicale) potrebbero rappresentare risposte concrete ed efficaci all'esigenza di combattere il burnout dei consumatori.

**Manuela Soressi**  
giornalista, consulente, saggista

In questa strategia di rimodulazione degli acquisti, la **convenienza** acquista un ruolo importante. Ma non per tutti. **L'Osservatorio Immagino** nella sua ultima edizione ha analizzato l'andamento delle vendite nei supermercati e ipermercati italiani



di quasi 133 mila prodotti di largo consumo, tra food & beverage, pet care, cura casa e cura persona, suddivisi in 12 panieri rappresentativi di altrettanti stili di consumo: nel 2022 hanno sviluppato oltre 43 miliardi di euro di sell-out, cioè l'82,1% del totale.

## L'OSSERVATORIO IMMAGINO IN UN COLPO D'OCCHIO

L'Osservatorio Immagino è lo studio semestrale, giunto alla tredicesima edizione, che monitora i fenomeni di consumo nella GDO incrociando le informazioni e i claim sulle etichette dei prodotti digitalizzati dal servizio Immagino di **GS1 Italy Servizi** (oltre 100 variabili tra ingredienti, tabelle nutrizionali, loghi e certificazioni, claim e indicazioni di consumo), suddivisi in 12 panieri rappresentativi di altrettante tendenze di consumo, e i dati di NielsenIQ di venduto e consumo.

Vediamo i risultati della tredicesima edizione in sintesi.

### NEL FOOD

<p><b>ITALIANITÀ</b></p> <p><b>25.409</b> prodotti</p> <p><b>8</b> tra claim, icone e indicazioni geografiche europee</p> <p><b>€ 10,4 mld</b> di vendite <b>+6,1%</b> a valore <b>-5,0%</b> a volume</p>	<p><b>FREE FROM</b></p> <p><b>13.951</b> prodotti</p> <p><b>16</b> claim riferiti alla minore presenza o all'assoluta assenza di un nutriente</p> <p><b>€ 7,5 mld</b> di sell-out <b>+6,0%</b> a valore <b>-5,2%</b> a volume</p>	<p><b>RICH IN</b></p> <p><b>10.091</b> prodotti</p> <p><b>12</b> claim riferiti alla presenza in assoluto o in forma maggiore di un composto nutrizionale</p> <p><b>€ 4,4 mld</b> di sell-out <b>+7,8%</b> a valore <b>-3,6%</b> a volume</p>
<p><b>INTOLLERANZE</b></p> <p><b>10.736</b> prodotti</p> <p><b>6</b> tra claim e certificazioni</p> <p><b>€ 4,6 mld</b> di vendite <b>+6,0%</b> a valore <b>-3,3%</b> a volume</p>	<p><b>LIFESTYLE</b></p> <p><b>12.892</b> prodotti</p> <p><b>6</b> tra claim e certificazioni</p> <p><b>€ 3,8 mld</b> di sell-out <b>+3,3%</b> a valore <b>-7,9%</b> a volume</p>	<p><b>INGREDIENTI BENEFICI</b></p> <p><b>13.145</b> prodotti</p> <p><b>36</b> ingredienti benefici suddivisi in sette famiglie</p> <p><b>€ 4,1 mld</b> di vendite <b>+7,8%</b> a valore <b>-4,7%</b> a volume</p>

**Nota:** le variazioni percentuali sono quelle tra fine 2022 e fine 2021

**Fonte:** elaborazione da Osservatorio Immagino GS1 Italy, ed. 1, 2023

**METODO DI LAVORAZIONE****3.756**

prodotti

**9**

tecniche produttive

**€ 1,2 mld** di sell-out**+7,5%** a valore**-5,2%** a volume**TEXTURE DEI PRODOTTI****7.213**

prodotti

**11**claim o caratteristiche relativi  
alla loro consistenza**€ 3,4 mld** di sell-out**+6,1%** a valore**-7,7%** a volume**PER CARE****4.715**

prodotti

**32**

tra claim e certificazioni

**€ 1,0 mld** di sell-out**+10,9%** a valore**-3,5%** a volume**A QUESTI PANIERI SI AGGIUNGE****LOGHI E CERTIFICAZIONI**

I bollini, indicazioni e claim che forniscono garanzie precise, come la bandiera del paese d'origine (19.146 prodotti), il logo EU Organic (8.293) o le certificazioni in materia di Corporate Social Responsibility, come Fairtrade, Friend of the sea, FSC e Sustainable cleaning (quasi 12 mila).

**NEL NON FOOD****CURA CASA GREEN****1.842** prodotti7 claim relativi alla loro  
sostenibilità ambientale**€ 552 mln** di sell-out**+19,3%** a valore**-2,2%** a volume**BAROMETRO SOSTENIBILITÀ****36.067** prodotti35 tra claim e certificazioni relative  
a quattro aree (management sostenibile  
delle risorse, agricoltura e allevamento sostenibili,  
responsabilità sociale, rispetto degli animali)**€ 15,5 mld** di sell-out**+8,6%** a valore**-4,3%** a volume**CURA PERSONA****6.798** prodottihealth & beauty tre benefici  
funzionali (protezione, idratazione,  
rigenerazione) **34** claim**€ >1 mld** di vendite**+5,7%** a valore**-4,2%** a volume**PACKAGING GREEN****132.829**informazioni sulla riciclabilità  
dei packaging presenti  
sulle etichette



L'OPINIONE

## Il consumatore italiano e la convenienza

Marco  
Cuppini

In un'era di policrisi come l'attuale, il consumatore adatta il proprio comportamento d'acquisto e di consumo per difendere il tenore di vita abituale. È noto come l'inflazione di questi mesi stia colpendo maggiormente le fasce della popolazione più fragili economicamente. La recente ricerca Nuovo Codice Consumi di GS1 Italy ci ha mostrato come i comportamenti di acquisto e di consumo hanno radici molto profonde, che vengono "intaccate" solo parzialmente da eventi congiunturali.

La storica e radicata difesa della qualità del cibo messa in atto dagli italiani, però, fatica a reggere l'urto di fenomeni così impattanti come quelli che caratterizzano questi – lunghi – mesi. Aumentano i prezzi e comincia a vedersi in modo netto come diminuiscono i volumi, anche se in maniera diversa tra fasce di prezzo. Il minore impatto sulla riduzione dei consumi lo troviamo nei prodotti a fascia alta di prezzo, dove gli acquirenti hanno meglio assorbito gli aumenti, pur iniziando anche loro una compressione degli acquisti. Viceversa i prodotti di fascia bassa hanno subito una compressione più rilevante dei volumi. Le fasce di popolazione più deboli necessariamente scontano

l'inflazione comprimendo i consumi, non potendo convertirli verso fasce di prezzo ancora più basse. Entrando nel merito dei claim registrati dall'Osservatorio Immagino dei prodotti free from, rich-in e attenti alle intolleranze, soltanto quelli che riportano in etichetta le diciture pochi zuccheri, proteine e senza lattosio, hanno vendite a valore e volume positivi. Le caratteristiche di questi prodotti, quindi, sono talmente importanti per i consumatori da non modificarne i comportamenti di acquisto (tutte le fasce di prezzo hanno registrato aumenti sia a valore sia a volume). Negli altri due casi, invece, si è registrata una migrazione di fascia, da quella alta a quella medio/bassa. Unico claim che arretra sia a valore sia a volume è il biologico; ma forse le motivazioni vengono da più lontano (per esempio per la forte concorrenza che il bio risente da parte dei prodotti certificati o di filiera, la cui clientela è spesso posizionata su fasce di reddito più alte).

**Marco Cuppini**  
research & communication director GS1 Italy

«Grazie all'ampiezza del paniere rilevato e al dettaglio sui singoli claim, l'Osservatorio Immagino riesce a fornire un'analisi molto completa e strutturata, capace di raccontare il fenomeno convenienza in tutte le sue sfaccettature e le sue ripercussioni sul mondo del largo consumo in Italia», spiega Cuppini.

Non è però un fenomeno unitario. L'Osservatorio Immagino ha suddiviso l'assortimento grocery rilevato in **tre fasce di prezzo**,

monitorandone l'andamento. Risultato: a subire il minore impatto sulla riduzione dei consumi sono i prodotti di fascia alta (quelli con prezzi fino a +31% sul prezzo medio), che rappresentano il 30,3% delle vendite a valore del largo consumo e che in un anno hanno visto calare le vendite in volume di -5,1% contro il -5,8% della media. È stata, invece, la fascia più bassa – ossia quella con prezzi inferiori almeno del 15% rispetto alla media e che contribuisce per il 26,2% al

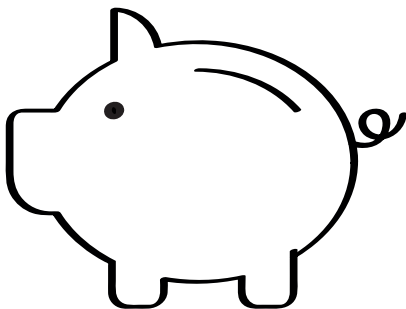
giro d'affari del grocery – a subire la maggior riduzione dei volumi (-6,1%). Quanto alla fascia media (86-130% di indice di prezzo, quota a valore del 43,5% sul mondo grocery) ha perso il -6,0% dei volumi e aumentato di +5,5% il giro d'affari.

Spese più frequenti  
e riduzione  
dello scontrino



Tra le evidenze messe in luce dall'analisi si può citare la **sofferenza dei maxi formati**. I consumatori italiani hanno in sostanza cercato di far fronte all'aumento dei prezzi facendo spese più frequenti, ma riducendo le cifre pagate in cassa. Una riduzione ottenuta grazie alla razionalizzazione dei consumi e alla riduzione degli sprechi, che si è tradotta nella diminuzione del numero dei pezzi acquistati per ogni scontrino in supermercati e ipermercati. Quest'approccio ha coinvolto anche i formati convenienza perché, pur avendo un migliore prezzo euro/kg-litro, hanno comunque una battuta di cassa più elevata, e si è visto soprattutto nel cura casa, nel cura persona e nel fresco, dove queste confezioni maxi hanno un peso maggiore sulle vendite. I cali maggiori dei volumi hanno riguardato le fasce di prezzo bassa (-15,4%) e media (-10,8%), mostrando che la parte più debole della popolazione non ha altra scelta che comprare di meno.

Nell'ultima edizione ha messo sotto la lente 6.696 prodotti (il 5% delle referenze totali) accomunati sulle confezioni dai **claim dedicati al risparmio**, alla convenienza, a promozioni/quantità omaggio, prodotti in regalo o dal formato "scorta", che nel 2022 hanno generato il 6,7% del giro d'affari complessivo.



6.696

prodotti con claim dedicati a convenienza e risparmio hanno generato il

6,7%

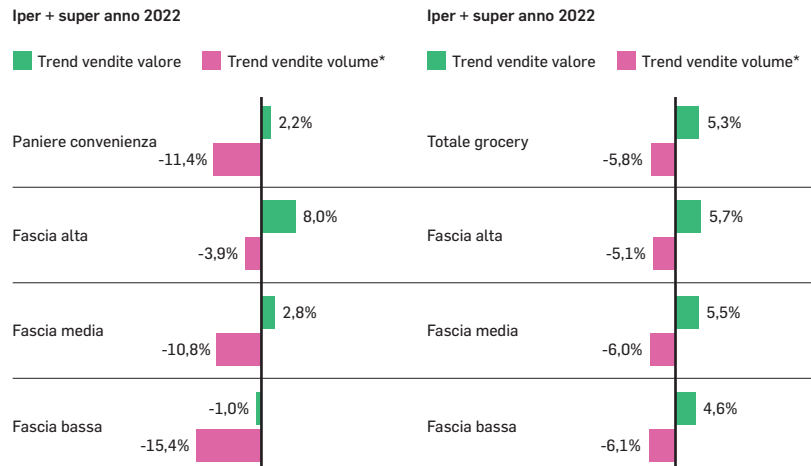
delle vendite

Ciò che più balza all'occhio è che la **convenienza in etichetta non decolla**. Rispetto all'anno precedente, entrambi gli indicatori di penetrazione sono rimasti relativamente stabili, mentre il giro d'affari è salito di +2,3% e i volumi sono diminuiti di -11,4%. (VEDI FIGURA 3)

Non sfuggono a questa dinamica nemmeno quelli che si presentano, a vario titolo, come **prodotti italiani** (25.409 referenze, ovvero il 27,5% del paniere foodbeverage) che in un anno hanno perso -5,0% dei volumi venduti in supermercati e ipermercati, nonostante un'offerta aumentata di +2,0% rispetto al 2021. (VEDI FIGURA 4)

FIGURA 3

### LE VARIAZIONI DI VENDITE DEL TOTALE GROCERY E DEI PRODOTTI CHE COMUNICANO LA CONVENIENZA ON PACK, PER FASCE DI PREZZO



\*Volumi: variazione vendite a prezzi costanti

Fonte: Osservatorio Immagino  
GS1 Italy, ed. 1, 2023

Il nostro esperto di questi temi è Mauro Salerno  
business intelligence specialist

#osservatorigs1  
Scopri di più a pag. 240



FIGURA 4

## I NUMERI DEL MONDO DELL'ITALIANITÀ: LA SEGMENTAZIONE DELLE CARATTERISTICHE

	% PRODOTTI	% VENDITE IN VALORE	TREND % VENDITE IN VALORE 2022 VS 2021	TREND % VENDITE IN VALORE 2021 VS 2020	TREND % VENDITE IN VOLUME 2022 VS 2021	PRESSIONE PROMO
Bandiera Italiana	15,9	16,8	6,5	-1,3	-4,0	27,0
100% italiano	8,6	12,3	9,2	-1,8	-5,0	31,7
Prodotto in Italia	6,8	4,0	0,4	-0,6	-7,1	31,3
Dop	1,3	1,8	6,2	-2,1	-2,5	26,1
Doc	2,4	1,4	-2,4	6,4	-7,7	37,6
Igp	1,3	1,3	2,0	0,0	-5,9	34,9
Docg	1,0	0,8	-6,4	13,2	-12,4	43,0
Igt	1,0	0,5	-1,6	-1,1	-6,0	36,8

Tutte le quote fanno riferimento al mondo alimentare dell'Osservatorio Immagino (92.280 prodotti)

Fonte: Osservatorio Immagino GSI Italy, ed. 1, 2023

+ 2%

l'offerta di prodotti italiani,

- 5%

le vendite in volume

Particolarmente penalizzati risultano i 4.367 i prodotti **Doc, Dop e Docg** rilevati. Rispetto all'anno precedente, hanno mantenuto stabile il giro d'affari, superiore a 1,4 miliardi di euro (+0,2%), ma hanno perso il -6,7% dei volumi venduti, anche per effetto di una minore domanda (-1,6%). A soffrire di più sono stati i vini, lo spumante charmat secco e lo spumante metodo

classico, le cui vendite sono dimi-  
nuite anche in valore. Sicuramente  
ha pesato il fatto che questi pro-  
dotti hanno un indice di prezzo  
superiore alla media, visto che la  
fascia alta genera il 34,8% delle loro  
vendite contro il 28,8% della media  
del food rilevato dall'Osservato-  
rio Immagino. Per questa fascia il  
bilancio del 2022 è stato più negati-  
vo: -2,6% a valore e -9,3% a volu-  
me. Anche la fascia di prezzo più  
bassa è andata peggio della media  
(-1,8% a valore e -8,6% a volume).  
L'unico dato positivo del paniere  
delle Doc, Dop e Docg viene dalla  
fascia media, dove il giro d'affari ha  
ottenuto +3,0%, mentre i volumi  
sono rimasti negativi (-4,2%).



Scopri  
l'Osservatorio Immagino

### IDENTITÀ E QUALITÀ DEL CIBO

Sotto l'incalzare dell'inflazione che ha rincarato di oltre il 21% il costo dei beni alimentari e che non promette di arrestarsi prima dei prossimi due anni (il 72% dei manager del settore ritiene che l'inflazione alimentare non tornerà sotto il 2% prima del 2025), sembra cadere anche l'ultimo baluardo degli italiani: l'alimentazione come identità e la qualità di ciò che mangiamo.

L'inflazione del cibo non tornerà sotto il

2%

prima del 2025

Nell'ultimo anno ricorda il Rapporto Coop sono raddoppiati quanti - oramai un italiano su cinque soprattutto baby boomer e appartenenti alla fascia più modesta - dichiara di aver perso ogni riferimento identitario abbandonando anche i dettami della cultura tradizionale, delle tipicità e del territorio, come si è visto sopra. Una deriva che potrà continuare nei prossimi mesi e metterà in discussione il concetto di alimentazione italiana e dieta mediterranea, a partire dal consumo di frutta e verdura (-15,2% il consumo negli ultimi due anni e per il 17% degli italiani si ridurrà ancora).

Non manca certamente nelle fasce minoritarie della popolazione il consenso alle nuove tendenze a tavola: il senza zucchero, i prodotti plant based, la predilezione per le proteine e per l'healthy, la

dieta sostenibile. Oggi 5,1 milioni di italiani dichiarano di alimentarsi a spreco zero, 2,8 si definiscono reducetariani (dieta con ridotta quantità di carne) e 1,4 sono i cosiddetti climatariani (ovvero coloro che usano prodotti a basso impatto CO2).

# 5,1

milioni di italiani  
dichiarano di alimentarsi  
a spreco zero

A farne le spese è soprattutto la **carne**: il 39% del campione dichiara di essere disposto a ridurre il consumo. D'altronde sulla tavola di un futuro nemmeno troppo lontano, della carne rimarrà solo il sapore: nella top 5 dei **nuovi cibi** che secondo gli italiani compariranno in tavola nei prossimi dieci anni figurano i prodotti a base vegetale con il sapore di carne (31%) e la carne coltivata prodotta in laboratorio (28%).

### UNA SPESA SEMPLIFICATA

La contrazione dei volumi delle vendite al dettaglio diventa un elemento dirompente nel sistema del largo consumo con tre effetti principali:

- Aumenta la **frequenza della spesa**.
- L'attenzione al risparmio fa piazza pulita della **fedeltà al canale** di acquisto.
- **Discount e MDD** (Marca del distributore) sembrano le ancore di salvezza (otto italiani su dieci indicano nel primo il modo per mitigare l'effetto

### Meno zuccheri, più proteine

Quasi il 17% dei prodotti confezionati venduti in supermercati e ipermercati italiani evidenzia sull'etichetta di essere privo di un ingrediente, un nutriente o un additivo (come olio di palma, zuccheri o conservanti) e oltre il 12% di essere più "ricco" di una componente nutrizionale (come proteine o potassio). È quel che emerge dall'ultima edizione dell'Osservatorio Immagino di GS1 Italy.

- **Carrello "free from"**. Sono presenti quasi 14 mila prodotti sulle cui confezioni è segnalata l'assenza o la minor presenza di uno dei 16 ingredienti, nutrienti o additivi monitorati. Nel 2022 questo paniere ha superato i 7,4 miliardi di euro di sell-out, pari a +6,0% rispetto all'anno precedente. I volumi di vendita, invece, sono diminuiti di -5,2%. Ma ci sono stati dei claim che nel corso del 2022 sono riusciti ad andare controcorrente, aumentando le quantità vendute. Sono soprattutto quelli legati alla riduzione

del contenuto di zuccheri (+4,1% per "pochi zuccheri" e +1,5% per "senza zuccheri aggiunti"), a conferma della grande attenzione degli italiani per questi nutrienti. Da rilevare anche l'escalation dei 261 prodotti presentati come "senza antibiotici" (+4,3% a volume e +17,2% a valore).

- **Carrello "rich-in"**. Comprende oltre 10 mila prodotti che nel 2022 hanno superato i 4,4 miliardi di euro di sell-out, mettendo a segno una crescita annua di +7,8%. I volumi, invece, sono diminuiti di -3,6%. Tra i 12 claim rilevati in quest'area, che segnalano la presenza o il maggior contenuto di un nutriente, a registrare le migliori performance sono quelli riferiti alle proteine (+15,0% a valore e +0,1% a volume), al magnesio (+13,5% a valore e +3,9% a volume), al potassio (+7,7% a valore e +5,7% a volume) e allo zinco (+11,6% a valore e +6,6% a volume).

dell'inflazione, altrettanti acquisteranno più Marca del distributore a discapito della marca industriale).

«Sono alcune delle tendenze già osservate nei mesi precedenti – osserva **Fedele De Novellis**, partner **Ref Ricerche** – in particolare il formato distributivo che registra la crescita maggiore del valore delle vendite è quello del discount (+10% nel trimestre giugno-agosto rispetto agli stessi mesi del 2022), anche se molto si deve ai rincari registrati dai prodotti alimentari. Seguono poi supermercati e ipermercati, mentre risulta invece più contenuta la crescita delle vendite nel formato e-commerce, che si è ormai stabilizzato dopo la crescita sostenuta realizzata nei mesi centrali della pandemia, e nei negozi della piccola distribuzione, che

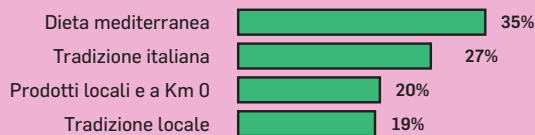
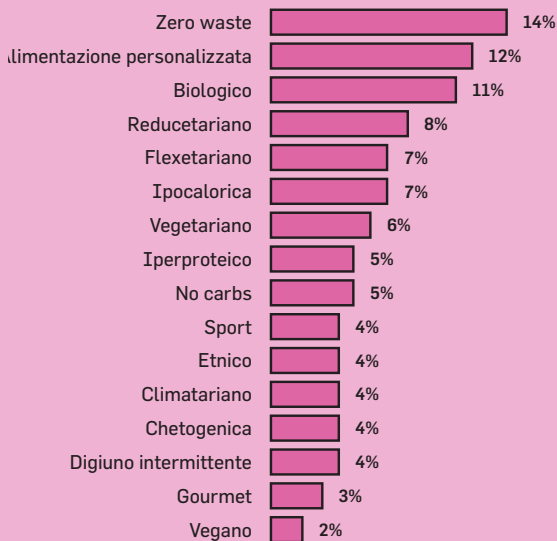
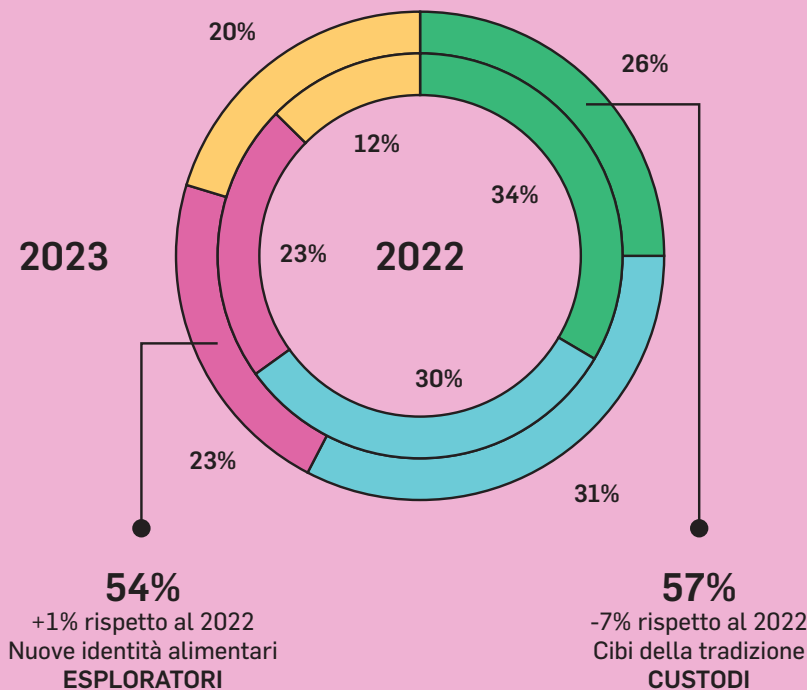
stanno quindi probabilmente registrando contrazioni marcate nei volumi venduti».

«Dietro la crescita delle vendite in volumi del canale discount registrata in agosto (+1,2% contro il -0,2% della GDO) – sottolinea **Maura Latini**, presidente **Coop Italia** – vi è il ricorso a una formula di **spesa semplificata** che non è in sintonia con la varietà della produzione italiana e nasconde seri rischi per l'agroindustria del nostro paese. Per come la vedo io, c'è la necessità di un confronto serio e costruttivo con l'Industria proprio per dare una risposta a larga parte della popolazione italiana in difficoltà. Ritengo possa essere un solido **obiettivo comune** lavorare per recuperare volumi di vendita che al momento i clienti stanno dirottando sui discount». ■

## IL DECLINO DELL'IDENTITÀ ALIMENTARE

### LE DIFFICOLTÀ ANNULLANO GLI STILI ALIMENTARI

(Oggi quale dei seguenti elementi la rappresenta di più? Valori percentuali. Totale campione)

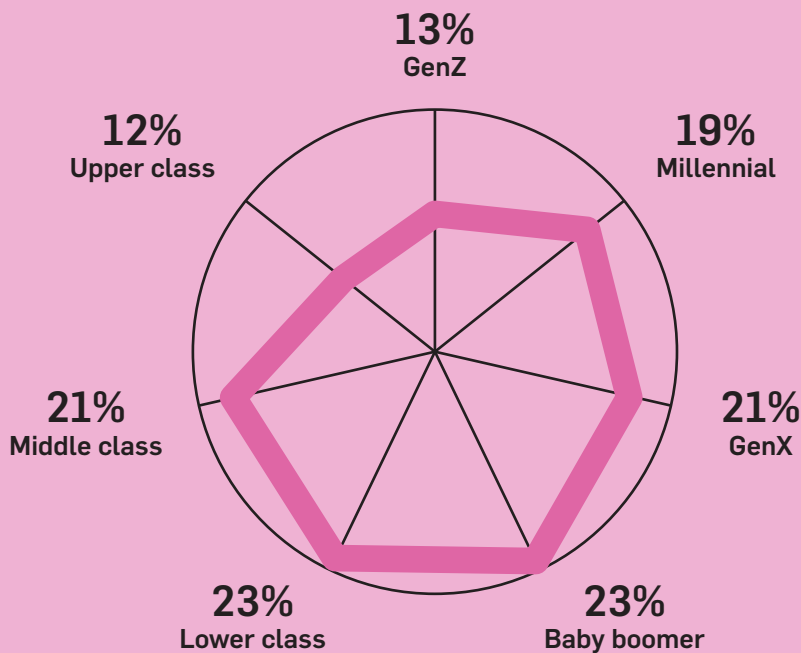


#### Legenda

- Nessuna identità
- Solo nuove identità
- Tradizione e nuove identità
- Solo tradizione e territorio

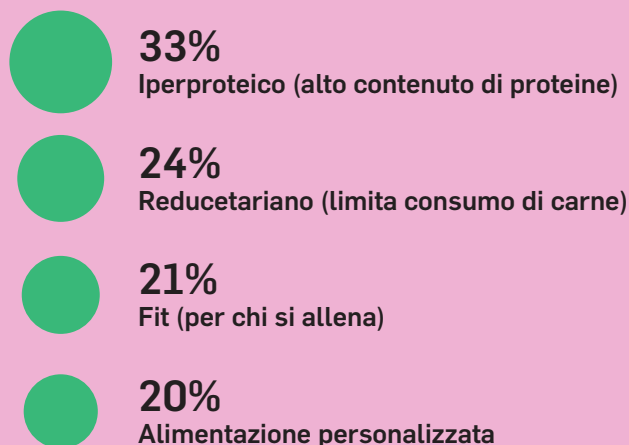
### BABY BOOMER E LOWER CLASS I PIÙ LONTANI DA UN'IDENTITÀ ALIMENTARE

(Non si sente rappresentato da nessuno stile alimentare. Valori percentuali. Totale campione)



### IPERPROTEICO E REDUCETARIANO GLI STILI ALIMENTARI INNOVATIVI DEL FUTURO

(Quali stili alimentari si affermeranno più di altri nei prossimi 12/18 mesi?  
Valori percentuali. Top 5. Totale campione Manager Food & Beverage)



# Equilibri di filiera

Il calo dei volumi di vendite mette in risalto un nervo scoperto nelle relazioni tra Industria e Distribuzione: la differenza tra i prezzi industriali e quelli al consumo. Ma se la prima trova un sostegno nell'export, per il retail il rischio è un ulteriore restringimento del mercato. Unico argine è la MDD, al contempo scudo per il consumatore contro i rincari e sostegno per i fornitori partner. È però tempo di ripensare ai rapporti di filiera, strategica per il Pil, nel segno della condivisione degli obiettivi.

**L'**eccezionale crescita dei prezzi degli ultimi due anni ha cambiato in profondità anche gli assetti della filiera alimentare. Nel 2022 l'incremento dei prezzi delle materie prime e l'impennata dei costi energetici hanno fatto esplodere i prezzi alla produzione, mentre le difficoltà della domanda finale hanno obbligato i retailer a contenere l'impatto finale sui prezzi al consumo. Con ricadute pesanti sui bilanci di entrambi gli operatori della filiera.

L'analisi annuale di **Mediobanca**, citata dal **Rapporto Coop**, evidenzia come nel 2022, per

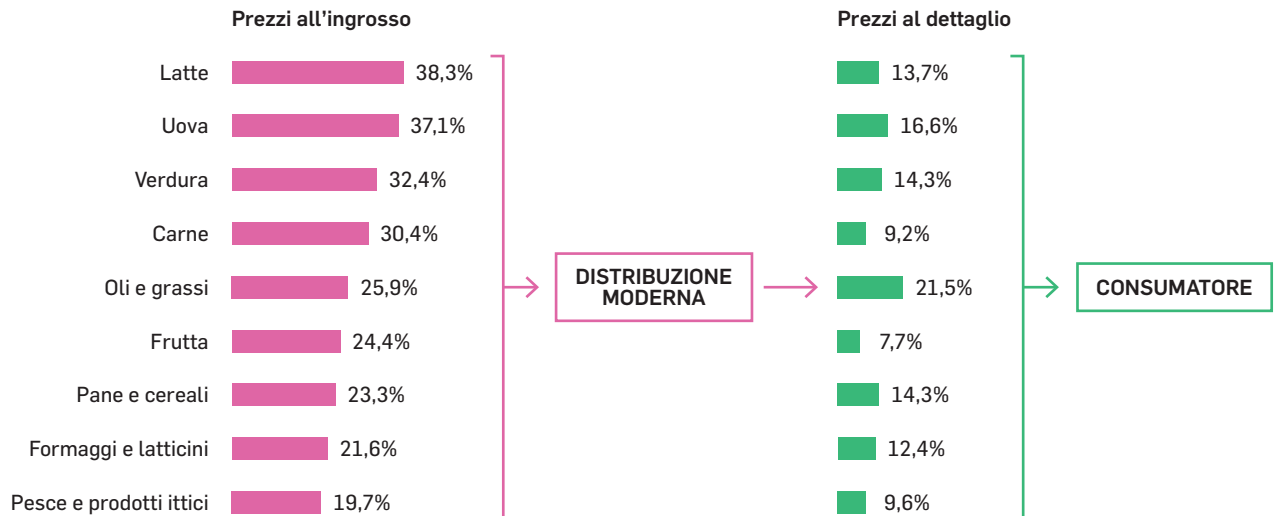
entrambi gli attori, si sia verificata una significativa diminuzione del **valore aggiunto** e, a cascata, della **marginalità operativa**. Un impatto negativo che non cambia però il differenziale positivo delle performance a favore degli operatori industriali. In sostanza, le imprese dell'industria alimentare – e segnatamente quelle di maggiori dimensioni – evidenziano una redditività strutturalmente superiore a quella della grande distribuzione alimentare. E anche nel difficile frangente del 2022 la redditività dei mezzi propri dell'Industria fa segnare una diminuzione meno pronunciata di quella della Distribuzione.

Redditività  
asimmetrica tra  
Industria  
e Distribuzione

Secondo i calcoli di **The European House-Ambrosetti** le aziende distributive hanno infatti assorbito una parte molto significativa di aumento dei prezzi per un valore di 3,9 miliardi di euro, consentendo un risparmio medio per famiglia fino a 77 euro al mese per la spesa alimentare nel corso del 2022. (VEDI FIGURA 1)

FIGURA 1

## VARIAZIONE DEI PREZZI ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO PER ALCUNE CATEGORIE DI PRODOTTI (VARIAZIONE %, SETT. 2022 VS SETT. 2021)



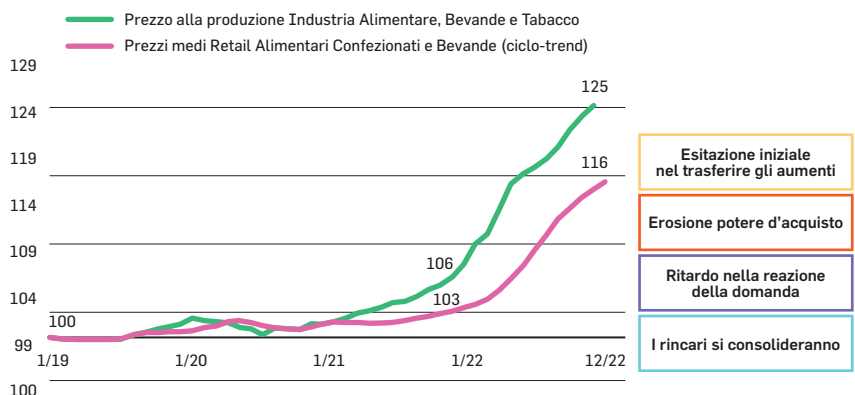
**Fonte:** elaborazione The European House-Ambrosetti su dati MISE, Unioncamere, Istat e Federdistribuzione per Adm “L’Italia di oggi e domani: il ruolo sociale ed economico della Distribuzione moderna” 2023.

Un’analisi puntuale dell’andamento dei prezzi alla produzione e alla GDO è quella proposta da **Marco Colombo**, global central operations svp di **Circana**, secondo cui la forte **pressione sui costi** ha spinto **in alto i prezzi** sugli scaffali del largo consumo: fino a quando è stato possibile gli aumenti dei prezzi della produzione dell’industria alimentare sono stati assorbiti dalla filiera ma da giugno 2022 sono stati gradualmente riportati su tutte le categorie. (VEDI FIGURA 2)

Gli effetti immediati sulla domanda sono stati poco reattivi e per molti mesi è rimasta una logica inerziale mentre da novembre la domanda ha iniziato a reagire portando a **riduzioni dei volumi**.

FIGURA 2

## CRESCITA PREZZI PRODUZIONE VS ASSORBIMENTO AUMENTI GDO



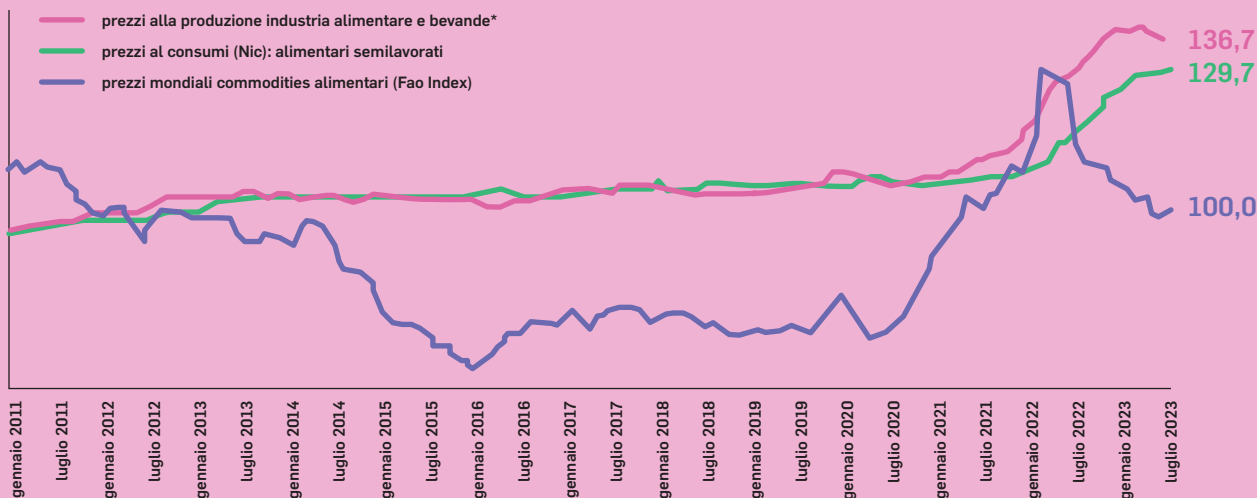
**Fonte:** Circana Liquid Data™ - Indice dei prezzi alimentari retail - Istat: Indice dei prezzi alla produzione dell’Industria Alimentare

**Nota:** Totale alimentari confezionati e bevande, iper + super + libero servizio piccolo + drugstore + discount - Serie mensile destagionalizzata con X11-Arima.

## PREZZI AL CONSUMO E ALLA PRODUZIONE

### PREZZI AL CONSUMO ANCORA IN RITARDO SU QUELLI ALLA PRODUZIONE

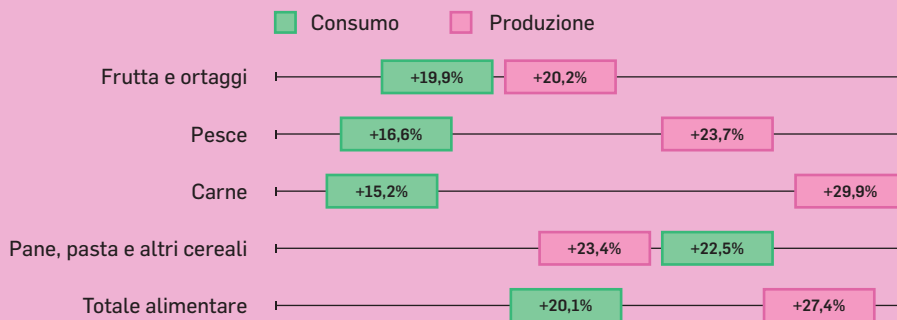
(Valori indicizzati Gen. 2012 = 100)



\*Mercato interno

### PER CARNE E PESCE LE MAGGIORI DIFFERENZE TRA INDUSTRIA E CONSUMO

(prezzi alla produzione industria alimentare e bevande e prezzi al consumo (Nic) alimentari semilavorati, var% giu 2023 vs giu 2020)



### INFLAZIONE IN CALO NEL 2024

(previsione su andamento dei prezzi LCC al consumo nella GDO\*, variazioni percentuali)

**+11,0%**  
2023 su 2022

**+4,0%**  
2024 su 2023

\*Grocery + fresco peso fisso e variabile + detergenza

Fonte: Rapporto Coop 2023



Pur a fronte di un rapido rientro sui valori storici dei costi delle materie prime alimentari e di un altrettanto noto rientro dei costi energetici – afferma ancora il Rapporto Coop – nel 2023 non si è manifestata nessuna riduzione significativa dei listini dell'industria alimentare. Anzi, si è assistito a ulteriori loro aumenti, addirittura superiori a quelli del 2022 e nello stesso periodo l'ulteriore logoramento del potere d'acquisto delle famiglie ha nuovamente impedito invece agli operatori della Distribuzione di poter riversare al consumo l'intero incremento.

In questo modo, il confronto tra l'andamento dei prezzi industriali e quelli al consumo continua a evidenziare un differenziale negativo che non ha eguali negli ultimi decenni. In sostanza, per la Distribuzione i prezzi all'acquisto restano strutturalmente superiori a quelli praticati alla vendita.

Per quanto riguarda le imprese, un'indagine condotta da The European House-Ambrosetti presso un campione di 500 imprese del settore Food & Beverage riporta che per sette aziende italiane su dieci (69,2%) il problema più grave causato dallo stato di crisi permanente che l'economia globale sta vivendo da oltre tre anni, è l'inflazione energetica. Al secondo posto ci sono gli effetti della crisi inflattiva delle materie prime (49,9%), e via via gli strascichi della pandemia (23,0%) e, in linea con la crescita dei prezzi sulle materie prime, la difficoltà di approvvigionamento degli input produttivi (22,2%). All'ultimo posto vi è l'impatto dei danni legati alla siccità (13,5% delle imprese) che trova spiegazione nella storica dipendenza da materie prime

## Le prospettive secondo i ceo globali

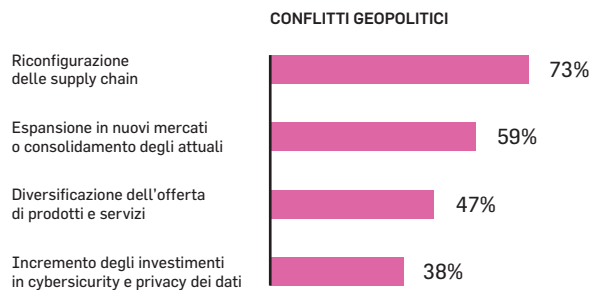
PwC, come ogni anno, interroga i capi d'azienda in tutto il mondo sui temi più caldi per le imprese e sulle prospettive future. Per il 26° Annual Global CEO Survey sono stati interpellati 4.410 ceo di 105 paesi, di cui 112 italiani. Dai dati complessivi sono stati estrapolati quelli relativi al solo settore consumer. Ecco una rapida sintesi.

- Il 34% dei capi d'azienda nel settore consumer afferma che proseguendo nella direzione attuale la propria azienda non sarebbe economicamente sostenibile tra dieci anni.
- Il 27% sostiene che le azioni da intraprendere per essere sostenibili economicamente sono rivolte all'innovazione di prodotti o servizi climate friendly.
- Il 54% sta iniziando a sentirsi forte-

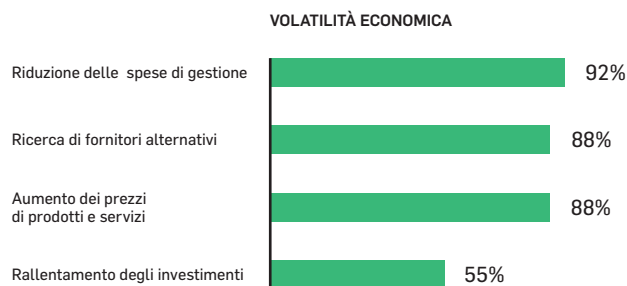
mente esposto nei costi e nell'intera supply chain.

Inflazione, cambiamento climatico e conflitti sono le maggiori preoccupazioni che portano quasi l'80% dei ceo a credere che la crescita economica globale diminuirà nei prossimi 12 mesi. L'inflazione naturalmente è in cima ai pensieri anche dei consumatori condizionandone il potere d'acquisto, tanto che il 70% ha limitato (28%) o eliminato (42%) le spese non essenziali. Da parte loro le imprese di fronte alle minacce geopolitiche e all'inflazione sono orientate a ridurre le spese di gestione (92%) e a riconfigurare la supply chain (73%). Oltre che a ricercare fornitori alternativi e nuovi mercati. E ad aumentare i prezzi dei prodotti e dei servizi.

### COME RISPONDONO I CEO GLOBALI ALLE PRINCIPALI MINACCE GEOPOLITICHE E ALL'INFLAZIONE



**Domanda:** “Quali fra le seguenti azioni l'azienda sta eventualmente valutando per attenuare l'esposizione ai conflitti nei prossimi 12 mesi?”



**Domanda:** “Quali fra le seguenti azioni descrivono meglio le azioni che l'azienda sta valutando per attenuare l'esposizione a potenziali sfide e volatilità nei prossimi 12 mesi?”

**Risposta:** “stiamo già attuando questa opzione” e “prenderemo in considerazione questa opzione”

**Fonte:** PwC “26th Annual Global CEO Survey – Consumer Goods” 2023

estere delle aziende italiane. Nonostante questi impatti, un terzo delle imprese ha dichiarato di aver mantenuto il proprio piano strategico in questo periodo di crisi. Ciononostante, una metà degli intervistati afferma di avere aumentato i prezzi al consumo meno dell'inflazione (39,4%) o di non averli aumentati (11,6%).

39,4%

delle imprese alimentari dichiara di avere aumentato i prezzi meno dell'inflazione

L'inflazione, dopo aver toccato i picchi massimi a inizio 2023 (oltre il 14%), da agosto ha cominciato una lenta discesa in tutti i canali distributivi, sorretta dalle **misure anticrisi** ma da ottobre è intervenuta l'incognita del conflitto Israele-Palestina. Due gli estremi in fatto di inflazione, secondo Circana: l'impennata maggiore è stata del **discount** (che ha comportato -3,1% volumi di vendita, ma da agosto questi hanno ripreso a salire), mentre il livello più basso spetta agli specialisti casa persona (+2,6% volumi di vendita). Un discorso a parte va fatto per l'**online** che sta tornando a un profilo più vicino al pre-Covid e deve reagire a una forte contrazione dei volumi (-6,1%) causata dal ritorno di molti clienti sul punto vendita fisico.

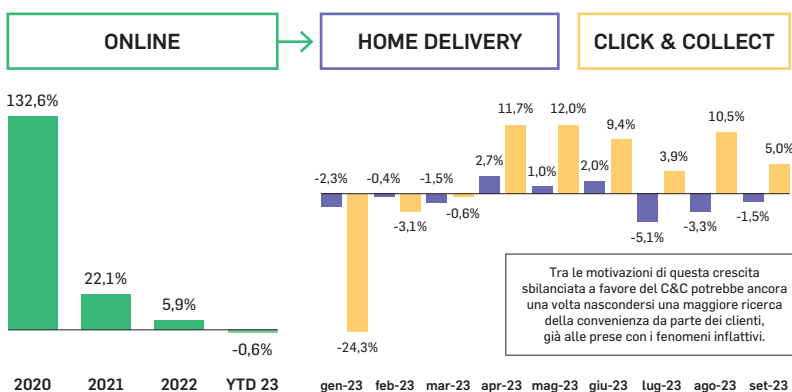
### Online al bivio

Secondo **Emanuela La Rocca**, retail director **Circana**, il canale online ora è a un bivio: in assenza di nuovi investimenti e rilancio da parte delle aziende il canale online potrebbe avere molte difficoltà a riprendersi nonostante abbia ancora un potenziale di crescita, visto il limitato livello di copertura geografico in Italia rispetto agli altri paesi europei.

«L'arresto della crescita dell'online – sottolinea La Rocca – ha portato a una rimodulazione nel mix degli acquisti: rientrano i reparti food cresciuti durante la pandemia, mentre si espandono il cura persona e soprattutto il pet care (+2,3). La nota positiva è la crescita del servizio click & collect, probabilmente spinta da un'ulteriore ricerca di risparmio da parte dello shopper».

### CANALE ONLINE IN CALO E CLICK COLLECT IN RIPRESA

LCC- Online- Trend a valore vs Anno precedente - 2021, 2022 e YTD 2023



Fonte: Circana Liquid Data™ - Largo Consumo Confezionato. YTD 2023: 39 settimane al 1 ottobre 2023.

Più alta la perdita di volumi nei discount, ma da settembre riprendono a crescere

«Il dato dell'inflazione nel carrello della spesa – puntualizza però **Maura Latini**, presidente **Coop Italia** – rischia di non essere più confrontabile per un gran numero di articoli: tra sgrammatura delle confezioni e innovazioni vere o presunte, molti prodotti registrano aumenti reali di prezzo anche del 20-30%. La domanda è come fare a **restituire prezzi accessibili** alle famiglie e per questo occorre trovare insieme una sintonia nuova acquisendo la stessa consapevolezza di quanto sta accadendo nella realtà senza avere percezioni opposte che non tengono conto dei dati di fatto».

La pragmatica proposta di **Patrizio Podini**, presidente di **MD**, è una sola: **aumenti salariali** detassati ai lavoratori per ridare slancio ai consumi delle famiglie.

Ma la perdita dei volumi è un dato di fatto che può generare dei rischi in tempi brevi. Un tema che comincia a farsi strada anche negli azionisti delle maggiori aziende, anche perché la riduzione dei volumi può scatenare un **effetto domino** non difficile da immaginare.

**FOOD & BEVERAGE SOTTO PRESSIONE**

Nel 2022, secondo l'analisi di **The European House - Ambrosetti**, presentata al settimo Forum **Food&Beverage a Bormio**, l'intera **filiera agroalimentare** italiana, che nel 2021 ha fatturato 225,8 miliardi di euro, si conferma uno dei comparti più rappresentativi del made in Italy: la filiera estesa sostiene infatti circa 30 macro-settori, contribuendo alla realizzazione del 16,4% del Pil nazionale, e abilita 282 miliardi di euro di

valore aggiunto, di cui 64,1 diretti – con il F&B che partecipa per 26,7 miliardi (ma erano 30,2 nel 2021) e l'agricoltura per 37,4 miliardi (erano 34,8 nel 2021) – 53 miliardi da intermediazione, Distribuzione e horeca e 165 miliardi dalle filiere a monte e a valle.

Il Food&Beverage è uno dei comparti più rappresentativi del made in Italy

Queste le buone notizie. Quelle meno buone riguardano gli effetti del **cambiamento climatico** sulla produzione. Il 2022 è stato l'anno con la più alta anomalia termica e pluviometrica accompagnata dalla crescita della frequenza di eventi estremi che hanno causato perdite dei raccolti in molte categorie di prodotto, con un danno calcolato da **Coldiretti** pari a 6 miliardi di

euro. E l'alluvione in primavera in Emilia Romagna, dove il 42% della superficie agricola regionale è andata sott'acqua, ha aggiunto ulteriori elementi negativi, che avranno ripercussione anche sui prossimi anni.



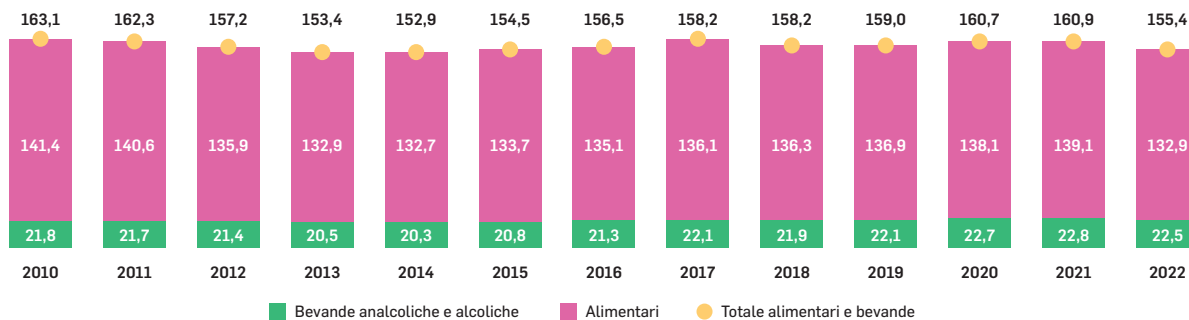
6 miliardi di euro i danni ai raccolti da eventi climatici estremi

Clima e inflazione alimentare, poi, si intrecciano in un quadro che vede i consumi alimentari (esclusa la ristorazione) fermi da oltre un decennio e con una flessione del -3,4% nell'ultimo anno. (VEDI FIGURA 3)

FIGURA 3

**SPESE PER CONSUMI FINALI IN BENI ALIMENTARI E BEVANDE DELLE FAMIGLIE ITALIANE**

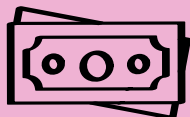
(MLD €, PREZZI COSTANTI – VALORI CONCATENATI 2015), 2010-2022



**Nota:** esclusa la ristorazione – CAGR: Tasso medio annuo di crescita composto.

**Fonte:** elaborazione The European House Ambrosetti su dati Istat, 2023.

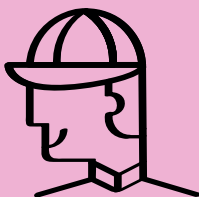
## LA FILIERA AGROALIMENTARE IN SINTESI



**225,8**

mld di euro di fatturato, di cui  
**€ 158,6 mld** di F&B e **€ 67,2 mld**  
 del comparto agricolo (2021)

**+4,2%**  
 vs 2015



**1,4**

mld di occupati, di cui  
**485.200 F&B** e **895.000**  
 del comparto agricolo (2022)

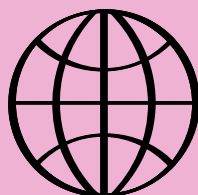
**+3,2%**  
 vs 2015



**255**

mld di euro di consumi  
 alimentari e bevande\* (2022)

**+15%**  
 vs 2015



**58,8**

mld di euro di export, di cui  
**€ 50,4 mld** di F&B e **€ 8,4 mld**  
 del comparto agricolo (2022)

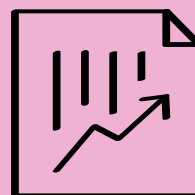
**+59,3%**  
 vs 2015



**1,2**

mld di imprese, di cui  
**60.444 F&B** e **1,1 milioni**  
 di aziende agricole (2022)

**-5,2%**  
 vs 2015



**64,1**

mld di valore aggiunto  
 agroalimentare, di cui **€ 26,7 mld**  
 del F&B e **€ 37,4 mld**  
 del comparto agricolo (2022)

**+6,1%**  
 vs 2015

\*inclusa ristorazione

Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati Istat e Crea, 2023

# -3,4%

la flessione dei  
consumi alimentari  
nel 2022

### RECORD DELL'EXPORT

Per l'industria agroalimentare un contributo fondamentale è arrivato dalla crescita delle esportazioni al livello record di 58,8 miliardi di euro nel 2022, un valore che sfonda la barriera dei 60 miliardi di euro se si considera anche il tabacco. Oltre 50 miliardi sono generati dall'industria di trasformazione (con tutti i settori in crescita di due cifre e il vino in prima posizione) e 8,4 miliardi dall'agricoltura.

# 58,8

miliardi di euro  
l'export  
dell'industria  
agroalimentare

Ma la performance della filiera italiana è ancora inferiore a quella dei principali competitor europei: l'Italia è solo **quinta in Europa** per valore del proprio export e l'incidenza dell'export agroalimentare sul totale è pari al 9,4% (era il 9,7% nel 2021, ndr), contro il 13,5%

della Francia e il 16,9 della Spagna. C'è quindi un **potenziale** ancora da esprimere frenato dall'elevata frammentazione della filiera composta per l'85,4% da piccole imprese che contribuiscono soltanto al 14,6% dei ricavi del settore e da fenomeni quali l'Italian sounding.

### ITALIAN SOUNDING E BILANCIA COMMERCIALE

Questo fenomeno, vale, secondo lo studio condotto per il secondo anno da Teh Ambrosetti e **Ismea**, circa 60 miliardi di euro, riguardanti direttamente i consumatori stranieri che realmente desiderano acquistare prodotti made in Italy e sono ingannati da denominazioni, riferimenti geografici, immagini, combinazioni cromatiche e marchi che evocano l'Italia sulle etichette e sulle confezioni, portando il potenziale valore dell'export agroalimentare italiano a circa 120 miliardi di euro.

# 60

miliardi di euro  
il valore  
dell'Italian sounding,  
con un potenziale di

# 120

miliardi  
per l'export totale

Lo studio prova poi a ipotizzare **tre scenari** per riconquistare gli spazi occupati dalle imitazioni dei prodotti tipici italiani. Raddoppiando il tasso di crescita

degli investimenti nel settore rispetto a quello attuale ci vorrebbero 27 anni per convertire l'Italian sounding in nuovo fatturato, e quindi export, delle imprese italiane. Raddoppiare, invece, il tasso di crescita degli investimenti, ma anche la loro produttività puntando su innovazione e digitalizzazione, dimezzerebbe quasi i tempi, fino a 15 anni. Nel terzo e migliore scenario al raddoppio del tasso di crescita di investimenti e produttività si aggiunge l'impulso dei fondi del PNRR consentendo di arrivare entro 11 anni all'obiettivo prefissato di "trasformare" i 60 miliardi di vendite sotto le insegne dell'Italian sounding in export agroalimentare effettivo per il nostro paese.

# 11

anni per recuperare  
l'Italian sounding  
con investimenti,  
produttività e PNRR

Si capisce bene che si tratta di obiettivi che richiederebbero una serie di **scelte strategiche** che chi ha governato e governa l'Italia non ha mai avuto il coraggio di fare, nonostante i fiumi di parole e di impegni presi al riguardo.

Nel 2022, poi, la **bilancia commerciale** della filiera agroalimentare italiana è tornata negativa con un saldo di -2 miliardi di euro, dopo i primi tre anni positivi dal 2019 al 2021. L'esposizione internazionale della filiera

agroalimentare è guidata da un deficit agricolo in continuo peggioramento, che ammonta a -13,2 miliardi di euro nel 2022. Infatti, a causa della dipendenza agricola dall'estero, il paese ha "perso" circa 100 miliardi di euro di Pil nel periodo 2010-2022.

100

miliardi di Pil perso per la dipendenza agricola dall'estero

**LE DINAMICHE A SCAFFALE**

Tornando al mercato interno, un particolare osservatorio per comprendere le dinamiche delle vendite nel settore del largo consumo è quello del progetto **Optimal shelf availability (Osa)** attivo in **GS1 Italy**, in ambito **ECR Italia** e sviluppato in collaborazione con **Circana** (precedentemente **IRI**), con cui dal 2015 vengono monitorati i livelli di servizio al consumatore e le metriche di "on-shelf-availability" e "vendite perse" con report mensili (il **Barometro Osa**) e settimanali.

I dati a chiusura d'anno 2022 hanno mostrato una **inversione di tendenza** rispetto alla progressiva riduzione del tasso di out-of-stock del largo consumo confezionato che si era osservata negli anni precedenti (a eccezione del 2020 per i noti effetti delle prime fasi della pandemia e gli effetti incetta e mancanza di prodotto).

Questa tendenza dimostra come, all'interno del largo consumo, le differenti variabili di sistema macroeconomico si traducano immediatamente in effetti tangibili sul consumatore. (VEDI FIGURA 4)

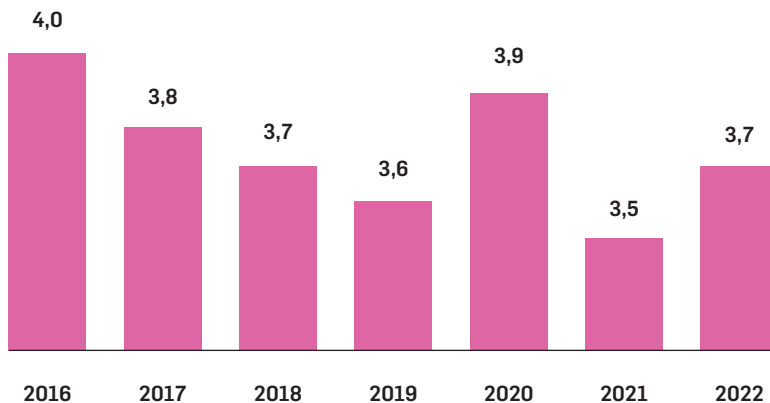
Le variabili macroeconomiche nel largo consumo si ripercuotono immediatamente sui consumatori

«Il fenomeno dell'out-of-stock (OOS) - spiega Colombo - è visibile dopo la primavera in tutti i reparti (più elevato in **bevande e ortofrutta**) e in tutti i canali».

Procedendo nell'analisi, Colombo evidenzia i seguenti aspetti.

- **Canali.** Tutti i canali hanno visto incrementare la percentuale di out-of-stock tra 0,2 (ipermercati e supermercati di vicinato) e 0,3 punti (supermercati grandi), pur rimanendo sotto la soglia del 4%. Inoltre l'andamento sui diversi canali ha mantenuto un profilo di sostanziale allineamento fino al mese di maggio, quando gli effetti dei rincari e della scarsità di materie prime hanno cominciato a manifestarsi nell'ultimo tratto della filiera. (VEDI FIGURA 5)

FIGURA 4  
**L'OUT-OF-STOCK NEL LARGO CONSUMO CONFEZIONATO**



Fonte: GS1 Italy in collaborazione con Circana "Barometro OSA".  
Dati giornalieri di ipermercati e supermercati. Totale largo consumo confezionato.

L'OPINIONE

# Per una strategia dell'export

*Giuliano Noci*

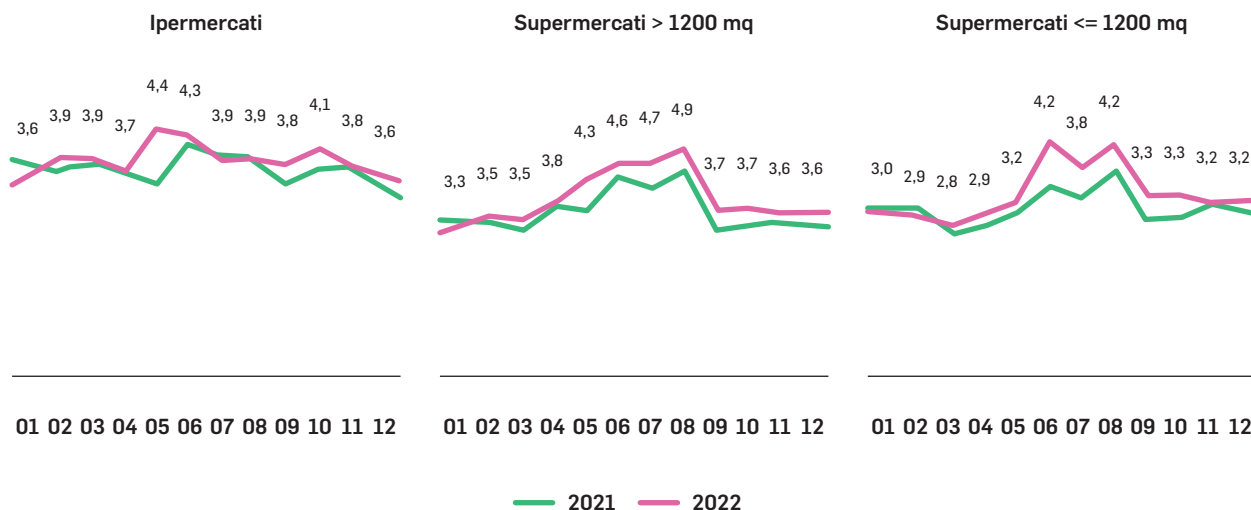
**N**el mondo c'è un pregiudizio positivo riguardo al made in Italy che richiede la presa di coscienza delle opportunità che si aprono. Bisogna quindi rifuggire dal rischio di "commoditizzazione" e posizionare i prodotti rivolgendosi a un target medio-alto, recuperando le dimensioni della sostenibilità ambientale. Ugualmente è un errore affrontare l'export senza una selettività nelle strategie di internazionalizzazione per paesi e territori target. Inoltre bisogna uscire anche dalla trappola del made in Italy, pensando che l'eccellenza di prodotto sia da sola garanzia di successo. Il differenziale competitivo va messo nella capacità di gestire le relazioni con il

mercato e di generare un'esperienza positiva. Nelle aziende deve quindi affermarsi una cultura di marketing sostenuta dalla dimensione della trasformazione digitale per garantire la tracciabilità di filiera (a sostegno della qualità del prodotto e a differenza dell'Italian sounding) e abilitare il racconto delle capacità di fare i prodotti. Per questo motivo è essenziale investire sul capitale umano.

**Giuliano Noci**  
docente di strategia e marketing  
Politecnico di Milano

FIGURA 5

## L'OUT-OF-STOCK IN IPERMERCATI E SUPERMERCATI, 2022 VS 2021



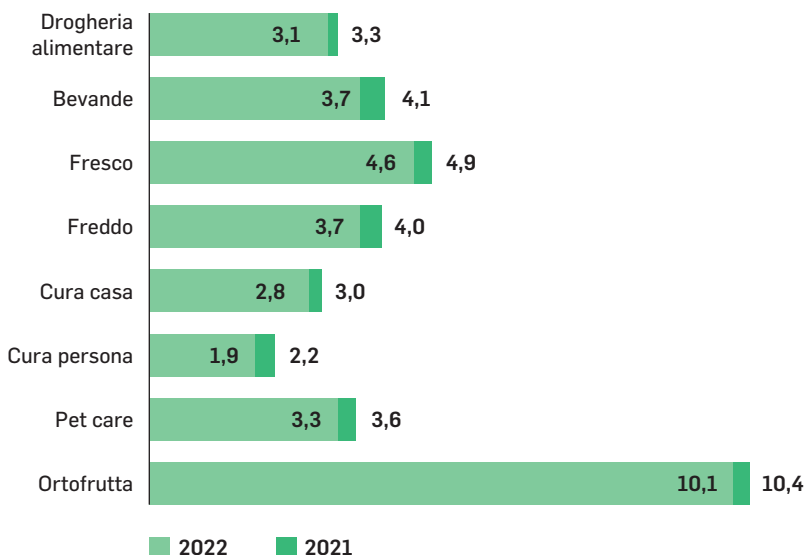
Fonte: GS1 Italy in collaborazione con Circana "Barometro OSA".  
Dati giornalieri di ipermercati e supermercati. Totale largo consumo confezionato.



- Reparti.** Tutti i reparti del largo consumo hanno evidenziato la **medesima dinamica** con un incremento del tasso di out-of-stock rispetto all'anno precedente. In particolare gli effetti di una stagione estiva molto calda e senza precipitazioni (unita a difficoltà di approvvigionamento di CO2) hanno condizionato il livello di servizio delle categorie delle bevande, in particolare acqua minerale e bevande gassate per le quali si sono registrati incrementi medi tra giugno e settembre rispettivamente di 3,4 e 1,3 punti. (VEDI FIGURA 6)
- Vendite perse.** Il tasso di vendite perse per il largo consumo confezionato (cioè la stima di quanto in meno un prodotto ha venduto a causa dell'out-of-stock rispetto al giro d'affari atteso) conferma e **amplifica la tendenza** già mostrata dall'indicatore di out-of-stock e si è attestato al 5,1%, influenzato anch'esso dall'effetto inflattivo. La variazione del prezzo medio dei prodotti è stato un elemento determinante nell'incremento di questo indicatore, che si riporta a livelli pre-pandemia con significativo impatto sul conto economico. (VEDI FIGURA 7)

FIGURA 6

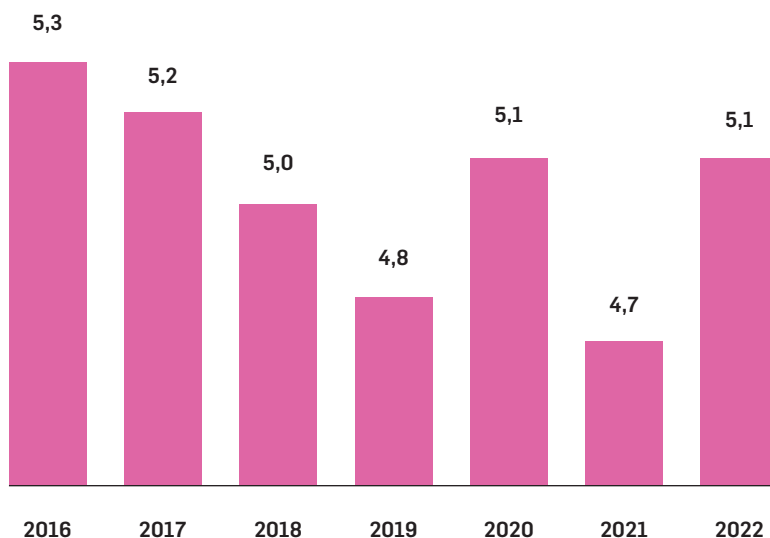
### L'OUT-OF-STOCK PER REPARTI 2022 VS 2021



Fonte: GS1 Italy in collaborazione con Circana “Barometro OSA”.  
 Dati giornalieri di ipermercati e supermercati. Totale largo consumo confezionato.

FIGURA 7

### LE VENDITE PERSE 2016-2022



Fonte: GS1 Italy in collaborazione con Circana “Barometro OSA”.  
 Dati giornalieri di ipermercati e supermercati. Totale largo consumo confezionato.



La nostra esperta di questi temi è Carolina Gomez  
 ECR project manager  
 GS1 Italy  
 #osaecr  
 Scopri di più a pag. 240

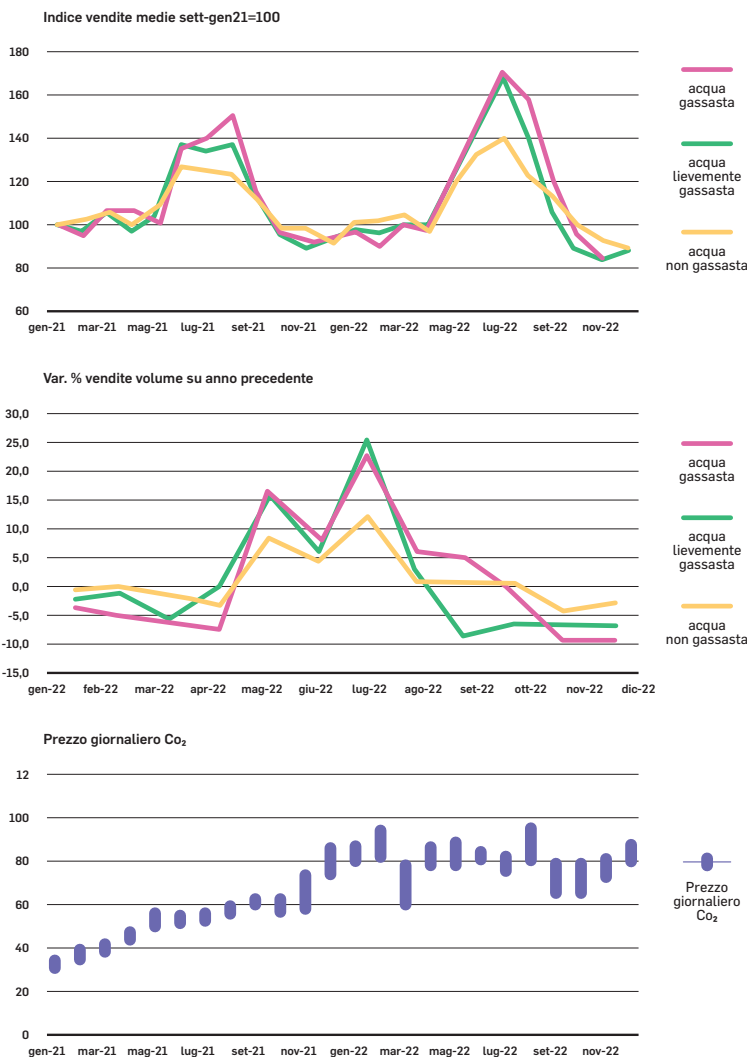


## La CO<sub>2</sub> scarseggia, l'acqua gasata manca

Da giugno a settembre il mondo delle bevande ha subito un notevole aumento del tasso di OOS, condizionato dalla scarsità dell'**anidride carbonica** molto presente nei processi produttivi dell'industria alimentare

(è usata per le bevande gassate, come additivo nell'acqua, per decaffeinare il caffè, per conservare gli alimenti, per pastorizzare la birra, ecc.) e sottoprodotto di altri processi industriali, che tra l'altro implicano fertilizzanti.

### INCREMENTO DEL PREZZO DELLA CO<sub>2</sub> E VENDITE DI ACQUA MINERALE



L'aumento dei prezzi di fertilizzanti e gas hanno reso antieconomica la produzione di CO<sub>2</sub> al punto che ha iniziato a scarseggiare. A pagarne le conseguenze più "salate" è stata l'ac-

qua gassata: ad agosto 2022 il tasso di OOS dell'acqua gassata sale al 27,1% (nel 2021 era il 7,5%) e l'impatto sulle vendite perse è stato superiore del 20% rispetto al 2021.

Fonte: Circana Liquid Data™

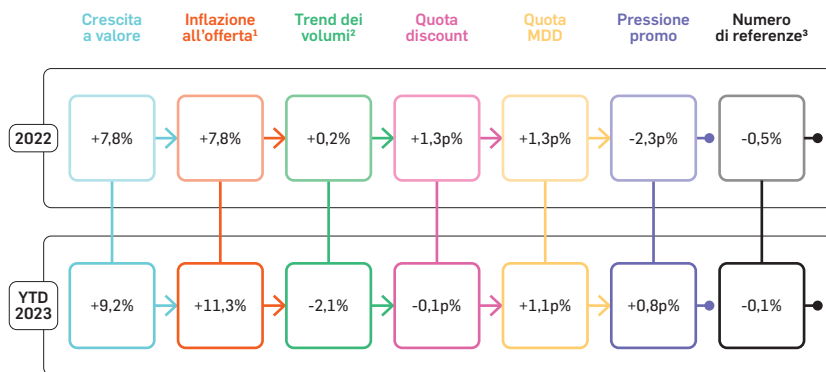
Analizzando il periodo da gennaio a settembre 2023 in tutti i canali distributivi **Emanuela La Rocca**, retail director Circana, individua alcuni elementi di continuità e altri di discontinuità rispetto al 2022: «Il fatturato resta in forte crescita (+1,4 punto sul 2022) ma una crescita dovuta al forte rialzo dei prezzi (+4 sul 2022) che ha portato l'andamento del trend dei volumi a -2,1%, numero mai toccato neppure nella crisi del 2008. Rallenta anche il canale discount (-0,1% contro il +1,3% del 2022) che con la spinta pandemica era invece cresciuto più di tutti gli altri canali. In continuità con il 2022 regge in positivo la MDD e mostra timidi segnali di ripresa (+0,8%) la pressione promozionale che nel 2022 era scesa addirittura al -2,3. Non va in positivo di poco il numero di referenze a scaffale che passa da -0,5% all'attuale -0,1%». (VEDI FIGURA 8)

Non va poi sottovalutato l'effetto sul mix degli acquisti in GDO dei **consumi fuori casa**, che secondo Circana, nel 2022 si sono attestati a 62,7 miliardi di euro, in netto recupero sui due anni precedenti ma non sono ancora arrivati al livello pre-Covid. Nel 2023 anche l'out of home deve fare i conti con un consumatore che sta attuando strategie per fronteggiare l'aumento dei prezzi: cerca ristoranti con prezzi inferiori agli abituali o frequenta gli stessi riducendo le ordinazioni.

Anche nel fuori casa il consumatore cerca di fronteggiare l'aumento dei prezzi

FIGURA 8

## L'EREDITÀ DEL 2022 E LE DINAMICHE DEL 2023 NEL LARGO CONSUMO CONFEZIONATO



Note: <sup>1</sup> Circana Osservatorio Prezzi®. <sup>2</sup> Volumi=valori a prezzi costanti.

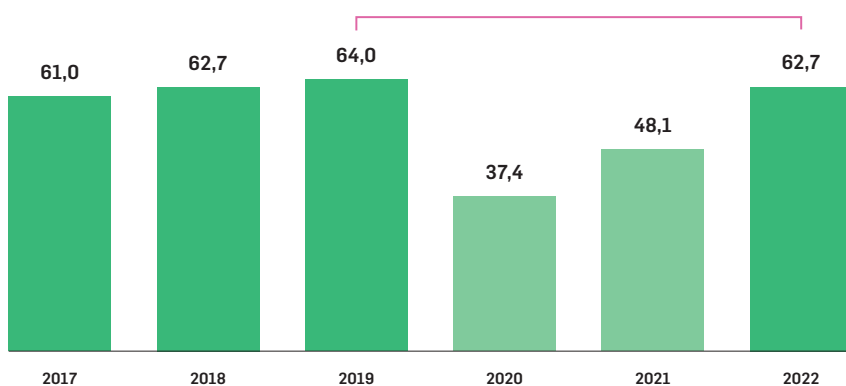
<sup>3</sup> Numero medio di referenze settimanali.

Fonte: Circana Liquid Data™ - Largo Consumo Confezionato.

Ipermercati + Supermercati + Libero Servizio Piccolo + Specialisti Casa e Persona + Discount + Online. YTD 2023: 39 settimane al 1 ottobre 2023.

FIGURA 9

## LA SPESA OUT OF HOME NEGLI ANNI, MLD €



Fonte: Circana "CREST® 2022 - Consumer Reporting of Eating Share Trends"

Lo conferma **Dario Baroni**, amministratore delegato di **McDonald's Italia**: «Sebbene nel lungo periodo il trend dei consumi fuori casa sia in crescita, anche se il Covid-19 ha spostato i pesi tra la

sala e l'asporto, l'inflazione sta cambiando le abitudini: il trading down dei consumi penalizza chi non offre una corretta equazione tra **esperienza e prezzo**». (VEDI FIGURA 9)

### LE VIRTÙ DELLA MDD

Argine all'inflazione, impulso al fatturato della filiera agroalimentare, all'occupazione e sostegno alla crescita. Queste le funzioni della Marca del distributore (MDD) che nel 2022 ha ripreso a crescere dopo un anno di lieve contrazione. Secondo la diciannovesima edizione del **Rapporto Marca** curato da Iri (ora Circana), la Marca del distributore guadagna ulteriori quote di mercato (+1,1 punti a 20,9%) con un fatturato che cresce a 13,1 miliardi di euro da 11,7 miliardi del 2021 (+12%).

13,1

miliardi il fatturato e

20,3%

la quota di mercato della MDD

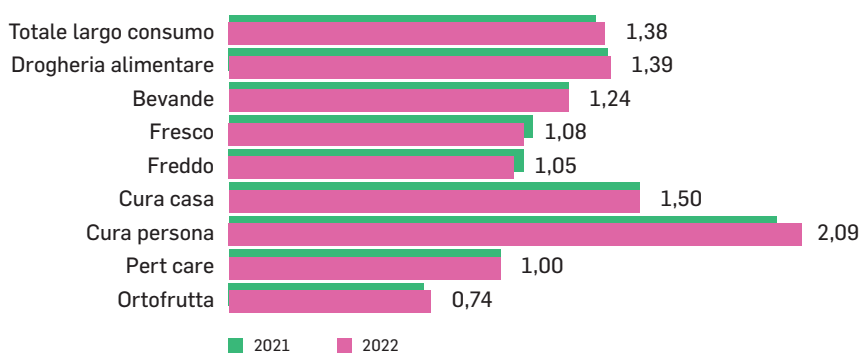
E anche se il governo ha stanziato 500 milioni di euro per il sostegno delle famiglie più deboli, nei fatti, evidenzia lo studio, lo **scudo per il consumatore** contro la crescita dei prezzi è la Distribuzione, responsabile dell'80% degli acquisti agroalimentari degli italiani grazie ai suoi 25 mila punti vendita presenti capillarmente nel territorio.

## Quali prodotti sono più penalizzati dall'out-of-stock?

Nello scenario di tensione e di necessità di aumentare il controllo sulla capacità di approvvigionamento continuativo del sistema, grazie al **Barometro Osa** si può cercare di comprendere se l'effetto dell'out-of-stock abbia colpito maggiormente i prodotti ad alto valore misurando il rapporto

tra vendite perse e tasso di out-of-stock, vale a dire l'effetto economico dell'incidenza media di un punto di mancanza di disponibilità di prodotto a scaffale (se >1 i prodotti impattati dall'OOS sono quelli a valore superiore al valore medio della categoria, quindi prodotti di marca o premium).

### INDICE DI CONVERSIONE VENDITE PERSE/OUT-OF-STOCK



Se nel 2021 questo valore era stato pari a 1,34, con variabilità molto alte tra i diversi reparti, nel 2022 l'indicatore ha toccato il valore di 1,38, con un incremento del 2,6% - inferiore alla crescita dell'inflazione, segno che l'out-of-stock ha continuato a interessare prodotti di gamma medio-alta sostanzialmente in linea rispetto all'anno precedente. Ciò conferma come un'offerta profonda con significativo contributo di

prodotti premium, con minori rotazioni e potenziale maggiore probabilità di "fuori-stock" (rottura di stock) è divenuta lo standard nei format ipermercati e supermercati, accompagnata da un assortimento ampio e presidiato di Marca del distributore che riduce il contributo all'out-of-stock di categoria ed espone altri attori con minore spazio a scaffale ai potenziali rischi di vendite perse.

**Fonte:** GS1 Italy in collaborazione con Circana "Barometro OSA".

Dati giornalieri di ipermercati e supermercati. Totale largo consumo confezionato.

«Ci sono momenti in cui è necessario svolgere un ruolo per la **tenuità del paese** - commenta **Marco Pedroni**, presidente **Adm** - e la Distribuzione l'ha fatto, pur nella consapevolezza di un anno difficile per i bilanci delle imprese. Questo però non si potrà fare all'infinito. Ci preoccupa che a fronte di segnali di rallentamento dell'inflazione a livello internazionale, arrivino

richieste di aumenti di listino da parte delle grandi imprese multinazionali. Crediamo che il governo debba aprire un **tavolo di confronto** perché il rischio forte di recessione c'è e non è un problema del settore ma del paese». Aumenti dei listini e appelli al governo per intervenire a sostegno dei consumi e delle famiglie sono il leit motiv che accompagnerà tutto il 2023.

Entrando nei dettagli, il Rapporto Marca sottolinea come la decisa corsa dei prezzi nel largo consumo porti a due ulteriori impatti: l'inversione di trend delle **promozioni** e dei **volumi**. Dopo un timido rialzo della pressione promozionale osservato nel 2021, il 2022 si chiude con una incidenza delle promozioni sulle vendite pari al 22,5% in calo di 2,3 punti rispetto all'anno precedente e di addirittura 3,9 punti rispetto al periodo pre-pandemico. Nel corso del 2023 la leva promozionale riprende ossigeno grazie al rallentamento dell'inflazione, ma, rileva La Rocca, «aumentano le azioni promozionali ma con sconti medi molto bassi e poco appetibili per il consumatore. Questa leva necessita una revisione che la renda non solo più redditizia ma che risponda anche alle esigenze dello shopper con politiche di sconto aggressive, intorno al 20-30%».

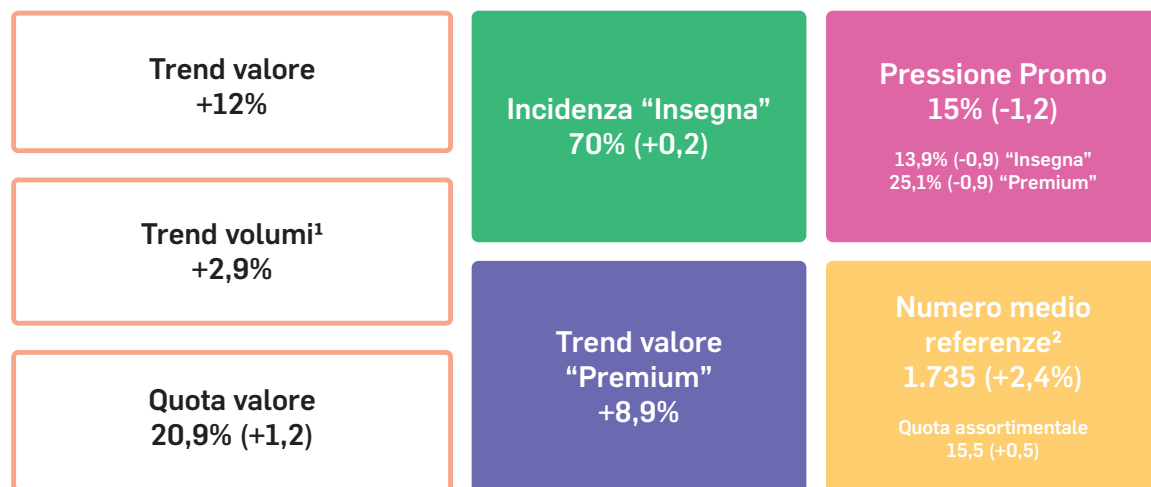
Dopo un calo nel 2022, l'incidenza delle promozioni nel 2023 riprende ad aumentare

A fronte della contrazione generale dei volumi la Marca del distributore nel 2022 continua a crescere anche in termini "reali", registrando un trend a volume pari al +2,9% nonostante gli alti impatti dell'inflazione, coinvolgendo il 90% delle categorie. (VEDI FIGURA 10)

FIGURA 10

## RADIOGRAFIA DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE NEL 2022

MDD LCC Indicatori di performance della MDD 2022

<sup>1</sup> Vendite a valore a prezzi costanti<sup>2</sup> Numero medio referenze dicembre 2022 vs dicembre 2021

Fonte: Circana "Rapporto Marca" 2023.

Sinteticamente, gli altri aspetti evidenziati dallo studio sono i seguenti.

- Il **posizionamento competitivo** migliora in tutti i reparti merceologici, in particolare nel fresco e nel **pet care** dove, oltre a un'elevata crescita a valore, si osserva anche una decisa crescita a volume (fresco +5,7% e pet care +5,9%).
- La MDD è sempre più presente nell'**offerta assortimentale**, con oltre 1.700 referenze in media (100 in più dell'anno precedente) e una quota a scaffale del 16%.
- Si registrano buone performance delle **linee specialistiche** e ad alto valore aggiunto: il premium registra una crescita del +8,9% a valore e +2,3% a volume, mentre il funzionale del +14,2% a valore e +6,6% a volume. Rallenta lo sviluppo del bio, che se a

valore registra una crescita del +3,9%, a volume risulta essere l'unico segmento a presentare un segno negativo (-1,6%).

- Il **segmento mainstream**, il più importante della Marca del distributore con il 76,0% del fatturato complessivo, guida la crescita: 9,8 punti su 12,0 del trend della MDD derivano infatti dal contributo di questi prodotti.
- L'introduzione di **nuovi prodotti** è infine responsabile del 4% della crescita della MDD.
- «Innovazione e convenienza – afferma **Gianmaria Marzoli**, retail solution vice president Circana – assieme all'ampliamento costante degli assortimenti e allo sviluppo della segmentazione dell'offerta hanno un ruolo decisivo nel modello di crescita della MDD e nel rafforzamento del suo posizionamento competitivo».

### MONOLITISMO ASSORTIMENTALE ADDIO

Quello degli assortimenti sembra essere oggi, sotto i colpi del calo dei consumi, uno dei **temi più caldi** per la Distribuzione che intreccia gli aspetti di relazioni politico-strategiche con le imprese industriali e di efficienza con quelli della maggiore rispondenza alle esigenze e ai comportamenti dei consumatori.

Anche se gli assortimenti della MDD sono in crescita in tutti i reparti, tranne negli specialisti casa e persona, nel totale mercato la profondità assortimentale sta diminuendo a causa dell'Industria di marca che sta razionalizzando tutti gli investimenti tranne in ipermercati e supermercati.

La profondità degli assortimenti sta diminuendo

Per dettagliare il cambiamento dei consumi, Circana ha inserito in **quattro cluster** le singole categorie del largo consumo in base alla media delle loro performance nel lungo (2023 vs 2019) e nel breve periodo (2023 vs 2022):

- Nell'**area di attenzione** il trend di lungo periodo è inferiore alla media, ma al suo interno ha categorie con un andamento positivo nel breve: qui si posiziona il 18,9% delle categorie, pari a poco più del 20% di fatturato.
- Nello **sviluppo consolidato** si trova circa il 30% delle categorie, pari al 32% di fatturato.
- Nello **sviluppo a rischio** il trend a lungo periodo è positivo, ma quello del breve è inferiore alla media: qui c'è l'11,2% di categorie con il 13% del fatturato.
- Nell'**area critica** (performance negative in entrambi i periodi) si trova oltre il 40% delle categorie pari a quasi il 35% di fatturato. (VEDI FIGURA 11)

Ed è proprio osservando le **15 categorie top** di ognuno dei quattro cluster che si colgono segnali importanti legati al consumo. «Nell'area di attenzione - rileva Emanuela La Rocca - troviamo più categorie legate a **prima colazione e merenda** (latte, biscotti, cereali, yogurt, creme spalmabili, ecc.), in quella dello sviluppo consolidato spiccano quelle dedicate alla **nutrizione di cani e gatti** (dalla pandemia a oggi aumentati nelle famiglie italiane di oltre il 26%), al mondo salustico (grana, frutta secca) e ai prodotti anti inflazione come la **pasta di semola**. Nello sviluppo a rischio individuiamo categorie cresciute molto nell'emergenza pandemica ma che ora stanno rientrando come i **piatti pronti**

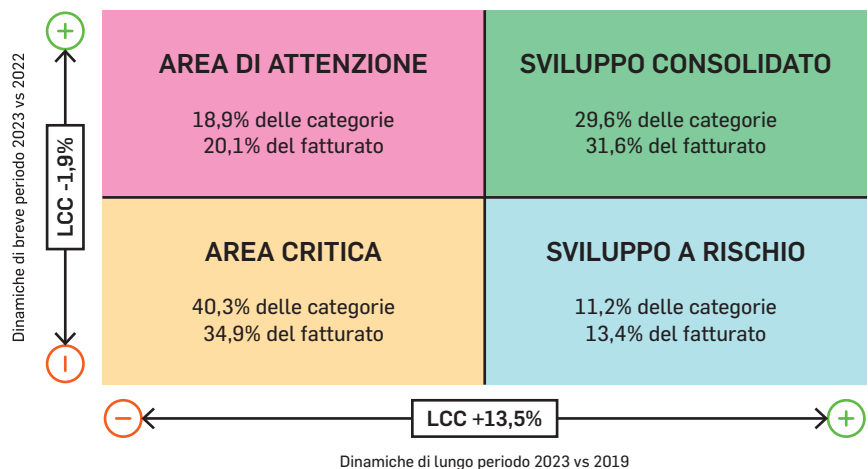
**surgelati**, le farine, i prodotti per la **pulizia domestica**. In questo gruppo rispetto al 2022 c'è un travaso di consumi dalle merceologie a peso imposto, soprattutto per formaggi e salumi, a quelle a peso variabile che hanno subito un'inflazione minore e consentono di dosare meglio gli acquisti. Nell'area critica ci sono soprattutto categorie ad alto posizionamento di prezzo (**vini e liquori**) e con un'elevata inflazione, così da scoraggiare il consumatore oculato. Se sintetizziamo i principali indicatori nei quattro cluster vediamo che la MDD è in aumento ovunque, l'assortimento cresce nei cluster più positivi mentre scende nei due più problematici e la pressione promozionale scende solo nei due più problematici».

Questa analisi fa il paio con una serie di riflessioni operative che stanno prendendo piede all'interno della Distribuzione e dell'Industria partite dalla ricerca sul **Nuovo Codice consumi di GS1 Italy**, che possiamo riassumere nella necessità di diversificare l'offerta non tanto in base ai territori ma ai bacini di utenti più simili tra di loro. Insomma il retail ha bisogno di nuove lenti per capire i consumi degli italiani.

Occorre  
diversificare  
l'offerta in base  
ai bacini di utenti  
più simili tra di loro

FIGURA 11

### UNA MAPPA DI POSIZIONAMENTO DELLE CATEGORIE NEL LUNGO E NEL MEDIO PERIODO



**Note:** Vendite a valore a prezzi costanti. Periodi: Anno terminante 01.09.2019 (AT 2019), 28.08.2022 (AT 2022), 27.08.2023 (AT 2023). Categorie classificate in base al trend a volume della categoria (maggiore/minore) rispetto al trend a volume medio del totale LCC (13,5% nel lungo periodo e -1,9% nel breve periodo).

**Fonte:** Circana Liquid Data™

**Note:** Iper + Super + LSP + Specialisti Casa Persona + Discount.

«L'estrema frammentazione della distribuzione italiana – spiegano **Stefano Cini**, head of consumer & geomarketing intelligence di **NielsenIQ**, e **Gianluigi Crippa**, senior partner di **Jakala** – fa sì che non solo ci siano differenze territoriali molto forti relativamente alle quote di mercato dei formati dei negozi nelle diverse aree, ma lo **store format vincente** cambia a livello di provincia e addirittura negli stessi bacini territoriali i punti vendita della stessa insegna apparentemente simili sono in realtà diversi. Ugualmente esiste un **indice di similarità** di negozi tra loro distanti che rende appunto simile un negozio di Milano a uno di Sciacca in Sicilia o di Follonica in Toscana».

Per **targettizzare** i punti vendita occorre quindi superare l'anagrafica e le caratteristiche strutturali e analizzare in profondità la natura dei bacini di riferimento. Si chiama indice di similarità dei bacini di clientela e apre la strada a una segmentazione più avanzata dei punti vendita, basandosi sui profili degli shopper e sui loro bisogni specifici.

L'indice di similarità dei bacini di clientela apre la strada a una segmentazione più avanzata dei punti vendita

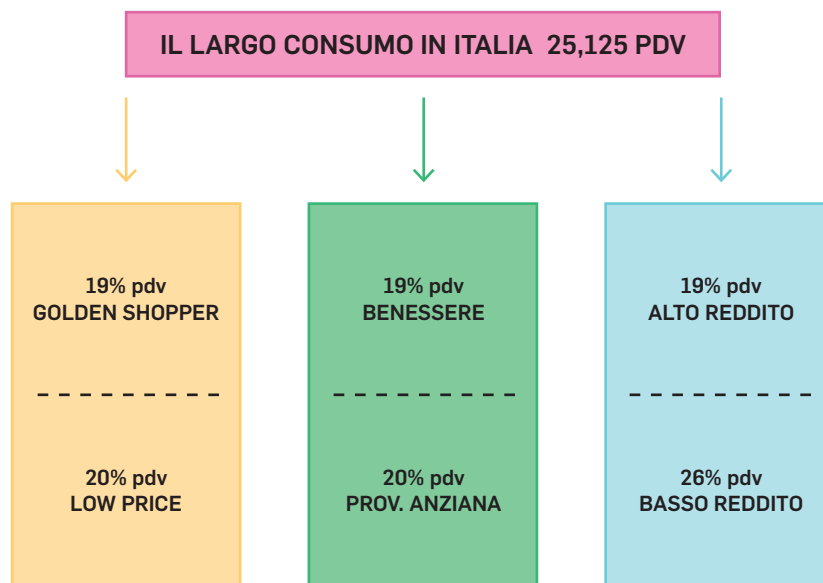
Quindi due punti vendita distanti tra di loro possono essere più simili di due punti vendita tra loro vicini e insiti nello stesso bacino. «Analizzare la similarità dei bacini – aggiungono Cini e Crippa – permette di individuare i **negozi "gemelli"** anche geograficamente distanti indipendentemente dalle tradizionali caratteristiche (format, insegna e potenzialità) e (ri) definire strategie assortimentali, promozionali, attività in-store e di comunicazione segmentando i punti vendita in base al profilo degli shopper. Allo stesso modo anche all'interno dello stesso bacino il successo passa dalla differenziazione dell'offerta per evitare cannibalizzazioni inutili. In sostanza mettere il consumatore al centro significa usare le variabili shopper per creare nuove segmentazioni di pdv.

Anche all'interno dello stesso bacino, il successo passa dalla differenziazione dell'offerta». (VEDI FIGURA 12)

Differenziare l'offerta anche nello stesso bacino è la chiave per il successo

FIGURA 12

### LA SPECIALIZZAZIONE DELL'OFFERTA ANCHE NELLO STESSO BACINO TERRITORIALE.



Fonte: NIQ GNLC ed. 1 2023 (I+S+D+LS)



## Category manager certificato

Considerata una delle maggiori rivoluzioni avvenute nell'universo del largo consumo perché ha permesso a produttori e distributori di allearsi nel costruire un'offerta di prodotti e servizi a misura delle esigenze dei clienti, migliorando performance ed efficienza in ogni fase del customer journey, il Category management è l'approccio di riferimento per il marketing collaborativo nella filiera del largo consumo e pertanto richiede un aggiornamento e un consolidamento continuo delle competenze delle figure chiave delle aziende del settore. Siano esse grandi, medie o piccole, sia della produzione sia della Distribuzione, se vogliono accrescere efficienza gestionale, marginalità e sostenibilità nella gestione del loro business non possono prescindere dall'adozione delle logiche di Category management prima all'interno della propria realtà aziendale e poi per collaborare con i partner di filiera. E proprio la figura del category manager è

oggi una delle più richieste dalle imprese di produzione e dai retailer.

«L'importanza del ruolo del category manager continua a crescere, come crescono la necessità di interpretare bisogni e aspettative dei consumatori, le conoscenze e le competenze richieste a questa figura. Del resto, il successo del Category management risiede proprio nel fatto che è un approccio in continua evoluzione, capace di adattarsi ai cambiamenti del mercato, dei consumatori, della tecnologia e della disponibilità di dati» spiega **Ermano Bertelle**, training manager di **GS1 Italy**. «Per rispondere alle sempre nuove esigenze delle aziende, l'**Academy di GS1 Italy** propone l'**ECR Certified Category Management Program**, il percorso formativo per tutti gli attori del largo consumo che vogliono specializzarsi nel Category management o aggiornare le loro competenze in materia con la certezza di una formazione di qualità, certificata e che integra la parte teorica con quella pratica».

Un aiuto per centrare l'assortimento sul cliente lo dà la **data science** che guida il cambiamento culturale del retail nel passaggio dalla focalizzazione su prodotto e categoria a concentrarsi sul cliente con un'offerta per specifici gruppi di persone, sullo sviluppo di nuovi clienti e il mantenimento di quelli fedeli.

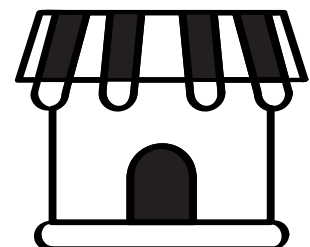
«Nell'ambito del **category management** e della **definizione degli assortimenti** - spiega **Marco Metti**, business development manager, e **Siro Descrovi**, senior customer strategy lead di **Dunnhumby** - la data science migliora l'efficacia con assortimenti più rilevanti per i clienti e l'efficienza dei processi, grazie a un metodo condiviso e una migliore organizzazione delle attività, incrementando da un lato le vendite e dall'altro i margini».

La data science  
migliora l'efficacia  
con assortimenti  
più rilevanti per  
i clienti e l'efficienza  
dei processi

Per il retail è allora giunto al capolinea il **monolitismo assortimentale** di formato?

È molto probabile che sia così se anche un campione come **Esselunga**, per bocca del direttore commerciale **Eugenio Neri**, che adotta una politica assortimentale concentrata, con 25 mila referenze nei superstore e 18 mila nell'online (5 mila nel format LaEsse), si chiede se non siano troppe. «È sbagliato avere lo stesso assortimento in tutti gli store, a maggior ragione perché è **lo stesso cliente** che in base alle sue esigenze **cambia negozio**. La più grande sfida che abbiamo di fronte è il cliente diverso in ciascun punto vendita, facendo in modo che abbia una percezione chiara dell'offerta. È evidente che oggi lavoriamo secondo un equilibrio tra MDD e prodotti di marca, e tra MDD di prezzo basso e quelle top di gamma. E se da un lato abbiamo bisogno della collaborazione dell'Industria dalla quale ci aspettiamo tanta innovazione reale, dall'altro equilibrio non significa immobilismo».

Ci sono oggi clienti  
diversi nello stesso  
punto vendita



**LA DISTRIBUZIONE,  
UN VOLANO PER IL PAESE**

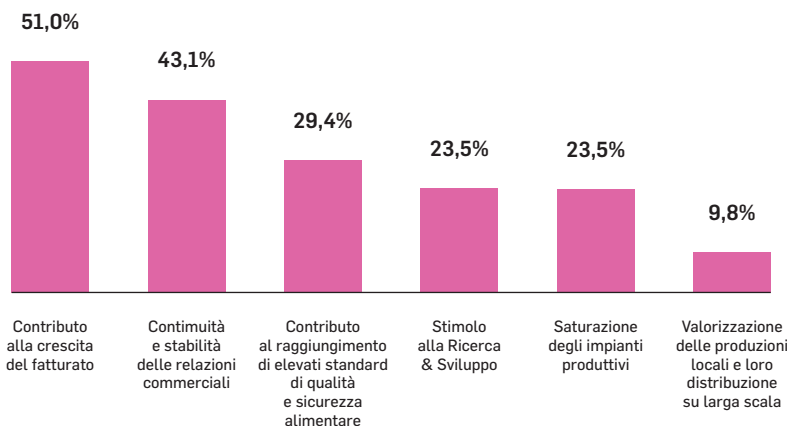
Lo studio di The European House-Ambrosetti, a sua volta, sottolinea il ruolo della Distribuzione, con i suoi 155 miliardi di euro di fatturato nel sistema agroalimentare e per il sistema paese. In quanto anello di una filiera articolata, fornisce un contributo complessivo alla crescita del paese di oltre 52 miliardi di euro, tra diretto e attivato indirettamente, occupa 438 mila persone (con una crescita di 58.475 unità dal 2013 al 2021), che diventano circa 3,3 milioni se si considerano le filiere attivate, pari al 20% degli occupati totali in Italia. Soprattutto sostiene l'occupazione femminile, giovanile e a tempo indeterminato in misura superiore alla media italiana.

**155**  
miliardi di euro  
il fatturato della  
Distribuzione

FIGURA 13

**I VANTAGGI RICONOSCIUTI DAGLI MDD  
PARTNER ALLA DISTRIBUZIONE MODERNA**

Risposta alla domanda: «Quali sono gli impatti riscontrati dalla sua azienda a seguito della collaborazione con la Distribuzione moderna per la realizzazione di prodotti a Marca del distributore nel biennio 2020-2022?»  
(val. % sul totale, possibilità di risposta multipla), 2022



Fonte: The European House - Ambrosetti per Adm. "L'Italia di oggi e domani: il ruolo sociale ed economico della Distribuzione moderna" 2023

La Distribuzione si conferma poi un volano per la crescita di tutta la filiera agroalimentare e delle piccole e medie imprese che hanno con essa rapporti duraturi nel tempo. E la Marca del distributore ne è il motore. (VEDI FIGURA 13)

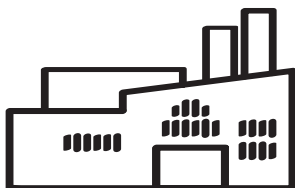
Il sondaggio sottoposto agli espositori della manifestazione bolognese rileva inoltre che le aspettative di crescita delle aziende MDD partner sono positive e sette su dieci prevedono una chiusura 2022 con una crescita a doppia cifra, grazie anche alle relazioni di lungo periodo con le aziende della Distribuzione (il 36% collabora da più di otto anni). Infatti per il 36% dei rispondenti tale collaborazione è stata la principale leva di crescita del fatturato stimolando anche l'innovazione del prodotto in termini di nuovi gusti, abbinamenti e nuovi formati.

Il  
**36%**  
degli MDD partner  
collabora da oltre  
otto anni con i clienti  
della Distribuzione



«La Distribuzione moderna – commenta Pedroni – è un comparto importante per l'economia del paese, un attore dinamico della filiera agroalimentare che contribuisce alla crescita del settore e delle molte PMI che costituiscono l'ossatura portante del made in Italy e che hanno trovato nei lunghi rapporti di fornitura con le aziende distributive una base di **stabilità commerciale** e uno **stimolo all'innovazione** di prodotto. Il tessuto produttivo italiano ha in più occasioni dato prova di grande versatilità e capacità di innovarsi, ma è necessario che le istituzioni lo sostengano tutelando il know how nazionale e l'impegno degli imprenditori in una **produzione di alta qualità, etica e sostenibile**».

Il riconoscimento del ruolo svolto dalla Distribuzione ha tardato ad arrivare, ma alla fine è giunto anche a causa della difficile situazione economica per le famiglie con l'iniziativa del **patto anti-inflazione** del **Ministero delle imprese e del Made in Italy (MIMIT)**, che ha portato alla creazione a un **paniere** di prodotti certificati a **prezzo calmierato** nell'ultimo trimestre dell'anno, al quale ha aderito la Distribuzione a ranghi compatiti con l'Industria meno pronta ad aderire. «La domanda è però un'altra: che cosa possono fare insieme Industria e Distribuzione per sostenere i volumi di vendita. «Quella del Ministero non sarà un'iniziativa risolutoria – spiega Pedroni – ma considerando il peso economico della filiera, le sinergie tra Industria e GDO sono una necessità per l'Italia.



## Le sinergie tra Industria e Distribuzione, una necessità per l'Italia

Certo al governo chiediamo azioni molto più concrete, non per noi ma per gli italiani: in primis di mettere più soldi nelle tasche dei lavoratori attraverso il taglio del cuneo fiscale e con la detassazione degli aumenti salariali, poi di aiutare la parte più debole del paese non solo attraverso la social card per gli indigenti ma anche attraverso il sostegno all'introduzione del **salario minimo**, un fatto non solo economico ma di giustizia. Con un'inflazione che erode più del 15% del potere di acquisto la metà delle famiglie è in difficoltà, la domanda interna è destinata a ridursi e i risparmi non potranno a lungo sostenere un livello significativo dei consumi. Un grande paese come il nostro ha il **dovere di reagire**. È interesse anche delle imprese, di tutte le imprese».

### FILIERA DA RIPENSARE

La filiera del largo consumo si trova quindi ad affrontare un **quadro straordinariamente complesso** in cui l'elemento più critico è il disallineamento tra domanda e offerta, tra quantità e qualità, e le **imprese** sono chiamate a essere **flessibili** e dimostrare **capacità di adattamento**. Se le imprese dell'Industria possono contare sul contributo dell'export, per quelle della Distribuzione il punto critico è come far fronte a questa situazione complicata, prima che il largo consumo si restringa.

«A fronte della polarizzazione per aree geografiche, per fasce sociali, per reddito – afferma **Maniele Tasca**, direttore generale di **Selex Gruppo Commerciale** – i consumatori fanno delle scelte: visitano un numero maggiore di punti vendita, riducono lo spreco e quindi acquistano meno freschi per evitare di buttarli, acquistano meno in promozione e quindi fanno meno scorta. Ma il pericolo reale è lo **scivolamento** progressivo verso il basso del **ceto medio**, le cui scelte influiscono sulle vendite, soprattutto dei prodotti di qualità. Che oggi devono essere sostenibili e accessibili. Ecco, rischiamo di perdere quella fascia di popolazione che non può più accedere alla qualità. Per la filiera tutta è fondamentale mantenere questa fetta dei consumi. Per contro vediamo che altri prodotti, come quelli pronti, hanno un trend in crescita nonostante i prezzi più elevati, probabilmente perché il consumatore gli riconosce un valore aggiunto».

Evitare il rischio che il largo consumo si restringa e perda la clientela interessata alla qualità

Ma al di là di individuare chi ha la responsabilità di avere trasferito a valle i maggiori costi o lo ha fatto solo parzialmente, su chi ha privilegiato i profitti e chi ha ridotto i margini, emerge la volontà comune di un **confronto aperto**, non foss'altro

che per aumentare il margine negoziale con le istituzioni. Per Maura Latini se si hanno **obiettivi comuni** la filiera può esprimere tante **potenzialità**, ma «il modello di relazione nato in un'epoca e in un paese in crescita è inadatto ai cambiamenti strutturali che stiamo affrontando. C'è la necessità di partire da un'analisi condivisa per una relazione che rilanci nuovamente i volumi delle vendite».

Di un passo avanti per la necessità di aumentare il **peso politico** di una filiera strategica per il Pil parla anche il presidente di Centromarca **Francesco Mutti**: «Dobbiamo lavorare come **GS1 Italy** su **progetti condivisi**, ben eseguiti e di **lungo periodo**, darci obiettivi di peso. In questo modo la nostra voce in capitolo sarebbe significativamente diversa e potremmo migliorare alcuni aspetti dal punto di vista legislativo ed esecutivo che si riverberano nella capacità di portare migliori prodotti e di qualità continuando, come da 80 anni a oggi, a incidere sempre meno sulla capacità di spesa del consumatore».

Ma il governo non può fare il convitato di pietra. «A nostro avviso sono prioritarie – conclude **Alessandro d'Este**, past president **IBC** e presidente **GS1 Italy** – **politiche industriali** con cui favorire l'incremento della produttività, l'accesso al credito, l'export, gli investimenti per la crescita dimensionale delle imprese e il sostegno alle transizioni sostenibile e digitale. Sono i **fattori strategici** per rafforzare l'industria italiana dei beni di largo consumo. Il punto d'arrivo è il miglioramento dell'efficienza della filiera, indispensabile per garantire la **competitività** sul mercato interno e internazionale».

## Parlano i protagonisti

### SCELTE IMPORTANTI

«La GDO prova a tutelare al meglio il potere d'acquisto dei consumatori ma non si fa niente da soli e i fornitori sono importantissimi, ma la maggioranza delle grandi marche non ha dato risposte né collettivamente né one to one. Se lavoriamo insieme si possono aprire buone opportunità per ridurre l'impatto comune sulla catena del valore e ridurre i costi per avere prezzi più bassi. Lo facciamo già con molti fornitori dell'Industria per i loro marchi e per la Marca del distributore. È un momento in cui dobbiamo fare scelte importanti. Siamo coscienti di prendere dei rischi, ma la discussione con il governo è una grande opportunità che non dobbiamo abbandonare».

**Christophe Rabatel**,  
ceo di Carrefour Italia

### CERINO IN MANO

«Agli occhi del consumatore i distributori sono i cattivi, ma nel solo caso nostro è bene sapere che esportiamo 2,5 miliardi di ortofrutta (lo fanno anche altri retailer, ndr) e che con "Carta dedicata a te" abbiamo investito due milioni di euro. Però non possiamo rimanere sempre con il cerino in mano e la Distribuzione non ci sta a essere ritenuta l'unica responsabile nel generare inflazione nel carrello».

**Massimiliano Silvestrini**,  
presidente di Lidl Italia

### RESPONSABILITÀ CONDIVISE

«È necessario condividere la responsabilità con l'Industria: assodato che la leva promozionale ha dei limiti, l'elemento più strutturale è cercare nuovi equilibri negli assortimenti. In questa

fase è importante chiarire che l'equazione "aumento di prezzi uguale Distribuzione" deve essere sostituita dall'equazione "aumento dei listini dei prodotti uguale inflazione". In prospettiva non ci si può aspettare una situazione di deflazione, ma al di là delle scelte che faranno le aziende industriali, quel che interessa sono le risposte dei consumatori. Noi di certo non possiamo più accettare che il posizionamento dell'insegna sia determinato dalle politiche di prezzo».

**Maniele Tasca**,  
direttore generale operativo di Selex

### ORIZZONTI DI LUNGO PERIODO

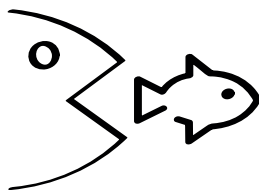
«Se è vero che viviamo in una condizione di perma-crisi, dobbiamo confrontarci anche con orizzonti di lungo periodo. Non sarà necessariamente con tutta l'Industria ma con chi si condivideranno visioni comuni nel rispetto delle proprie strategie. Con altri dovremo dividere le nostre strade».

**Francesco Avanzini**,  
direttore generale operativo di Conad

### CARENZA DI INFRASTRUTTURE

«L'efficienza la devono fare le imprese, ma se non ci sono infrastrutture e un paese che fa progredire l'efficienza difficilmente recupereremo risorse da trasferire alle famiglie. Perché se non riusciremo a restituire risorse alle famiglie più deboli, non recupereremo i volumi. Allora serve fare fronte comune affinché anche le istituzioni facciano la loro parte. Non mi voglio accontentare del Pil che cresce quando i volumi dell'agroalimentare italiano calano».

**Maura Latini**,  
presidente Coop Italia



Efficienza di filiera  
indispensabile per  
la competitività

**IPOTESI DI FUTURO**

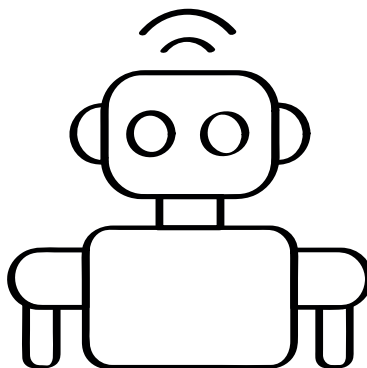
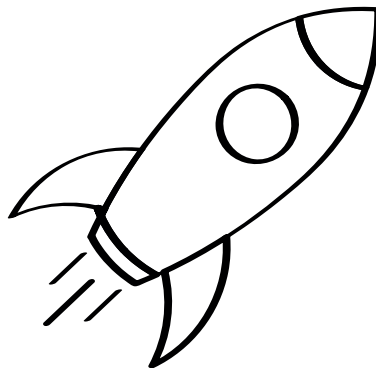
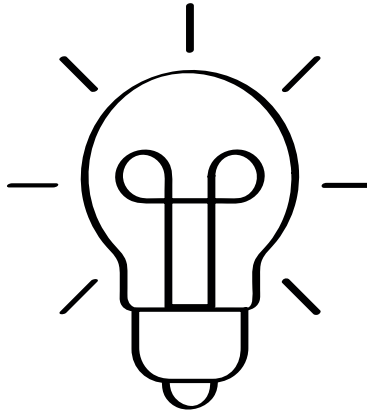
È quindi evidente che ancor più di prima pensare a come affrontare il domani è decisivo per il sistema del largo consumo. Per il **breve periodo**, il 2024, Emanuela La Rocca fornisce alcuni spunti orientati alla difesa dei margini e dei volumi in attesa di uno scenario economico diverso.

- L'**andamento dei prezzi** sarà fondamentale fino a tutto il 2024 per determinare l'evoluzione e le performance del settore.
- La **concorrenza tra canali** sarà molto condizionata dall'inflazione oltre che dalle strategie adottate dai distributori e fornitori per rispondere alle esigenze del consumatore.
- È auspicabile la chiusura della forbice rispetto al **costo medio della vita**, cruciale per la ripresa dei volumi anche se non sarà a brevissimo termine.

La **crescita della MDD** continuerà, se supportata dall'innovazione.

- Obbligatorio **rivedere le strategie promozionali** per attrarre il consumatore e migliorare la redditività.
- Il livello di **disponibilità dei prodotti** a scaffale è in miglioramento, ma sarà importante incentivarlo con misure ad hoc.

A una prospettiva di **medio periodo** guarda invece lo studio di The European House-Ambrosetti, che rileva almeno tre **elementi critici** in grado di influire sul settore nei prossimi anni: il **progressivo invecchiamento** della popolazione italiana compensato principalmente dagli stranieri, un elevato tasso di **disoccupazione giovanile** (29,7%) e la più elevata percentuale a livello europeo di giovani Neet che non studiano e non lavorano (23,1%).



# 29,7%

la disoccupazione giovanile,

# 23,1%

la percentuale di chi non studia né lavora

## Difesa dei margini e difesa dei volumi

Nel 2024 sarà fondamentale anche contenere l'inflazione. Circana, prima dello scoppio dell'ultimo conflitto, ha ipotizzato due scenari per contenerla. «Uno - spiega Emanuela La Rocca - più conservativo che abbiamo chiamato **difesa dei margini**: prevede una sostanziale continuità con il 2023 e quindi ricarsi maggiori rispetto al costo medio della vita, una progressione piuttosto contenuta dell'attività promozionale e ancora un protrarsi della selettività dell'offerta a scaffale. E poi abbiamo ipotizzato uno scenario denominato **difesa dei volumi**

in cui il settore del largo consumo riprenderà in mano il ruolo di calmieratore dei prezzi e rilancerà con maggiore decisione le attività promozionali, aumentando pure l'offerta a scaffale. Nello scenario più conservativo l'aumento medio dei prezzi sarà intorno al + 5%, in quello più coraggioso di difesa dei volumi sarà poco più del + 2%».

«Questa situazione - commenta **Valerio De Molli**, managing partner e ceo di The European House-Ambrosetti - rischia di andare a comprimere i consumi, incidendo negativamente su un mercato domestico che vede già da un decennio una sostanziale stabilità della domanda: gli over 65 hanno un fabbisogno calorico inferiore rispetto alla popolazione adulta, un ammanco nella domanda che non può essere compensato dai giovani, se non lavorano, né dalle famiglie straniere che hanno un potere d'acquisto più basso rispetto a quelle italiane. In Italia inoltre esiste una forte polarizzazione della ricchezza che si va accentuando con un aumento esponenziale delle persone in povertà assoluta, passate dal 3,9% nel 2009 al 9,4% nel 2021. Compito della Distribuzione moderna, anche attraverso la MDD, è di democratizzare una spesa alimentare di elevata qualità e sostenibile».

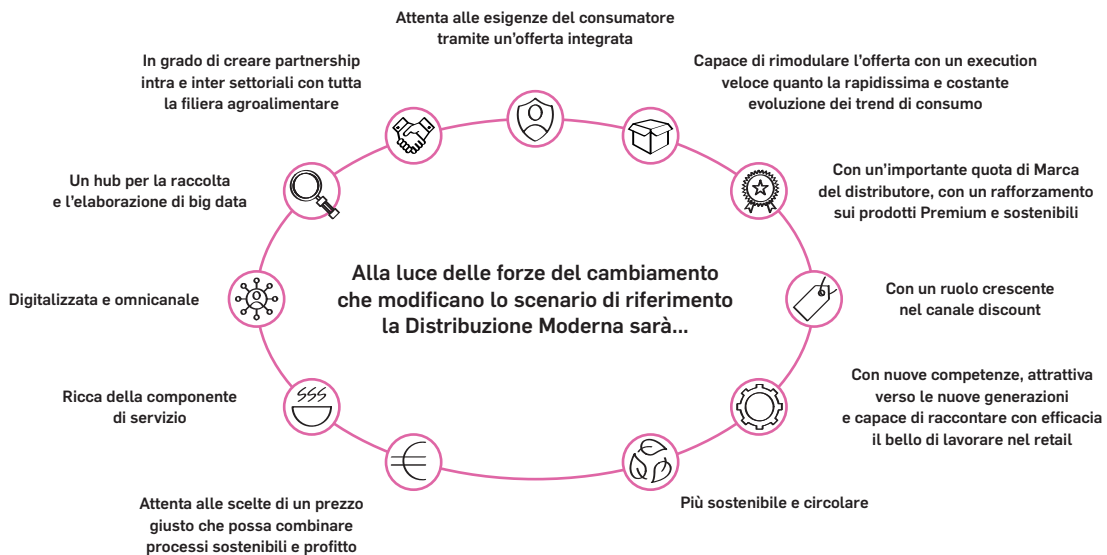
Alla luce di questi cambiamenti dello scenario di riferimento, il futuro della Distribuzione ruota secondo De Molli intorno a una serie di direttrici. (VEDI FIGURA 14)



- La rimodulazione di un'offerta **integrata di prodotti e servizi** in grado di rispondere a nuovi bisogni dei consumatori riassumibili nelle quattro macro categorie: food experience (prodotti rich in, free from e ad alto contenuto di servizio), benessere e wellness (servizi parasanitari, nutraceutica), tempo libero e famiglia (animali, viaggi), servizi (telefonata, pagamento bollette). Il percorso di evoluzione è già in atto e coinvolge a oggi oltre 500 punti vendita in cui sono stati aperti parafarmacie, ottici, bar, benzinai, pet store, profumerie.
- La **sostenibilità** come denominatore comune nell'introduzione di nuovi prodotti alimentari e nella revisione di quelli già presenti a scaffale. Il tema è molto sentito dal 62% degli italiani e viene spesso unito alla richiesta di origine nazionale e sicurezza alimentare delle referenze. Un impegno delle insegne che trova un riscontro anche nel percepito dei clienti verso la MDD: il 55% la considera attenta ai temi legati all'ambiente e alla sostenibilità e il 50% la ritiene attenta ai temi etici e sociali.
- **Crescita**. In questo contesto anche la MDD evolverà verso le nuove esigenze dei consumatori: sarà più focalizzata sui prodotti premium, più sostenibile, allargherà l'offerta e sarà ancora più attenta alla valorizzazione dei prodotti locali. Nel percepito del 72% dei consumatori la MDD alimentare risponde all'esigenza di conciliare qualità e prezzo e per il 67% permette l'acquisto di prodotti bio a un prezzo contenuto. Offre anche un grande contributo alla distribuzione su tutto il territorio nazionale dei prodotti

FIGURA 14

## L'IDENTIKIT DELLA DISTRIBUZIONE NEI PROSSIMI ANNI



Fonte: The European House - Ambrosetti per Adm "L'Italia di oggi e domani: il ruolo sociale ed economico della Distribuzione moderna" 2023

certificati del made in Italy: in media ciascuna insegna propone 125 referenze Dop e Igp a Marca del distributore.

- **Omnicanalità e digitalizzazione.** L'uso della rete per fare acquisti sta entrando nelle abitudini degli italiani (il 74% usa la connessione a questo scopo), perciò gli spazi online e offline della Distribuzione sono destinati a diventare rapidamente un ecosistema unico e omnicanale. I retailer si confronteranno quindi

con un ripensamento della propria offerta di servizi nei due spazi, integrando le piattaforme e-commerce come strumento di relazione e di fidelizzazione dei clienti.

- Incrementare **nuove competenze qualificate.** La compenetrazione tra fisico e digitale comporta infatti un aggiornamento dei sistemi logistici, delle attività di marketing e della distribuzione stessa dei prodotti che richiederà l'introduzione di

nuove figure professionali, come il data analyst e il visual merchandiser.

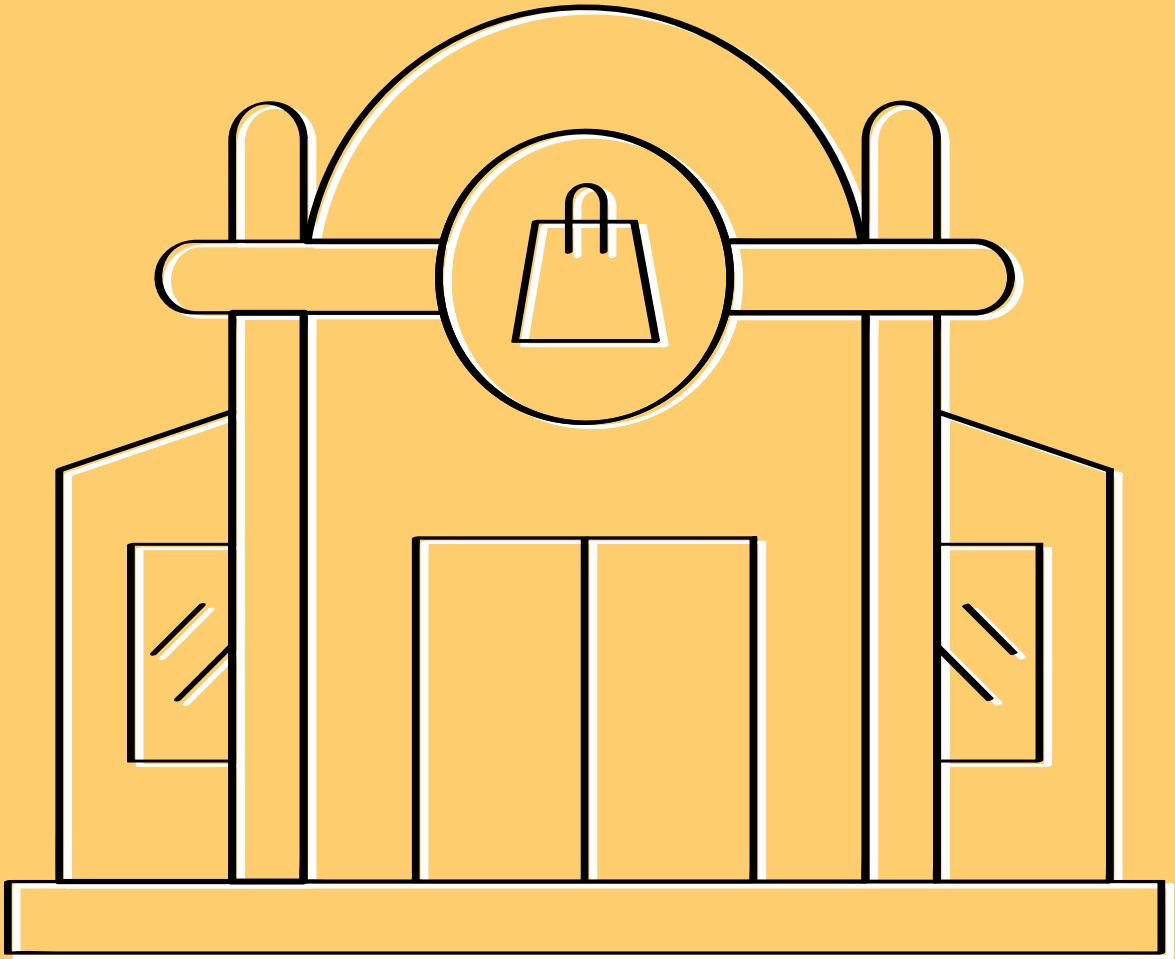
- Ampliare i servizi offerti attraverso **nuove partnership intra e intersettoriali** con tutta la filiera agroalimentare, ma anche con altre filiere, come quella farmaceutica o della cura degli animali, centri medici, agenzie viaggi.

È un percorso in parte già intrapreso, che dovrà necessariamente rafforzarsi negli anni a venire. ■

---

# 3/RETAIL ESTESO

Dopo la pandemia sembra proprio che per il retail e il sistema dei consumi sia cominciata una traversata verso un nuovo mondo in cui le tecnologie digitali hanno definito interconnessioni sempre più strette tra i processi e le attività con l'omnicanalità a fare da guida. Dove non c'è innovazione senza sostenibilità, dove i modelli organizzativi sono ripensati e dove l'online si fonde nell'offline e viceversa. E l'approdo è la relazione integrale, olistica con il cliente.



# Oltre il trade

Le risposte ai consumatori sempre più differenziati impongono alla Distribuzione alcune linee di cambiamento che incrociano l'esplorazione e il presidio di nuovi territori di offerta con l'innovazione digitale nei processi e nell'operatività.

Tornano al centro i negozi fisici, che da punti vendita sono ormai veri touchpoint definitivi per lo sviluppo delle relazioni con i clienti, dove la rivoluzione silenziosa riguarda il personale di vendita.

**D**a sempre i retailer si interrogano su come affrontare il cambiamento per adeguare il proprio modo di fare impresa alla società che cambia e alle opportunità offerte dall'evoluzione tecnologica e dalla trasformazione digitale, in un territorio ad alta competitività. Ma in un **contesto multiforme** e in rapida trasformazione come quello odierno nel quale si intrecciano trend globali ed evoluzione dei comportamenti dei consumatori è ancora più difficile conciliare il presente con il futuro. E non esiste una ricetta unica. Occorre identificare le principali

priorità di business e una visione del futuro partendo da angolazioni diverse per primeggiare.

Così sintetizza **Andrea Petronio**, senior partner e responsabile della practice retail di **Bain & Company**, nel corso del **Marketing & Retail Summit di Gdoweeek e Mark Up**.

Priorità di business  
e visione per  
conciliare presente  
e futuro

Vi sono, per Petronio, alcuni elementi di rilievo che costituiscono una **piattaforma di base** per questa **sfida continua**, riassumibili in tre sostantivi: **tecnologia**, **sostenibilità** e **talenti**.

Queste tre sfide vanno però inserite nella cornice generale, caratterizzata da una condizione di forte stress per tutti gli operatori del settore che si concretizza in alcuni fenomeni abbastanza precisi, oltre a quelli economici e sociali di cui si è parlato. Li riassume per tutti l'**Osservatorio Innovazione digitale nel retail della School of Management del Politecnico di Milano**.



## EVOLVE L'INFRASTRUTTURA COMMERCIALE

Dopo il forte spostamento dei consumi e degli investimenti verso l'online, nel 2022 i **negozi fisici** hanno riacquisito maggiore centralità assumendo un **ruolo da protagonista** nel consolidamento della relazione con i consumatori finali. L'**e-commerce di prodotto** ha infatti rallentato la sua crescita, raggiungendo i 32,5 miliardi di euro, con un tasso di crescita di +8% rispetto all'anno precedente da +18% nel 2021. Contemporaneamente anche la variazione del **numero di punti vendita**, pur rimanendo negativa in continuità con il passato, registra il tasso di decrescita più basso negli ultimi cinque anni: a fine 2021 in Italia si contano 581.521 esercizi commerciali di prodotto, con una contrazione di -0,6% rispetto al 2020 (il Cagr - Compounded Average Growth Rate, tasso annuo di crescita composto - 2016-2020 è pari a -1,4%).

# 581.521

esercizi commerciali  
nel 2021,

# -0,6%

sul 2020

Si assiste anche all'evoluzione dell'infrastruttura commerciale italiana. La rete fisica sta infatti attraversando una fase di profonda ristrutturazione e i retailer stanno abbandonando le grandi superfici di vendita: quelle comprese tra 1.500 e 5.000 mq a fine 2021 si sono ridotte del -12% rispetto a fine 2020 (il Cagr 2016-2020 è pari a -1%). Con una concentrazione dei retailer sugli **store di prossimità** dotati di soluzioni digitali in grado non solo di migliorare l'esperienza transazionale e relazionale del consumatore, ma anche di supportare l'online.

# -12%

nel 2021  
i punti vendita  
di 1.500-5.000 mq

Tra gli esempi: il nuovo format di prossimità TuDay di **Conad Nord Ovest**, **MediaWorld** che estende il formato Smart con possibilità di online selling in store e ritiro degli ordini online, lo sviluppo del concept laEsse, punto vendita di prossimità digitale e omnicanale di **Esselunga**. Infine, cresce l'attenzione verso l'offline anche da parte dei pure player (per esempio **Deliveroo** che con **Carrefour** apre un negozio dove è possibile ritirare la spesa fatta online) che iniziano a riconoscere nel negozio fisico un ruolo da protagonista nel consolidamento del rapporto con i consumatori finali.

## INNOVATORI E ATTENDISTI

Secondo quanto riportato da Petronio, tra il 2018 e il 2022, gli investimenti tecnologici per l'automazione sono cresciuti del 10%, mentre nell'operatività sia nei negozi fisici che online del 35%.

In questo contesto, l'innovazione digitale assume connotazioni differenti tra gli operatori attendisti e in posizione difensiva e quelli che ne fanno uno strumento per far fronte alla crisi e un'occasione per rivedere i processi.

In generale, quindi, per un campione di 80 top retailer italiani intervistati dall'Osservatorio Innovazione digitale nel retail, l'incidenza degli investimenti sul fatturato rimane stabile nel 2022 rispetto al 2021 ed è pari al 2,5%. Con quali finalità?

Per

# 80

top retailer italiani  
gli investimenti  
digitali sul fatturato  
sono pari al

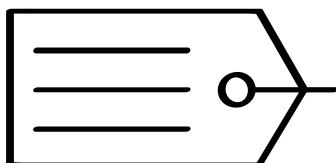
# 2,5%

«Non solo, come in passato, per migliorare l'esperienza del cliente e sviluppare modelli omnicanale, ma anche per recuperare efficienza in condizioni di incertezza e turbolenze e farne uno strumento per rispondere all'attuale situazione economica», afferma **Valentina Pontiggia**, direttrice dell'Osservatorio. Ma occorre fare di più.

Nella disanima degli interventi messi in atto dai retailer emergono, secondo **Elisabetta Puglielli**, ricercatrice senior dell'Osservatorio, due parole chiave:

- **Contingenza**, in quanto aiuto a contrastare le conseguenze economiche di cui sopra.
- **Continuità** con i progetti già avviati.

Tra i nuovi progetti vi sono quelli legati all'ottimizzazione di alcune attività in negozio, come le **etichette smart**, adottate o potenziate nel 2022 dal 18% dei top retailer italiani, per gestire in modo dinamico e in tempo reale le variazioni di prezzo e garantire la massima trasparenza al consumatore, e parallelamente quelli per l'efficiamento delle attività e dei processi lungo la **supply chain** allo scopo di contrastare le difficoltà nell'approvvigionamento di beni e materie prime con lo sviluppo di sistemi di demand, inventory e distribution planning (28%), o di contenere i costi delle operation e della logistica per cercare di recuperare marginalità: il 16% dei retailer adotta o consolida, infatti, i sistemi di incremento delle performance di magazzino e le soluzioni di tracciamento RFID dei prodotti lungo la filiera.



## Le tecnologie per l'efficienza

Non si può dire che le innovazioni tecnologiche abbiano sempre avuto il successo e il seguito che avrebbero meritato. I casi sono tanti, spesso perché l'innovazione arriva troppo presto, altre volte perché l'interesse iniziale prontamente divampato, si spegne poco dopo. Vi sono poi tecnologie che hanno grandi potenzialità ma che sono poco considerate dalle imprese. «Nella ricerca dell'efficienza le tecnologie, anche quelle non particolarmente innovative, non hanno ancora una diffusione tale da raggiungere tutti i benefici che si possono ottenere – spiega **Andrea Ausili**, standard & innovation director di **GS1 Italy** – come è il caso della **Digital proof of delivery** o dell'**RFID** per la catena logistica, che ha un potenziale ancora inespresso in certi settori come il largo consumo. Anche le tecnologie che abilitano le relazioni con il consumatore sono

cruciali, se si pensa al **passaporto digitale di prodotto** e a quelle che ruotano intorno alla sostenibilità.

Sebbene esistano tecnologie innovative, appoggiarsi su sistemi consolidati che garantiscono continuità ed evoluzione è una scommessa vincente. È il caso del codice a barre che da cinquant'anni supporta egregiamente la vendita dei prodotti, ma sta evolvendo rapidamente verso nuove versioni più potenti. Sono i codici bidimensionali che consentiranno di supportare relazioni con il consumatore più efficaci per qualità e quantità delle informazioni veicolate, garantendo la continuità con il passato. Il codice QR con **GS1 Digital Link** supporta nuovi processi e nuove relazioni tra brand e consumatore grazie alle potenzialità di simboli più capienti. E per il new retail il fatto di codificare più informazioni significherà poter abilitare un'enormità di processi innovativi».

Il

18%

dei top retailer  
adotta etichette  
smart per la  
gestione dinamica  
dei prezzi

La ripresa del canale fisico riaccende i riflettori proprio su una **revisione degli store** non solo dal punto di vista infrastrutturale, ma anche digitale. L'esperienza del cliente viene semplificata e resa più consapevole: i **chioschi digitali**, implementati dal 28% dei top retailer, favoriscono l'approfondimento della conoscenza dei prodotti, mentre le soluzioni di **digital signage** (23%) attivano una comunicazione efficace con il cliente. Particolarmente rilevante è anche l'automatizzazione dell'esperienza, grazie a sistemi di self scanning (18%) da app o device dedicati. Un altro cantiere di innovazione riguarda il punto cassa: il 33% investe in soluzioni di mobile e contactless payment e il 9% in sistemi di **self check-out** per snellire la fase di pagamento. Infine, il 25% dei retailer dichiara di essere al lavoro sull'evoluzione

del tradizionale significato della cassa: non è più solo un punto in cui termina l'esperienza d'acquisto, ma un luogo dove erogare servizi a valore aggiunto per il consumatore. (VEDI FIGURA 1)

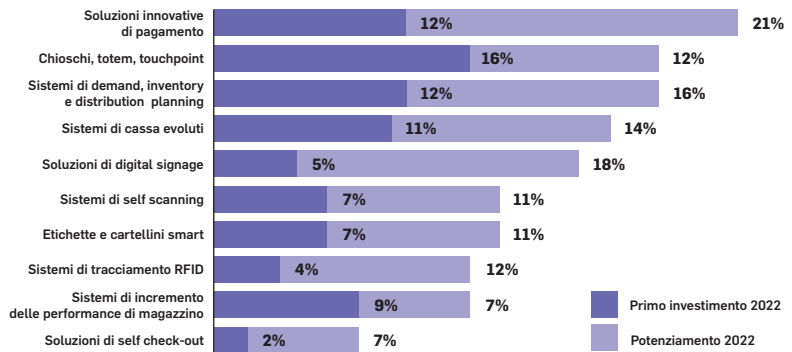
Il digitale negli store serve per semplificare l'esperienza cliente e renderla più consapevole

«Semplicità, fluidità, trasparenza per pagamenti semplici, veloci, sicuri sono attributi che cambiano il significato del punto cassa», spiega Sara Peluso, digital marketing senior specialist di Postepay, che con la versione digitale del sistema di pagamento mette l'accento sulla creazione di relazione tra i merchant e i 19 milioni di clienti attraverso sconti personalizzati e cashback, trasformandoli in un target di valore. «Per noi risulta fondamentale non solo essere abilitatori dell'incasso digitale, ma diventare partner dei merchant per fidelizzare la base clienti e per acquisirne di nuovi».

Con l'aumento poi dei metodi di pagamento è importante disporre di soluzioni tecnologiche che accorcino i tempi. Così Axerve (Banca Sella) integra in una sola piattaforma l'orchestrazione dei diversi metodi di pagamento in modo da offrire nella gestione dell'e-commerce al retailer (Calzedonia) un unico punto di contatto con tante possibilità di uscita.

FIGURA 1

## LE INNOVAZIONI DIGITALI DI BACK-END E FRONT-END SU CUI HANNO INVESTITO I TOP RETAILER ITALIANI



Fonte: School of Management del Politecnico di Milano "Osservatorio Innovazione digitale nel retail" 2023

### L'IMPATTO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE GENERATIVA

«Il vero elemento dirompente che sta cambiando il volto del retail – aggiunge Petronio – è però l'intelligenza artificiale (IA) generativa, che promette di rivoluzionare la produttività del settore, riducendo significativamente la struttura dei costi. Si stima infatti che fino al 28% del tempo di lavoro nel retail possa essere automatizzato grazie all'IA generativa».

Il

28%

del tempo di lavoro nel retail potrà essere automatizzato dall'intelligenza artificiale

Ma l'IA generativa è molto di più che un semplice strumento per tagliare i costi. «È un asset fondamentale per raggiungere il "marketing one to one", ovvero la personalizzazione estrema delle esperienze di acquisto», sottolinea Petronio. Se ne parla da decenni, passando dalle carte fedeltà alla profilazione online, ma l'ostacolo principale è sempre stato l'uso efficace dei dati raccolti. Con l'IA generativa, questo impasse sembra essere superato. Grazie alla sua enorme capacità computazionale, può analizzare enormi quantità di dati in tempo reale e tradurli in informazioni preziose.

L'IA può analizzare in tempi rapidissimi enormi quantità di dati

L'OPINIONE

## Fine spesa ad personam



“**P**assare dalla cassa” è una delle esperienze più comuni dei consumatori, e forse anche quella che più viene vista in modo totalmente diverso a seconda del tipo di acquirente. La visione prevalente, almeno a scorrere i social media, è che sia considerato generalmente un momento di stress e insoddisfazione.

Di certo l'impatto che ha sul conto economico del retailer è rilevante: la cassa può essere considerata un male necessario, un costo da limitare il più possibile per preservare i margini del punto vendita. Del resto, la nascita del supermercato si può far datare nell'avvento del self-service, nell'eliminazione del banconiere factotum che “serviva” il cliente, incrementando così il numero di spese concomitanti possibili. Libero servizio, si chiama in gergo, in cui il risparmio di personale è patinato, appunto, di libertà di percorrere il supermercato come si vuole, finché si vuole.

Rimane però, da sempre, il problema della “fine” della spesa. Il momento del pagamento, del conteggio, dell'estrazione, dell'imbustamento (anche questa pratica, agli albori, era svolta dal cassiere, poi delegata anch'essa al cliente, spesso incalzato dalla velocità imbattibile del cassiere munito di self scan e ingombrato dalle scatolette del cliente seguente).

La cassa doveva essere limitata, se non eliminata: questo era il mantra del retailer di massa. Quindi sono apparse e progressivamente aumentate le casse self-service, però presidiate da inflessibili rilevatori anti-taccheggio, che danno sempre quel brivido di assoluzionecondanna quando li attraversi.

Ma il flusso di persone alle casse fisiche non sembra essere diminuito come speravano gli innovatori dell'automazione. [...]

Forse il peccato originale sta proprio nel cercare un'unica soluzione a problemi e abitudini di persone molto diverse, come è nella norma per la grande distribuzione. Davvero tutti vogliono comprimere al massimo il tempo della spesa? Probabilmente no: chiunque faccia la spesa in un supermercato di provincia o di quartiere nota immediatamente come l'esperienza di acquisto sia parte integrante del valore, come quel perdere tempo abbia un suo perché, per chi lo pratica. E come questa esperienza di acquisto sia fornita in gran parte da interazioni umane, tra clienti e tra clienti e personale del negozio. KPI intangibili al conto economico, ma sicuramente fattori che non si possono ignorare, perché sono lì, ogni giorno, sotto i nostri occhi.

E se ci fosse un modo per superare le aspettative di queste persone, rinunciando a volerle espellere dal punto vendita il prima possibile come vorrebbero i modelli economici puri? Casse “lente”, dove puoi fare due chiacchiere, anzi devi, sennò la cassiera ci rimane male, sono state introdotte e amate in alcuni supermercati belgi e olandesi. Ma il concetto si può estendere a momenti e situazioni di aggregazione in-store in collaborazione con i clienti, le possibilità ci sono. In fondo, in un settore che fatica a differenziarsi se non con la lotta all'ultimo sconto, fidelizzare i clienti creando valore specifico, differenziando i velocisti solitari della spesa dai conversatori sociali del carrello, potrebbe essere una soluzione. Anziché punti fedeltà o bollini, minuti di conversazione con il macellaio o la panettiera. Io ci penserei.

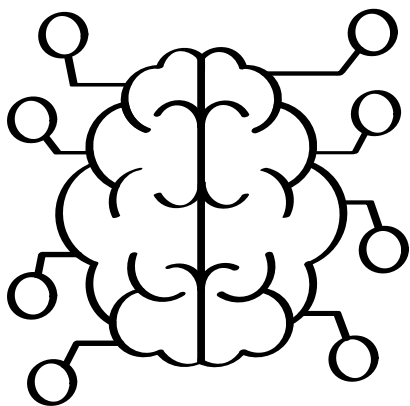
**Gianluca Diegoli**  
esperto di marketing digitale, marketing transformation, retail ed e-commerce.

## Le implicazioni etiche dell'IA

L'Unione europea ha già messo da tempo sotto i riflettori il tema delle implicazioni etiche a tutela dei cittadini dalle possibili conseguenze negative derivanti dallo sviluppo e dall'utilizzo dei sistemi di intelligenza artificiale. A dicembre 2022 il Consiglio europeo ha approvato l'AI Act, un approccio di regolamentazione basato sulla valutazione del livello di rischio che le varie soluzioni possono causare sui diritti e libertà fondamentali dei cittadini (il 9 dicembre scorso c'è stato

l'accordo con il Parlamento europeo sulle prime regole per l'IA al mondo, ndr). In Italia nel corso del 2021 è stato rivisto il Programma Strategico sullo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale, articolato in sei obiettivi strategici in tre aree – talenti e competenze, ricerca, applicazioni nel privato e nella pubblica amministrazione – sul cui percorso di implementazione l'Osservatorio Artificial Intelligence del Politecnico di Milano ha attivato uno specifico monitoraggio.

«L'IA avrà un enorme impatto nelle nostre organizzazioni, come fu il taylorismo nella produzione industriale – aggiunge Fausto Caprini, ceo di Retex – perché modificherà il modo di lavorare negli uffici, la produttività e le nostre organizzazioni molto velocemente e trasformerà molti aspetti dei servizi, come il customer care, le raccomandazioni di prodotto, l'analisi della segmentazione di consumo. Chi saprà comprenderne le trasformazioni avrà più facilità di uscirne vincente. Del resto Amazon e Netflix dimostrano che l'IA è già con noi da tempo».



Le visioni ottimistiche sono vere. Altrettanto lo sono le preoccupazioni. E Caprini ne evidenzia tre: «C'è un tema etico riguardante la grande capacità computazionale: dobbiamo imparare a capire quando l'IA ci presenta delle sciocchezze. La sostenibilità, legata ai consumi dei motori computazionali, è un altro tema che dovrà essere affrontato. Infine la trasparenza: un sistema di regole che permetta di capire perché l'IA prende determinate decisioni».

### LA RIVOLUZIONE DELL'EMPLOYEE EXPERIENCE

Il secondo punto di attenzione per il retail è la lotta in atto per attrarre i talenti: il 73% delle aziende riferisce di avere carenze di competenze e il 90% dei datori di lavoro segnala una crescente competizione per attirare il personale qualificato, diventato una risorsa sempre più costosa anche per il retail. Ma non c'è alternativa. «I retailer che si basano sul valore delle persone e del lavoro in team, con una cultura innovativa e orientata all'obiettivo, saranno i primi a svilupparsi con successo», puntualizza Belén Frau, global communication manager di Ingka (Ikea).

Con la ripresa del canale fisico inoltre diventa cruciale il rapporto tra innovazione e personale di vendita. Ovviamente si tratta di trovare un equilibrio tra customer experience e un senso e significato in cui si rispecchino gli employee, per evitare quel fenomeno sempre più diffuso di “abbandono silenzioso”, di non assunzione di responsabilità e di “lavorare il necessario”. Secondo Emilio Bellini, responsabile scientifico dell'Osservatorio Innovazione digitale nel retail, si danno quattro approcci possibili incrociando il focus sulla relazione (consulenza di prodotto o contesto di vita) e la logica progettuale sequenziale o situazionale:

- Chi ripercorre le fasi di vendita offline.
- Chi arricchisce le relazioni fisiche e digitali.
- Chi abilita relazioni phygital generative.
- Chi replica le relazioni fisiche nel digitale. (VEDI FIGURA 2)

La tecnologia può fare quindi molto, purché non si pensi di inserirla tout court senza coinvolgimento di chi la deve utilizzare. «Occorre sempre partire dai processi – sottolinea Davide Indriolo, senior manager di Retail Replay – affinché i dipendenti siano i primi a convincersi del valore della tecnologia nel punto vendita e, nel ridisegno del layout con l'eliminazione della barriera cassa e l'adozione di dispositivi mobili, possano accompagnare il cliente nell'esperienza d'acquisto trasformandosi da assistenti di vendita a consulenti del cliente».

La tecnologia  
funziona  
se si coinvolge  
chi la utilizza

L'OPINIONE

## ChaptGPT mette alla prova la struttura di dati dei retailer

*Giulio  
Diegoli*

**Q**ual è la strada migliore per manager e innovatori per prevedere l'impatto che l'intelligenza artificiale avrà sul proprio modello di business? Secondo me bisogna ripartire dall'analisi del percorso di acquisto, in modalità cliente-centrica, capire in quali momenti del percorso questo tipo di IA può dare o meno un contributo al di là dell'hype temporanea, integrando il ragionamento e includendo la data-readiness della propria organizzazione, vera base di appoggio per qualsiasi innovazione, IA o meno. Immaginiamo un retailer della GDO che decida di inserire nel proprio front-end (fase di acquisto vera e propria, dunque) un'interfaccia potenziata da ChatGPT, per aiutare gli utenti nella spesa settimanale. ChatGPT sarà probabilmente in grado di capire le richieste, il contesto, le necessità, i parametri di scelta "ottimali" del consumatore che si trova di fronte (promozionalità, prezzo, sostenibilità, preferenze di brand, ecc.), avendo sterminata conoscenza "orizzontale" del mercato, ma dovrà, per finalizzare la spesa, andare in "verticale" e dovrà far affidamento sulla struttura dei dati del retailer. Se questi dati non sono strutturati, completi e affidabili, il rischio che anche ChatGPT incappi in abbagli è elevato. Parlo, per essere chiaro, dei soliti e ben conosciuti errori in cui i siti dei retailer ricadono quando l'utente cerca direttamente il prodotto nel box di ricerca. Un esempio reale: cerco "biscotti" sul sito di un famoso retailer ed escono varie referenze di biscotti per... bambini, non certo rilevanti per il mio profilo. Con ChatGPT sarebbe andata meglio? Probabilmente avrebbe capito che non sto cercando biscotti per bambini, e che preferisco all'interno del biscotto le gocce di cioccolato, ma poi sarebbe riuscito a districarsi nel catalogo del retailer, avrebbe trovato i dati giusti per recuperare quel biscotto che piace a me, accedendo magari allo storico dei miei ordini e non solo a una ricerca per parole chiave? Un dubbio è lecito. ChatGPT ha fondato la propria percepita onniscienza su un numero di dati, connessioni e parametri elevatissimo. Detto più semplicemente, la bontà statistica

delle sue risposte è direttamente proporzionale al numero di combinazioni di dati a sua disposizione. Non esattamente la situazione in cui un retailer tradizionale si trova, al momento. Nemmeno l'app di **Shopify** powered by ChatGPT, per la verità, in un mio test se l'è cavata benissimo nel distinguere le magliette dalle maniche lunghe da quelle a maniche corte, nonostante ChatGPT mi avesse fatto domande e dato indicazioni più che rilevanti. Ma l'esperimento non aveva, come si dice, carattere scientifico. Nella fase di acquisto vera e propria, dunque, l'utilità della IA sarà proporzionale al dato che si troverà ad accedere lato retailer. Probabilmente per **Instacart** e altri player nativi il dato sarà più strutturato e accessibile rispetto alla media della GDO offline e online italiana. La IA quindi potrebbe determinare un ulteriore fattore di ritardo di alcuni retailer, non tanto per le sue capacità intrinseche, ma in quanto moltiplicatore rispetto alla "bontà" del dato a cui dovrebbe avere accesso. Diverso potrebbe essere il suo ruolo in quei business in cui è fondamentale la fase di "esplorazione dell'acquisto": per Expedia l'IA generativa potrebbe risolvere il problema dell'agenzia di viaggi "scalabile". Ispirami, organizzami, proponimi un viaggio: non stavo scherzando, mi sono fatto organizzare un viaggio in Calabria da ChatGPT. Se l'è cavata molto bene, e ho risparmiato un sacco di tempo. Mi avesse proposto di prenotare gli alberghi segnalati per ogni tappa, penso avrei prenotato direttamente da lì. Per la "vendita servita digitale" potrebbe essere una svolta? Il banconiere onnisciente, instancabile e digitale – potrebbe in effetti riprodurre una modalità di acquisto, quella dialogante, ancora prediletta da tantissimi consumatori in store. La prima ondata di chatbot era stata un fallimento, l'abbiamo visto, ma questa volta, con i giusti dati, capacità di connessione e computazione molto diverse, potrebbe andare diversamente. Ma, ancora, non per chi non avrà una solida base di dati per alimentare l'IA. Per il momento, l'IA se lo immagina così l'incontro al banco gastronomia (è un testo originale generato da ChatGPT):



**Cliente:** Buongiorno, quali prosciutti crudi avete in promozione?  
**Bot:** Buongiorno! Abbiamo Prosciutto di Parma (12 mesi, €40/kg), San Daniele (13 mesi, €42/kg) e Toscano (10 mesi, €35/kg).  
**Cliente:** Cosa mi consigli per un aperitivo?  
**Bot:** Consiglio Prosciutto di Parma o San Daniele, si abbinano bene con formaggi freschi e frutta.  
**Cliente:** Prendo 150g di Parma e 150g di San Daniele. Costo totale?  
**Bot:** In totale, costano €12,30. Desidera aggiungerli al carrello?  
**Cliente:** Sì, aggiungi al carrello.  
**Bot:** Aggiunti al carrello per €12,30. Continuare acquisti o procedere al checkout?

**Cliente:** Vado al checkout.  
**Bot:** Inserisca dati per spedizione e pagamento. Grazie per aver scelto il nostro negozio online e buon aperitivo!  
**Cliente:** Grazie, arrivederci!  
**Bot:** Arrivederci e buona giornata! Contattaci per ulteriori informazioni o assistenza.  
 Non male, no? Chissà se saremo in grado di dire correttamente a ChatGPT quali prosciutti sono davvero in promozione nel nostro store. Sembra facile, ma non lo è.

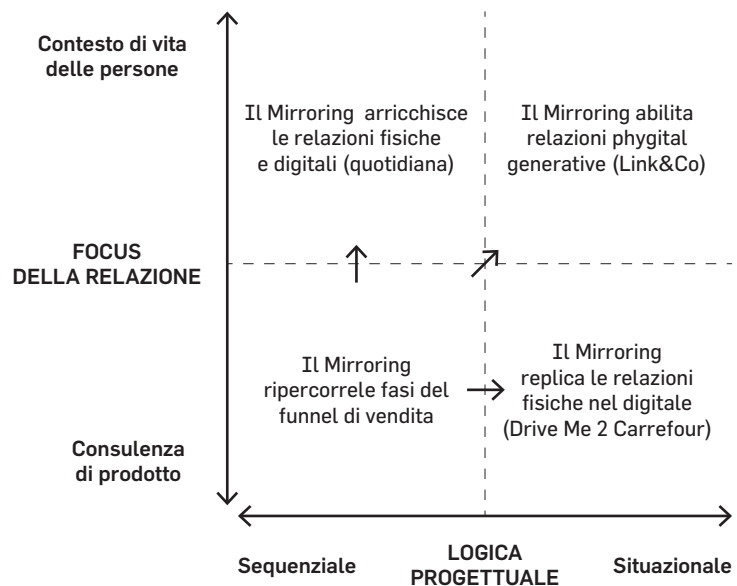
**Gianluca Diegoli**  
 esperto di marketing digitale, marketing transformation, retail ed e-commerce.

Si tratta in sostanza di **accorciare le distanze** tra cliente e personale del negozio, primo ambasciatore dell'insegna, recuperando nell'offline tutto quanto c'è di valido nella vendita online, a partire dalle informazioni sul prodotto. «Il digitale è di grande aiuto – afferma **Marco Moschini**, **cio di Benetton Group** – perché consente di liberare tempo prezioso dalle attività a basso valore aggiunto. Abbiamo creato un'app mobile che riunisce in un'unica piattaforma tutte le attività di negozio e consente anche di gestire quelle di back-end».

Siamo in presenza in sostanza di una sorta di rivoluzione della employee experience, che amplifica l'**integrazione online-offline**. «Alcuni attori della filiera stanno infatti puntando sul ruolo del digitale per facilitare l'operatività del personale di **front-end**, altri stanno avviando programmi di formazione sui temi della trasformazione digitale per favorire l'acquisizione di nuove competenze in **ottica omnicanale**. Infine, c'è chi lavora sul piano dell'innovazione

FIGURA 2

## APPROCCI ALLA PROGETTAZIONE DEL “MIRRORING CUSTOMER EXPERIENCE-EMPLOYEE EXPERIENCE”



Fonte: School of Management del Politecnico di Milano  
 “Osservatorio Innovazione digitale nel retail” 2023

## Retail, manca il ricambio di top manager

Per il retail non è solo questione di talenti. C'è un problema anche di prime linee manageriali. «A giudicare da una ricerca sui responsabili risorse umane dei 250 top retailer mondiali – afferma **Gyorgy Konda**, partner retail & luxury practice di **Spencer Stuart** – il 33% crede che nei prossimi 12 mesi la metà delle prime linee cambierà, ma solo il 16% crede di avere individuato il successore del ceo all'interno dell'azienda e il 29% i sostituti delle prime linee di management». Peraltro c'è anche chi ritiene che prendere pro-

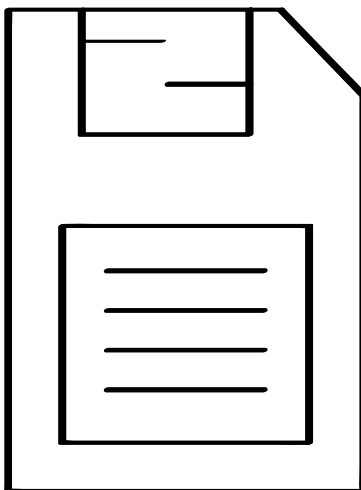
fessionalità dall'esterno sia un modo per portare nuova linfa vitale all'azienda. Il problema è, secondo la ricerca citata da Konda, che nel retail mancano nel top management competenze funzionali e manageriali. In particolare quelle digitali, sui data analytic, sulla gestione delle persone. Un tema che periodicamente torna in primo piano e non è di poco conto visto che, come afferma **Giangiocomo Ibb**a, amministratore delegato di **Crai Secom**: «La Distribuzione italiana ha di fronte a sé un difficile scenario di passaggio generazionale».

di significato progettando un'employee experience memorabile, che spinga il personale dei negozi a vivere esperienze ricche di valore nei momenti di **interazione** fisica e digitale con i clienti», aggiunge Bellini.

### CONNESSIONI E MEMORIE

I luoghi del retail sono quindi centrali in questa evoluzione: come spiega infatti **Paolo Lucchetta**, architetto e founder di **Retail Design**, presentano prospettive interessanti perché hanno cambiato la definizione dei loro attributi, da show room a engagement, dalla prevalenza delle merci a quella del fattore umano: «La parola chiave che guida molte di queste attività oggi è "comunità", una **condivisione di valori** che sta diventando centrale nel mondo del retail. Occupandoci di luoghi abbiamo la possibilità di **esplorare le connessioni e coltivare le memorie**. I luoghi abbandonati rappresentano un patrimonio di possibilità quasi infinito, oltretutto nel cuore della migliore creazione collettiva dell'uomo: le città. E il retail svolge un ruolo importante nella **rigenerazione urbana**, purché sappia interpretare la società», spiega Lucchetta.

I suoi esempi – **Librerie Coop-Eataly** a Bologna, il mercato coperto di Ravenna, il mercato metropolitano **Myfair** a Londra – combinano la prospettiva della rigenerazione con nuove funzioni, nuove connessioni. Con la sostenibilità in primis che si deve coniugare con la concretezza delle azioni nella prospettiva dell'**inclusione**, della **creazione di comunità** e delle **relazioni**, non certo come esibizione tecnologica. Per questo i luoghi chiamano il retail a esprimere le qualità migliori per dare propulsione ai territori dove opera».



Assumono quindi nuovi significati gli scenari futuri dell'evoluzione degli spazi commerciali, che per **Letizia Cantini**, general manager di **Svicom**, sono incardinati sulla relazione one to one con un forte ruolo affidato al digital e ne individua quattro modelli:

- **Destination center**, cioè luoghi di attrazione per ciò che contengono.
- **Innovation center** con un forte utilizzo della tecnologia, come il metaverso.
- **Value center** in quanto luoghi che contribuiscono alla costruzione della comunità.
- **Retailidential space** per target specifici.

### ACCELERARE SULLA SOSTENIBILITÀ

La sostenibilità è un'altra sfida critica che il settore del retail deve affrontare ma, secondo i risultati preliminari di uno studio di Bain & Company, è rimasto indietro rispetto ad altri settori, con l'eccezione della GDO di cui l'87% delle imprese ha pubblicato un bilancio di sostenibilità, anche se molti **obiettivi ESG** (Environmental Social Governance) devono ancora trovare spazio all'interno di questi bilanci.

Sulla sostenibilità il retail è in ritardo, con l'eccezione della GDO



L'OPINIONE

## La P di Place

Stefania  
Boleso

**N**ella situazione attuale una moltitudine di brand investe utilizzando tanti mezzi diversi, per cercare di catturare l'attenzione di un pubblico che nel corso degli anni, proprio a causa del sovraccarico di comunicazione pubblicitaria, è diventato sempre più distratto (oltre che difficile da classificare secondo i criteri tradizionalmente utilizzati).

“Attention is the new oil” ha detto qualcuno, e io sono molto d'accordo con lui: oggi tutte le aziende competono per ottenere l'attenzione del pubblico, unica vera risorsa scarsa quando si parla di comunicazione di marca.

In questo scenario, per cercare di emergere, alcuni brand si stanno rendendo conto che tutto può essere utilizzato per comunicare: ogni punto di contatto col consumatore è un'occasione per farsi conoscere e poi magari anche scegliere.

Volendo citare le famose 4P del marketing mix - Product (prodotto), Place (luogo, punto vendita), Price (prezzo) e appunto Promotion, cioè tutto ciò che ha a che fare con la promozione del prodotto -, la comunicazione di marca non risiede più solo nella P di Promotion; al contrario anche le altre P rappresentano la grande opportunità di essere utilizzate (anche) come strumento di comunicazione.

Prendiamo per esempio in considerazione la P di Place: il punto vendita si sta spostando dall'essere un luogo di pura transazione (entro, compro ciò che mi serve ed esco) a spazio dove il consumatore può iniziare una relazione con il brand, ma anche consolidare il suo legame già esistente con la marca, diventando così a tutti gli effetti un altro touchpoint di comunicazione.

Esistono già numerosi esempi in tal senso, punti vendita creati non solo per vendere, ma innanzitutto per ingaggiare la persona, fornirle un'esperienza che possa vivere e poi condividere, così che l'azienda possa ottenere

buzz, cioè un picco di attenzione nei confronti del brand. E quando un'azienda non ha punti vendita di proprietà, ma si affida ad altri per arrivare al consumatore finale, come per esempio i brand del largo consumo? Semplice, una strada può essere quella di recuperare e valorizzare un luogo o un sito produttivo particolarmente significativo per il brand, che supporti lo storytelling dell'azienda e rafforzi allo stesso tempo il suo DNA di marca: è il caso, per esempio, di “Bottega Barilla”, il primo negozio inaugurato dal fondatore Pietro Barilla senior nel 1877 a Parma e riaperto in occasione del 145esimo anniversario del brand, oppure di “Casa Braulio”, le cantine dell'omonimo amaro a Bormio.

Oppure può creare temporary store (negozi che restano aperti per un periodo di tempo limitato) per far conoscere un nuovo brand o semplicemente una nuova referenza e creare un legame diretto con il proprio pubblico, prima della Distribuzione del prodotto su larga scala attraverso i canali tradizionali.

Che il punto vendita fisico sia uno strumento importante di comunicazione lo dimostrano anche le numerose aperture di temporary store da parte di brand puramente digitali, quali Netflix, ma anche Depop, piattaforma online attraverso cui acquistare e vendere capi d'abbigliamento di seconda mano, o addirittura Tinder, la famosa app di incontri. Dopotutto, quale modo migliore per un brand digitale di fornire un'esperienza “tangibile” e “reale” al suo pubblico?

**Stefania Boleso**  
esperta di marketing e comunicazione, si occupa di consulenza e formazione per aziende. È inoltre professore a contratto presso l'Università Cattolica.

Per questo motivo si sta parlando sempre di più di **sostenibilità nutrizionale**, accanto ai pilastri classici ESG (ambientale, sociale e di governance).

«Ci avviamo a una vera rivoluzione

del cibo – commenta **Franco Fassio**, professore associato all'**Università di scienze gastronomiche di Pollenzo** – i cui punti focali sono le azioni per **rigenerare il capitale naturale** a causa della troppa

omologazione e della standardizzazione dell'offerta, la coevoluzione uomo-pianeta, la ciclicità superando il concetto di rifiuto, il capitale umano inscindibile da quello economico, l'innovazione

## I PRINCIPALI KPI PRESENTI NEI BILANCI DI SOSTENIBILITÀ NEL RETAIL (GDO, RISTORAZIONE, ABBIGLIAMENTO & CALZATURE)

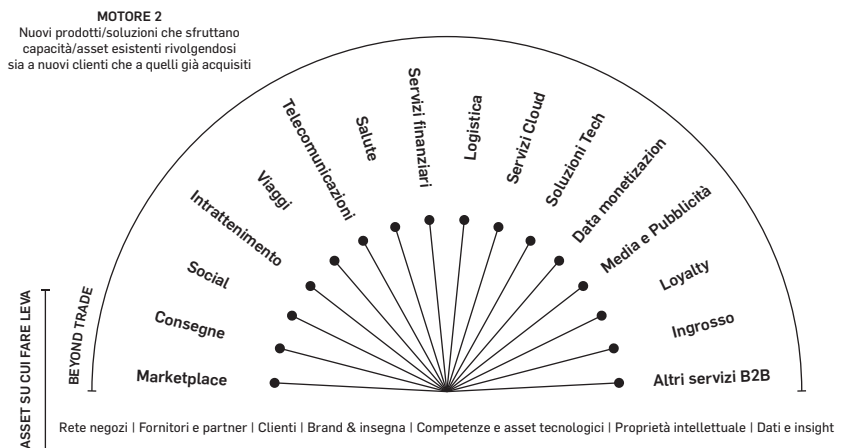
NATURA E CLIMA			
Settori	GDO	Ristorazione	Abbigliamento
<b>Emissioni (STATO DELL'ARTE)</b>			
Emissioni scope 1+2	87%	100%	100%
Emissioni scope 3	40%	65%	100%
% energia rinnovabile	58%	100%	91%
<b>Biodiversità (STATO DELL'ARTE)</b>			
Iniziative in essere sulla biodiversità	96%	65%	71%
<b>Emissioni (OBIETTIVO)</b>			
Scope 1+2	35%	100%	71%
Scope 3	35%	100%	71%
% energia rinnovabile	26%	21%	91%
<b>Biodiversità (OBIETTIVO)</b>			
Preservazione della biodiversità	21%	65%	71%

PERSONE			
Settori	GDO	Ristorazione	Abbigliamento
<b>Diversità e inclusione (STATO DELL'ARTE)</b>			
% dipendenti donne	100%	100%	100%
% donne dirigenti	63%	100%	100%
% donne dirigenti/% dipendenti donne	63%	100%	100%
% donne nel CDA	10%	65%	62%
% divario retributivo	24%	62%	85%
<b>Condizioni di lavoro (STATO DELL'ARTE)</b>			
Ore di formazione/dipendente	80%	97%	100%
<b>Diversità e inclusione (OBIETTIVO)</b>			
% donne in posizioni dirigenziali	14%	78%	42%
% donne nel CDA	20%	3%	42%
% di divario retributivo	0%	62%	28%

**Nota:** indice di presenza - peso percentuale dei retailer che considerano target/obiettivi relativamente al KPI indicato sul totale dei retailer che hanno pubblicato il bilancio di sostenibilità 2022 o anni precedenti (se non ancora a oggi pubblicato).

**Fonte:** Bain & Company "Osservatorio Bain ESG Retail" 1 edizione 2023

FIGURA 3  
LE OPZIONI “BEYOND TRADE”



Fonte: Bain & Company

in un unico sistema interconnesso. È una rivoluzione in cui il retail svolge un ruolo centrale perché può e deve preoccuparsi di promuovere un'alimentazione bilanciata per il benessere e per il pianeta. La domanda che deve porsi il retail è: qual è lo stile di vita che sto vendendo? E la sfida è riuscire a dare una risposta aggiungendo una **dimensione antropologica** e culturale ai prodotti che offre».

Ci sta provando **Carrefour**, che della **transizione alimentare** per un'alimentazione sana e sostenibile per tutti ha fatto il fulcro della sua strategia d'impresa, che tra i pilastri prevede anche la lotta allo spreco alimentare e la circolarità, con obiettivi sfidanti, come ridurre entro il 2030 le emissioni di CO<sub>2</sub> del 50% e del 70% entro il 2040, impiegare solo imballaggi riutilizzabili, riciclabili o compostabili entro il 2025 per i prodotti a marchio, ridurre entro il 2025 del 50% lo spreco alimentare rispetto al 2021. Per quest'ultimo aspetto le azioni intraprese riguardano la

gestione degli assortimenti con l'intelligenza artificiale, la vendita a prezzi convenienti delle confezioni di ortofrutta danneggiate, la creazione di vasche antispreco per prodotti vicini alla scadenza al 50% del prezzo di vendita e di corner dedicati ai prodotti oltre il Tmc (termine minimo di conservazione, la data fino alla quale tale prodotto conserva le sue proprietà specifiche in adeguate condizioni di conservazione) con sconti del 70%.

«Poiché il cliente del futuro – afferma **Giorgio Santambrogio**, vicepresidente di **Federdistribuzione** – sceglierà le insegne di riferimento sempre più in base all'**empatia valoriale**, i valori diventano variabile competitiva. Come Distribuzione dovremo essere più bravi nelle pratiche valoriali. Certamente le aziende stanno facendo bene, ma non è sufficiente. In tema di spreco alimentare, non è più tempo di romanticismo, occorre strutturare meglio metriche e competenze e bisogna industrializzare anche il terzo settore perché la

sostenibilità alimentare ha bisogno di persone competenti nello scaricare a valle in maniera sistemica i diversi processi».

Le insegne si scelgono in base all'empatia valoriale e i valori diventano una variabile competitiva

#### NUOVA MARCIA

Allora serve anche altro per l'evoluzione del retail. È quello che Andrea Petronio chiama “beyond trade”: andare oltre cioè i classici assi di sviluppo del retail e innestare una nuova marcia: nuovi prodotti e soluzioni che sfruttano capacità e asset esistenti (i dati, la rete dei negozi, i clienti, i brand e le insegne, le competenze, le tecnologie) rivolgendosi sia a nuovi clienti sia a quelli già acquisiti.

Concorda **Francesco Avanzini**, direttore generale **Conad**: «Per il retail è cambiato il paradigma: il cliente, non le merci, sono il punto di partenza. Dobbiamo continuare a vendere food, ma non solo, innestando altre tipologie di servizi arrivando al cambiamento dei format distributivi e facendo un'**effettiva omnicanalità**. Il cliente ha bisogno di risposte fisiche e digitali: dobbiamo offrire prodotti e servizi per clienti diversi».

Siamo ormai quindi al centro di un “nuovo mondo retail” come afferma, **Fabrizio Valente**, founder e ceo di **Kiki Lab** dove «la complessità e la scarsa prevedibilità sono diventate una sfida sempre più ardua per imprenditori e manager, sia per le decisioni strategiche sia per quelle tattiche».

E la **Mappa del Nuovo Mondo Retail** sviluppata dal consorzio internazionale di istituti di ricerca e consulenza **Ebeltoft Group**, del quale Kiki Lab fa parte, e aggiornata ogni anno, individua i fari per veleggiare in questo nuovo mondo. Ogni anno che passa la mappa si affina sempre più e si spoglia di elementi ridondanti per il semplice motivo che alcuni **trend** o attributi del retail, come l'utilizzo delle soluzioni digitali e l'omnicanalità, diventano dei **prerequisiti** che ciascun retailer affronta e utilizza in maniera più

o meno incisiva. Paradossalmente più aumenta la complessità, più le variabili del retail diventano essenziali, una sorta di ritorno ai basilari del fare commercio con tutto l'aiuto derivante dalla tecnologia digitale.

Più aumenta  
la complessità,  
più diventano  
essenziali i basilari  
del fare commercio

«Il futuro del retail non sarà dei negozi, ma neanche dell'e-commerce. Sarà nella capacità di integrare le sfere on e off (oltre che i canali) con logiche di cross-canali e di data intelligence evoluta, basate su piattaforme sempre più smart di intelligenza artificiale e algoritmi sempre più potenti», spiega Valente.

#### EMOZIONE E RAGIONE

Così la “**Mappa del Nuovo Mondo Retail**” proposta da Kiki Lab si articola secondo due poli principali: quello della **razionalità**, basato sul valore del tempo, su velocità, semplicità e comodità dell'acquisto (**Quick & Easy**), al quale si contrappone il polo dove prevalgono **multisensorialità ed esperienzialità**, capacità di connettersi emotivamente con i clienti e creare community attive (**Feel & Link**). Ci sono anche concetti di retail che utilizzano entrambe le variabili (**Hybrid**).

A contorno, come elemento imprescindibile nella costruzione del valore per brand e retailer, è la **convergenza delle tre P** nella sostenibilità (Sustain): **pianeta, persone e profitto**. «L'approccio ibrido dimostra che si può lavorare sulla polarità razionale e su quella emozionale – sottolinea Valente – perché non è questione di clienti diversi, ma di situazioni diverse in cui si trova la stessa persona». (VEDI FIGURA 4)

#### LO SCAMBIO TRA GRANDI E PICCOLI

Alcuni dei casi analizzati da Retail Innovations hanno poi una caratteristica unica: non riguardano solo le grandi catene del retail internazionale, ma accanto a queste vi sono esempi di innovazione su scala decisamente più piccola

## I trend d'innovazione nel retail internazionale

Nel cercare di contrastare le conseguenze economiche della crisi globale i retailer a livello internazionale, riporta l'Osservatorio Innovazione digitale nel retail, proseguono nel percorso di innovazione, focalizzando l'attenzione su tre principali aree di lavoro.

- Testare le opportunità del metaverso, in relazione ai propri asset, processi e cluster di consumatori. Il metaverso rappresenta uno spazio virtuale che abilita nuove esperienze relazionali e transazionali per il retail. Le principali sperimentazioni riguardano l'attivazione di un'interazione immersiva tra consumatori e prodotti-servizi offerti, la comunicazione all'esterno di valori aziendali o, ancora, la vendita di prodotti reali e virtuali.
- Sperimentare nuove tecnologie di frontiera, sempre più centrali nella

strategia di business: le soluzioni di intelligenza artificiale e di Internet of Things, per esempio, vengono sempre più spesso utilizzate in modo combinato dai retailer per testare ed estendere formati di negozio completamente automatizzati.

- Implementare nuovi modelli di business fondati sulla progettazione di ecosistemi di servizio. In questo senso l'utilizzo di asset e canali già esistenti e l'attivazione di partnership con competitor, service provider o startup sono i fattori chiave alla base di queste nuove iniziative imprenditoriali, volte a offrire servizi innovativi B2C, come spazi reali e virtuali di consulenza o piattaforme di riparazione e resale, e B2B, quali per esempio il lancio di marketplace o l'offerta di servizi logistici o di marketing e advertising.

## Ben arrivata, metacanalità!

Nello sforzo di essenzialità verso cui tende il retail, già si affacciano i nuovi territori da esplorare come il metaverso e la realtà aumentata, tanto che, come segnala la Mappa del Nuovo Mondo Retail di Kiki Lab, si è già coniato il termine metacanalità. Nel primo caso **Walmart** sperimenta la piattaforma **Roblox** per presentare e fare provare in un negozio virtuale una selezione di prodotti in maniera innovativa rispetto ai video cataloghi, più coinvolgente e utile per aumentare il tasso di conversione in acquisti. Nel secondo, un'altra catena americana **Lowe's** ha realizzato una versione digi-

tale (Twin store) del negozio fisico per facilitare e rendere più sicuro il lavoro dei propri collaboratori utilizzando l'ambiente metaverso Omniverse di **Nvidia**. Gli addetti accedono a un ologramma del negozio sovrapposto a quello fisico in realtà aumentata, visualizzano l'aspetto dello scaffale rispetto a quello reale e possono rifornirlo più velocemente oltre a consentire nuovi modi di visualizzare le performance di vendita e i dati sul traffico dei clienti per ottimizzare l'esperienza in negozio, utilizzando mappe di calore 3D e misurazioni della distanza degli articoli acquistati frequentemente insieme.

Nel **Quick & Easy** troviamo:

- La tedesca **Roberta Goods**, negozio alimentare totalmente a **self service e robotizzato** aperto 7/24 nel quale il grocery confezionato è preparato dai robot del magazzino, mentre i freschi a chilometro zero sono scelti dal cliente.
- In un piccolo villaggio del Minnesota opera **Main street market** che può diventare un modello proprio per le **comunità più isolate**. Si tratta di un piccolo supermercato basato sulla fiducia e su un sistema

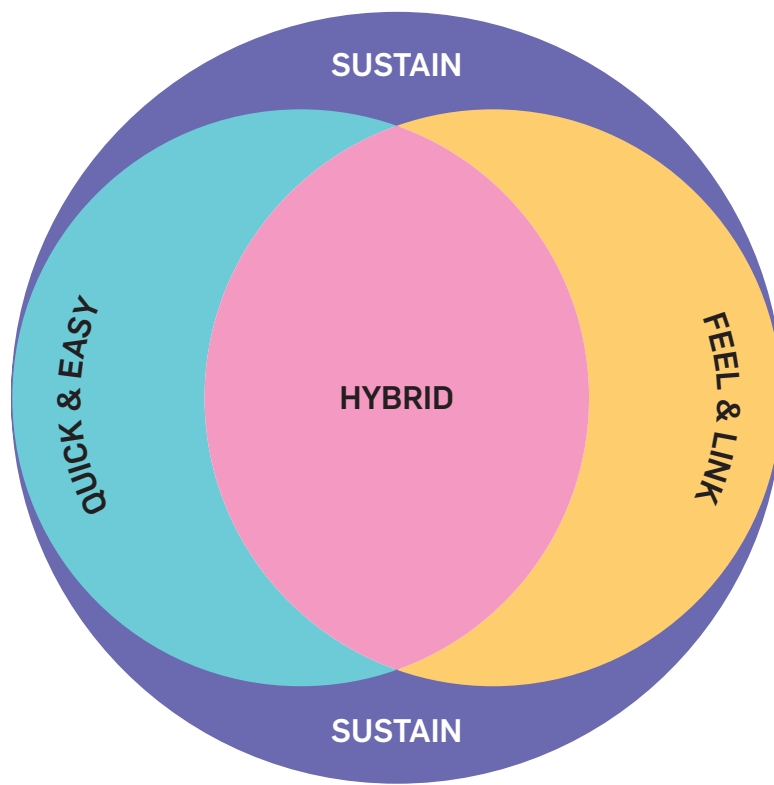
perché anche dai piccoli dettagli si possono trarre ispirazioni da riportare nella propria attività.

E questo vale per le diverse aree della mappa. Nel **Feel & Link** ne sono esempi, tra gli altri:

- L'australiana **Aqua Gardening**, negozio di giardinaggio a Brisbane evoluto da semplice punto vendita a retailer omnicanale basato su una community di clienti fedeli ai quali propone numerosi corsi ed eventi, offrendo consulenze e consigli attraverso i numerosi canali di comunicazione.
- La spagnola **Las Mas Mona** (che copre anche l'area della **sostenibilità**) opera con due negozi per il **noleggio** di abbigliamento e accessori di fascia alta secondo i principi dell'economia circolare e ultimamente ha aperto la possibilità a clienti e non di noleggiare i propri abiti di lusso: il negozio si occupa di tutto il processo di vendita (compresa l'assicurazione contro i danni), i clienti ricevono il 35% del prezzo del noleggio.

FIGURA 4

## LA "MAPPA DEL NUOVO MONDO RETAIL" 2023



Fonte: Kiki Lab "Retail Innovations 18", 2023

di abbonamento che consente l'accesso 7/24. Riprendendo il modello di **Amazon Go**, il negozio è senza personale e accessibile in piena autonomia dai clienti con una chiave o con l'app dietro abbonamento, che fanno la spesa e pagano al self checkout. Tre giorni alla settimana sono presenti gli addetti alla vendita e il supermercato è aperto a tutti. Il punto di forza è il legame con la comunità che ne trae un servizio equo (il supermercato più vicino è a mezz'ora di auto), ciò che ha consentito finora di evitare i furti.

Tra i grandi retailer vengono invece citati:

- **McDonald's** che ha aperto il millesimo negozio in Brasile con il flagship Méqui 1000, un punto vendita d'attrazione a San Paolo. È un concept che punta sulla **spettacolarizzazione dell'esperienza**, con il nastro trasportatore che mostra il percorso del panino dalla cucina al bancone, ha spazi instagrammabili per favorire l'interazione sui social e, per la prima volta, vende gadget e souvenir.
- **Taco Bell**, altra grande catena di fast food (oltre 7.500 ristoranti) ha riprogettato la customer experience con il concept Defy che velocizza il **drive through** e lo rende **smart** attraverso una struttura a ponte a più corsie. Il cibo preparato viene trasferito davanti al finestrino del cliente con mini montacarichi nelle colonne della struttura. Il tempo di consegna passa da circa quattro minuti e mezzo a due minuti, è senza contatto ed è supportato dalla tecnologia.
- Ancora **Walmart** ha lanciato

## Campioni italiani

Nella selezione di Retail Innovations non mancano esempi italiani. Ne citiamo alcuni. A cominciare da **Bottega Barilla** (premiata dal **Consorzio Ebeltoft** nella categoria Feel & Link). In occasione del 145esimo anniversario e del lancio del nuovo logo aziendale, Barilla ha ristrutturato e riaperto la piccola bottega di Parma dove Pietro Barilla senior aveva cominciato la sua attività. Un luogo dedicato al "futuro della pasta, dove tutto è cominciato", ma non è un punto vendita, è una boutique esperienziale focalizzata su un viaggio multisensoriale alla scoperta della nuova linea di pasta Al Bronzo, un'esperienza immersiva che coinvolge i cinque sensi. La pasta si osserva grazie anche alla realtà aumentata, si annusa per coglierne le note aromatiche grazie alla ruota sensoriale, si tocca per sentirne la rugosità che si verifica anche con il rugosimetro, lo strumento utilizzato sulle linee di produzione, si ascoltano i rumori della preparazione e, in particolari occasioni, si degusta. «Un interessante esempio in cui l'esperienza del cliente è posta al centro e si sviluppa in modo da coinvolgere tutti i sensi, creando un forte coinvolgimento e contribuendo a far diventare Bottega Barilla una destinazione», è il commento di Fabrizio Valente. Su un altro fronte è il caso di **Coop Italia** e del suo progetto strategico per rilanciare l'insegna reinventando la Marca del distributore. «Si tratta di una vera e propria rivoluzione – afferma **Paolo Bonsignore**,

direttore marketing e marche private di Coop Italia – con il ribaltamento del classico paradigma: dalla Marca del distributore (MDD) che parla lo stesso linguaggio in tutte le categorie a una MDD che parla un linguaggio specifico in ogni singola categoria, trasformando così il prodotto Coop in un love brand empatico e dinamico». Si tratta di un progetto lanciato nel 2022, che finora ha portato a ripensare e ridisegnare più di cinque mila prodotti con nuovi packaging, a inserire a scaffale 2.500 nuove referenze in oltre 100 categorie, aumentando l'ampiezza e la profondità dell'assortimento (per esempio 57 varianti di caffè e un'ampia declinazione delle birre). L'obiettivo dichiarato è quello di raddoppiare il fatturato della MDD Coop. «Nelle categorie già lanciate le vendite sono aumentate a due cifre con un'alta penetrazione nel target giovanile», commenta Bonsignore.

Tra gli altri esempi, **My Personal Training** di **Decathlon** è un'app dedicata a favorire la formazione dei dipendenti con sindrome di Down non solo negli uffici ma anche nei negozi a contatto con i clienti. Una modalità che si è rivelata utile per tutti gli addetti.

**Tuttigiorni** è infine il concept del **Gruppo Abbi** incentrato sui prezzi bassi sempre, senza volantini e senza promozioni, arricchito con un ampio portafoglio di MDD dal forte legame con il territorio sardo e con un e-commerce in chiave social.

25 centri di **assistenza sanitaria** a prezzi trasparenti, indipendentemente dalla situazione assicurativa del paziente, integrati con i superstore dove si possono acquistare i farmaci prescritti. Offrono anche servizi di tele-assistenza e sostegno ai cittadini e alle madri in difficoltà.

«Questo periodo incerto – conclude Valente – continuerà a

generare una progressiva scrematura delle aziende presenti sul mercato. Non bisogna però dimenticare che negozi che chiudono generano clienti orfani, obbligati da un momento all'altro a cercare e trovare nuovi riferimenti. La maggior parte di loro si sposterà verso i retailer capaci di intercettare i nuovi trend grazie a un occhio attento all'oggi e alle criticità (anche finanziarie) e uno sempre proiettato al futuro». ■



# Inevitabile e-commerce

Le tecnologie di frontiera definiscono le nuove dimensioni spazio-temporali dell'esperienza d'acquisto online e delle relazioni tra clienti e brand. Mentre l'e-commerce si consolida nel sistema economico italiano e diventa essenziale e indispensabile per chi fa retail, per le aziende si aprono aree di lavoro importanti che ruotano intorno al rapporto tra innovazione e sostenibilità, in cui sono centrali le future decisioni normative e legislative europee.

**E**siste un termine a indicare la **pervasività del retail** in tutti i momenti in cui ci sono relazioni con brand e prodotti grazie anche alle nuove tecnologie che creano innovativi **modelli di coinvolgimento** con i consumatori e gli acquirenti. Questo termine è **extended retail**.

Per le generazioni più giovani il confine tra acquisti online e offline è caduto e l'omnicanalità è diventata un'abitudine consolidata di acquisto, sia perché il 40% dei consumatori si informa online prima di acquistare in negozio (la

percentuale sale al 75% nel caso di alcune categorie come elettronica di consumo e al 70% per le attrezzature sportive), sia perché, al contrario, quasi un acquisto online su quattro (il 24%) viene influenzato da una visita presso un punto di vendita fisico (il 44% nel mobile e arredamento).

Il 40% dei consumatori si informa online prima di acquistare in negozio

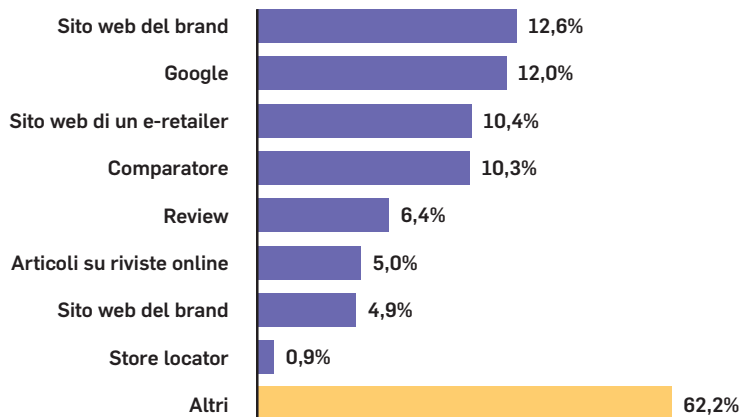
Secondo la ricerca **Netcomm NetRetail**, prima dell'acquisto online i consumatori visitano mediamente 4,1 touchpoint digitali, con particolare riguardo al sito del brand, determinante ai fini informativi anche se poi non si acquista sul sito. (VEDI FIGURA 1)

«L'online ha, infatti, confermato la sua capacità di **amplificare**, attraverso una molteplicità di touchpoint, la relazione tra brand e consumatori e di **estendere**, in termini spazio-temporali, una visita occasionale e discontinua (in negozio) in una relazione potenzialmente continua. Perciò l'e-commerce è ormai



FIGURA 1

## TOUCHPOINT DIGITALI CONSULTATI PRIMA DI UN ACQUISTO ONLINE



Fonte: Netcomm NetRetail “Gli acquisti digitali degli italiani” aprile 2023

percepito come **elemento centrale** ed essenziale per l’evoluzione del retail», aggiunge **Valentina Pontiggia**, direttore dell’**Osservatorio eCommerce B2c della School of Management del Politecnico di Milano** realizzato in collaborazione con il **Consorzio Netcomm** e il sostegno di numerosi partner tra i quali anche **GS1 Italy**.

«Vi sono alcune **trasformazioni** – aggiunge Pontiggia – che in questi anni hanno permeato il consumatore, come lo **smartworking** che ha contribuito a definire una nuova percezione degli spostamenti, le nuove **abitudini di acquisto** più fluide, i nuovi **modelli urbani**. Sono tutti aspetti che impattano sul retail. Che a sua volta fa i conti con il potenziamento della **prossimità** con minore spazio di vendita a disposizione per esperienze però più diversificate, con i costi di gestione degli spazi più elevati, con la diminuzione delle grandi superfici. Contemporaneamente il digitale comporta che non siamo più noi ad andare verso il prodotto ma è il prodotto a venirci

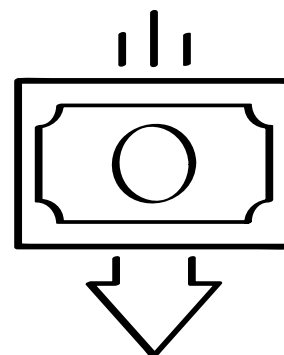
incontro. Il metaverso e le altre tecnologie di frontiera offrono un’esperienza estesa nello **spazio** e continua nel **tempo**: l’intelligenza artificiale, con la computer vision e i sistemi di raccomandazione, opera un’estensione del concetto temporale, e la realtà virtuale di quello spaziale grazie ai negozi virtuali, alla prova virtuale dei prodotti, alla scoperta di novità».

Con le tecnologie di frontiera è il prodotto a venirci incontro

### UNA CRESCITA TRA LUCI E OMBRE

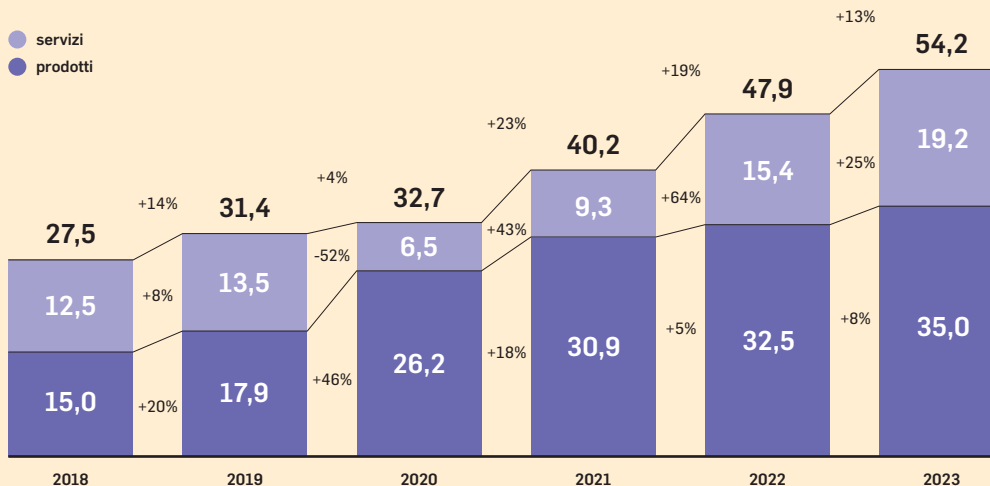
A questi aspetti dell’e-commerce si possono aggiungere la capacità di essere **flexibile**, per contrastare l’incertezza del contesto e rispondere rapidamente ai cambiamenti, e **sostenibile** economicamente in primo luogo per migliorare i ricavi e contenere i costi ma anche socialmente e ambientalmente. Sono le luci dell’e-commerce alle quali si contrappongono le ombre, che i ricercatori dell’Osservatorio individuano in tre ambiti: in valori assoluti nel 2023 l’e-commerce continua a crescere (+13% a 54,2 miliardi di euro), ma è l’inflazione a spiegare questa **crescita**; le **novità normative** a tutela del consumatore e della sua sicurezza nei pagamenti; la **tutela dell’individuo** come consumatore, con la riduzione dei cookie di terze parti con impatti sulle attività di retargeting e di tracciamento dell’utente.

La crescita dell’e-commerce del 13% è spiegata dall’inflazione



# L'E-COMMERCE NEL 2023

## GLI ACQUISTI E-COMMERCE B2C IN ITALIA, 2018-2023, VALORI IN MILIARDI DI EURO



**+1%**  
la crescita degli ordini

**65**  
euro  
lo scontrino medio  
(+6,5)

**SERVIZI AL TOP\***

- +30%**  
Turismo e trasporti
- +8%**  
Altri servizi  
(ticketing per eventi, ecc.)

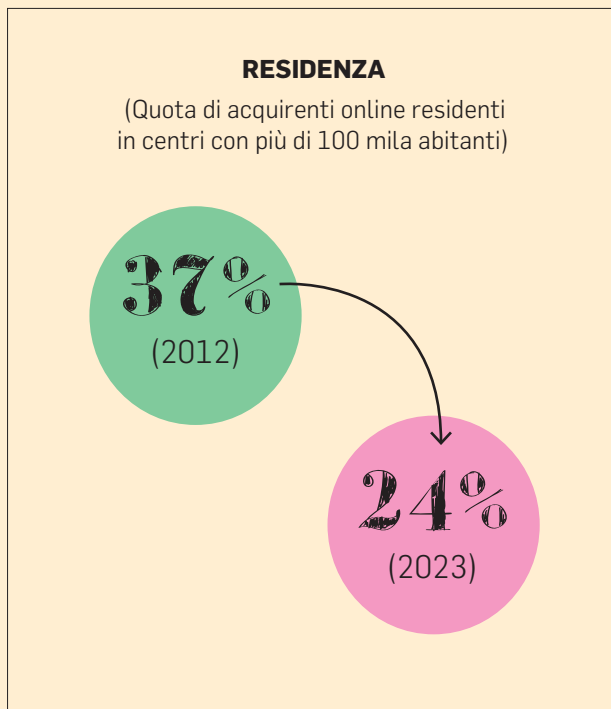
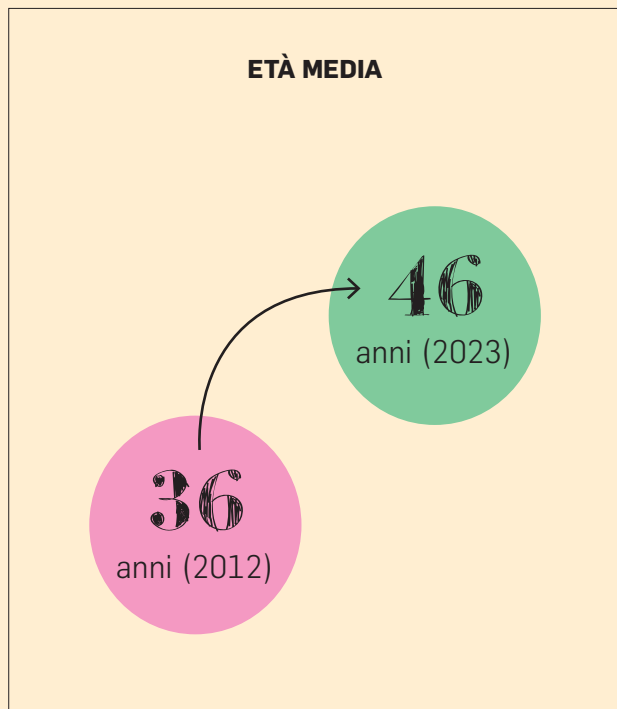
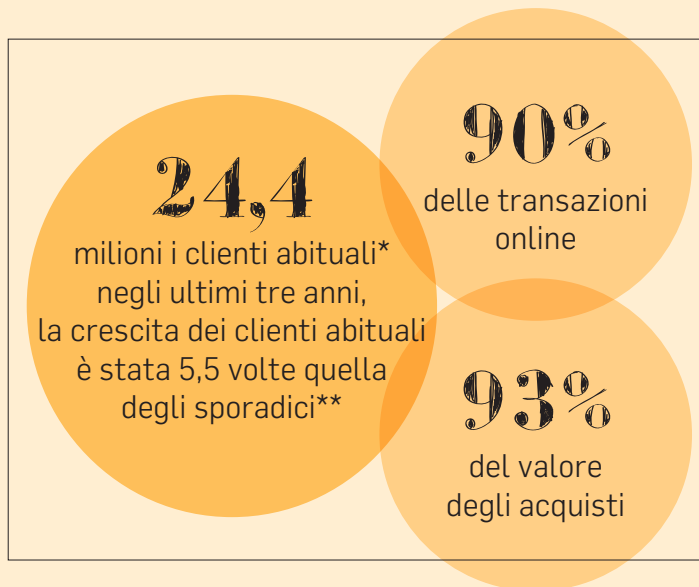
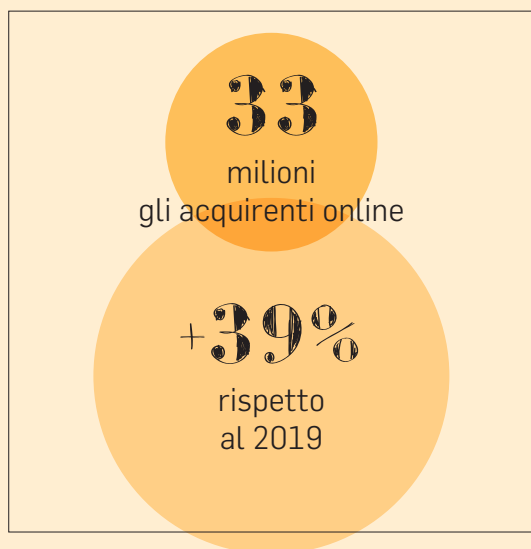
**IL RANKING DEI PRODOTTI\***

- +11%**  
Beauty (+11%)
- +8%**  
Informatica ed elettronica di consumo
- +8%**  
Editoria
- +7%**  
Abbigliamento
- +7%**  
Arredamento e home living
- 0,5%**  
Food & Grocery

\*variazioni% rispetto al 2022

Fonte: School of Management Politecnico di Milano "Osservatorio eCommerce B2c" 2023

## IL PROFILO DEGLI ACQUIRENTI



\* persone che acquistano in media almeno una volta al mese

\*\* persone che dichiarano meno di tre acquisti nel trimestre

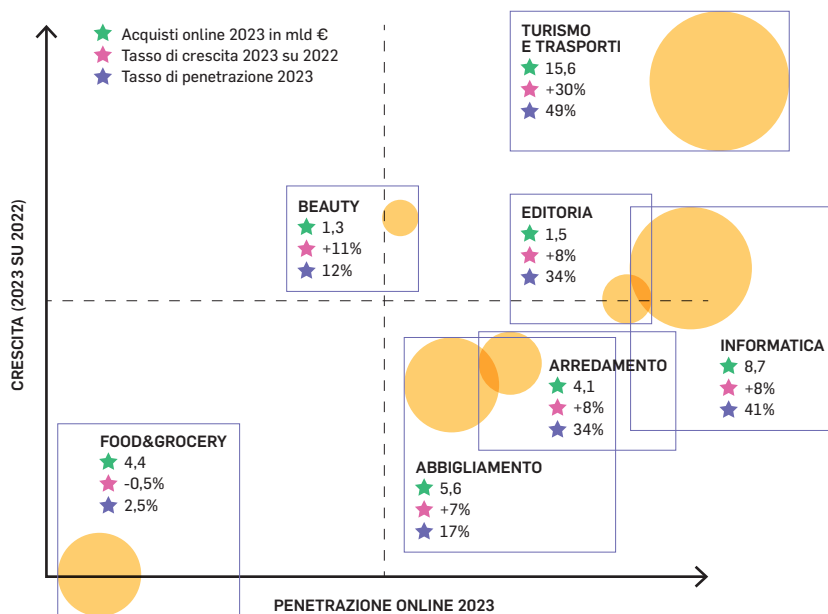
Fonte: Netcomm Net Retail

## Chi va meglio nell'e-commerce

Sono tre i comparti di prodotti in vetta all'e-commerce italiano secondo **Riccardo Mangiaracina**, responsabile scientifico dell'Osservatorio eCommerce B2c, non solo per i valori di vendite assolute, ma nel rapporto tra indice di penetrazione e tasso di crescita: sono il turismo, tornato agli antichi splendori, l'informatica ed elettronica e l'editoria. «Incrociando i dati della crescita di ciascun comparto sull'anno precedente con quelli relativi al tasso di penetrazione dell'online sul totale – spiega Mangiaracina – si rileva che, contrariamente alle aspettative, quelli che hanno una penetrazione minore crescono di

meno, mentre i settori in cui l'e-commerce è più sedimentato e consapevole registrano un'inerzia positiva. Il caso del food & grocery è paradigmatico: nel 2023 registra un tasso di penetrazione del 2,5% e una decrescita del -0,5% per un totale di 4,4 miliardi di euro di acquisti. Dopo la risposta all'emergenza della pandemia evidentemente non si è investito a sufficienza e con la dovuta dose di convinzione e visione. Non possiamo credere che non ci sia domanda in questo settore, perché per chi ha investito con perseveranza e coraggio puntando al lungo periodo i risultati non mancano».

### RAPPORTO TRA CRESCITA E TASSO DI PENETRAZIONE ONLINE DEI VARI SETTORI



Fonte: School of Management Politecnico di Milano "Osservatorio eCommerce B2c" 2023

«Per questi motivi – afferma **Roberto Liscia**, presidente del Consorzio Netcomm – scattare una fotografia del commercio digitale italiano è un'operazione molto complessa. Vi sono poi le imprese, che si trovano ad

affrontare una situazione economica instabile, anche a causa di fattori geopolitici, e l'urgenza di acquisire quelle competenze digitali e tecnologiche fondamentali per restare competitive sul mercato. Da una parte, l'inflazione ha

generato un'attenzione crescente per il prezzo da parte dei consumatori, mentre il reshoring e la ridefinizione della produzione hanno ridotto i margini delle filiere tecnologiche e dell'e-commerce. Intelligenza artificiale, blockchain, realtà aumentata, metaversi e NFT stanno aprendo nuovi orizzonti e potenzialità nell'extended retail, ma portano con sé anche nuove sfide che le imprese, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni, non possono affrontare da sole».

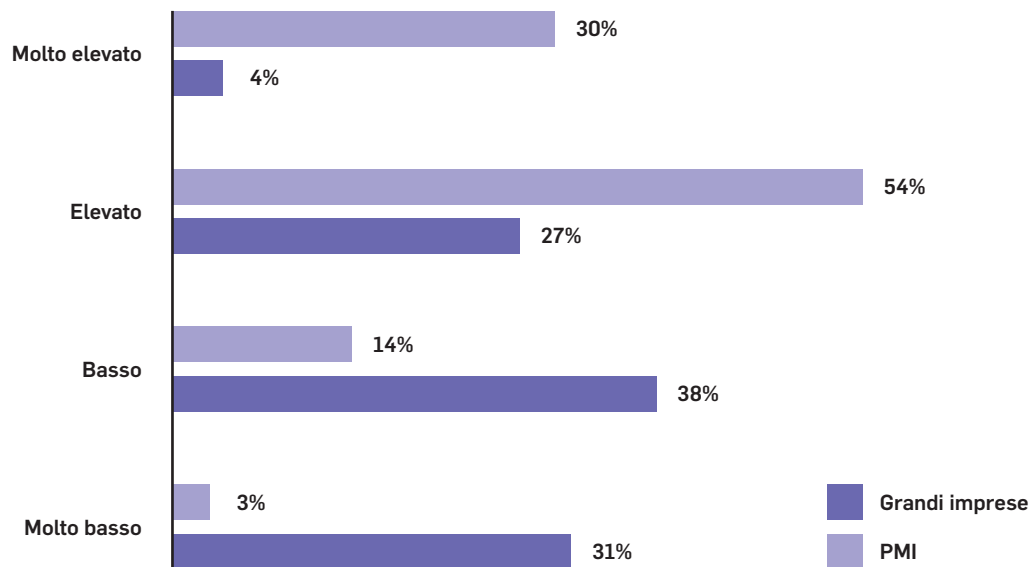
A questo riguardo, l'European Ecommerce Report, che Ecommerce Europe ed EuroCommerce hanno pubblicato a fine settembre 2023, sulla base delle 12 condizioni che definiscono l'intensità digitale delle imprese nei 27 paesi dell'Unione europea, giunge alla conclusione che anche in Europa, come in Italia, vi è una separazione netta tra grandi e piccole e medie imprese. (VEDI FIGURA 2)

### TRE QUESTIONI APERTE SUL FOOD ONLINE

In Italia, nel 2023, nel grocery il canale offline cresce più di quello online (+9,5% vs +7% a valore sul 2022), ma dal 2017 al 2022 l'e-commerce si è conquistato il 4,2% di quota di mercato. A volumi tutti i canali sono in flessione per tutte le referenze tranne per quelle dei comparti pet e home & personal care. Guardando l'andamento delle vendite settimanali dell'e-commerce rilevate dall'Osservatorio Digital FMCG (Fast Moving Consumer Goods) di Netcomm in collaborazione con NielsenIQ, dal 2020 al 2023 le vendite del grocery passano da 28,4 milioni a 39,1 milioni di euro, quasi 40% in più in quattro anni, con una prevalenza della fascia di prodotti premium.

FIGURA 2

## INDICE DI INTENSITÀ DIGITALE E DIMENSIONE DELLE IMPRESE EU 27



Fonte: Ecommerce Europe – EuroCommerce “European E-Commerce Report” 2023

### Una check list dell'intensità digitale

Come definire l'intensità digitale di un'azienda? Lo studio European E-commerce Report, pubblicato congiuntamente da Ecommerce Europe ed EuroCommerce a fine settembre 2023 e realizzato dal Centre for Market Insights della Amsterdam University of Applied Sciences sui dati di 37 paesi, individua 12 condizioni che definiscono il livello di digitalizzazione di un'azienda. Ecco.

1. Imprese in cui più del 50% delle persone impiegate ha accesso a internet per motivi di lavoro.
2. Imprese che impiegano specialisti ICT.
3. La velocità massima di download contrattuale della connessione internet fissa più veloce è di almeno 30 mb/s.
4. Imprese che hanno condotto riunioni a distanza.
5. Le imprese rendono consapevoli le persone impiegate dei loro obblighi in materia di sicurezza ICT.
6. Qualsiasi tipo di formazione fornita per sviluppare le competenze ICT delle persone impiegate nel corso del 2020.
7. Imprese che utilizzano almeno tre misure di sicurezza ICT.
8. Imprese con documenti su misure, pratiche o procedure sulla sicurezza ICT.
9. Qualsiasi persona impiegata ha accesso remoto a uno dei seguenti elementi: e-mail, documenti, applicazioni aziendali.
10. Imprese che utilizzano robot industriali o di servizio.
11. Imprese che utilizzano reti informatiche per le vendite (almeno 1%).
12. Imprese in cui le vendite sul web sono più dell'1% del fatturato totale e le vendite sul web B2C più del 10% delle vendite sul web.

L'impresa ha un indice di intensità digitale molto basso se ha da 0 a 3 punti. Per ogni blocco di tre punti aggiuntivi l'indice migliora a basso, alto o molto alto.

+40%

La crescita  
dell'e-grocery  
in quattro anni

È uno dei pochi settori merceologici dove l'acquisto non è guidato dal prezzo, ma da **driver** quali l'esperienza, la semplicità, la velocità e l'efficienza, e l'offline funziona da anteprima per l'online poiché il consumatore, per una merceologia così delicata, ha bisogno di vedere prima il prodotto e di stabilire una relazione di fiducia con il retailer.

A livello di **soddisfazione** il food è uno dei settori che registra **l'indice più basso**, quindi chi saprà innovare avrà uno spazio di mercato da conquistare. Sono tre i terreni di lavoro per migliorare le performance della vendita online di cibo.

#### • Il recupero di redditività.

Negli ultimi cinque anni la marginalità ha sofferto di una riduzione del -7,1%. «Un numero importante di player dell'e-grocery sta però raggiungendo il **punto di pareggio** nella redditività – spiega Liscia –, quindi il ritorno a una moderata ripresa potrebbe essere vicino. Ma secondo tutti gli osservatori, lo snodo sul futuro di questo settore si gioca, da un lato, sull'**automazione dei processi** di supply chain e, dall'altro, sul rapporto tra l'**innovazione** dell'IT (information technology) e gli **aspetti legali**, rapporto che rappresenta uno dei maggiori ostacoli allo sviluppo dei processi digitali. Per ritrovare redditività, i player faranno sempre più ricorso a **economie di scala** per compensare la difficoltà a sostenere investimenti in tecnologia e sostenibilità; i più grandi punteranno su strategie di acquisizione, mentre i più piccoli sulla cooperazione. Un aiuto nella gestione dei

## Le soluzioni GS1 a favore dell'e-grocery

**G**li standard GS1 nascono principalmente per essere adottati dalla grande distribuzione. In realtà sono molte le filiere in cui gli standard GS1 possono fare la differenza e il commercio online è uno di questi ambiti. Per i seller di qualsiasi dimensione, uno dei primi passi per fare trading, sia online sia offline, è attribuire un identificatore univoco ai propri prodotti, cioè un GTIN. Il punto di forza del GTIN di GS1 è l'univocità e l'internazionalità: al contrario di un identificatore interno o proprietario, il GTIN può essere utilizzato per commercializzare articoli in tutto il mondo e in tutti i canali di vendita. Alcuni tra i principali marketplace hanno deciso di integrare gli standard GS1 nei loro processi. Il GTIN nella fase di listing (**Allegro, Amazon, EMagMercado Libre**), o come chiave per ottimizzare le ricerche (**Google**). Fino ad arrivare al GS1 GDSN e al GS1 EDI a copertura del ciclo ordine-fatturazione (Amazon) o alla verifica dell'identità digitale del prodotto. Nell'e-grocery la tecnologia è poi il grande alleato della sua crescita. Ne sono una dimostrazione i servizi di **GS1 Italy Servizi** a partire da **Immagino**, che ha reso possibile e semplice la creazione di un gemello digitale di un prodotto fisico e ha quindi consentito ai retailer e pure ai portali di costruire i propri cataloghi online completi di immagini di qualità e di tutte le informazioni che la legge prevede siano rese disponibili ai consumatori. «Il servizio Immagino – afferma **Andrea Ausili**, direttore standard

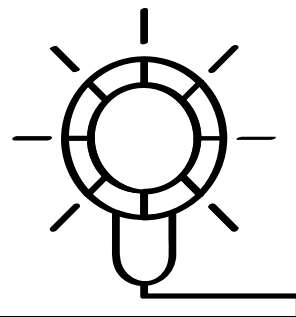
& innovation di **GS1 Italy** – può aiutare l'e-commerce sia nel mercato nazionale sia in quello internazionale, fornendo le informazioni di base di un prodotto su cui costruire lo storytelling». Oltre al caricamento online delle referenze, nell'e-commerce del food la logistica e il trasporto sono fattori centrali, dai quali dipende la consegna di un prodotto di qualità e quindi la soddisfazione del cliente.

«Nell'export – osserva Ausili – l'identificazione del prodotto può diventare un problema. Da qualche anno a livello globale è attiva la soluzione Verified by GS1 che consente di verificare l'identità di un prodotto in commercio attraverso la verifica delle informazioni caricate dai brand owner proprio sul GS1 Registry Platform leggibili tramite un codice identificativo GS1. Il registro è già adottato dalle dogane cinesi e a oggi ci sono 430 milioni di codici caricati da 100 nazioni».

**Lavazza** utilizza gli standard GS1 sia come vendor di Amazon sia come merchant proprietario, e tra i vantaggi che l'identificazione univoca e lo scambio elettronico di dati e documenti hanno apportato ai processi aziendali e di vendita, vi sono:

- Velocità di acquisizione ordini.
- Creazione dashboard ad hoc con controllo automatico tramite indicatori a semafori.
- Riduzione di cut off logistico.
- Riduzione di lead time distributivo.
- Riduzione di ordini manuali.

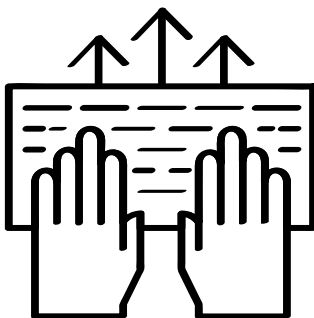
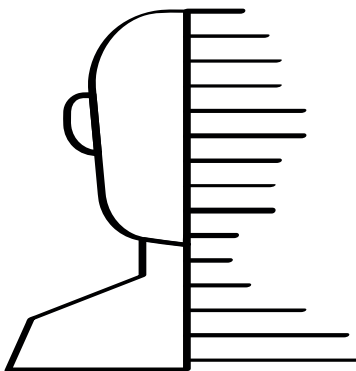
processi di category e store management, di marketing e di store engagement potrebbe arrivare anche dall'intelligenza artificiale».



Automazione dei processi, innovazione, acquisizione e cooperazione per recuperare margini

• **Il target dei consumatori.**

Fino al 2022 il 37,2% degli acquirenti online acquistava prodotti alimentari; da allora ad aprile 2023 la percentuale si è ridotta al 24% con un calo del 33%. «Per **stimolare il canale** – commenta **Stefano Cini**, head of consumer & geomarketing intelligence di NielsenIQ – va fatto un ragionamento sul target: nell'ultimo anno la quota di penetrazione dell'online nel settore ha raggiunto 10,8 milioni di famiglie, quindi in Italia non siamo di fronte a un problema di penetrazione, ma di **frequenza d'acquisto** e di valore dello **scontrino medio**. In base alla nostra evoluzione demografica, il cluster di consumatori dominante numericamente sarà composto da adulti non nativi digitali con buone disponibilità economiche che va però educato. Il contenuto di servizio dell'e-commerce troverà un grande alleato nell'**intelligenza artificiale (IA)**: ricostruendo **scaffali virtuali personalizzati** basati sul profilo dell'utente e applicando **promozioni esclusive**, la soddisfazione nell'acquisto giustificherà i costi dell'ultimo miglio e stimolerà la ripetizione d'acquisto che oggi manca».



Con

10,8

milioni di famiglie acquirenti i problemi sono la frequenza d'acquisto e lo scontrino medio

• **L'ampliamento assortimentale.**

Per risultare più convenienti rispetto ai negozi fisici, i retailer generalisti dell'e-grocery dovrebbero (contrariamente alle riflessioni riguardo ai negozi) migliorare la propria ampiezza assortimentale online che, secondo l'**Osservatorio Qberg**, risulta pari o addirittura inferiore rispetto a quella offline, a differenza di quanto avviene nei settori degli elettrodomestici e dell'elettronica.

«Nell'online il food&grocery è anche **più costoso** rispetto al negozio fisico del 4,4% – spiega **Fabrizio Pavone**, founder & CMO di Qberg – quindi, oltre ad aumentare l'**offerta di categorie** di prodotti trendy, bisognerebbe agire con **promozioni dedicate** solo al canale digitale. Un altro aspetto da valutare riguarda il **click&collect**, che nell'elettronica porta a vendite incrementalmente di +20-25% derivanti dalla visita al punto vendita fisico, mentre nel food&grocery è collocato fuori dal negozio ed è solo strumentale al ritiro».



L'OPINIONE

## La GDO e l'e-commerce nell'era dell'incertezza

*Giulio  
Diegoli*

**P**er qualche coincidenza, **Netcomm Forum** (l'evento più importante per l'e-commerce) e **Linkontro** (l'evento di riferimento della GDO organizzato da **NilselQ**) sono due appuntamenti che si tengono quasi sempre a poca distanza temporale uno dall'altro, ignorandosi per lo più.

Quest'anno il business digitale, a parte pochi accenni alla onnipresente IA e all'inevitabile virata ai dati di prima parte in previsione della morte dei cookie, è stato un po' assente a Linkontro, oscurato da una minaccia ancora più impattante, la crisi climatica e la (in)sostenibilità di molti modelli distributivi e produttivi. E in effetti, la notizia che l'online della GDO, dice NielsenIQ, cresca meno dell'inflazione, è passata senza troppo clamore. I dati di contorno presentati – gli italiani stanno diventando più attenti nelle spese essenziali – hanno evidentemente avuto un impatto più che proporzionale sul business online.

Anche al Netcomm Forum non c'era un'aria trionfante come negli anni scorsi: sì, sono ovviamente rimbalzati i servizi (il turismo e affini, in pratica), abbastanza in forma l'onnipresente beauty, la certezza fashion e l'onusta elettronica di consumo, ma l'elefante nella stanza, il dato sull'e-commerce alimentare è risultato più o meno allineato a quello di NielsenIQ, cioè sotto il tasso di inflazione. Più soldi, ma meno merci spedite, quindi. E la penetrazione dell'e-commerce sull'intero retail B2C ancora non supera il 12% totale.

Sì, perché il 2022, in realtà, è stato l'anno in cui il punto vendita, ma ancora di più il "fuori casa" (bar, ristoranti, ecc.) si è preso una rivincita sostanziosa. Perfino il numero di spese "fisiche" pro-capite è aumentato: si fanno più piccole e numerose, per fare picking di offerte ed evitare gli sprechi, e tornano di moda i negozi di vicinato, che per la prima volta sento nominare a Netcomm, come competitor dell'e-commerce, ovviamente. Insomma oggi l'e-commerce è controvento, avvantaggiandosi invece di spese ad alto scontrino, a causa dei costi di spedizione e logistica. La conclusione: nel 2022 (e nel 2023) le persone scelgono le esperienze di valore (convivialità!), la

comodità, la convenienza, indipendentemente dall'artificiale suddivisione in online e offline.

Mentre non c'era grande esultanza a Netcomm Forum lato retailer FMCG, con eccezioni per settori in crescita generale come il pet online, mi sembra quasi che i manager de Linkontro abbiano tirato un sospiro di sollievo per questi dati. Il negozio non se ne andrà mai, probabilmente, o almeno non si vede quel momento all'orizzonte. Perfino i temuti discount concorrenti non se la passano benissimo, costretti dall'inflazione a essere meno convenienti del solito. L'e-commerce alimentare non esce troppo dalle ZTL, in Italia, per ora. E l'omnicanalità, tanto sbandierata, è bella ma costosa, per i budget IT e marketing del 2023: in molti casi l'assortimento online e quello fisico sono ancora due universi separati.

Ma è incertezza, non stallo, quello che stiamo vivendo, ci hanno detto gli esperti a Linkontro. E l'incertezza si porta dietro molte domande, che mi è parso di cogliere nei discorsi dietro le quinte, di entrambi gli eventi:

- Quanto ci metterà l'e-commerce a raggiungere un tipping point per cui, come in Norvegia, ci saranno supermercati online totalmente automatizzati e perfezionati dalla IA, con logistica green, in grado di fare concorrenza non solo sul servizio, ma anche sul prezzo? E quando sarà troppo tardi per unirsi al gruppo?
- Quanto i consumatori saranno disposti davvero a spendere per avere prodotti sostenibili nella sostanza e non solo in operazioni di make-up del packaging? Chi si accollerà davvero i costi della transizione? Potremmo davvero fare in modo che la sostenibilità non sia una competizione di etichette ma un patto di settore – come proposto dal professore **Davide Pellegrini** dell'**Università di Parma** a Linkontro?
- Possiamo, riguardo all'innovazione, davvero aspettare per sempre sulla riva del fiume, anche se in molti casi abbiamo avuto ragione a farlo? O prima o poi, il non aver aperto le "aziende fortezza" a



quell'innovazione esterna, "disruptive", in campo di trasformazione digitale, di sostenibilità o di gestione delle risorse umane, potrebbe portare un intero settore a trovarsi fuori dalla contemporaneità?

Davvero il largo consumo rimarrà ancora per molto il grande (e ultimo) attore offline?

Grandi temi, grandi domande, grande incertezza, grandi rischi. Anche se, nel lungo periodo, si sa, il rischio maggiore per un'azienda consiste nel non

fare nulla. Perché, prova e riprova, qualcuno trova la chiave giusta per giocare sul mercato, anche quello del largo consumo, in modo diverso, e non necessariamente solo online.

**Gianluca Diegoli**  
esperto di marketing digitale, marketing transformation, retail ed e-commerce.

Il food&grocery  
nell'online  
è più costoso del

4,4%

rispetto  
al negozio fisico

«Guardando al futuro – prevede **Stefano Cini** – stimiamo una chiusura d'anno intorno a +7,2% per l'e-grocery e nei prossimi tre anni ci aspettiamo un assestamento intorno a +5-6%.

#### CONSEGNE IN EVOLUZIONE

Secondo Netcomm NetRetail, oggi il 15,9% dei 160 milioni di pacchi spediti nel primo trimestre è consegnato in un **punto di ritiro**, in crescita di 5,4 punti percentuali rispetto al 2021, anche se è ancora marcata la distanza con altri paesi europei come il Regno Unito dove la percentuale è del 30% e la Polonia dove è del 45%, il percorso di avvicinamento è partito.

Il  
15%

dei pacchi spediti  
è consegnato  
in un punto di ritiro  
(in UK il 30%)

I fattori che determinano la scelta di ritirare il proprio pacco invece di farselo consegnare a casa sono **l'età dell'acquirente** e **le dimensioni del centro abitato**: i soggetti con meno di 24 anni e che vivono in una città con più di 100 mila abitanti sono quelli più orientati verso il ritiro delle spedizioni in un luogo terzo. Del resto, come ha anticipato Valentina Pontiggia, è cambiato il modo di lavorare, è aumentata la mobilità e l'offerta si è organizzata.

A trainare il volume delle spedizioni e-commerce italiane sono gli acquisti in ambito **fashion&sport**, categoria merceologica alla

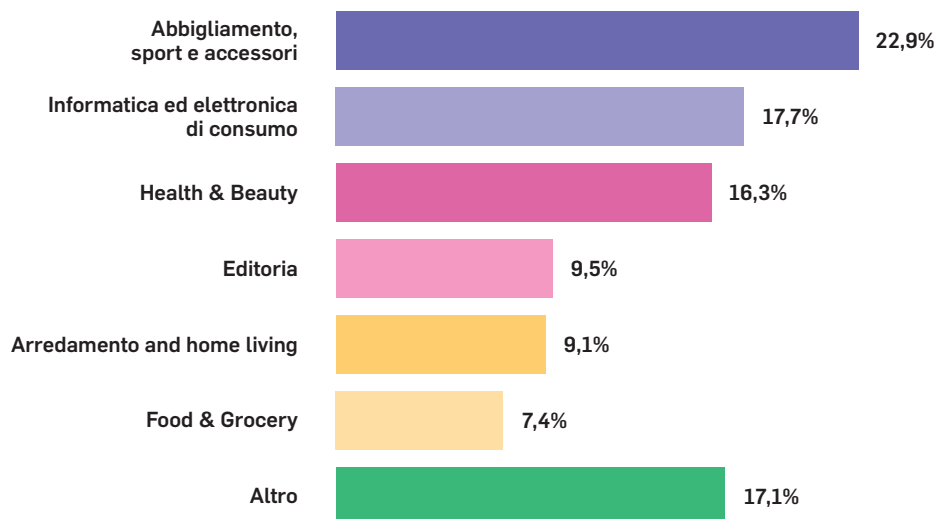
quale appartiene quasi un quarto dei prodotti spediti, seguita da **informatica ed elettronica e health&beauty**. La maggior parte delle consegne ha riguardato il Nord-Ovest dell'Italia (27,1%); seguono il Nord-Est con una quota del 20,6%, il Centro con il 18,9% e il Sud Italia con il 23,2%; le Isole detengono la quota minore, con 16 milioni di pacchi ricevuti (10,1%). In media, i resi rappresentano una quota pari al 5,4% sul totale delle spedizioni. (VEDI FIGURA 3)

In generale, la **soddisfazione media** sul servizio di consegna (o ritiro) è molto elevata: i consumatori hanno assegnato in media nove punti su dieci, con valori particolarmente elevati per le categorie editoria e health&beauty.

Lo conferma **Sandra Iacobucci**, chief marketing & communication officer di BRT: «Vi è una generale e diffusa soddisfazione dell'esperienza di consegna. Addirittura più del 70% degli acquirenti europei vuole sapere il momento esatto della consegna e quale operatore se ne occupa. La consegna ai **punti di ritiro** avrà un'importante crescita in Italia grazie alla **flessibilità** e all'assenza di disguidi nella consegna a domicilio e anche nella prossimità

FIGURA 3

## VOLUMI DELLE SPEDIZIONI PER CATEGORIE MERCEOLOGICHE



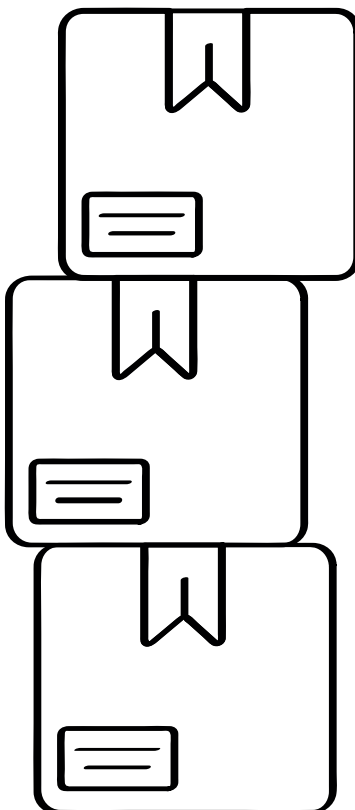
Fonte: Consorzio Netcomm “Delivery Index” 2023

del reso. Non va poi sottovalutato il beneficio sull’impatto ambientale: la consegna nei punti di ritiro riduce le emissioni del -63%».

-63%

le emissioni delle consegne a punti di ritiro

Una conferma arriva dal focus dedicato dalla ricerca Netcomm Net Retail all’**area metropolitana milanese** e alle province di Monza e Brianza e di Lodi, che rappresentano quasi il 10% di tutti gli acquirenti online: sono più di 3 milioni

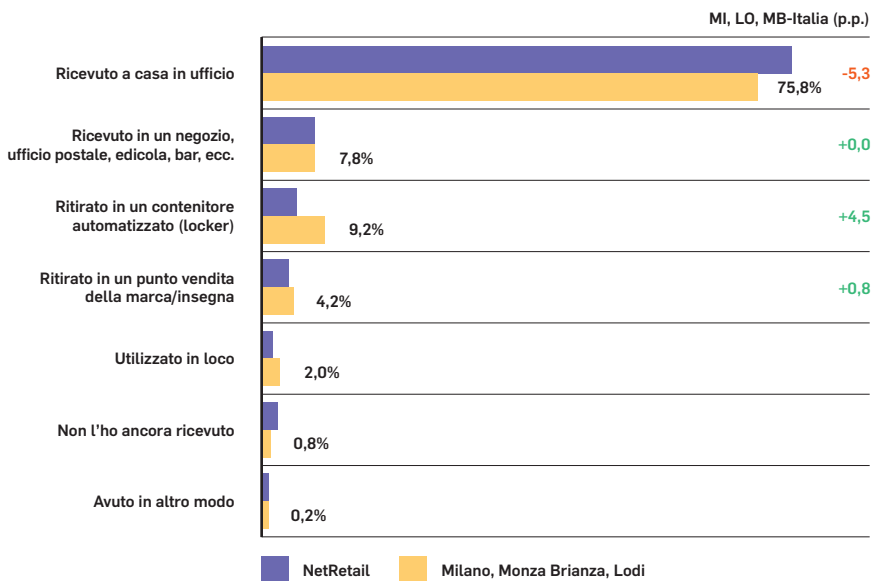


gli individui sopra i 15 anni che accedono regolarmente alla rete almeno una volta alla settimana, da ogni luogo e utilizzando qualsiasi device. Tra questi, oltre l’80% ha fatto acquisti online nell’ultimo trimestre (2,5 milioni) e circa il 63% è un acquirente abituale dell’e-commerce (1,9 milioni) con tre o più acquisti nei tre mesi, una media superiore al trend nazionale che si attesta al 57%.

In **un caso su cinque** i prodotti fisici acquistati online sono ritirati dal cliente presso un punto vendita o un **punto di ritiro** indicato dal merchant, in misura superiore quindi alla media nazionale (15,9%). Il **locker** come soluzione per il ritiro è particolarmente utilizzata e apprezzata nell’area lombarda esaminata e quasi una consegna su dieci avviene attraverso questo sistema. (VEDI FIGURA 4)

FIGURA 4

## LA FREQUENZA DI UTILIZZO DEI SISTEMI DI CONSEGNA DEL PRODOTTO



Fonte: Netcomm NetRetail “Gli acquisti digitali degli italiani” aprile 2023

### ESPERIENZA D'ACQUISTO INTEGRATA

«In generale l'e-commerce di prodotto – commenta Valentina Pontiggia – nonostante sia ormai percepito come centrale e indispensabile per lo sviluppo futuro del retail, sta affrontando diverse sfide, come le tensioni tra **innovazione e sostenibilità** (economica, sociale e ambientale) e la scarsità di **risorse e competenze**, logistiche e non solo. Tanto che nel giro di un paio d'anni, a fronte degli interventi concentrati nel back-end, potremo vedere un miglioramento dei risultati economici delle imprese».

Negli ultimi anni, comunque, la quota di retailer attivi nell'e-commerce è sensibilmente aumentata, passando dall'83% del 2019 all'attuale 90%.

90%  
dei retailer  
sono attivi  
nell'e-commerce  
(+7% rispetto  
al 2019)

La crescita costante degli indicatori di multicanalità testimonia che le insegne del retail stanno investendo per offrire ai loro clienti una nuova esperienza di acquisto, sempre più integrata tra online e punto di vendita fisico.

«Una conseguenza principale dell'incremento del numero di acquirenti online degli ultimi anni – dice Liscia – è la richiesta di **servizi sempre più personalizzati** e che integrino momenti online e offline, garantendo **velocità, capillarità, assortimento e costi contenuti**. Molti settori si trovano ancora in una fase iniziale di trasformazione digitale, per cui la sfida cruciale per loro sarà riuscire a evolversi velocemente, sfruttando appieno il potenziale delle nuove tecnologie attraverso l'acquisizione di **competenze** indispensabili a governare la complessità. Una misura dello stato di questo processo viene fornita proprio dallo **“score di ibridazione”**, che è cresciuto del 36% negli ultimi tre anni fino all'attuale 3,08 – su un massimo di dieci punti che rappresentano l'integrazione di tutti i principali servizi multicanale, tra cui la possibilità di ritirare in store un acquisto online, di restituire in store un prodotto acquistato online, di consultare online la disponibilità di un articolo in negozio. È evidente che la strada da fare è ancora lunga».

3,08  
su dieci il valore  
dello score  
di ibridazione dei  
servizi omnicanale

L'analisi ha preso in esame 267 insegne per 47.897 punti vendita di 12 categorie e ha incrociato i dati dell'ibridazione (**cross-channel score**) con quelli dello **smart store score**, l'indicatore cioè delle funzionalità rese disponibili nelle app delle insegne. Ne emerge un quadro abbastanza differenziato tra i **settori più concentrati** sulle funzionalità delle app (food), quelli ancora **al palo** (arredamento), quelli **più omnicanales** (fashion) e quelli **più smart** (elettronica). (VEDI FIGURA 5)

**EFFETTO MOLTIPLICATORE**

Qual è lo stato del commercio elettronico all'interno dell'**ecosistema economico italiano**, dopo l'ondata di piena anomala portata dalla pandemia? Lo rivela lo studio **Netcomm-The European House-Ambrosetti sul Ruolo e il contributo dell'e-commerce alla crescita dell'Italia**.

Tutto ciò che gira attorno all'**ultimo miglio** delle transazioni digitali impatta ormai per 70 miliardi di euro di fatturato (con un tasso annuo di crescita composto (CAGR) del 13,3% dal 2016), 720 mila imprese e apporta 380 mila persone al saldo occupazionale del paese (+70% rispetto al 2016).

70  
miliardi euro  
il fatturato  
dell'ultimo miglio

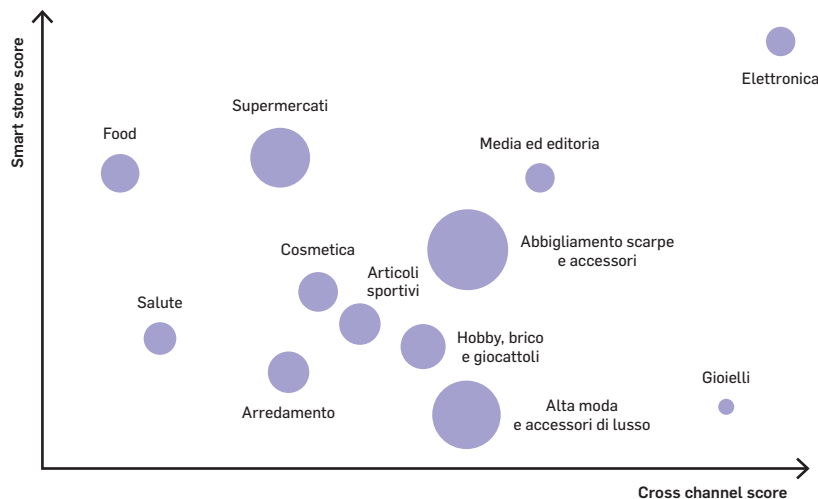
Il fenomeno però non può essere ridotto al fatturato dell'ultimo miglio ma va indagato, sostiene lo studio congiunto, prendendo in considerazione la **filiera**, anche non digitale in senso stretto, che comprende dal customer care alla logistica, dai pagamenti al packaging. Il fatturato della vendita online ormai rappresenta "solo" il 60% del valore della filiera e il numero dei dipendenti meno del 50%. (VEDI FIGURA 6)

La **logistica**, il cuore spesso dimenticato dell'e-commerce, raggiunge il 36,7% del valore della filiera totale (e il 52% dell'occupazione), mentre la quota che va ai **marketplace**, altro fenomeno in crescita prospettica, è di circa il 16,3%. (VEDI FIGURA 7)

In generale, l'e-commerce è stato il primo settore per crescita del fatturato nelle aziende private dal 2016 al 2020, e ha contribuito per il 20% alla crescita occupazionale generale del paese.

FIGURA 5

**LA DIGITALIZZAZIONE DEL RETAIL: L'INTEGRAZIONE DEI CANALI**



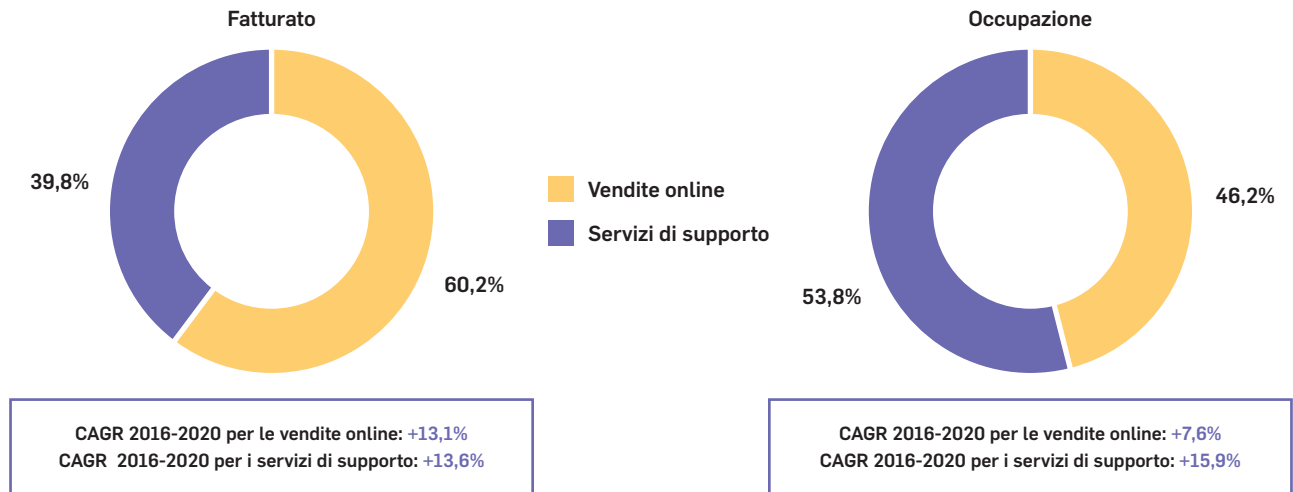
L'e-commerce primo settore per crescita di fatturato (2016-2020)

Fonte: Netcomm NetRetail "Gli acquisti digitali degli italiani" aprile 2023

Nota: la dimensione delle bolle rappresenta il numero di punti vendita per ogni categoria

FIGURA 6

## FATTURATO E OCCUPAZIONE DEL MACRO-AGGREGATO DELLE VENDITE ONLINE E DEI SERVIZI DI SUPPORTO (%; CAGR)



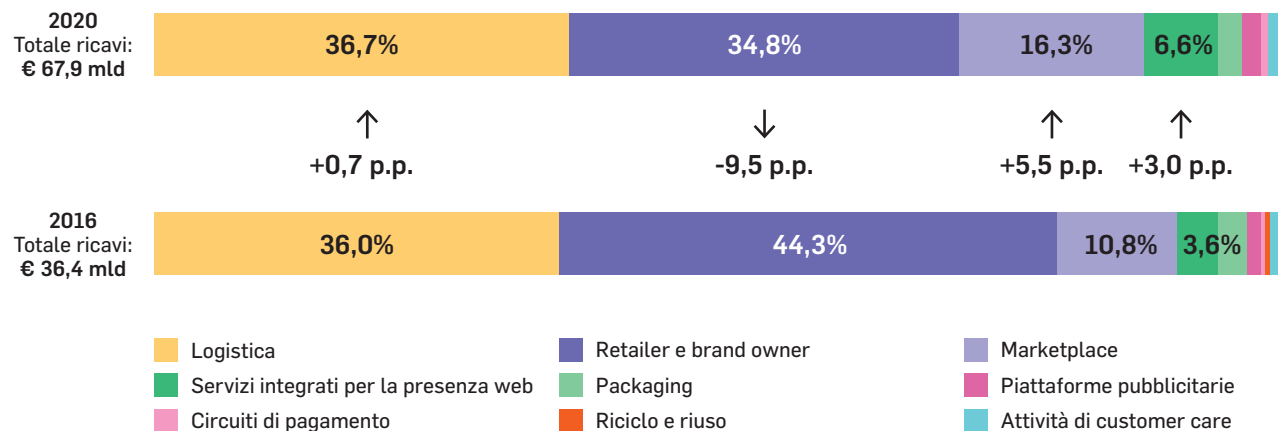
CAGR: tasso annuo di crescita composto

Fonte: elaborazione The European House Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA Bureau van Dijk per Consorzio Netcomm, 2023

FIGURA 7

## MIX DEL FATTURATO TOTALE DI LOGISTICA, MARKETPLACE E SERVIZI INTEGRATI PER LA PRESENZA WEB (2016-2020)

Ripartizione della rete dell'e-commerce e del digital retail in Italia per macrosettore: focus sul fatturato (%), confronto tra 2016 e 2020



Fonte: elaborazione The European House Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA Bureau van Dijk per Consorzio Netcomm, 2023

Di nota, e per alcuni versi anche inaspettato, è il fattore “redistributivo” del retail digitale: buona parte delle imprese infatti non rispecchia la tradizionale concentrazione industriale e dei servizi tra Nord, Centro e Sud, segno che si può fare **impresa online** senza per forza operare solo nelle aree con più potere di acquisto e di concentrazione di servizi di supporto per branding e advertising online. (VEDI FIGURA 8)

«Una particolarità molto italiana – scrive **Gianluca Diegoli** – è il ruolo del retail digitale nel **B2B**, per la prima volta preso in considerazione dallo studio Netcomm-Ambrosetti. Il comparto della transazione online tra aziende ha raggiunto i 333 miliardi di euro nel 2020, un dato che rende evidente l'importanza di un comparto spesso meno considerato nelle analisi sull'innovazione digitale.

333

miliardi euro  
il valore  
delle transazioni  
nell'e-commerce  
B2B

Meno sorprendente è la valutazione della **dimensione dei retailer digitali** partecipanti alla survey qualitativa, in cui circa il 50% non raggiunge i due milioni di euro di fatturato. Un fattore che concorre a determinare anche gli obiettivi che questi si pongono dall'apertura del canale online:

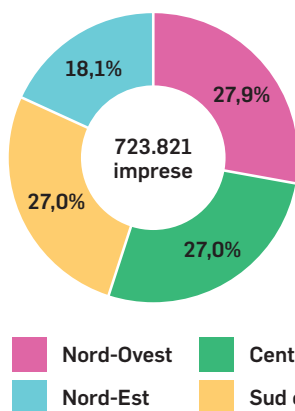
- **Esperienza multicanale.**
- **Un miglior rapporto con il cliente.**
- **Migliorare l'esperienza complessiva.**

E-commerce visto non solo dunque come un canale di vendita, ma come **canale di relazione**, in grado di dare benefici dalla sua compresenza con il canale fisico. La maturità della strategia nelle aziende è esposta anche dall'intenzione di investire nel **marketing digitale**, segno che non si considera più l'e-commerce come “un sito online”

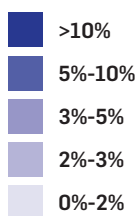
FIGURA 8

## LE IMPRESE DELLA RETE DEL VALORE DELL'E-COMMERCE E DEL DIGITAL RETAIL SONO DISTRIBUITE SUL TERRITORIO ITALIANO

Distribuzione geografica delle imprese della rete del valore dell'e-commerce e del digital retail  
In Italia (% su totale imprese) 2020



Lombardia 21,0%  
Piemonte 4,6%  
Toscana 7,0%  
Veneto 7,7%  
Emilia Romagna 7,6%  
Puglia 5,1%  
Campania 9,9%  
Lazio 16,5%  
Sicilia 5,4%



Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA Bureau van Dijk per Consorzio Netcomm, 2023

ma appunto come una serie di attività di promozione e fidelizzazione proattive, che deve essere sostenuto anche dall'internalizzazione di funzioni spesso delegate alle agenzie (web marketing manager, SEO specialist, social media manager, ecc.).

Vi è una sostanziale **fragilità delle imprese più piccole**, in cui i budget per il marketing e l'advertising sono più risicati, che hanno difficoltà oggettive ad attrarre talenti. Di sicuro il fatturato e le potenzialità, dopo l'ubriacatura del 2020-2021 riprenderanno a crescere stabilmente ma con meno irruenza, dando anche la possibilità di gestire meglio e con più programmazione uno sviluppo a favore di tutto il paese».

#### I CANTIERI DI LAVORO DELLE AZIENDE

In questo contesto quindi appare evidente che per le imprese sia essenziale mantenere alta l'attenzione sulla **catena del valore** con una costante revisione delle attività e dei processi con lo scopo di migliorare la sostenibilità economica. Gli interventi sono volti a un maggior **controllo dei margini** più che a un **incremento di fatturato**. Nonostante il rallentamento della crescita, i merchant e-commerce interpellati dai ricercatori hanno dichiarato che, tra il 2022 e il 2024, hanno sbloccato (o hanno intenzione di sbloccare) **investimenti** a favore della piattaforma e-commerce dal punto di vista tecnologico (83% del campione), del marketing (75%) e delle attività di back-end (50%). C'è chi invece ha assunto nuovo personale (72% del campione), ha attivato nuovi canali di vendita (72%) o nuovi servizi omnicanale (60%). C'è comunque una minoranza di merchant che ha dovuto ridimensionare gli investimenti, in

modo diffuso lungo tutta la catena del valore, in via cautelativa dopo i risultati poco brillanti del 2022. (VEDI FIGURA 9)

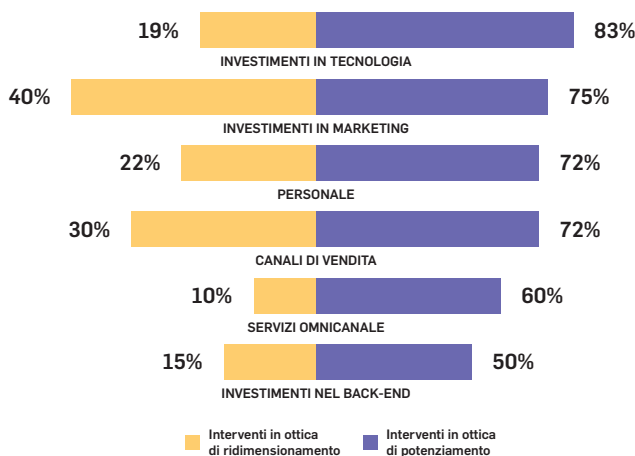
Altra direzione di lavoro è la sperimentazione di soluzioni basate su **tecnologie di frontiera** in grado di migliorare le attività di relazione con il consumatore (attraverso i canali fisici e digitali) e di ottimizzare i processi di back-end. Naturalmente l'intelligenza artificiale generativa è la tecnologia ritenuta più interessante per applicazioni nei diversi ambiti. Per esempio quello di un **e-commerce adattivo**, fondato cioè sulla persona e sul contesto in cui si trova, grazie all'apporto del CRM (**Basara**). Una direzione, quella della **personalizzazione dell'esperienza cliente** con l'IA generativa, percorsa anche da **Illy**, con l'obiettivo di arrivare a una comunicazione personalizzata per i lover

della marca per nutrire la loro fedeltà e per i nuovi consumatori.

Per **Artsana**, in vista della scomparsa dei cookies l'obiettivo è quello di avere una **vista unica** sul cliente assicurando reattività, efficienza e velocità. Per questo è in corso un ripensamento dei **processi aziendali** portando all'interno dell'azienda l'e-commerce e la governance della logistica e del customer service. «Occorre conoscere il consumatore e che cosa pensa del brand e per questo motivo l'e-commerce e il CRM sono al centro del ridisegno dei processi per avere una vista unica sul cliente, prevenendo anche il potenziamento di alcuni servizi e la sperimentazione dell'intelligenza artificiale e del learning machine per il servizio clienti e per l'editing e la produzione di contenuti», spiega **Cecilia Menarini**, head of digital, eCommerce and CRM Artsana Group.

FIGURA 9

### GLI INTERVENTI DI POTENZIAMENTO E RIDIMENSIONAMENTO PREVISTI DAI MERCHANT E-COMMERCE



Campione: 60 merchant e-commerce

Fonte: School of Management Politecnico di Milano "Osservatorio eCommerce B2c" 2023



BRT invece sposta l'attenzione sullo sviluppo della multicannalità nei settori che esprimono valori importanti ma ancora non l'hanno adottata. Nello specifico, **Simone Vicentini**, chief business development officer BRT, si riferisce al food che conta 55 mila produttori e oltre 600 mila distributori compresa la ristorazione e al recente lancio del trasporto a temperatura controllata con l'ambizione di avvicinare gli operatori del food&grocery ai consumatori e anche di avere un ruolo nel B2B.

Tre fronti aperti invece per **Daniele Contini**, country manager **Just Eat**: quello della sostenibilità ambientale con il packaging riciclabile ricavato da alghe marine e con la scelta etica e positiva sull'ecosistema di avere tutti i rider assunti regolarmente; quello della tecnologia con l'utilizzo dell'IA che consente di ordinare i pasti in base alle caratteristiche personali; quello della competizione con l'ampliamento del servizio di consegna ad altri prodotti e servizi come la spesa in GDO e i fiori, consegnati velocemente e in sicurezza.

I ricercatori dell'Osservatorio eCommerce B2c rilevano una crescente attenzione nello sviluppo di iniziative di sostenibilità sociale (realizzate per il benessere del lavoratore e del cittadino) e ambientale (realizzate per ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività), tra cui azioni di welfare aziendale, progetti per sostenere comunità locali o iniziative umanitarie e attività per supportare la diversità e inclusione da un lato e i molteplici interventi nell'ambito della tutela e salvaguardia dell'ambiente, dal packaging riciclato per le spedizioni agli interventi sulla logistica e sui magazzini, ai nuovi modelli

di business che promuovono il mercato del second hand e un consumo più consapevole.

### LA COMPETITIVITÀ INTERNAZIONALE

Le dinamiche dell'e-commerce italiano non differiscono da quelle del contesto internazionale negli ultimi due anni. Quest'anno, gli acquisti online di prodotto a livello mondiale crescono del +8,9% rispetto al 2022, ossia pochi punti percentuali in più rispetto all'incremento degli acquisti di prodotto totali (+3,9%). La crescita del commercio online di prodotto è pari al +9% in Cina, al +9% negli USA.

+8,9%

gli acquisti online di prodotto a livello mondiale

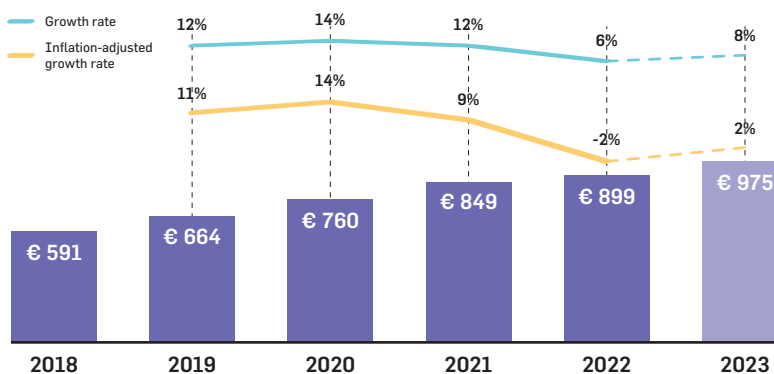
In Europa il valore del fatturato dell'e-commerce B2C è cresciuto nel 2022 da 849 miliardi di euro del 2021 a 899 miliardi di euro, sebbene con un tasso di crescita del 6%, inferiore a quello del 2021 (12%). Ma nel 2023 è previsto in aumento dell'8% a 975 miliardi di euro: lo rileva l'ultima edizione dell'**European E-commerce Report 2023**.

Calcolato però in termini reali, il tasso di crescita, ancora molto elevato (+9%) nel 2021, è crollato a causa dello shock inflazionistico, riducendosi per la prima volta in termini reali (-2%). Le uniche Regioni che non hanno registrato un calo dell'e-commerce nel 2022 sono state l'Europa orientale (+5%) e l'Europa meridionale (+13%). Nel 2023, l'e-commerce ha iniziato a riprendersi grazie al calo dell'inflazione, il che porta a prevedere un ritorno di crescita (+2%). (VEDI FIGURA 10)

Sempre nel 2023 il Pil generato dall'e-commerce è in crescita rispetto all'anno precedente ed è pari al 4,68% sul totale nei

FIGURA 10

## IL FATTURATO DELL'E-COMMERCE B2C IN EUROPA (MLD €)



Fonte: Ecommerce Europe – EuroCommerce, “European E-Commerce Report” 2023



37 paesi, nell'Unione europea al 3,84% e in Italia al 2,72%.

Gli Stati dove il commercio online di prodotto è più sviluppato sono UK, stabile rispetto al 2022, Germania (+4%), Francia (+5%) e Spagna (+5%), mentre il rapporto tra i consumi online e i consumi totali retail nei diversi paesi rimane, invece, costante o acquisisce al massimo un punto percentuale.

«Il rapporto di quest'anno – commenta **Christel Delberghe**, direttore generale di EuroCommerce – dedica un'attenzione particolare all'impatto dell'inflazione sulla crescita del fatturato del settore del commercio, settore che in Europa conta 26 milioni di posti di lavoro, che sta affrontando sfide importanti e che si sta trasformando in modo significativo per diventare più digitale e sostenibile, cercando al contempo di attrarre e trattenere i talenti. Secondo uno studio congiunto con **McKinsey**, il settore deve quasi raddoppiare l'attuale tasso di investimento entro il 2030, quando, secondo le stime, le vendite online raggiungeranno il 30% delle vendite al dettaglio.

30%

delle vendite al dettaglio online previste nel 2030 in Europa

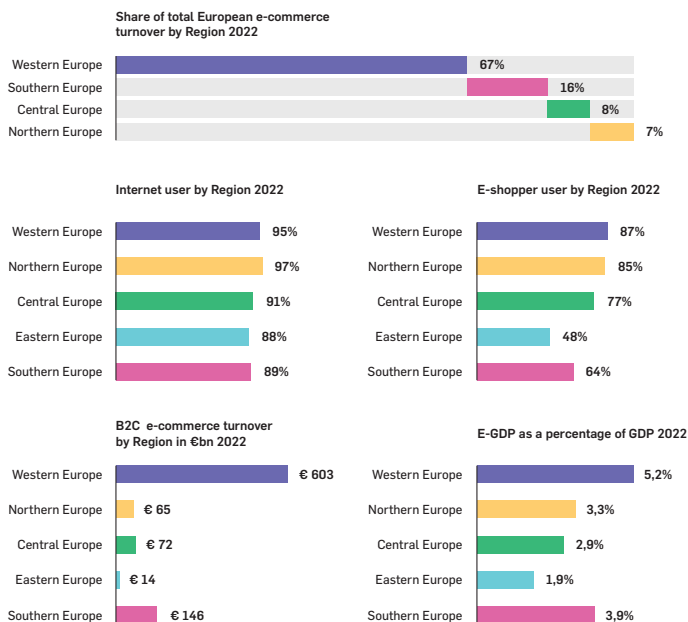
## Un'Europa, tante Europe

Nel 2022, nei 37 paesi europei suddivisi in cinque aree regionali il 92% della popolazione utilizza internet, di cui il 76% fa acquisti online (il 78% previsto nel 2023). Ma con grandi differenze. Rispetto alla popolazione, gli utenti di internet sono il 97% nell'Europa settentrionale, il 95% in quella occidentale, per scendere al 91% nell'Europa centrale, all'89% in quella meridionale (l'86% in Italia) e all'88% in quella orientale. Simile è la distribuzione di chi fa shopping online con alcuni scambi di posizione. In questa classifica, fa acquisti online l'87% degli utenti internet nell'Europa occidentale, che guida la classifica seguita dal Nord-Europa con l'85%, dal Centro con il 77% e dal Sud con il 64% (l'Italia è al 57% ma si prevede una risalita al 62% nel 2023), per chiudere con l'Europa dell'Est,

comprendente un numero significativo di paesi al di fuori dell'Unione europea, con il 48% di shopper online sul totale utenti internet.

Ne consegue che l'Europa occidentale è di gran lunga la Regione più proficua, con il 67% del fatturato totale B2C in Europa per il 2022. Segue l'Europa meridionale con una quota di appena il 16%. L'Europa centrale (8%), l'Europa settentrionale (7%) e l'Europa orientale (2%) hanno una quota notevolmente inferiore. In cifre assolute per il 2022, l'Europa occidentale ha commercializzato online 603 miliardi di euro, l'Europa meridionale 146 miliardi di euro e l'Europa centrale 72 miliardi di euro. L'Europa settentrionale si colloca subito dopo quella centrale con 65 miliardi di euro, seguita dall'Europa orientale con 14 miliardi di euro di fatturato.

### PANORAMICA DELL'E-COMMERCE IN EUROPA PER AREE REGIONALI



Secondo lo European E-commerce Report 2023, i fatturati si riflettono nel PIL delle regioni. Come accade da tempo, l'Europa orientale mostra tassi di crescita del fatturato dell'e-commerce B2C più elevati rispetto a molti paesi dell'Europa

occidentale e offre ampie opportunità agli operatori del commercio elettronico. Tuttavia, l'Europa occidentale detiene ancora la quota maggiore del fatturato totale, con il 67% rispetto al 2% dell'Europa orientale.

Fonte: Ecommerce Europe – EuroCommerce “European E-Commerce Report” 2023

Stiamo lavorando con i responsabili politici dell'UE, attraverso un processo di co-creazione, per esplorare come sviluppare un ambiente più favorevole e sbloccare il potenziale per **maggiori livelli di investimento** per realizzare questa trasformazione».

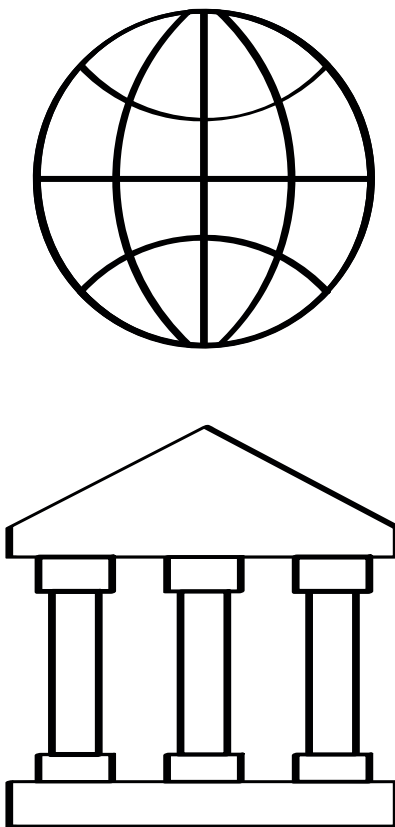
Il report identifica poi i **progressi tecnologici** (per esempio 5G, realtà aumentata/realtà virtuale e portafogli digitali) e le nuove **soluzioni di acquisto** (per esempio, “software as a service”) come fattori che favoriscono una **maggiore penetrazione** dell'e-commerce e, quindi, come un'opportunità per attenuare i **divari regionali**. Un altro aspetto emerso dal report è la crescente domanda di un e-commerce più sostenibile, che dovrebbe basarsi su consegne e resi più efficienti, nonché su modelli di consumo e produzione più ecologici.

Diventa importante per le aziende sviluppare l'offerta sul piano internazionale sfruttando il **made in Italy** abilitato dalle tecnologie digitali. «Se è ormai imprescindibile che le nostre imprese acquisiscano anzitutto una vera e propria **“cultura digitale”** – chiarisce Roberto Liscia – è altrettanto rilevante che le **istituzioni** prendano misure concrete affinché questo avvenga, attraverso investimenti in tecnologie, innovazioni e competenze per aumentare la digitalizzazione del nostro **tessuto imprenditoriale**, fatto per la quasi totalità di piccole e medie imprese che non hanno la capacità di investimento e di adozione tecnologica necessaria per poter competere ad armi pari sul piano internazionale». Non può infatti passare inosservato il 37esimo posto dell'Italia nella classifica basata sull'**E-Government Development Index** – un indice composito che

## Lo tsunami dei regolamenti europei

Un primo aspetto da tenere sotto osservazione nel quadro internazionale riguarda la competizione geopolitica per il controllo delle filiere tecnologiche tra Usa e Cina, con l'Europa indietro per scarsi investimenti, frammentazione dei mercati e le politiche regolatorie lente. Il secondo è il ruolo delle regole dettate da Bruxelles: alcune sono diventate legge, altre sono in discussione, altre ancora sono programmate per la prossima legislatura. Si tratta di uno tsunami dei regolamenti che, secondo Luca Casseti, segretario generale di **Ecommerce Europe**, ha i valori fondanti nella protezione e sicurezza dei consumatori, nell'i-

dea di rendere sempre più responsabili i marketplace, nella sostenibilità e riduzione dell'impatto ambientale. «Poiché l'assunto di un quadro legislativo che può essere restrittivo è che il consumatore, soprattutto quello online, è vulnerabile di default – sottolinea Casseti – vi possono essere limitazioni e conseguenze negative per il business, su attività che i merchant già fanno». Se è importante che le aziende partecipino all'elaborazione delle regole, è anche giusto che il consumatore-cittadino sia salvaguardato dalla pervasività delle tecnologie digitali. Altrimenti termini come sostenibilità e responsabilità rimangono solo buone intenzioni.



misura la volontà e la capacità effettiva dei governi di implementare tecnologie per fornire servizi pubblici – preceduta da Grecia e Polonia e ben distante dalle prime posizioni occupate da paesi come Danimarca, Finlandia, Islanda, Svezia, Paesi Bassi e Regno Unito.

L'Italia al 37esimo posto in Europa nell'E-Government Index

«Il ruolo chiave del governo – sostiene Liscia – è quello di rafforzare lo sviluppo ulteriore di questo comparto e di supportare l'aggregazione delle PMI in veri e propri distretti, per aiutarle a diventare competitive anche a livello internazionale». Ma siamo certi che l'attuale governo stia andando in questa direzione?

**VISIONE DI LUNGO TERMINE**

Le sfide per le aziende non sono di poco conto: in uno scenario in cui aumentano i costi e diminuiscono i margini è necessario un approccio integrato e una visione di lungo termine. Il che significa espandersi su altri mercati e canali di vendita, sviluppare le reti fisiche, migliorare le campagne di marketing e l'esperienza del cliente, ottimizzare i costi, adottare un approccio data driven e tecnologie innovative, attivare processi agili, flessibili e adattabili al cambiamento, sviluppare l'innovazione.

Sta anche crescendo il **canale diretto dei produttori**. A livello globale nel 2023 crescono gli investimenti nei nuovi media e nel direct to consumer (+67% la tv connessa, +51% retail media) con cui i brand sperimentano il rapporto diretto con il consumatore, il quale si aspetta le stesse condizioni di prezzo, spedizione gratuita e veloce, resi gratuiti cui è ormai abituato (l'indice di soddisfazione dei clienti online è di 8,9 punti su 10, come nessun altro canale di vendita). «I brand hanno l'opportunità di ispirare i clienti attraverso i loro siti web, creando un'esperienza coinvolgente. Migliorare le proposte è quindi essenziale per fornire nuove ragioni per i consumatori di acquistare direttamente», puntualizza ancora Liscia.

Il cliente online  
è il più soddisfatto  
con un indice di

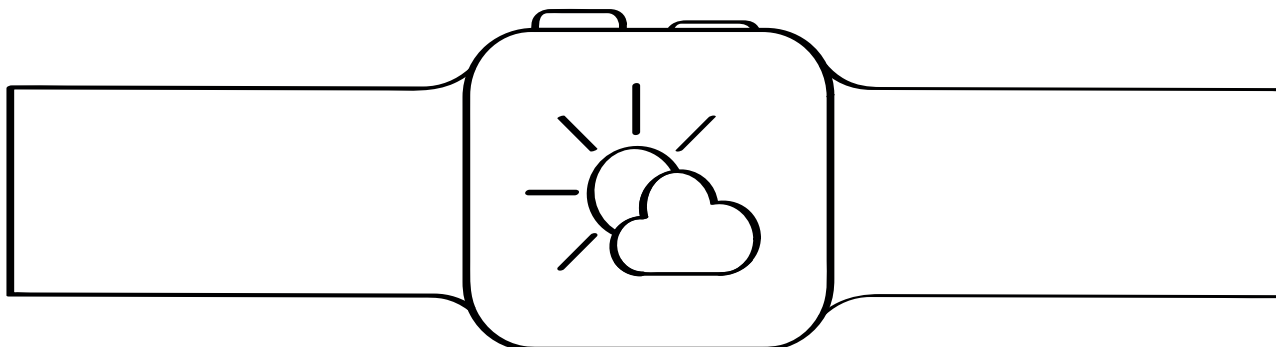
8,9

punti su

10

Nelle relazioni tra retail e cliente l'irrompere delle **nuove tecnologie** come l'intelligenza artificiale (IA), il metaverso e la realtà virtuale cambia un po' le prospettive. «Per la sola intelligenza artificiale – sintetizza il presidente di Netcomm – si prevede che nel 2025 sui 733 miliardi di dollari di investimenti globali, circa 300 saranno indirizzati verso l'e-commerce. Ma il metaverso è già una realtà per la generazione Z, l'IA migliora e automatizza i processi, la realtà aumentata crea esperienze coinvolgenti ed è già nell'e-commerce, NFT e blockchain porteranno nuove esperienze: sono in sostanza tutte tecnologie che stanno entrando nei processi competitivi e commerciali. Ma soprattutto saranno determinanti per rimanere competitivi». Sono infatti già numerosi i brand che stanno sperimentando nel metaverso, non soltanto per creare coinvolgimento, ma anche, come Nike, con finalità di business.

Per i brand c'è un altro aspetto importante: la **gestione dei dati**. «Nei nostri siti, pur non essendo di vendita – spiega **Alessio Garbin**, data & digital marketing coordinator di **Barilla** – quello che ci interessa è avere un rapporto diretto con i nostri consumatori, basandoci su sistemi di marketing automation gestiamo i dati di prima parte, che sono l'aspetto



L'OPINIONE

## Dall'e-commerce al digital retail

*Giulio  
Diegoli*

**S**ono diverse le tematiche che oggi i brand della Distribuzione che vendono online, ma anche brand che operano nel cosiddetto direct-to-consumer, si trovano ad affrontare. Temi che spesso mettono davanti questi retailer a scelte tra il risultato di breve periodo e investimenti per il successo di lungo periodo, come:

- Crescita dei costi di **advertising online** per portare i consumatori al proprio store, associati alle difficoltà nel micro-targeting, derivanti a loro volta dalla stretta sui dati imposta da GDPR e big player come **Apple**, alla dismissione dei cookie di terza parte, e alla necessità di trovare altre vie più convenienti, ma non sempre di facile attuazione e misurazione (influencer, advertising "tradizionale", partnership).
- Aumento dei costi relativi alla **logistica di ritorno**, aumentati dall'abitudine dei consumatori alla comodità del reso gratuito, consapevoli che questo benefit è comunque parte della scelta di acquisto online.
- Necessità di uso del dato, delle metriche per **ottimizzare** tutte le fasi del funnel di vendita, dall'acquisizione del cliente fino alla fidelizzazione – necessità che comporta quindi costi di infrastruttura digitale crescenti che si fatica a valutare nel loro rendimento effettivo.
- Necessità strettamente economica di focalizzarsi sui canali più efficienti per la **vendita a breve** (in grande crescita l'uso di advertising sul "punto vendita online", cioè sui marketplace come **Amazon**), ma senza dimenticare di esplorare l'innovazione, come il social commerce, il metaverso e il live commerce.
- **Internalizzazione dei team digitali** per la crescita e il consolidamento, ma in presenza di un mercato del lavoro esigente e di professionalità non facili da reperire.

A mio parere, i brand dovrebbero focalizzare le decisioni e le direzioni seguendo alcuni percorsi primari, evitando salti in avanti, e "mettendo in ordine" prima di tutto i propri pilastri fondativi nella vendita online:

- **Il dato raccolto** deve essere valido, rilevante e utilizzabile in tutta la filiera interna al retailer (dalla

logistica all'advertising) in modo veloce e facilmente collegabile agli strumenti di advertising delle piattaforme, per fornire segnali che queste non hanno più a disposizione, nell'era post cookie. E per farlo, anziché "buttare tutto" e acquisire nuove piattaforme "miracolose" per fare data driven marketing, meglio agire in modo incrementale, misurando risultati e lavorando su casi di uso e parti del journey con un effettivo impatto sulle vendite e sui costi.

- Anche attraverso il **dato di prima parte**, l'esperienza utente deve essere resa ineccepibile, per mantenere i propri clienti ancora prima di acquisirne di nuovi. Spesso ci sono, nelle pieghe di journey complessi, sacche di inefficienza o di friction eliminabili, investendo relativamente limitate risorse.
- Superare il modello di **misurazione** a last-click definitivamente, per approdare a misurazioni che consentano di valutare quanto attività di branding e di conversion apportino, in modalità "incrementale" ai risultati in modalità omnicanale.
- Se la misurazione viene corretta sul risultato globale di brand, allora può e deve essere superata la **dicotomia interna** tra team di branding e di conversion: il budget, gli obiettivi e le misurazioni devono essere condivisi tra team all'interno del brand.
- Adozione di politiche di **channel marketing** sull'online, per comprendere meglio la distribuzione digitale del proprio prodotto, per rendere sinergico l'assortimento dagli scaffali fisici sul territorio geografico con gli scaffali online sul territorio digitale dei bisogni e degli stili di vita, in cui si sono creati store e community ad hoc.
- Devono (ancora oggi) spesso essere superati, in ogni piega del percorso d'acquisto, i momenti di **discontinuità tra acquirenti** online e offline (che sono una dicotomia totalmente inspiegabile, a oggi, per il cliente). È un punto indispensabile sia per la soddisfazione del cliente, sia per la rilevanza del dato, e quindi per la sempre più indispensabile, in un ecosistema sovraffollato, personalizzazione del messaggio.

Il passaggio da e-commerce a digital retail come semplice add-on del fisico verso un pilastro necessario per il successo nel lungo periodo di retailer e brand è dunque necessario, ma è allo stesso tempo un territorio nuovo in cui vincerà chi riuscirà a tenere insieme bisogni degli acquirenti, costi e

infrastrutture di marketing, in un'ottica sia di breve sia di lungo periodo.

**Gianluca Diegoli**  
esperto di marketing digitale, marketing transformation, retail ed e-commerce.

più importante. Gli iscritti ai singoli brand hanno diritto quindi a offerte particolari, a contenuti di qualità. L'attenzione a questi aspetti ci consente di coinvolgere nelle singole attività circa un quinto delle famiglie italiane».

Per la community del commercio online, sebbene le previsioni per la sua continua crescita siano positive, ci sono anche **motivi di preoccupazione** e di incertezza dovuti sostanzialmente al **contesto europeo**, politico e legislativo, a causa delle elezioni del prossimo anno per il nuovo Parlamento europeo. «Negli anni passati – spiega **Luca Casseti** segretario

generale di Ecommerce Europe, che rappresenta il settore del commercio digitale europeo – l'Unione europea ha varato una serie di atti legislativi che hanno cercato di adattare il panorama giuridico europeo alla **transizione digitale e verde**. Molte di queste politiche si sono rivelate di **fondamentale importanza** per il settore dell'e-commerce, affrontando temi come le piattaforme e i mercati online, le dichiarazioni verdi e gli imballaggi sostenibili, solo per citarne alcuni. I prossimi due anni saranno quindi cruciali per le aziende, in quanto queste iniziative inizieranno gradualmente a essere implementate in

tutto il settore, un'operazione che richiederà investimenti per garantire la conformità alle nuove norme europee e nazionali.

Le prime **previsioni di voto** suggeriscono un Parlamento europeo più polarizzato e potenzialmente meno orientato alla regolamentazione, che avrà un impatto sull'evoluzione del panorama normativo dell'UE per gli anni a venire. È quindi fondamentale che il settore del commercio digitale continui a parlare delle sfide che si trova ad affrontare e di ciò di cui ha bisogno per **promuovere i cambiamenti** necessari per un commercio equo e sostenibile». ■

# Experience fluida

Il percorso verso l'integrazione dell'esperienza nei canali fisici e in quelli digitali con un sistema di vista unica sul cliente di questi tempi è la sfida più impegnativa per le imprese. Richiede una trasformazione culturale e organizzativa ancora in divenire, accelerata però dall'intelligenza artificiale, che deve mettere a fuoco l'attenzione sui dati, sulle tecnologie, sui dipendenti, sulle competenze. Per spostare il baricentro delle attività dal prodotto al cliente.

**N**ello scenario contemporaneo a elevato **impatto competitivo**, caratterizzato da confini di filiera meno marcati, dalla crisi economica, dall'aumento del numero di touchpoint e da una maggiore consapevolezza e aspettativa dei clienti, la capacità di intercettare i loro feedback e di **gestire le relazioni** in modo personalizzato e tempestivo è diventata una priorità assoluta per le imprese di ogni settore e del retail in particolare.

Ma occorre premere sull'acceleratore per passare da una prospettiva

prodotto-centrica a una cliente-centrica, che consenta di evolvere il proprio modello di business a partire da una piena conoscenza dei propri clienti. Secondo i risultati della ricerca dell'**Osservatorio Omnichannel customer experience** della **School of Management del Politecnico di Milano**, c'è bisogno da un lato di importanti cambiamenti organizzativi, attività di change management e formazione diffuse, dall'altro lato di adeguati investimenti tecnologici per creare una vera "customer data-driven company". E nell'**omnichannel customer experience (Ocx)** l'aspetto umano è tanto importante quanto le tecnologie.

Necessario passare da una prospettiva prodotto-centrica a una incentrata sul cliente per far evolvere il modello di business



## LA MATURITÀ OMNICHANNEL DELLE AZIENDE

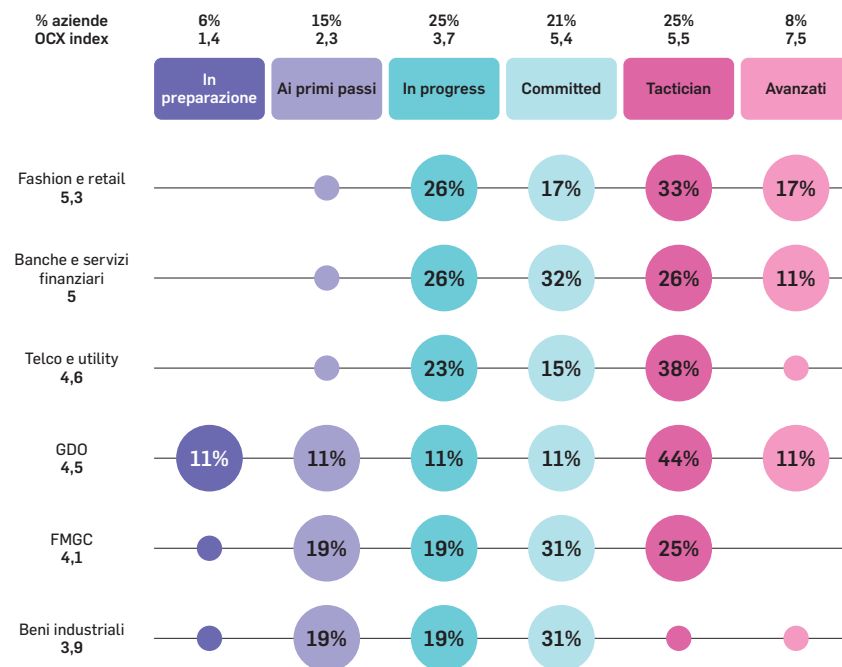
Il grado di maturità complessivo delle medie e grandi imprese italiane analizzate dall'Osservatorio è valutato attraverso l'indicatore "Ocx Index", pari a 4,5/10, registrando addirittura una leggera contrazione rispetto al valore del 2022 (4,8 su 10), a causa soprattutto del fatto che sono cresciute le imprese nelle fasi iniziali del percorso. Il valore medio dell'Ocx Index è quindi frutto di una forte eterogeneità, sia come livello di adozione sia relativamente ai settori. Riguardo ai settori, ve ne sono tre ormai maturi: le banche e i servizi finanziari che hanno ormai superato le fasi iniziali di approccio, la GDO che è molto trasversale anche per la varietà delle imprese con storie e dimensioni diverse, e il largo consumo (Fmcg) con una posizione centrale.

Per questo l'Osservatorio identifica sei cluster in funzione del grado di avanzamento nel processo di adozione dell'omnicanalità: (VEDI FIGURA 1)

- **In preparazione.** Il 21% delle imprese sta avviando il percorso di trasformazione omnicanal. In particolare, il 6% rappresenta aziende "in preparazione", prevalentemente appartenenti a settori industriali e B2B, che si trovano in una fase esplorativa del tema.
- **Ai primi passi.** Il restante 15% (che rappresenta soprattutto aziende del largo consumo) è "ai primi passi", dimostrando interesse ma manifestando inerzia attraverso la mancanza di un budget dedicato per iniziative omnicanal.
- **In progress.** Il 25% del campione è, invece, classificabile come "in progress": aziende che hanno migliorato sia la

FIGURA 1

## LA CONCENTRAZIONE DEI SETTORI PER CLUSTER DI MATURITÀ OMNICHANALE



Fonte: elaborazione da School of Management del Politecnico di Milano, "Osservatorio Omnicannel customer experience" 2023

struttura organizzativa sia l'approccio ai dati, e che hanno predisposto un budget attuale destinato alle iniziative omnicanal e prevedono investimenti in crescita per il 2024.

- **Committed.** Il 46% delle aziende sta lavorando positivamente su almeno una variabile chiave dell'Ocx Index. Da un lato, le aziende "committed" (21%, soprattutto del settore banche e servizi finanziari) si concentrano sullo sviluppo di una strategia omnicanal attraverso strumenti organizzativi, con la presenza quasi generalizzata di un responsabile dell'Ocx.
- **Tactician.** Dall'altro lato, le aziende "tactician" (25%) hanno strutturato un appa-

to tecnologico adeguato alla costruzione di una buona vista unica sul cliente. Un approccio particolarmente presente nella GDO, nelle Telco e nelle Utility che, per esempio, sono in grado di integrare le informazioni dei clienti al fine di fornire specifici servizi omnicanal.

- **Avanzati.** Solo l'8% delle imprese, infine, può essere definito "avanzato" in termini di maturità omnicanal, ottenendo un punteggio di 7,5/10. Da un lato, queste realtà si distinguono per una organizzazione cross-funzionale, mentre dall'altro hanno lavorato sulla costruzione di una robusta raccolta e integrazione dei dati e adottano strumenti tecnologici avanzati.

## Integrazione in corso

I retailer concentrano sempre più le energie sull'integrazione dell'esperienza nel canale fisico e in quello digitale, ma è un processo che non ha ancora raggiunto il livello di fluidità che il comportamento dei consumatori richiederebbe. È un work in progress per esempio quello di Jysk (retailer danese di arredamento con 77 punti vendita in Italia) che sta sviluppando un progetto di unified commerce tra negozio fisico, store online, click&collect con il personale dotato di smartphone per sganciarsi dalle casse. E anche se il negozio è fondamentale,

come il caso di Ikea, l'obiettivo è quello dell'omnichannel journey nel processo d'acquisto. «Si tratta da un lato di portare sul canale online l'esperienza fatta in negozio, anche per aumentare la frequenza d'acquisto e per avvicinare le giovani generazioni. Dall'altro di prendere consapevolezza che l'esperienza in negozio sta cambiando e con il digitale si può acquistare anche il prodotto che non si trova in negozio. Su questo concetto si basano per esempio i formati di prossimità come il planning order point dedicato alla cucina a Milano», spiega **Stefano Mormone**, country e-commerce integration manager IKEA Italia.

devono quindi fare un passo avanti e considerare il customer care da centro di costo a centro di ascolto del cliente», commenta **Valentina Palummeri**, ricercatrice senior dell'Osservatorio.

Il customer care  
deve passare  
da centro di costo  
a centro di ascolto  
del cliente

### DATA STRATEGY E TECNOLOGIE

Un punto critico del percorso verso l'omnicanalità è la raccolta dei **dati avanzati** (quella dei dati basici è una pratica consolidata) o **comportamentali**, provenienti da social derivanti da interazioni umane. Qualche numero. Il 25% delle aziende recupera i dati evoluti e solo un terzo li integra in una logica di vista unica del cliente. Il 34% fa uso di una customer data platform mentre il 73% di un CRM tradizionale. Mancano, nel 62% delle aziende, figure specializzate dedicate all'analisi avanzata delle informazioni.

Il

62%

delle aziende non ha figure specializzate per l'analisi delle informazioni

Le difficoltà nella gestione dei dati si ripercuotono sulla capacità delle aziende di utilizzarli per **ottimizzare i processi** di relazione con il cliente: nel marketing sono ormai diffusi strumenti di marketing automation (60% delle aziende), ma la personalizzazione delle campagne si basa ancora su segmenti predefiniti. Le attività di vendita evidenziano un'attenzione crescente alla personalizzazione online, nonché un impiego in crescita di modelli avanzati di vendita cross-channel.

Anche nel caso del **customer care omnicanale**, l'integrazione con i processi aziendali e con le tecnologie digitali è determinante, ma ancora limitata.

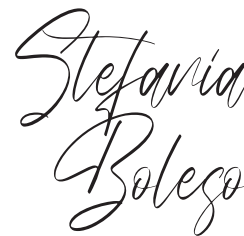
«L'attenzione al processo di creazione di un sistema di conoscenza centralizzato e all'integrazione del customer care con gli altri processi aziendali è buona, ma l'introduzione della tecnologia a supporto della piena integrazione di processo e dell'analisi strutturata dei dati a sostegno del processo è limitata. Le aziende

Un obiettivo raggiungibile solo attraverso la gestione dell'omnicanalità, alla base della quale ci sono scelte tecnologiche che, secondo **Vincenzo D'Arienzo**, collaboration sales specialist di **Cisco**, devono focalizzarsi su tre aspetti principali: «Ovviamente l'omnicanalità, cioè l'**integrazione di tutti i canali** utilizzati per fornire informazioni al cliente. Il potenziamento dell'**agente umano**, anche in presenza di bot, per dare informazioni utili in maniera efficiente e rapida. Da ultimo, l'**information technology** è un elemento di attenzione, perché le piattaforme scelte devono garantire l'esecuzione veloce degli use case». (VEDI FIGURA 2)



L'OPINIONE

# La comunicazione nell'omnicanalità a presidio del customer journey



**S** spesso le aziende dimenticano che il customer journey è un processo, non una singola azione: è il percorso che una persona compie dal momento in cui percepisce di avere un bisogno fino a quando perfeziona l'acquisto e utilizza il prodotto o usufruisce del servizio, fatto innanzitutto di conoscenza della marca, comprensione dei benefici e poi scelta. In altre parole, si è sedotti dal mezzo (le diverse opportunità offerte dal digitale), perdendo talvolta di vista l'obiettivo e concentrando spesso gli investimenti di comunicazione nella parte bassa del marketing funnel, nella cosiddetta fase di conversione, cercando di ottenere vendite immediate, acquisire nuovi clienti in maniera facile, veloce e qualche volta anche economica. Per fortuna appare oggi sempre più evidente che limitarsi ad acquisire clienti con una campagna social o delle attività di sponsorizzazione su Google soddisfa solo un obiettivo tattico di breve periodo: vendere alle persone che in quell'esatto momento sono alla ricerca dello specifico prodotto/servizio. In questo modo però si tralasciano tutti gli altri acquirenti della categoria, che non hanno un bisogno immediato da soddisfare, ma con i quali è comunque importante costruire una relazione per prepararsi al momento in cui saranno pronti a effettuare l'acquisto. La comunicazione digitale può (e deve) presidiare

tutto il customer journey, così da seguire il cliente nell'intero suo viaggio di scoperta e relazione con un brand. Esattamente come succede con gli strumenti tradizionali.

Allo stesso modo, sono convinta che la comunicazione digitale non sia l'unico mezzo per creare una relazione con il pubblico e che non esista una contrapposizione tra strumenti tradizionali e strumenti digitali: si tratta di mezzi complementari per consentire a un'azienda di raggiungere il suo obiettivo ultimo, che è quello di creare valore per i clienti e stringere con loro un legame duraturo.

Le migliori operazioni? Quelle che sanno mettere insieme tradizionale e digitale, attività che iniziano offline e terminano online o viceversa: campagne stampa o affissioni con QR code sono ormai diffuse anche nel nostro paese, così come campagne social che portano le persone nel punto vendita. Questo approccio, che potremmo definire "olistico", consente a un brand di coinvolgere meglio i clienti e quindi farsi ricordare più a lungo.

**Stefania Boleso**  
esperta di marketing e comunicazione,  
professore a contratto presso l'Università Cattolica.

«Poiché l'operatore utilizza in prima battuta il CRM aziendale contenente tutte le informazioni dei clienti, si deve appoggiare a **piattaforme** di knowledge management che ottimizzano la rintracciabilità dell'informazione e l'usabilità. Quindi la parte tecnologica deve essere collegata alla knowledge base con soluzioni stand alone oppure essere

integrato con il CRM che propone in maniera proattiva all'operatore le risposte più pertinenti», aggiunge **Leonardo D'Itri**, ceo di **Aryanna**.

## **VERSO UN CUSTOMER MANAGEMENT ECCELLENTE**

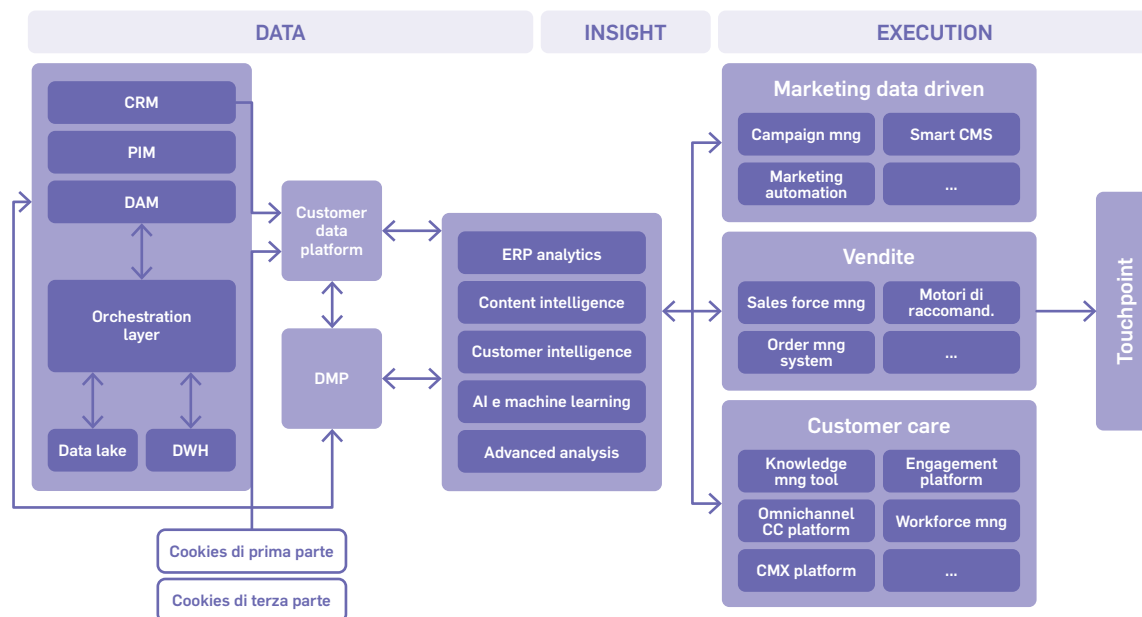
Del processo omnicanales, pur essendo il fanalino di coda negli investimenti delle aziende, il

customer management è lo snodo centrale e per la sua introduzione in azienda l'Osservatorio individua quattro fasi.

Ma quanto davvero il cliente è presente – cioè tenuto in considerazione – nelle organizzazioni italiane? si chiede **Gianluca Diegoli**, esperto di marketing digitale, ricordando l'aneddoto

FIGURA 2

## LE TECNOLOGIE A SUPPORTO DELLE AZIENDE NEL CUSTOMER MANAGEMENT



Fonte: School of Management Politecnico di Milano “Osservatorio Omnichannel Customer Experience” settembre 2023

che attribuisce a Jeff Bezos l’idea di riservare in ogni riunione una sedia in più per il cliente perché “lui vi guarda, lui decide”. Un esempio che non sembra essere seguito dalle aziende italiane se, come rileva l’Osservatorio Ocx, solo il 3% delle organizzazioni ha attivato un customer care in logica omnicanale.

Solo il



delle aziende italiane ha un’assistenza clienti omnicanale

«Il problema di fondo – afferma Diegoli – sembra essere il **valore attuale e futuro** del cliente esistente, ancora spesso non calcolato o sottovalutato. Ancora più spesso semplicemente vittima dei sistemi incentivanti delle vendite che tendono a privilegiare le nuove acquisizioni – questo fenomeno peraltro in modo chiaramente omnicanale: che sia il digital, la forza vendita o il punto vendita, molto spesso il sistema premiante spinge a concentrarsi sull’acquisizione di nuovi clienti, a scapito (perché le risorse non sono infinite) dei clienti acquisiti.

In mancanza di un’attenta, e necessariamente ad hoc, analisi del customer lifetime value, e dell’importanza della customer relation nel processo di retention (ma anche nel modello di

business), non si può valutare se ogni singola azienda sta spendendo troppo poco (probabile) o troppo (più difficile, ma non impossibile) nel rapporto con il proprio cliente esistente in relazione all’ottimizzazione dei propri margini operativi».

### DIPENDENTI E CLIENTI, BINOMIO VINCENTE

Tra i principali freni nel percorso verso la maturità omnicanale vi sono i **silos organizzativi** ma anche il **fattore umano**. «I dipendenti diventano un pilastro chiave delle diverse esperienze omnicanale che le aziende offrono ai propri clienti. Il loro coinvolgimento diventa dunque di fondamentale importanza per il successo della trasformazione omnicanale, tanto che l’83% delle aziende intervistate ritiene che

L'OPINIONE

## Dati e competenze per portare il cliente al centro dell'azienda

Giuliano Noci

**N**ell'analisi dei risultati della ricerca dell'Osservatorio Omnichannel customer experience ci sono tutte le basi per una rivoluzione copernicana, che porti le aziende a passare da una prospettiva incentrata sul prodotto a una in cui l'unità di aggregazione sia il cliente. Per affermare questo cambiamento di prospettiva è necessaria una consapevolezza dal punto di vista strategico e culturale che non è ancora raggiunta, anche se, come appare dalla ricerca, molti passi avanti sono stati fatti. Ma a fronte degli impianti tecnologici avanzati vi sono ancora sistemi di analisi tradizionali.

C'è quindi bisogno di lavorare molto sui dati a supporto di questa rivoluzione copernicana. In Italia la presa di coscienza del ruolo svolto dai dati è ancora di là da venire: vi sono molti dati orientati alla dimensione transattiva e al prodotto, meno quelli che qualificano i comportamenti dei clienti. Con il risultato di avere in tal modo viste frammentate. Ma possedere questi dati richiede di superare la visione a silos molto spesso figlia di un sistema precopernicano in cui le attività si

organizzano intorno al prodotto, non al cliente. C'è poi il tema cruciale delle competenze. Se di quelle tecniche siamo ben dotati, lo siamo meno di competenze per l'analisi dei dati. Non tanto con riferimento ai data scientist, ma a quelle in grado di coniugare l'analisi dei dati con il business.

Ultimo aspetto, l'intelligenza artificiale, che è e sarà sempre più un potente driver di cambiamento. Per il suo carattere pervasivo l'IA rischia di diventare per il sistema Italia, che non possiede campi di addestramento dati, un punto di debolezza, evidenziando la minore consapevolezza di altri paesi dell'opportunità di codificare dati e avere dati di qualità per fare operazioni ai diversi livelli. È un tema chiave su cui lavorare per il futuro e per capire se esiste una via italiana all'intelligenza artificiale.

**Giuliano Noci**  
docente di Strategia e Marketing Politecnico di Milano e direttore scientifico dell'Osservatorio Ocx

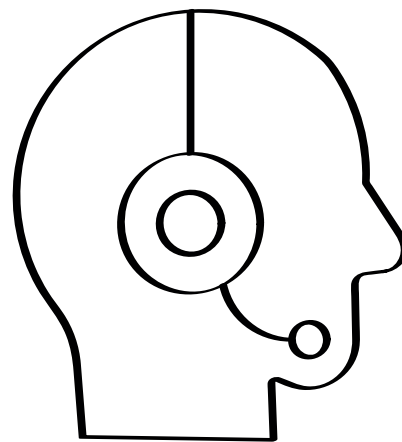
### Le quattro fasi verso un customer care eccellente

**P**er la sua introduzione in azienda, secondo i ricercatori dell'Osservatorio Ocx è necessario attivare processi strutturati volti a:

- **Coinvolgere:** permettere all'azienda di dialogare in maniera coerente con il cliente lungo tutto il suo percorso.
- **Supportare** e gestire tutte le richieste dei clienti con un'assistenza omnicanale. È una fase che richiede la riprogettazione del processo in ottica omnicanale con l'introduzione di strumenti per gli operatori di integrazione e analisi dei dati. A oggi solo il 3% delle aziende ha strutturato un processo di assistenza pienamente omnicanale.
- **Ascoltare** la voce del cliente al fine di

percepire in real time i feedback e le percezioni dei singoli. Circa la metà delle aziende ha attivato degli strumenti per coinvolgere gli utenti nella co-creazione della loro esperienza e solo un'azienda su tre ha introdotto delle tecnologie in grado di abilitare un ascolto strutturato della voce del cliente.

- **Misurare** in tempo reale la qualità della relazione cliente-azienda attraverso un cruscotto di indicatori appositamente progettato, a differenza dei KPI utilizzati finora dalle aziende, che comunque fanno fatica ad affermarsi tra i vertici aziendali nonostante la gestione del cliente punti a un chiaro miglioramento del conto economico.



L'OPINIONE

## Riempire la distanza tra azienda e cliente

*Gianluca Diegoli*

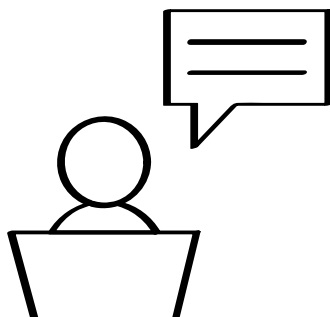
L'importanza di ogni fase del rapporto azienda-cliente evidenziate dall'analisi del Politecnico di Milano andrebbe pesata attraverso i molti strumenti e tecnologie disponibili, dalle piattaforme in cloud as a service e all'ausilio vario della onnipresente IA. È dunque possibile coinvolgere il cliente nella fase di progettazione delle interfacce online o del servizio a costi inferiori ai famigerati focus group di decenni fa usando prototipi e test digitalizzati e remoti. È possibile monitorare la soddisfazione con strumenti come survey via e-mail a una frazione del costo delle survey telefoniche o delle ricerche di mercato. È possibile superare l'impasse dei terrificanti centralini telefonici automatizzati e delle attese, ormai anacronistiche e inaccettabili dai clienti, attraverso interfacce vocali potenziate dalla IA, in grado di rispondere direttamente.

Il punto chiave è però determinare qual è il vero rapporto costi benefici sul proprio modello di business. Il Politecnico di Milano suggerisce giustamente di valutare l'incremento ricavi, il miglioramento della brand awareness, la riduzione dei costi, l'incremento della satisfaction, l'incremento della loyalty. Sfortunatamente, al momento della firma dell'investimento in nuova tecnologia, specialmente così impattante anche sul modello organizzativo, queste misurazioni e soprattutto la loro incrementalità effettiva sui risultati non sembra essere alla portata di mano

della maggior parte delle organizzazioni, sia per problemi storici (si discute da decenni sulla misurazione dell'impatto della brand awareness) sia per i noti ritardi nell'introduzione di pratiche di management che sfruttino il modello data-driven.

Anche misurare l'aumento di fatturato grazie a pratiche di customer service "proattivo e personalizzato" (cioè "contemporaneo") non è immediato, prima dell'investimento, perfino operando in una logica di proof of concept o di test limitati. Alla fine, la riduzione dei costi della customer relation è sempre la motivazione più misurabile. Che potrebbe però a sua volta far deragliare la strategia aziendale e farci ripartire da dove eravamo partiti: il punto non è risparmiare in sé per sé, è calcolare il ROI di questa trasformazione, spesso un ROI con effetti nel lungo periodo. In attesa di comprendere come prevedere il ritorno dell'investimento, tuttavia, ogni brand dovrebbe capire, almeno, quanto è lontano dalle aspettative che il cliente si è fatto, e riempire, un passo alla volta, quella distanza. E considerare che difficilmente sono stati i costi di un ottimo customer care a mettere in pericolo i risultati aziendali.

**Gianluca Diegoli**  
esperto di marketing digitale, marketing transformation, retail ed e-commerce.



esista un collegamento diretto tra employee e customer experience. La maggioranza non riesce però a quantificarlo», spiega **Francesca Graziano**, ricercatrice dell'Osservatorio, che propone un percorso di riferimento in cinque fasi per il coinvolgimento dei singoli nella trasformazione omnicanale.  
(VEDI FIGURA 3)

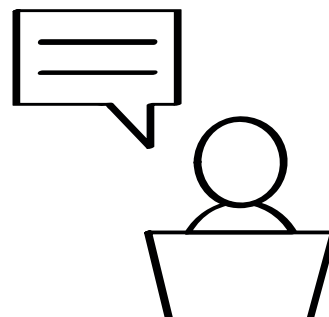
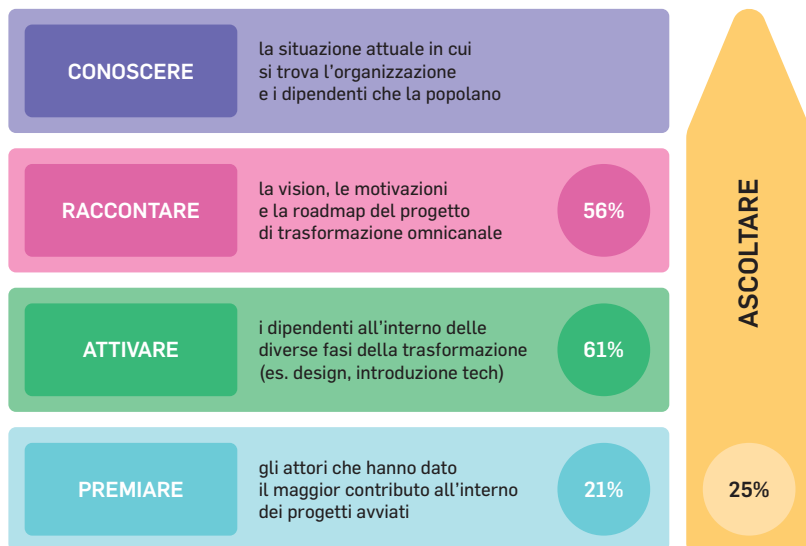


FIGURA 3

## IL PERCORSO DI RIFERIMENTO PER IL COINVOLGIMENTO DEI DIPENDENTI E LE AZIENDE CHE HANNO ATTIVATO LE VARIE FASI



**Nota:** percentuale delle aziende attive nelle varie fasi (base rispondenti: 132 medio-grandi e grandi aziende italiane).

**Fonte:** elaborazione da School of Management del Politecnico di Milano "Osservatorio Omnichannel customer experience" 2023

Per  

 l'83%  
 delle aziende  
 c'è un rapporto  
 diretto tra employee  
 e customer  
 experience

Tuttavia solo il 27% delle aziende coinvolge in tale percorso i livelli operativi quali venditori e operatori di contact center, mentre il 61% contempla percorsi di formazione, per gran parte passiva, e di sensibilizzazione all'Ocx. Questo è legato anche al fatto che solo nel 26% delle aziende la funzione HR e il business lavorano in stretta collaborazione e sinergia per la trasformazione omnicanale.

Per il cliente l'esperienza in store è ancora decisiva per i consumatori. E il personale del negozio è fondamentale per trasferire l'identità dell'insegna e i suoi valori. Diventa quindi utile il **Retail Workforce Barometer**, uno strumento di analisi sviluppato dall'Osservatorio **Retail brand communication**

dell'**Università Iulm di Milano**, con l'obiettivo di conoscere lo stato della forza lavoro a contatto con il cliente nel retail delle catene di abbigliamento, elettronica, arredamento, profumeria e farmaceutiche. Svoltata tra giugno 2021 e aprile 2022, ha coinvolto 1.750 lavoratori nel retail, di cui il 78% è femminile, il 48% ha un'età inferiore ai 35 anni e il 70% ha più di cinque anni di esperienza. Il 77% è poi assunto a tempo indeterminato, il 58% ha un contratto full time e il 75% è assistente alle vendite.

### MISURARE I BENEFICI

Nella costruzione di una relazione di valore diventa importante per le organizzazioni comprendere e anticipare le esigenze e le necessità dei clienti, sia con il loro coinvolgimento nella co-creazione di esperienza, raccogliendo i feedback degli utenti su determinati touchpoint, processi e servizi o prodotti dell'azienda, sia con l'ascolto della voce dei clienti, raccogliendo informazioni su ciò che pensano e sentono in merito alle diverse esperienze che vivono nella loro relazione con l'azienda.

«Per questi ambiti bisogna inizialmente individuare la situazione che si vuol analizzare, per poi ascoltare i clienti sullo specifico argomento. Ma ciò che ricaviamo in termini di informazioni va analizzato profondamente per poi passare all'azione vera e propria», spiega **Francesca Graziano**, ricercatrice dell'Osservatorio.

«È importante che le piattaforme di voice of customer – aggiunge **Adriana Piazza**, customer experience solutions strategist di **Qualtrics** – siano in grado d'indirizzare la visione strategica di ogni singola organizzazione relativamente all'experience management, che non siano

## Personale sotto pressione

«L'indicatore RWB – spiega Francesco Massara, associate professor of marketing dell'Università Iulm – si ottiene da una formula matematica che mette in rapporto fattori di sollievo dalla pressione (legati alla soddisfazione sul lavoro, alla performance lavorativa e all'identificazione con l'azienda) con fattori di pressione lavorativa (la de-motivazione del lavoratore e il rapporto con il cliente)». Ne risulta che le donne soffrono la pressione meno degli uomini, che i più giovani sono quelli più sotto pressione, che la soddisfazione è crescente con gli anni di esperien-

za nel settore, con una caduta tra dieci e 15 anni. Infine chi ha un contratto a tempo indeterminato e lavora a tempo pieno resiste di più allo stress degli altri. «Sono tutti temi da approfondire con un'attenzione particolare ai lavoratori più giovani – conclude Massara – e indicano un grande cambiamento culturale che va affrontato in maniera seria perché il retail sta perdendo competitività in termini di attrattività dei talenti. La stessa tecnologia deve essere intesa come una potenza d'elevazione delle capacità di relazione dell'employee, per migliorare l'esperienza del cliente e quindi aumentare il valore».

## L'importanza delle metriche di analisi

Poiché il customer management influenza direttamente la soddisfazione e la fedeltà del cliente con ricadute su incremento di ricavi, brand awareness e riduzione dei costi di acquisizione e mantenimento dei clienti stessi, disporre di metriche adeguate è fondamentale. Ma come orientarsi in un panorama di indicatori molteplici? «Viviamo dentro un paradosso: le aziende accumulano dati, ne vogliono sempre di più – spiega Alessandro Coliandro, head of UX di Unguess – ma non sanno quali seguire. È quindi importante che ciascuna trovi le proprie metriche e le variabili da misurare, per evitare di avere

cruscotti enormi senza sapere quale direzione prendere. È importante poi misurare sia gli aspetti comportamentali sia quelli attitudinali e soprattutto mantenere il controllo nel tempo di questi dati in un repository adeguato».

«In una situazione in cui ci sono molte metriche a disposizione, la logica è quella di selezionare quelle giuste per ottenere anche un vantaggio competitivo. Perché un cruscotto che funziona permette di arrivare rapidamente ai risultati che si vogliono conseguire», aggiunge Nicola Spiller, direttore dell'Osservatorio Omnichannel Customer Experience.

quindi unicamente focalizzate sulla customer experience ma ne abbracciano tutte le dimensioni: le **relazioni del mercato** con il brand, verso il prodotto, ma anche le **relazioni degli employee** nei confronti del brand per il quale lavorano. Sempre più infatti osserviamo che si sta generando grande valore dall'analisi congiunta dei dati esperienziali del personale e dei

clienti. **Adidas**, per esempio, identificando i driver esperienziali del personale e migliorandoli, ha ottenuto un aumento di 22 punti del Net promoter score, che si è tradotto nell'incremento del 6,6% dei ricavi».

Tra i diversi KPI misurati dalle aziende (almeno uno dal 75%), il **Net promoter score** (Nps) è quindi il più diffuso (dal 61% delle

aziende, con differenze settoriali). Anche il Nps, 16% nella media, ha delle variazioni tra i diversi settori, ma soprattutto, puntualizzano i ricercatori, vi è una metà circa di consumatori che sono “passivi” sui quali occorre lavorare per farli salire di livello. Ciò che conta è che il 31% delle aziende che lo monitora ha dichiarato un suo miglioramento dopo l'introduzione di una strategia omnicanale (il 75% delle imprese più avanzate). (VEDI FIGURA 4)

Il

31%

delle aziende ha migliorato il Net promoter score dopo l'adozione di una strategia omnicanale

«Negli ultimi anni l'assenza di un sistema di misurazione adatto è sempre stata tra le principali barriere allo sviluppo di una strategia omnicanale. Certamente l'investimento pluriennale richiesto e la pervasività della trasformazione richiede una **chiarezza di intenti** e un' **esplicitazione dei benefici**. Soprattutto in contesti macroeconomici complessi e incerti», afferma **Marta Valsecchi**, direttrice dell'Osservatorio Ocx.

Riguardo ai clienti, personalizzazione, integrazione online-offline, data driven process, automazione sono le aree da rilevare: nel **marketing** cambiano le modalità di comunicazione, migliora il conversion rate, si riducono i costi di acquisizione; nelle **vendite** aumentano lo scontrino medio, la frequenza di riacquisto e le vendite nel complesso e nell'**assistenza** si pone più attenzione ai tempi di attesa e al livello di servizio. «In generale si rileva una migliore interazione tra azienda e cliente nel corso della fruizione del servizio o nell'utilizzo di un prodotto e nei processi operativi e logistici, con l'ottimizzazione di spazi e flussi logistici e la migliore gestione delle scorte», aggiunge **Zagaria**.

Anche i dipendenti, ovviamente, sono direttamente interessati, non foss'altro perché, secondo

i dati della ricerca svolta con **Ipsos** su 1.600 utenti internet, il 59% dei consumatori preferisce interagire direttamente con il personale, con percentuali quasi bulgare (88%) quando si tratta di risolvere problemi complessi. (VEDI FIGURA 5)

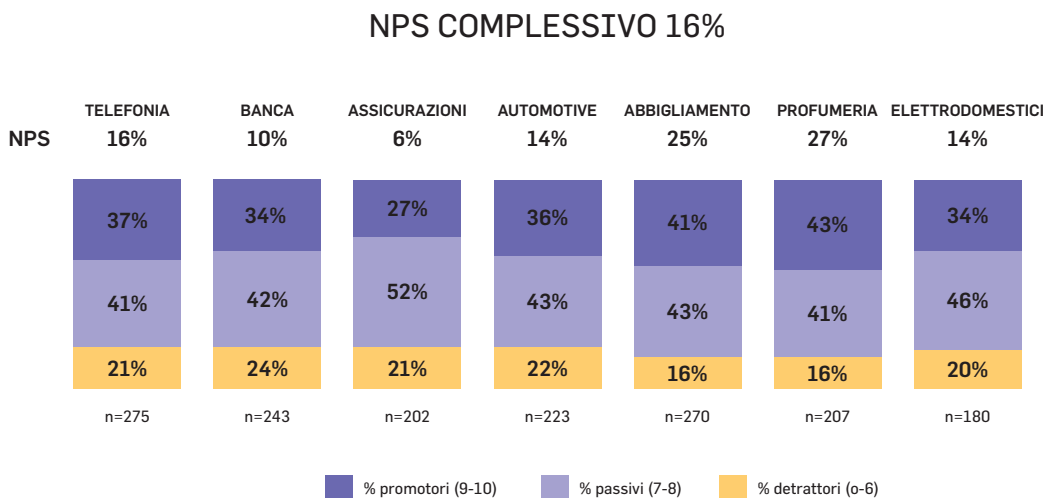
Il  
**59%**  
degli utenti internet preferisce interagire con una persona, non con un bot

Aumento di **produttività**, **soddisfazione** e **coinvolgimento** sono gli impatti positivi sui dipendenti.

Ma i **consumatori** alla fine sono soddisfatti dell'omnicanalità? In generale ciò che genera soddisfazione sono l'interazione con il personale sul punto vendita che già conosce le preferenze d'acquisto e i gusti del cliente, l'accesso alla disponibilità dei prodotti nei diversi canali, i brevi tempi di attesa per parlare con l'assistenza e la possibilità di cercare autonomamente le informazioni nella fase di pre-acquisto. Ma senza sconti, perché a seguito di un'esperienza negativa il 57% dei clienti non acquista più, il 25% riduce la frequenza d'acquisto, ma soprattutto il 53% genera un passaparola negativo.

FIGURA 4

## IL VALORE DEL NET PROMOTER SCORE DEGLI UTENTI INTERNET NEI DIVERSI SETTORI



Fonte: elaborazione da School of Management del Politecnico di Milano "Osservatorio Omnichannel Customer Experience" 2023



FIGURA 5

## CON CHI PREFERISCE INTERAGIRE IL CLIENTE

Ricerca informazioni prodotto



Durante l'acquisto (es. suggerimenti)



Condivisione di feedback



Risoluzione di problemi semplici



Risoluzione di problemi complessi



● Dipendente ● Assistente virtuale-AI

Fonte: School of Management del Politecnico di Milano  
 "Osservatorio Omnichannel customer experience" 2023

rendere l'esperienza di acquisto "social", pagare con un "tap" e ricevere assistenza nella fase di post-vendita.

Lo smartphone è il vero anello di congiunzione tra retail fisico e digitale

«Il pagamento resta un momento cruciale che va curato, reso più semplice, invisibile e sicuro – commenta **Andrea Pozzi**, head of banking and payments di **Banca Sella** – e nonostante i tassi di crescita interessanti e il numero di utilizzatori online, vi è ancora un ampio margine di crescita nel valore delle transazioni pro-capite». **Rendere semplice** un processo che non lo è rappresenta la chiave di sviluppo dei pagamenti con lo smartphone secondo **Stefano De Lollis**, online business development director di **Satispay**: «Il collegamento con altri servizi come il trasferimento di denaro tra privati, il pagamento del bollo auto e dei bollettini, la ricarica del telefono sono importanti in chiave di coinvolgimento dell'utente».

Agli italiani piace infatti pagare con la carta e con lo smartphone anche per piccoli importi. Lo rileva l'**Osservatorio Innovative Payments** del **Politecnico di Milano** secondo cui i pagamenti digitali nel corso del 2022 sono arrivati a 8,5 miliardi di transazioni, in crescita di +18% rispetto all'anno precedente (che aveva beneficiato dell'effetto cashback) con uno scontrino medio di 47,2 euro.

Il  
**53%**

dei clienti insoddisfatti genera un passaparola negativo

Anche sul **conto economico**, affermano i ricercatori dell'Osservatorio Ocx, si riescono a misurare i benefici. Sui ricavi (vendite incrementali, nuove fonti di ricavo, aumento del valore del cliente) come sui costi (-50% il costo di gestione del cliente, ottimizzazione dell'inventario e del magazzino) già oggi l'82%

delle aziende misura l'impatto sui conti della strategia omnicanale nelle diverse aree monitorate dalla ricerca con indubbi benefici.

### PAGAMENTI DIGITALI CRESCONO

Tra gli aspetti determinanti nel processo d'acquisto anche i pagamenti sono rilevanti non solo per il **livello di servizio** che offrono, ma anche in chiave di **coinvolgimento dei clienti**.

Lo smartphone è diventato ormai l'anello di congiunzione tra il retail fisico e il digitale, arricchendo anche l'esperienza di acquisto nel punto di vendita: non solo è il touchpoint digitale più frequentemente attivato prima di concludere un acquisto in negozio, ma consente anche ai consumatori di essere riconosciuti, avere un profilo e vantaggi personalizzati,

**8,5**  
miliardi  
di transazioni  
(+18% sul 2021)  
con i pagamenti  
digitali per

**397**  
miliardi di euro

Nel 2022 il transato con strumenti di pagamento digitale in Italia continua infatti a crescere a doppia cifra e si attesta a 397 miliardi di euro (pari al 40% dei consumi), un valore che include sia i pagamenti basati su carte e wallet (390 miliardi, in crescita del +18% rispetto al 2021, anche se una parte è dovuta all'effetto inflazione), sia i pagamenti basati su conto corrente (7 miliardi).

La crescita generale si riflette su tutte le componenti, sin da quelle più tradizionali, come le **carte**, dove il 75% delle transazioni effettuate in negozio sono sotto i 50 euro. A fare la parte del leone sono i pagamenti **contactless** con carta o telefono che raggiungono i 186 miliardi di euro (+45% sul 2021), grazie alla loro diffusione (97 milioni le carte attive) e alla capillarità della rete di accettazione con i Pos contactless, che raggiungono i 2,7 milioni di dispositivi, il 90% dei tre milioni installati. Dalle carte senza contatto si generano 4,5 miliardi di scontrini del valore medio di 41,5 euro. (VEDI FIGURA 6)

### I PAGAMENTI INNOVATIVI

I nuovi metodi di pagamento registrano un valore di **20,3 miliardi** di euro (+107%) e l'e-commerce rappresenta il 12%.

Una componente fondamentale della crescita dei pagamenti innovativi è rappresentata, anche in Italia, dai pagamenti da **smartphone** e da dispositivi **wearable in negozio** (16,3 miliardi di euro). Nel corso del 2022, infatti, gli italiani hanno effettuato pagamenti con lo smartphone per 15,5 miliardi di euro (+119% rispetto al 2021). Le transazioni con lo smartphone sono 840 milioni con un transato medio pro capite di 6,4 milioni di utenti pari a 2.420 euro circa all'anno. I wearable payment valgono invece 835 milioni di euro (+204%), con uno scontrino medio di 32 euro. «Di questi si prevede una crescita importante nel futuro grazie al consolidamento a livello tecnologico – commenta **Valentina Grilli**,

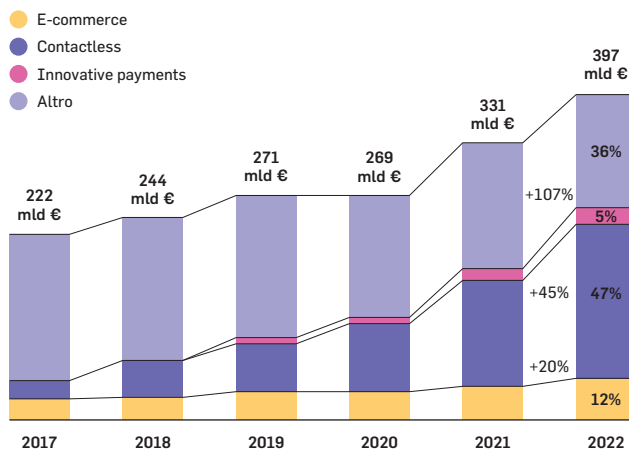
director di **PwC** – ma si affiancheranno agli altri e non vi sarà un effetto di sostituzione».

**2.420**  
euro all'anno  
il valore delle  
transazioni con  
smartphone pro  
capite dei

**6,4**  
milioni di utenti

FIGURA 6

## IL TRANSATO IN ITALIA NEL 2022 CON PAGAMENTI DIGITALI



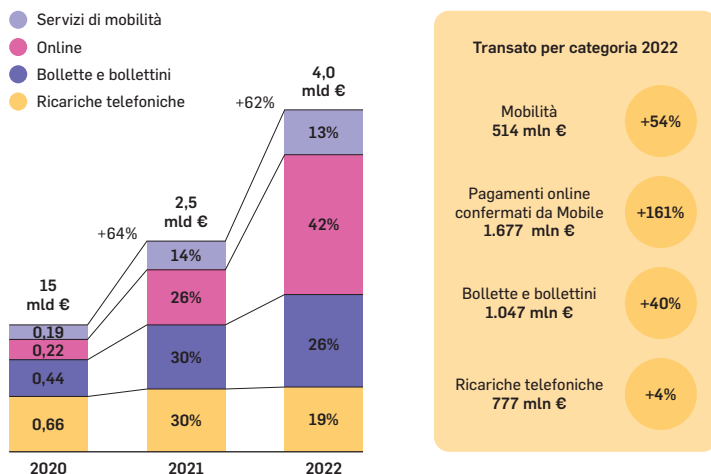
Fonte: School of Management del Politecnico di Milano  
"Osservatorio Innovative Payments" 2023

## Fuori dal negozio tante transazioni di piccolo importo

I pagamenti con smartphone fuori dal negozio raggiungono i 4 miliardi di euro (+62% sul 2021) una cifra significativa soprattutto per il numero delle transazioni che abilitano, tutte di piccolo o piccolissimo importo (si pensi

alla mobilità), che aiutano alla diffusione dell'utilizzo di questo sistema di pagamento. Di rilievo sono il valore e la crescita delle transazioni confermate dallo smartphone nel quadro della **strong customer authentication**.

### I MOBILE PAYMENT FUORI DAL NEGOZIO NEL 2022



Fonte: School of Management del Politecnico di Milano "Osservatorio Innovative Payments" 2023

### LE PROPENSIONI DEGLI ITALIANI

«Il settore dei pagamenti si dimostra quindi **vivace e innovativo** anche nel nostro paese, dimostrando un netto **cambio di tendenza**: sono sempre di più i consumatori e gli esercenti che scelgono quotidianamente questi strumenti», illustra **Valeria Portale**, direttrice dell'Osservatorio Innovative Payments, che sull'utilizzo dei pagamenti digitali ha svolto un'indagine con **Ipsos** su un campione di 2 mila 18-75enni rappresentativi di 43,3 milioni di italiani, suddivisi in cinque cluster omogenei in base al loro **Technology Readiness Index (TRI)**, ossia un indice che misura il **grado di propensione** dei rispondenti verso l'utilizzo di

prodotti tecnologici in funzione della prevalenza di fattori trainanti (ottimismo e innovatività) o inibitori (disagio e insicurezza). «In generale 36,3 milioni di italiani (84%) – spiega **Ivano Asaro**, direttore dell'Osservatorio – dichiarano di utilizzare almeno una tipologia di carta di pagamento per pagare (online o in negozio) e 6,4 milioni (15%) dichiarano di utilizzare soluzioni di mobile payment. Naturalmente i pionieri, gli esploratori utilizzano carte e smartphone sopra la media, ma anche gli attendisti utilizzano le carte nel 90% dei casi (molto meno lo smartphone 17%). Sotto la media sono gli esitanti e i riluttanti». (VEDI FIGURA 7)

«Il 51% del campione – aggiunge **Fabrizio Andreose**, business developer manager – financial services di **Ipsos** – è intenzionato a utilizzare in futuro i pagamenti digitali, percentuale che cresce considerevolmente tra i 18-35enni "agiati" e tra chi già li utilizza, essenzialmente per tre motivi principali:

- La **semplicità**.
- Il **controllo delle spese**.
- La **comodità**.

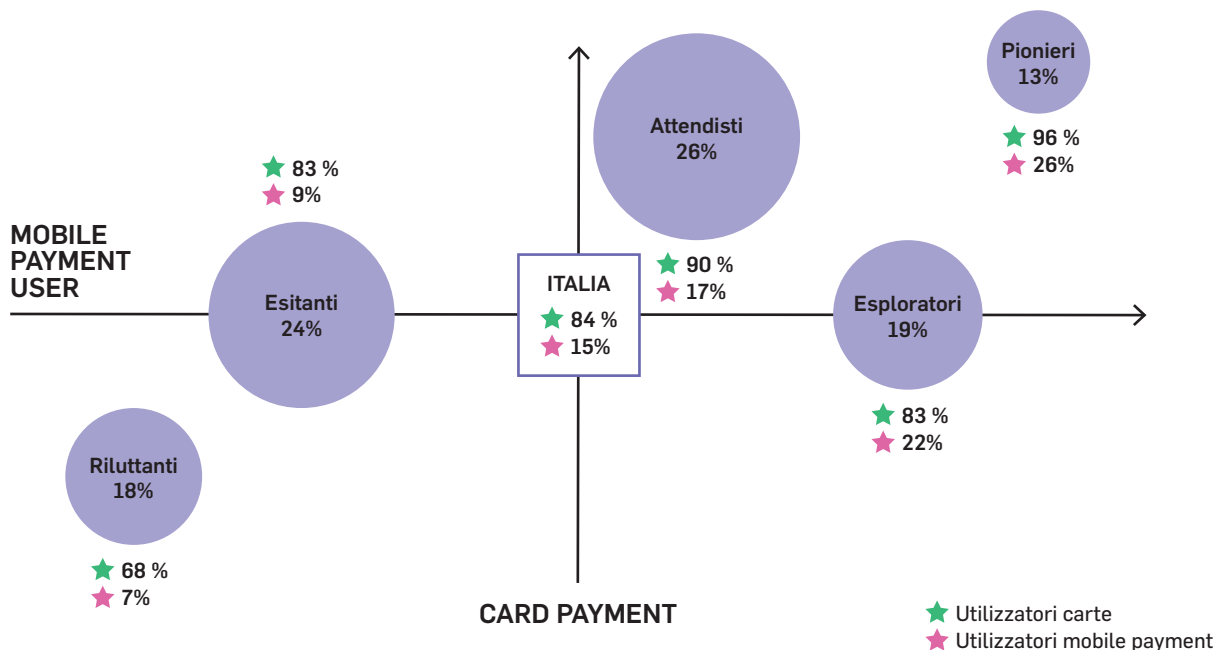
La sicurezza, che ancora l'anno scorso era una barriera, non è più una criticità. Bisogna solo convincere chi non li usa a sganciarsi dall'abitudine di utilizzare i contanti».

Per gli italiani la sicurezza dei pagamenti digitali non è più un fattore critico

Quanto ai pagamenti innovativi che guardano **oltre lo smartphone**, i consumatori italiani mostrano una particolare propensione ai sistemi che consentono di pagare al ristorante **direttamente dal tavolo** (35%) e di effettuare il **checkout intelligente** nei negozi (31%), ma non trascurano i pagamenti attraverso gli **smart object**, dalla smart car (22%) per pagare servizi e acquisti direttamente dal cruscotto dell'auto collegata a internet, ai frigoriferi che riconoscono e acquistano i prodotti in esaurimento (13%), agli assistenti vocali (13%).

FIGURA 7

## GLI UTENTI DEI PAGAMENTI DIGITALI



**Nota:** nei toni le percentuali dei tipi di utenti sulla popolazione

**Fonte:** School of Management del Politecnico di Milano “Osservatorio Innovative Payments” 2023

### L'INGOMBRANTE PRESENZA DELL'IA

L'intelligenza artificiale (IA), con particolare riferimento a quella generativa a partire da **Chapt GPT**, è poi un ulteriore acceleratore della trasformazione. «Attualmente il 63% delle aziende italiane sta sperimentando l'utilizzo dell'intelligenza artificiale in ambito Ocx, focalizzandosi principalmente sulla personalizzazione delle **raccomandazioni** (32%) e sull'**assistenza clienti** digitale tramite chatbot o assistenti virtuali (43%). Tuttavia, nonostante le molteplici potenzialità, l'83% degli utenti internet italiani mostra insoddisfazione riguardo a tali strumenti, evidenziando la lunga strada da percorrere per raggiungere una vera conversational experience» sottolinea **Marta Valsecchi**.

L'83%

degli utenti internet è insoddisfatto degli strumenti conversazionali

L'Osservatorio, dal canto suo, evidenzia che l'IA può essere utilizzata in quattro **macro aree**:

1. **L'assistenza self service** con un rafforzamento degli assistenti virtuali per un primo livello di risposte fruibile 24 ore su sette giorni.
2. **Il supporto agli operatori** del contact center nel relazionarsi con il cliente per la miglior soluzione da proporre.
3. **La personalizzazione** per far sentire l'utente come unico e irripetibile.
4. **Il customer service proattivo** per anticipare le necessità dell'utente.

Ma occorre procedere con giudizio, come avrebbe detto Manzoni. Infatti, ricorda **Leonardo D'Itri**, ceo di **Aryanna**, «se si danno in

## Il fenomeno Buy now pay later

**T**ra i servizi correlati al pagamento che stanno destando interesse tra i consumatori c'è sicuramente il **Buy now pay later** (Bnpl). La sua crescita ha caratterizzato il 2021 e si è confermata anche nel 2022, contribuendo all'aumento dei pagamenti digitali. Il 13% degli italiani lo ha già utilizzato per uno o più acquisti online e/o in negozio, mentre il 33% ha dichiarato che utilizzerebbe il servizio in futuro (percentuale che sale al 67% se si considerano anche gli indecisi). Nel 2022 sono stati transati 2,3 miliardi di euro con questo servizio, con una crescita del +253% rispetto al 2021. L'86% del valore è stato transato online, portando il Bnpl a raggiungere il 4% circa di penetrazione dell'e-commerce.

pasto all'IA generativa informazioni ripetitive, incongruenti, con frasi piene di subordinate, si hanno delle risposte vicine alle allucinazioni. Nella modalità di ricerca il sistema ha bisogno di un **contesto** e di **senso** nelle frasi che si inseriscono».

Ormai entrata stabilmente nella vita quotidiana delle persone, non tutti hanno piena **consapevolezza** dell'IA: malgrado la crescente popolarità, infatti, la maggior parte degli utenti non ha ancora avuto modo di sperimentare appieno le **potenzialità** dell'intelligenza artificiale. L'esperienza quotidiana degli italiani si concentra così sugli **assistenti virtuali** e sui sistemi di **raccomandazione**.

Relativamente alle **imprese**, il dato più significativo è proprio il grande salto fatto dal mercato dell'IA, che nel 2022 ha raggiunto 500 milioni di euro, con una crescita di ben il 32% in un solo anno, di cui

«Rimangono tre interrogativi – afferma **Matteo Risi**, ricercatore dell'Osservatorio Innovative Payments – sugli sviluppi futuri di questo sistema: il cambiamento dei business model che stanno già avvenendo, i dubbi sulla sostenibilità del modello dall'impatto dell'inflazione ai rischi di indebitamento del consumatore, per finire con l'impatto della normativa». Gli operatori dal canto loro ragionano sulle estensioni della rateizzazione del pagamento dopo 30 giorni dall'acquisto e su programmi di fidelizzazione (**Klarna**) e sullo sviluppo del Bnpl nei punti vendita con soluzioni facili e piacevoli per l'utente finale (**Scalapay**, che ha appena ottenuto la licenza di pagamento dalla Banca d'Italia).

il 73% commissionato da imprese italiane (365 milioni di euro) e il 27% rappresentato da export di progetti (135 milioni di euro).

Questo quadro non è però omogeneo. Infatti tra le **imprese più grandi** il 61% ha avviato progetti di IA (+10 punti rispetto al 2018), il 42% ha più di un progetto a regime e un pilota su due (il 54%) riesce a trasformarsi in progetto concreto. Gli **aspetti critici** sono la quantità e la qualità dei dati a disposizione e il commitment del top management. Diversa è la situazione delle **piccole e medie imprese**: solo il 15% (+ 9 punti percentuali sul 2021) ha avviato progetti relativi all'intelligenza artificiale (il 5% a regime, l'8% ferme alla sperimentazione e il 2% limitate ai dati strutturati). Interessante il fatto che il 28% delle PMI intende avviare progetti nei prossimi due anni. Per queste aziende le **principali barriere** sono la reperibilità del budget (30%) e il basso livello di digitalizzazione

(24%). La mancanza di competenze specifiche è un tema ricorrente in questo settore e così alcune aziende, come Generali, hanno creato un master interno per creare competenze tra i dipendenti.

Il  
**61%**  
 delle imprese più grandi e il  
**15%**  
 delle PMI ha avviato progetti IA

### LA MATURITÀ DELLE IMPRESE

L'Osservatorio ha sviluppato anche un **modello** per valutare la maturità delle grandi imprese nel percorso di adozione dell'intelligenza artificiale, sviluppato considerando cinque dimensioni:

- I **dati** e il patrimonio informativo.
- La metodologia e gli **algoritmi**.
- L'**organizzazione** e le **competenze**.
- La **cultura aziendale**.
- La **relazione** con il cliente.

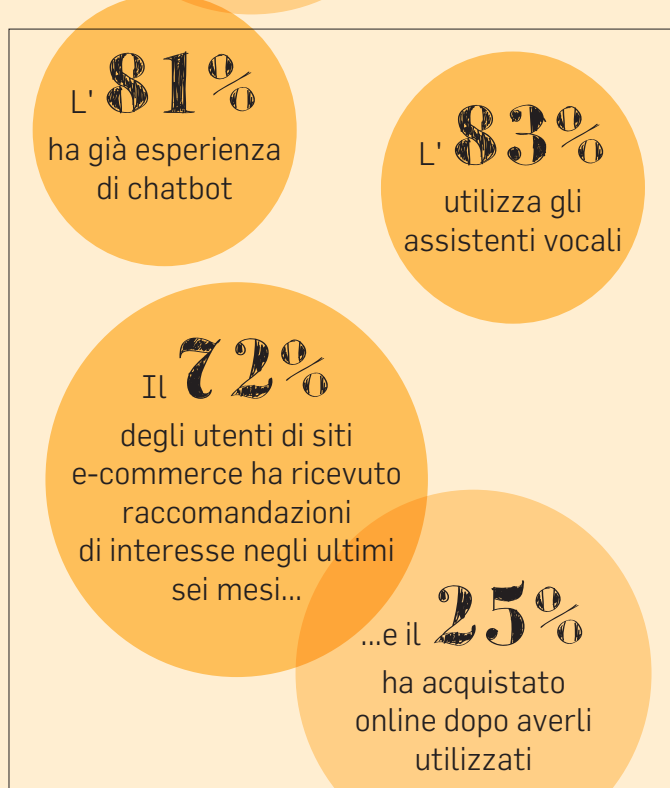
E ne ricava **cinque profili** di maturità. Il 34% delle grandi aziende si trova nella fase dell'implementazione, cioè dispone delle risorse tecnologiche e delle competenze necessarie per sviluppare e portare in produzione le iniziative di IA.

## LA VITA QUOTIDIANA CON L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'Osservatorio Artificial Intelligence della School of Management del Politecnico di Milano ha effettuato un sondaggio sugli impatti dell'intelligenza artificiale nella quotidianità personale e lavorativa degli italiani. Con questi principali risultati.



### I TIMORI



### L'UTILIZZO



## Dove si concentra il mercato IA

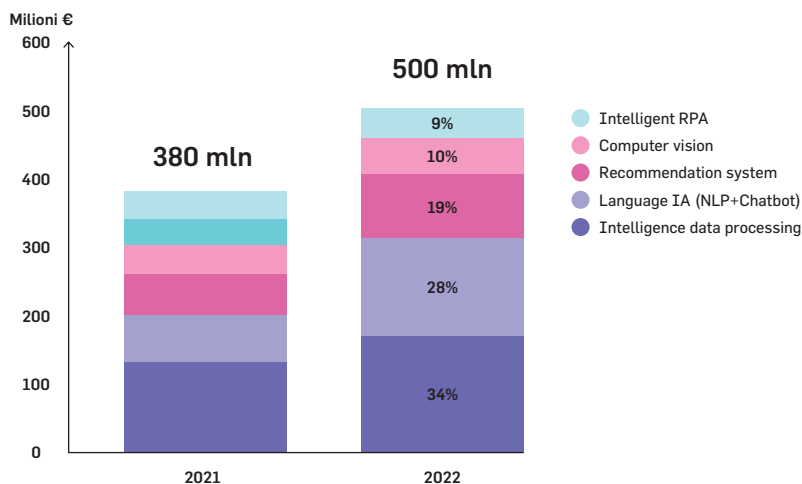
A quali soluzioni si riferiscono i 500 milioni del mercato dell'intelligenza artificiale? L'Osservatorio AI del Politecnico di Milano l'ha analizzato e spaccettato. Con questi risultati.

- Un terzo circa è relativo alle soluzioni per analizzare ed estrarre informazioni dai dati (**Intelligent data processing**), soprattutto per realizzare previsioni in ambiti come la pianificazione aziendale, la gestione degli investimenti e le attività di budgeting.
- Al secondo posto per importanza si situa l'area di interpretazione del linguaggio, scritto o parlato, la cosiddetta **Language AI** (28%) per le soluzioni di elaborazione del linguaggio naturale (Nlp) e i chatbot.

È in questo campo che si situano ChatGPT e Dall-E2, che crea immagini a partire da una descrizione testuale.

- Al 19% si segnala poi l'area degli algoritmi che suggeriscono ai clienti contenuti in linea con le singole preferenze (**Recommendation System**).
- Il 10% del mercato va alle iniziative di **Computer Vision**, che analizzano il contenuto di un'immagine in contesti come la sorveglianza in luoghi pubblici o il monitoraggio di una linea di produzione.
- Il 9% alle soluzioni con cui l'IA automatizza alcune attività di un progetto e ne governa le varie fasi (**Intelligent Robotic Process Automation**).

### IL MERCATO IA 2022 E LA DISTRIBUZIONE PER CLASSI DI SOLUZIONI



Fonte: School of Management Politecnico di Milano "Osservatorio Artificial Intelligence" 2022

Tra questi, il livello più elevato è composto dagli **Avanguardisti** (9%), che gestiscono correttamente l'intera catena del valore dei progetti di IA. In seconda battuta, con una maggiore diffusione, gli **Apprendisti** (25%) che hanno numerosi progetti a regime diffusi nell'organizzazione e iniziano a ragionare sui potenziali

rischi etici delle varie soluzioni. Per compiere un ulteriore passo in avanti, queste aziende dovranno lavorare sulla creazione di meccanismi di coordinamento strutturato tra le competenze interne e sull'incremento di pervasività dell'Intelligenza artificiale, coinvolgendo tutti gli stakeholder aziendali.

Nel restante 66% vi sono situazioni eterogenee, a partire dalle organizzazioni **In cammino** (33%), già dotate degli elementi abilitanti, ma anche aziende che non percepiscono il tema dell'intelligenza artificiale come rilevante (**In ritardo**, 14%), e non dispongono di un'infrastruttura IT adeguata a sperimentare le soluzioni standard offerte dal mercato (**Entusiasti**, 19%). (VEDI FIGURA 8)

### FINO ALL'ULTIMO ALGORITMO

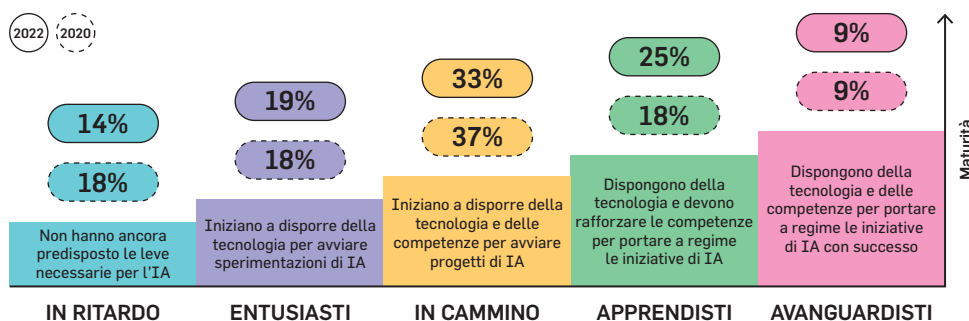
«La scena ormai è tutta per **ChatGPT**. Lo strumento di IA generativa (di testi) – scrive Gianluca Diegoli – ha assunto, almeno nell'immaginario collettivo, la reputazione di **macchina onnisciente** "che capisce cosa vogliamo dire", in grado di condurre un dialogo naturale senza troppi sforzi, di portarci rapidamente al nostro obiettivo. Che sia questo un poemetto in rima, una lista di istruzioni per farsi la piadina in casa, un programma dettagliato di viaggio in Calabria o un articolo giornalistico in cui si parla degli **effetti di ChatGPT** sul retail, l'oracolo sembra essere quasi sempre infallibile (tutti esempi reali). La stampa di settore, sull'onda dell'entusiasmo, e spesso basandosi acriticamente sugli annunci e sugli scarni video demo pubblicati dagli stessi brand, ha ulteriormente amplificato il buzz riguardo alla "nuova frontiera del retail nell'era dell'IA", in cui ChatGPT sarà il nostro nuovo assistente agli acquisti, attivo 24 ore su 24.

Nei momenti di "irrazionale esuberanza" forse non è male **essere prudenti** o addirittura scettici: ci ricordiamo ancora la "chatbot era", che dai proclami sembrava essere l'ineluttabile destino dell'e-commerce. A oggi



FIGURA 8

## PROFILI DI MATURITÀ NEL PERCORSO DI ADOZIONE DELL'IA NELLE GRANDI ORGANIZZAZIONI IN ITALIA, 2022



Fonte: School of Management Politecnico di Milano “Osservatorio Artificial Intelligence” 2022

possiamo dire che non è stato così. Anche la successiva hype del voice-commerce, cavalcata da innumerevoli brand implementando velocemente skill vocali per Alexa & co., sembra non avere rispettato le aspettative, per usare un eufemismo.

Tuttavia, l'esperienza insegna che il fallimento nel passato non è di per sé indicatore di fallimento nel futuro. Dei primi social network si è persa la memoria. Eppure **Meta**, oggi, gestisce ogni mese miliardi di utenti. I primi e-book reader fecero quasi inorridire i lettori. Oggi il Kindle è uno degli strumenti più diffusi, e si potrebbe continuare».

In una realtà così fluida e in continua evoluzione, sono tante le direzioni in cui le imprese e i centri di ricerca si stanno muovendo. Ne citiamo alcune.

Secondo **Alessio Biasiutti**, Azure & Ai solution architect **Altitude**, ci sono **due aree di lavoro** che catalizzano l'interesse delle aziende: «L'**e-commerce** con l'avvento dell'IA può avere una

nuova spinta nei chatbot e nei digital shop assistant, ma vi sono anche richieste dalle aziende per sistemi in grado di capire se ci sono transazioni fraudolente e per monitorare e prevedere eventuali discrepanze tra i listini generati dalle promozioni e dal marketing. A livello di **manufacturing**, invece, l'IA potrà dare un nuovo impulso ai macchinari connessi in tema di efficienza energetica e trasformazione verde».

Proprio il supporto alla **green transformation** è uno degli atout dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale: «L'efficienza dei processi porta inevitabilmente alla riduzione dell'uso di risorse e l'IA può essere un punto chiave nella riduzione delle emissioni e degli sprechi, in produzione come nei processi logistici. È solo questione di tempo», spiega **Diego Ravazzolo**, senior manager **Data Reply**.

Un altro aspetto evidenziato da **Diego Epis**, sales manager **Orobix** è il gap esistente ancora tra le soluzioni standardizzate proposte dai solution provider e le richieste, le aspettative delle aziende che

ricercano soluzioni per problemi specifici.

La grande sfida per il futuro dell'intelligenza artificiale è però, secondo **Manuel Roveri**, responsabile della ricerca Osservatorio AI, quella dell'**adattività**, cioè «l'area scientifica del “machine and deep learning” che permette ai sistemi dotati di intelligenza artificiale di adattarsi a nuovi task, a nuove conoscenze e a nuove condizioni di funzionamento e, contestualmente, rimuovere conoscenza vecchia o obsoleta».

Lo stesso ChatGPT, che fa riferimento a un dataset non rappresentativo dello stato corrente delle cose, essendo fermo al 2021, spiega che l'Adaptive AI “si riferisce alla capacità di un sistema di machine learning di migliorare le sue prestazioni nel tempo imparando da nuovi dati ed esperienze. Ha il potenziale per rendere i sistemi IA più efficienti ed efficaci, e ha una vasta gamma di applicazioni in diversi settori”. Insomma nel futuro ci attendono sistemi che imparano ad apprendere. ■

# Il ritorno del Non Food

L'Osservatorio Non Food conferma per i 13 comparti analizzati l'uscita dalla crisi dettata dalla pandemia, ma la ripresa rallenta a causa delle pesanti dinamiche inflattive. Si spende sempre di più, ma si cercano maggiore convenienza e più servizio.

I consumatori tornano nei negozi e l'e-commerce rallenta.

Una conferma: l'Italia non è un paese per grandi (negozi).

**L**a ventunesima edizione dell'**Osservatorio Non Food di GS1 Italy** riepiloga il 2022 del settore non alimentare in Italia, rilevando una crescita annua di **+4,3% del giro d'affari**, arrivato a 109,3 miliardi di euro. Se il tasso di crescita resta inferiore a quello registrato nell'anno precedente (+12,0%), la tendenza positiva nel medio periodo (2018-2022) registra un aumento a valore pari a **+6,0%**.

A stylized graphic showing a plus sign followed by the number 6 and a percent sign. The numbers and symbols are rendered in a hand-drawn, sketchy style with internal hatching and shading.

La crescita  
del Non Food tra il  
2018 e il 2022

Così com'era avvenuto nell'anno precedente e con la complicità dell'inflazione, anche nel 2022 i **consumi totali** delle famiglie hanno mostrato una **dinamica espansiva**, con una crescita complessiva di **+13,4%** (dato Istat a valori correnti), che li ha portati a 1.166 miliardi di euro. Positivo anche il trend relativo ai soli consumi non alimentari, che incidono per il **15,7%** su quelli complessivi: in un anno sono aumentati di **+13,8%** proseguendo il trend di recupero post-pandemia. (VEDI FIGURA 1)

FIGURA 1

## CONSUMI DELLE FAMIGLIE 2022 (VARIAZIONI % VALORI CORRENTI)

Totale consumi delle famiglie	13,4
Servizi*	15,6
Consumi grocery	5,5
Alimentari e bevande	4,9
Articoli per l'igiene della casa e della persona	10,1
Consumi non alimentari ISTAT	13,8

\*Incluso carburante, mezzi di trasporto e tabacchi

Fonte: elaborazioni TradeLab su dati ISTAT per GS1 Italy "Osservatorio Non Food" 2023

# 15,7%

l'incidenza  
dei consumi  
non alimentari su  
quelli complessivi

I **13 comparti** non alimentari presi in esame dall'**Osservatorio Non Food** sono abbigliamento e calzature, elettronica di consumo, mobili e arredamento, bricolage, articoli per lo sport, prodotti di profumeria, casalinghi, prodotti di automedicazione, edutainment, prodotti di ottica, tessile casa, cancelleria, giocattoli (una parte dei mercati non alimentari considerati dall'Istat). Le loro quote di mercato rispetto al 2021 risultano per la maggior parte confermate, con scostamenti annui non superiori allo 0,5%. I due principali settori per giro d'affari sono gli unici ad aver visto variazioni più consistenti della loro quota di mercato: -1,2

punti percentuali per l'elettronica di consumo e +0,9 punti per abbigliamento e calzature.

Da diversi anni, **i primi quattro settori** in termini di giro d'affari (nell'ordine: elettronica di consumo, abbigliamento e calzature, mobili e arredamento e bricolage) sono gli unici a superare i 10 miliardi di euro di fatturato ciascuno, con i primi due che superano i 20 miliardi. Nel complesso, anche nel 2022 questi quattro settori rappresentano il 70% del valore totale del mercato monitorato dall'Osservatorio.

Il

# 70%

del valore  
del mercato  
è determinato  
da quattro settori

«La ripresa post-pandemica iniziata a fine 2021 è continuata anche nei 12 mesi successivi, consentendo a diversi comparti del Non Food italiano di tornare ai livelli di vendita che avevano nel pre-Covid» afferma **Marco Cuppini**, research and communication director di **GS1 Italy**. «Nonostante le **tensioni macroeconomiche** generate dal conflitto in Ucraina e l'elevata inflazione, nel 2022, e in particolare nella prima metà dell'anno, il valore della spesa delle famiglie è cresciuto e la maggior parte dei comparti stimati dall'**Osservatorio Non Food** ha aumentato il suo giro d'affari, anche con crescita a doppia cifra, com'è accaduto ai prodotti di automedicazione.

Fanno eccezione alcuni settori, come casalinghi, giocattoli, elettronica di consumo ed edutainment, che hanno rallentato la loro crescita dopo i positivi risultati ottenuti nel 2021, rivelando l'ennesima **strategia di razionalizzazione** nella scelta dei prodotti da acquistare a fronte di una forte pressione inflazionistica sulla quasi totalità dei prodotti di consumo, alimentare e non, e sui servizi».

Sulla scelta del punto vendita dove fare gli acquisti non alimentari, un ruolo di crescente importanza, in risposta alla morsa del carovita, è giocato dal **fattore convenienza**, che ha spinto gli italiani ad approfittare di offerte e promozioni (in particolare in grandi superfici specializzate, grandi superfici alimentari ed e-commerce), e a cercare canali più "economici" (come i factory outlet, i discount o i mercatoni). Questa attenzione al risparmio ha comportato anche la **monetizzazione dell'usato** (in particolare tramite le piattaforme web), la riscoperta del **fai da te** e l'adesione ai diversi **bonus e agevolazioni fiscali**, come quelli destinati all'ambiente domestico.

## Non Food senza segreti

Oltre ad analizzare l'andamento dei diversi comparti merceologici, l'Osservatorio Non Food di GS1 Italy dedica un ampio approfondimento all'e-commerce e monitora l'evoluzione della rete distributiva e delle differenti tipologie di agglomerati commerciali. A completare l'edizione 2023 di questo studio:

- Un focus sull'utilizzo dei social network da parte delle principali insegne della distribuzione non alimentare.
- I risultati del sondaggio sul sentiment dei consumatori, condotto a maggio 2023 da Metrica Ricerche, che indaga

la percezione e l'importanza che i consumatori attribuiscono al tema della sostenibilità.

- Uno speciale che raccoglie le dieci tendenze più significative del 2022 nel mondo non alimentare, offrendo una lettura trasversale delle evidenze emerse in questa ventunesima edizione dell'Osservatorio.

L'Osservatorio viene aggiornato annualmente coinvolgendo partner riconosciuti come TradeLab per l'elaborazione dei risultati finali che si basano sui dati rilevati dalle più note e affidabili fonti informative (Istat, Circana, Sita Ricerca, NielsenIQ, GfK).

### CONFERME E SORPRESE

Con oltre 22 miliardi di euro annui di sell-out, l'elettronica di consumo mantiene, per il terzo anno consecutivo, la leadership tra i 13 comparti analizzati dell'Osservatorio Non Food di GS1 Italy, pur avendo registrato un calo di -1,5% del fatturato a valori correnti rispetto al 2021. Trend analogo di contrazione del giro d'affari per i casalinghi (-4,0%), i giocattoli (-2,4%) e l'edutainment (-1,1%), che mostra un andamento negativo per la prima volta dal 2018.

Vendite in robusta crescita, invece, per il secondo comparto a valore, quello di abbigliamento e calzature (+9,2%, per un totale di 21,8 miliardi di euro) che si sta avvicinando ai valori pre-Covid, così come sta accadendo agli articoli per lo sport (+4,5%). È andata meglio al tessile che ha aumentato il sell-out di +7,3%, riuscendo a superare i livelli pre-pandemici. Il 2022 ha confermato la ripresa della cancelleria (+6,0%) e registrato il boom dei prodotti di automedicazione,

leader per tasso di crescita del giro d'affari (+11,5%). (VEDI FIGURA 2)

La maggior attenzione ai consumi legati alla salute e al benessere ha trainato anche la ripresa della spesa nei comparti profumeria (+6,5%) e ottica (+5,6%), che ha beneficiato anche del bonus vista. L'effetto dei bonus statali si è fatto sentire anche in altri comparti. A partire da mobili e arredamento, terzo settore per entità del giro d'affari generato, che ha chiuso il 2022 con vendite in crescita di +4,6%, arrivando a superare i livelli di fatturato del 2019. Gli incentivi dedicati agli ambienti domestici hanno sostenuto pure la crescita del bricolage (+6,6%), trainato anche dalla maggiore propensione dei consumatori al fai-da-te, scelto in un'ottica di risparmio e personalizzazione.

### NON FOOD E SOSTENIBILITÀ

Come gli italiani valutano se un prodotto Non Food è sostenibile e quanto lo considerano nelle loro scelte d'acquisto? Quanto sono

soddisfatti dell'offerta "green" che trovano nei negozi? A queste domande l'Osservatorio Non Food fornisce delle risposte grazie all'indagine sul sentiment degli shopper realizzata da Metrica Ricerche su un campione di 1.001 consumatori a maggio 2023.

In sintesi vi è un'ampia capacità di analisi da parte dei consumatori nel definire sostenibile un'azienda: la maggioranza la considera tale se realizza prodotti riciclabili e smaltibili facilmente e quasi la metà se utilizza energia da fonti rinnovabili. Due italiani su tre sono disposti a pagare un prezzo maggiorato dal 5 al 10% per un prodotto sostenibile, nella gran parte dei casi sono soddisfatti di come i negozi trattano la sostenibilità, ma hanno l'esigenza di avere maggiori informazioni semplici e facilmente reperibili in etichetta sulla sostenibilità dei prodotti, tanto che il metodo preferito per potervi accedere è quello digitale tramite QR code o link al sito del produttore

Relativamente ai canali di acquisto, gli italiani che frequentano i punti vendita fisici sono mediamente soddisfatti dello spazio e dell'attenzione che i retailer dedicano ai temi della sostenibilità, ma con spazi di miglioramento: il 54,9% degli intervistati dà una valutazione intermedia e il 39,3% una alta, ma i pareri sono molto diversi in base ai comparti e al canale considerato. In genere, ricevono punteggi superiori alla media le grandi superfici specializzate e i settori dell'edutainment e dei mobili e arredo.

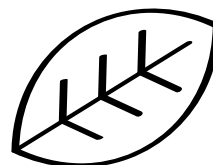


FIGURA 2

## MERCATI NON FOOD (VARIAZIONI % ANNO SU ANNO A PREZZI CORRENTI)

VARIAZIONI% (anno su anno)	2022
Elettronica di consumo	-1,5
Abbigliamento e calzature	9,2
Mobili e arredamento	4,6
Bricolage	6,6
Prodotti di automedicazione	11,5
Prodotti di profumeria	6,5
Articoli per lo sport	4,5
Edutainment	-1,1
Casalinghi	-4,0
Prodotti di ottica	5,6
Tessile	7,3
Cancelleria	6,0
Giocattoli	-2,4
<b>Totale Non Food</b>	<b>4,3</b>

Fonte: Osservatorio Non Food di GS1 Italy 2023

Italiani complessivamente soddisfatti per la sostenibilità complessiva del settore non alimentare

### LA GEOGRAFIA DISTRIBUTIVA

Nel 2022, con la completa riapertura dei punti vendita, lo scenario del commercio Non Food è nuovamente cambiato. I retailer hanno ricominciato a investire sia in **nuove aperture** sia in **restyling** dei negozi esistenti (ma anche nella razionalizzazione della rete vendita), mentre i clienti hanno ripreso a frequentare i negozi fisici e hanno rallentato la corsa all'e-commerce, che aveva caratterizzato gli ultimi tre anni.

Anche la geografia distributiva si ridisegna: il numero dei punti vendita del **commercio urbano centrale** regge al post-pandemia (2,0% di chiusure in 12 mesi) e

mantiene la leadership per negozi di prodotti non alimentari con il 43,7% del totale. Anche il numero dei centri commerciali (al secondo posto con il 38,9% di quota) è rimasto stabile, con una quota in discesa del -1,5% rispetto al 2021.

Il numero dei negozi del centro urbano è il

**43,7%**  
del totale

È invece aumentato il numero delle attività presenti nelle **aree periferiche** (+4,6%) e delle agglomerazioni commerciali all'aperto, in particolare dei **factory outlet** (+10,4%), che sono diventati un punto di riferimento per gli acquisti di diversi prodotti Non Food, in particolare di **abbigliamento e accessori**, che rappresentano il 62,9% del numero di negozi presenti in questi agglomerati commerciali. A distanza troviamo, poi, le **calzature** con il 14,8%, gli **articoli per lo sport** con il 7,8%, la **profumeria** con il 3,7% e i **casalinghi** con il 2,9%.

## GLI ITALIANI, IL NON FOOD E LA SOSTENIBILITÀ

### UN'AZIENDA È CONSIDERATA SOSTENIBILE SE...

- Realizza **prodotti riciclabili e facilmente smaltibili (59,9%)**.
- Utilizza **energia da fonti rinnovabili (45,9%)**.
- Garantisce **condizioni di lavoro e remunerazioni eque** ai propri lavoratori **(37,9%)**.
- Ottimizza l'uso delle risorse ambientali durante la produzione **(37,3%)**.
- La produzione è a basso impatto ambientale **(34,0%)**.
- Utilizza packaging riciclabili/riciclati **(32,2%)**.
- Ottimizza o compensa le emissioni di CO<sub>2</sub> **(30,8%)**.
- Rende trasparenti e tracciabili tutte le fasi di produzione e lavorazione **(19%)**.

### CHE COSA CONSIDERI QUANDO ACQUISTI UN PRODOTTO SOSTENIBILE

- Il ridotto consumo di risorse naturali e le basse emissioni durante il ciclo di produzione e Distribuzione **(39,3%)**.
- Le modalità di smaltimento **(38,4%)**.
- La possibilità di riciclo/riuso del prodotto o dei suoi componenti **(37,5%)**.

### QUANTO SI È DISPOSTI A PAGARE IN PIÙ PER UN PRODOTTO SOSTENIBILE

- **5-10%** in media
- **20%** (per il bricolage il **18,2%** degli intervistati - per l'elettronica di consumo il **18,2%** degli intervistati).

### IL PREZZO PIÙ ALTO È LA BARRIERA MAGGIORE PER...

- Casalinghi e tessile casa (il **39,9%** dei rispondenti).
- Edutainment **(39,7%)**.
- Abbigliamento e calzature **(37,2%)**.

### IL NEGOZIO FISICO È VIRTUOSO SE...

- Utilizza materiali riciclabili per le shopper e gli imballi **(36,6%)**.
- Pubblicizza l'assortimento di prodotti come a basso impatto ambientale **(33,7%)**.
- Vende prodotti in materiale riciclato **(28,4%)**.
- Ritira gratuitamente i prodotti usati da sostituire **(26,5%)**.

### LE INFORMAZIONI SULLA SOSTENIBILITÀ

- Il **24%** le cerca in etichetta ma non le trova.
- Il **23%** le ritiene poco chiare o comprensibili.

L'OPINIONE

## Il potere dell'informazione nel processo d'acquisto

Marco  
Cuppini

**D**obbiamo considerare che nel mercato Non Food l'omnicanalità, a differenza del retail food, non è un'aspirazione ma è vissuta quotidianamente dai consumatori italiani: i negozi specializzati rimangono i preferiti per gli acquisti di quasi tutte le categorie, i discount per i soli prodotti occasionali e i supermercati presidiano alcune categorie come giocattoli e profumeria. I pure player dell'e-commerce competono con gli specializzati, ma per alcune categorie come libri, grandi elettrodomestici, telefonia e informatica sono preferiti i siti dei negozi specializzati.

In molte categorie, poi, l'acquisto è diventato sempre più complesso e l'acquisizione di informazioni specialmente su prezzi e caratteristiche dei prodotti è parte importante del processo d'acquisto. Secondo la ricerca dell'Osservatorio Non Food, l'esposizione e le vetrine dei negozi fisici e i siti pure player e-commerce sono le fonti principali. Ma il personale di vendita è importante soprattutto per il comparto di ottica, telefonia, informatica e fai da te. Anche i blog, forum, social network, i consigli e i volantini delle catene di punti vendita sono utilizzati

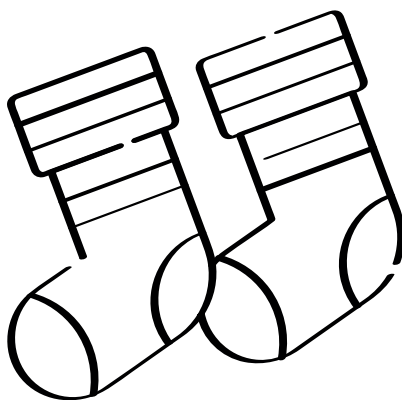
per confrontare i prezzi di telefonia, informatica e i volantini in particolare per articoli casa, elettrodomestici e fai-da-te. Il personale di vendita è soprattutto importante nei casi di acquisti non ripetitivi (ottica, fai da te, telefonia, grandi elettrodomestici), ma spesso non è immediatamente disponibile. Emerge quindi la specificità di ogni canale nelle scelte fatte dai consumatori con la costante del prezzo e delle informazioni disponibili.

Riguardo all'omnicanalità siamo di fronte a una situazione non ancora definitiva. Negli ultimi due anni sono aumentate considerevolmente le quote veicolate delle vendite online e diversi comparti, come abbigliamento e tessile casa e articoli per lo sport, hanno puntato molto sulla seamless experience. Per consentire al consumatore di passare dal negozio fisico al digitale in un journey fluido tra ricerca di informazioni, sistemi di pagamento multipli, spedizioni a casa e resi.

**Marco Cuppini**  
research & communication director GS1 Italy

Dall'analisi dell'evoluzione della rete commerciale nei 13 comparti merceologici rilevati è emerso che:

- Le **grandi superfici specializzate (GSS)**, con i loro 27.711 negozi, mantengono la leadership totale, nonostante il calo della numerica dei punti vendita dettato dalla razionalizzazione della rete (-1,1% rispetto al 2021). Apprezzati per l'ampiezza e la profondità dell'offerta, ma anche per i servizi di consulenza pre-vendita e il radicamento sul



territorio, vi si concentra oltre la metà della spesa per acquistare capi di **abbigliamento** (55,9% delle vendite totali) e articoli per lo sport (55,7%), e sono il canale leader anche per **calzature** (49,4%), **intimo e calzetteria** (49,2%) e **prodotti tessili** (39,7%). Ma il ruolo maggiore è negli **elettrodomestici bruni**, dove sfiorano il 60% di incidenza sulle vendite totali.

- Le **grandi superfici alimentari** hanno chiuso il 2022 con una leggera crescita nume-



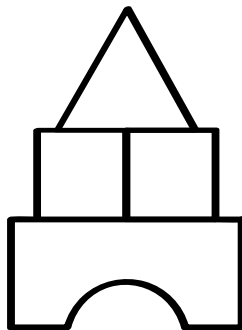
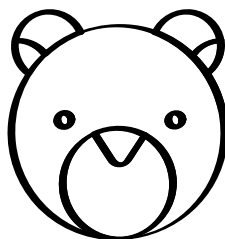
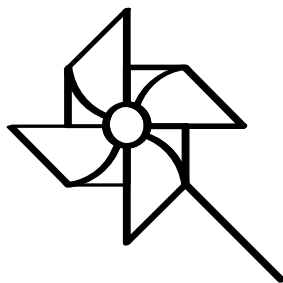
rica (+0,6%), per un totale di oltre 21 mila punti vendita tra ipermercati, supermercati, superstore, superette e discount ma nell'universo del Non Food hanno un ruolo sempre più risicato. Restano importanti solo nella **cancelleria** (31,0% di incidenza sulle vendite), nei **giocattoli** (22,5%), nel **tessile** (12,5%) e nell'**intimo** (11,4%), e ricevono particolare attenzione soprattutto in alcuni periodi dell'anno quando propongono forti promozioni, ampliano l'assortimento e danno maggior spazio espositivo, come accade a Natale, a Pasqua e in occasione della Fiera del bianco.

- Le **grandi superfici non specializzate** (come cash&carry, grandi magazzini e mercatoni) hanno registrato un aumento del numero di punti vendita. Sul totale del mercato Non Food, questi punti vendita hanno un ruolo importante in particolare nella **profumeria**, di cui veicolano il 31,6% delle vendite a valore, in **abbigliamento e calzature** (9,5%) e nel **tessile** (8,5%), dove i **grandi magazzini** hanno colto il primo risultato positivo dal 2016, e in misura minore in **giocattoli** (4,9%), **mobili e arredamento** (4,2%) e **articoli per lo sport** (3,1%). Da rilevare l'aumento di +5,4% del fatturato realizzato nel 2022 dalle vendite di abbigliamento intimo nelle grandi superfici non specializzate.
- I **negozi specializzati** restano leader in molti comparti, soprattutto in virtù del know-how, della personalizzazione e del servizio che assicurano. La quota di mercato più alta si rileva nei **casalinghi**

## Black november

Un aspetto che sta cambiando il retail non food è il black friday che si sta espandendo a tutto il mese di novembre con iniziative promozionali estese: secondo le rilevazioni di GfK il mese di novembre del 2022 valeva 5,7 miliardi di euro (+3,7% sul 2021). Non tutti i comparti hanno però beneficiato di questa crescita: mobili, grandi elettrodomestici, elettronica di consumo e cancelleria hanno registrato un trend negativo, mentre bricolage, telefonia e ricambi auto uno positivo.

«Il black november è una parte dell'anno e come tale è un fenomeno da prevedere e gestire per tempo ponendo un'attenzione settimanale alla gestione del processo sell-in e sell-out da pianificare con il retailer sulla base di un'approfondita analisi dei dati. La sfida è, come sempre, la possibilità di condividere i dati del consumatore finale per potere lavorare meglio insieme», commenta **Francesco Mammana**, Go To Market Leader, LG.



(91,0% a valore), mentre in **ottica**, **cancelleria** e **bricolage** supera il 60% a valore. Anche nella **profumeria** i negozi specializzati, in catena o indipendenti, hanno visto ripartire le vendite (+18,3%) avviandosi così a recuperare la leadership persa durante la pandemia.

- Infine, l'**e-commerce**: nel 2022, per la prima volta dalla sua nascita, ha dovuto affrontare l'inflazione e ha registrato un generale rallentamento dei trend di crescita: in alcuni comparti ha visto diminuire il giro d'affari (edutainment, articoli per lo sport ed elettrodomestici bruni) e in altri ha ridotto la quota di mercato (abbigliamento e calzature, fotografia ed elettrodomestici bianchi). **Edutainment** (55,6% di incidenza a valore, ma 83,9% nei videogiochi) ed **elettronica di consumo** (28,1%, ma 48,7% in multimedia storage) sono i comparti dove le vendite online hanno un ruolo maggiore, mentre quello dei prodotti di **auto-medicazione** è quello con la maggior crescita annua del giro d'affari (+25,6%).

**TRE ITALIE**

L'analisi della distribuzione dei punti vendita non alimentari nelle tre macro-aree del territorio nazionale delinea una situazione piuttosto differenziata:

- Nel **Sud** e nelle **Isole** sono protagoniste le **vie centrali urbane** che concentrano oltre la metà di tutti i negozi non alimentari presenti nelle città meridionali (50,2% di incidenza sulla numerica totale). La loro **offerta** è piuttosto **varia** e frammentata ed è incentrata, in particolare, sui punti vendita delle catene di abbigliamento.
- Nel **Centro Italia** (10,8%) è particolarmente sviluppato il commercio urbano periferico, che risulta presente con un'intensità doppia rispetto a quella delle regioni del Nord-Ovest, ed è caratterizzato da un'**offerta frammentata**, in cui hanno particolare peso mobili, elettronica e abbigliamento.
- Nell'**Italia Settentrionale** si riscontra una forte concentrazione dei negozi nei **centri commerciali**, sia al Nord-Ovest (43,5%) sia al Nord-Est (42,5%), e nella loro evoluzione stanno integrando sempre più servizi per migliorare il loro posizionamento e la loro attrattività. I **parchi commerciali** sono leggermente più sviluppati nel Nord-Ovest (8,1% dei punti vendita) che al Nord-Est (7,1%) e costruiscono la loro capacità di attrazione su grandi superfici specializzate in bricolage, mobili ed elettronica di consumo (52,0% della rete di vendita in Italia). Il Nord-Ovest registra anche la maggior concentrazione di negozi presenti in

FIGURA 3

### RIPARTIZIONE % DEI PUNTI VENDITA DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA NON FOOD PER MACRO-AREA GEOGRAFICA E TIPOLOGIA DI AGGLOMERAZIONE COMMERCIALE

TIPOLOGIA DI AGGLOMERAZIONE	NORD-OVEST	NORD-EST	CENTRO	SUD E ISOLE	TOTALE ITALIA
Commercio urbano centrale	38,1%	41,4%	43,7%	50,2%	43,7%
Centro commerciale	43,5%	42,5%	33,3%	36,2%	38,9%
Parco commerciale	8,1%	7,1%	6,2%	4,7%	6,4%
Commercio urbano periferico	4,3%	5,4%	10,8%	5,8%	6,4%
Factory outlet	4,4%	3,1%	4,3%	2,4%	3,5%
Altro polo	1,7%	0,5%	1,7%	0,6%	1,1%

Fonte: elaborazioni TradeLab per GS1 Italy "Osservatorio Non Food" 2023

**factory outlet** (4,4%), grandi mall dedicati soprattutto al mondo dell'abbigliamento, delle calzature e degli accessori (69,9% dei punti vendita nei factory outlet in Italia), ma che stanno introducendo sempre più aree dedicate all'entertainment.

Infine, gli altri **poli commerciali** (aeroporti e stazioni su tutti), hanno un ruolo importante nel Nord-Ovest e nelle regioni dell'Italia centrale (entrambi 1,7% dei negozi Non Food), e di conseguenza è maggiore il peso delle merceologie incentrate sui flussi di passaggio (come abbigliamento, edutainment, borse e accessori, profumeria), che costituiscono circa il 62,5% della rete di vendita in Italia. (VEDI FIGURA 3)

«Dalla nuova edizione dell'**Osservatorio Non Food di GS1 Italy**, la ventunesima, emerge in sostanza la fotografia di un'Italia del commercio non alimentare simile a un puzzle, composto

di tanti differenti tasselli che si distribuiscono in modo diverso all'interno del territorio nazionale determinando una notevole e interessante 'biodiversità' locale» spiega Cuppini. «Le vie commerciali urbane sono le protagoniste al Sud e nelle isole, i centri commerciali si concentrano nelle regioni del Nord, i parchi commerciali sono predominanti nel Nord Ovest insieme agli altri poli (come aeroporti e stazioni) che sono rilevanti anche nel Centro Italia, dove inoltre spicca ancora il commercio urbano periferico».

Italia commerciale  
simile a un puzzle  
le cui tessere  
definiscono una sorta  
di biodiversità locale

## L'Italia minore vince sui grandi centri

La mappa della rete di vendita urbana centrale vede predominare i centri urbani più piccoli, quelli sotto i 50 mila abitanti, dove si concentra la metà (49,4%) dei negozi Non Food esistenti in Italia. Un altro 30,5% si trova in città di medie dimensioni (tra 50 mila e 250 mila abitanti) e solo il 20,1% è situato nelle aree centrali delle grandi città, quelle con oltre 250 mila abitanti. È uno scenario consolidato e frutto di una lunga storia, ma che sta evolvendo per restare al passo con i tempi. Nel 2022

a perdere punti vendita sono stati principalmente i centri urbani più piccoli (-3,2%) e quelli medi (-1,9%), inoltre, a differenza degli anni precedenti, sono leggermente aumentati i negozi presenti nei comuni più grandi (+0,8%). “Piccolo è bello” anche quando si analizzano i centri commerciali, visto che oltre la metà dei punti vendita (57,7% del totale) è collocato all’interno di strutture con una superficie lorda inferiore ai 30 mila mq, confermando l’importanza dei piccoli contenitori nello scenario distributivo italiano.

La classifica per attrattività delle agglomerazioni urbane centrali non registra new entry nella top dieci ma solo un riposizionamento in termini di ranking. (VEDI FIGURA 4)

Al primo posto resta salda Milano zona Duomo e al secondo Roma Centro. In terza posizione sale Bologna zona Indipendenza/Bassi/D'Azeglio, che fa retrocedere il centro storico di Torino in quarta posizione. Nel complesso, tra le prime dieci agglomerazioni urbane centrali, cinque si trovano in città del Nord (Torino, Bologna, Genova e Milano, che fa il bis, grazie a Corso Buenos Aires e dintorni), due in città del Centro (Firenze e Roma) e tre città del Sud (Palermo, Napoli e Bari).

Tra i centri commerciali, il primo per attrattività resta l’Orio Center di Orio al Serio (BG), mentre in seconda posizione sale il Centro Campania di Marcianise (CE), che in un anno ha guadagnato ben due posizioni, facendo slittare la galleria commerciale Porta di Roma al terzo posto e il centro commerciale Roma Est al quarto. (VEDI FIGURA 5)

Tra i top dieci c’è una sola new entry: è il Centro Sicilia di Misterbianco (CT), che è risalito di quattro posizioni, raggiungendo il decimo posto in classifica. ■

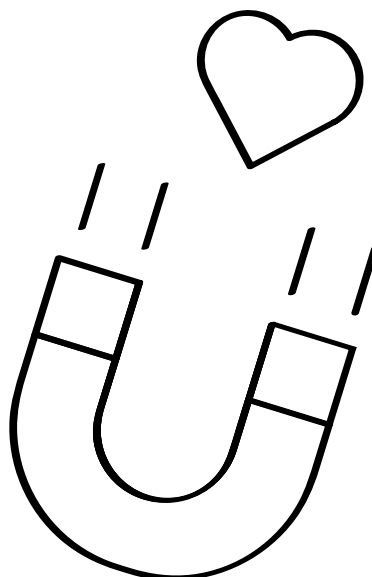
### RIPARTIZIONE % DEI PUNTI VENDITA DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA NON FOOD IN AGGLOMERAZIONE URBANA CENTRALE

DIMENSIONE DEL COMUNE (ABITANTI)	RIPARTIZIONE % PDV 2022
<50 mila	49,4%
50-250 mila	30,5%
>250 mila	20,1%
Totale Italia	100,0%

Fonte: elaborazioni TradeLab per GS1 Italy “Osservatorio Non Food” 2023

### CONTENITORI COMMERCIALI A CONFRONTO

Come ogni anno il rapporto propone il TradeLab Shopping Index, l’indicatore che elabora il ranking tra i due principali “contenitori” commerciali esistenti in Italia - le agglomerazioni urbane centrali e i centri commerciali - in base alla capacità di attrazione di ciascun punto vendita della moderna distribuzione che vi si trova.



La nostra esperta di questi temi è Samanta Correale business intelligence senior manager GS1 Italy #osservatorigs1 Scopri di più a pag. 240



Scopri l'Osservatorio Non Food

FIGURA 4

**TOP TEN DELLE AGGLOMERAZIONI URBANE CENTRALI**

AGGLOMERAZIONE URBANA CENTRALE	RANKING 2021	RANKING 2022
Milano centro (Vittorio Emanuele)	1	1
Roma centro (del Corso, Nazionale)	2	2
Bologna (Indipendenza, Bassi, D'Azeglio)	4	3
Torino centro (Garibaldi, Roma)	3	4
Firenze centro	5	5
Palermo (Maqueda, Roma, Ruggero Settimo, Finocchiaro)	6	6
Napoli (Toledo, Chiaia)	7	7
Genova (San Vincenzo, XX Settembre, Buenos Aires)	8	8
Milano (Buenos Aires)	9	9
Bari (Cavour, Sparano, Vittorio Emanuele)	10	10

**Fonte:** elaborazioni TradeLab per GS1 Italy “Osservatorio Non Food” 2023

FIGURA 5

**TOP TEN DEI CENTRI COMMERCIALI**

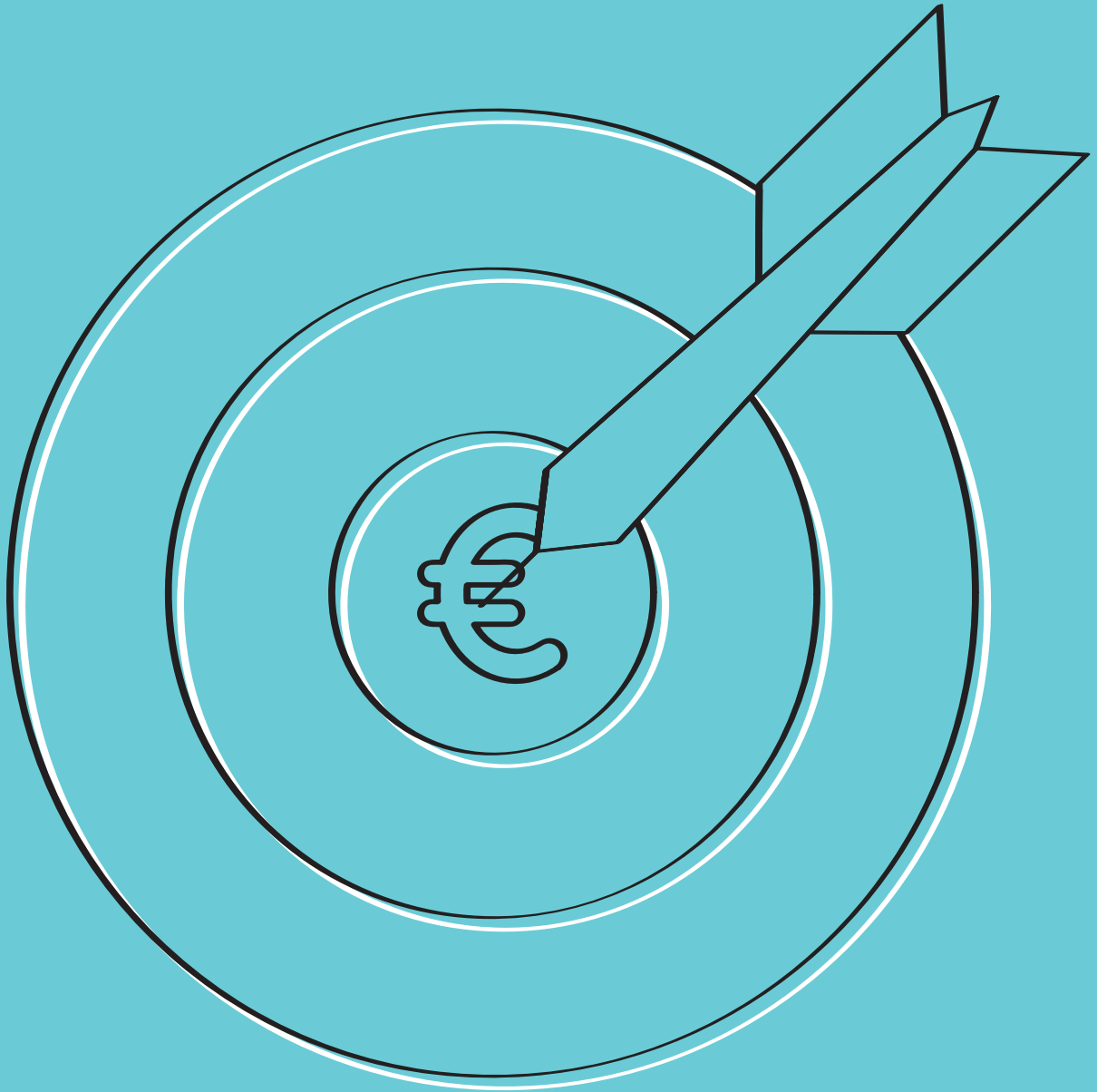
CENTRO COMMERCIALE	RANKING 2021	RANKING 2022
Orio Center (Lombardia)	1	1
Campania (Campania)	4	2
Porta di Roma (Lazio)	2	3
Roma Est (Lazio)	3	4
Il Centro (Lombardia)	5	5
Euroma 2 (Lazio)	6	6
Le Gru (Piemonte)	7	7
Città Fiera (Friuli Venezia Giulia)	9	8
Fiordaliso (Lombardia)	8	9
Centro Sicilia (Sicilia)	14	10

**Fonte:** elaborazioni TradeLab per GS1 Italy “Osservatorio Non Food” 2023

---

# 4/STANDARD & BUSINESS

Se è vero che la digitalizzazione può avvenire attraverso tanti strumenti, nessuno di essi può fare a meno dell'identificazione univoca degli oggetti e della successiva gestione dei dati. I processi interni ed esterni alle aziende traggono forza dagli standard GS1, che grazie alle regole condivise e al linguaggio comune svolgono il ruolo di motore di innovazione e sono una risposta alle nuove esigenze di cambiamento che attraversano i diversi settori.



# Processi digitali

Il sistema Italia fa ancora molta fatica a confrontarsi con la trasformazione digitale, a coglierne i benefici, a incamminarsi in maniera spedita verso l'utilizzo delle tecnologie e passare dai rapporti transazionali tra le imprese a quelli collaborativi. Molte barriere culturali frenano ancora questo percorso ma alcuni esempi cominciano ad avere risvolti positivi sui processi e sulle relazioni, sulla produttività e sull'efficienza.

**D**opo l'emergenza del periodo pandemico, che aveva illuso sulla spinta delle imprese verso le **tecnologie digitali**, siamo tornati con i piedi per terra. L'e-commerce continua la sua corsa, ma se non avessero ripreso il turismo e i servizi sarebbe un po' al palo, la trasformazione digitale delle imprese rallenta e a questo andamento non si sottrae nemmeno l'**e-commerce B2B**, quello che, con le diverse soluzioni e tecnologie, attiene ai **processi** che hanno il maggiore impatto sull'**efficienza**.

Per questo motivo i ricercatori dell'**Osservatorio Digital B2B** della **School of Management del Politecnico di Milano** invitano a

non abbassare la guardia, con la considerazione che le imprese, dopo lo sforzo prima per l'adozione obbligatoria della fattura elettronica e poi per far fronte alla crisi pandemica, abbiano deciso di consolidare gli investimenti degli ultimi anni e non si impegnino più di tanto.

Le imprese sembrano avere consolidato gli investimenti fin qui fatti per la trasformazione digitale

Così, sebbene l'e-commerce B2B arrivi a 468 miliardi di euro nel 2022, con una crescita del +3% sul 2021 (ma non dimentichiamo l'inflazione, ndr), l'incidenza sul totale del transato tra le aziende è ferma al 21%, dopo anni di crescita. E solo un ordine su cinque è scambiato per via elettronica. (VEDI FIGURA 1)

## **EDI OLTRE L'ORDINE**

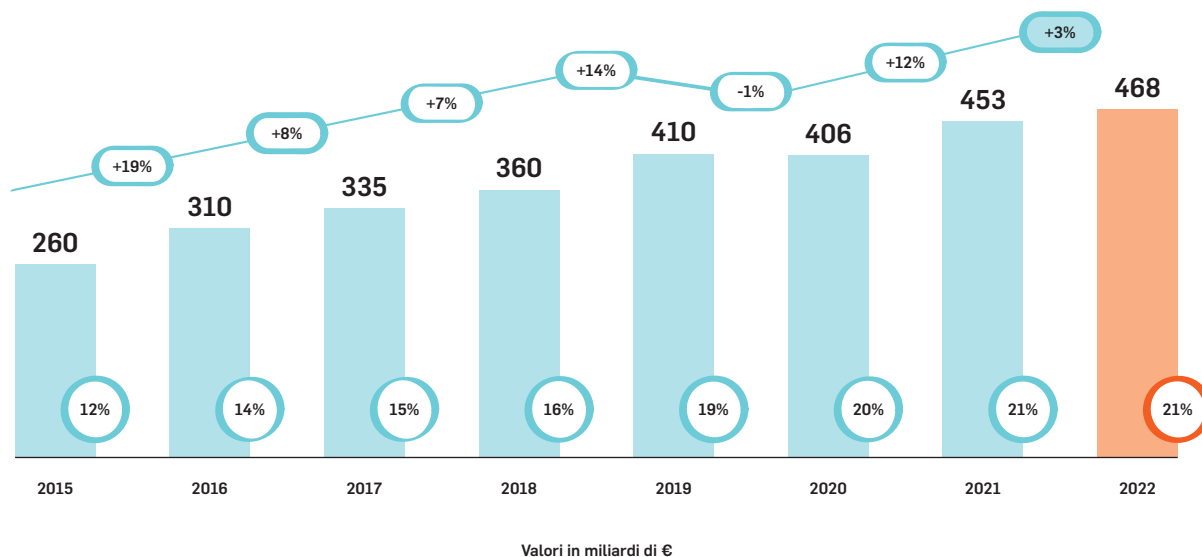
Eppure il **livello di adozione** delle tecnologie per le **transazioni digitali** nelle imprese italiane risulta mediamente alto. Ma mancano all'appello, come spesso avviene quando si parla di trasformazione digitale, le PMI.

Secondo la rilevazione dell'Osservatorio, nel 2022 ben 23.700 imprese italiane utilizzano l'EDI



FIGURA 1

## L'E-COMMERCE B2B ITALIANO E L'INCIDENZA SUL TRANSATO B2B



Fonte: School of Management del Politecnico di Milano “Osservatorio Digital B2b” 2023

(Electronic Data Interchange), +13% rispetto al 2021, per 135 milioni di documenti scambiati (+2%), tra ordini, conferme d'ordine, avvisi di spedizione e fatture.

# 135

milioni i documenti scambiati in EDI in Italia (+2%)

“Le conferme d'ordine sono i documenti che hanno registrato una crescita più elevata (+48%), a causa di una sempre maggiore

incertezza sulle date di consegna della merce che porta, rispetto agli anni precedenti, a inviare più conferme associate allo stesso ordine. Questo genera anche un maggior frazionamento di documenti di trasporto e fatture. Guardando infatti ai canali di trasmissione di queste ultime, si registra un incremento dell'invio tramite il sistema di interscambio (2,3 miliardi nel 2022 contro i 2,1 del 2021), mentre si conferma una sostanziale stabilità per quanto riguarda l'EDI (Electronic Data Interchange), che è sempre più un canale tramite cui integrare gli altri documenti del ciclo esecutivo” si legge nel rapporto. (VEDI FIGURA 2)

### DIVERSE FASI DI MATURITÀ

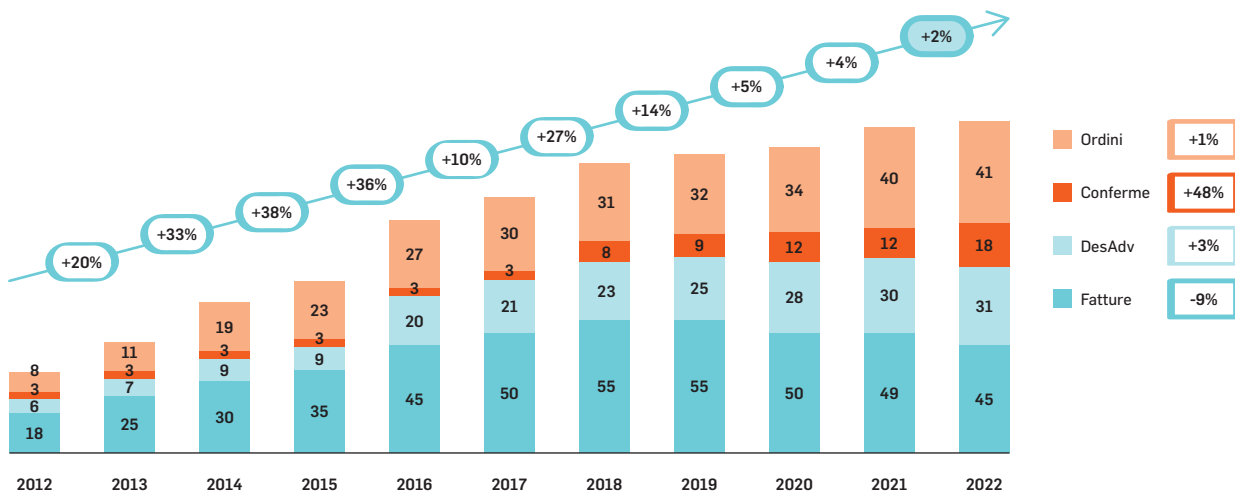
Oltre all'EDI vi sono poi i portali B2B, adottati dal 17% delle imprese italiane, che si stanno

trasformando da semplici repository di documenti in hub in cui far confluire tutti i documenti del ciclo esecutivo, indipendentemente dal canale utilizzato per lo scambio. L'11% delle imprese adotta invece piattaforme B2B, che permettono di integrare in maniera flessibile in una sola interfaccia diversi moduli e servizi esterni (come suite di gestione documentale o collegamento con piattaforme di e-commerce esterne).

Oltre a queste soluzioni che abilitano l'integrazione tra le imprese, vi sono quelle più votate alla vendita. I marketplace B2B, per esempio, sono utilizzati dal 6% delle imprese sia per vendere prodotti sia come vetrine. Nel 2022 il valore delle transazioni è cresciuto del +33% e la quota media di fatturato generata dalla vendita su questo canale è del 24%.

FIGURA 2

## I DOCUMENTI SCAMBIATI IN EDI: VALORI ASSOLUTI E TREND



Valori in milioni (di documenti)

Fonte: School of Management del Politecnico di Milano "Osservatorio Digital B2b" 2023

Il  
**24%**  
 delle vendite online  
 B2B il cui valore  
 è cresciuto del  
**+33%**  
 deriva  
 dai marketplace

Naturalmente il **grado di maturità** delle imprese nell'utilizzo di tecnologie di vendita in ambito B2B è differente.

- Gli **"infanti"**, con semplici vetrine o punti di raccolta di richieste d'ordine, attivati in situazioni di emergenza o di adeguamento all'offerta dei competitor.
- Gli **"adulti"**, con veri e propri **hub di servizi** in grado di coprire tutte le fasi del ciclo esecutivo, dall'emissione dell'ordine al relativo pagamento, integrando servizi avanzati di reportistica e visualizzazione dei prodotti tramite realtà virtuale.
- Gli **"adolescenti"**, consapevoli dell'importanza dei nuovi canali, ma ancora **arretrati** sul fronte organizzativo e tecnologico.

Di **barriera culturale** e di resistenza al cambiamento come

principali ostacoli alla diffusione della digitalizzazione parla **Lorenzo Guagliumi**, direttore operativo di **Teco**, azienda operante nell'automazione industriale che utilizza l'EDI con i fornitori strategici per il controllo dei processi a 360 gradi, mentre **Cedric Le Palmec**, commerce sales executive Italy di **Adobe**, evidenzia i **benefici della digitalizzazione** dei processi di vendita sui portali d'acquisto come il tempo liberato per concentrarsi sulle relazioni, soprattutto quando l'acquisto di determinati beni richiede un apporto **consulenziale** oltre alla **flessibilità** dei diversi modelli di vendita (rapporto diretto, rete di Distribuzione, marketplace).

C'è da dire che le **priorità di investimento** delle aziende italiane nei prossimi 12 mesi rispecchiano un percorso evolutivo verso una maggiore maturità delle relazioni e dei processi interni. Tuttavia a oggi il 63% delle aziende ha investimenti

molto modesti, addirittura il 36% investe meno dell'1% del fatturato e il 37% non investe oppure non sa quanto investe.

Il  
  
 delle imprese  
 investe nel digital  
 B2B meno dell'1%

«Il principale ostacolo alla digitalizzazione, come sempre più spesso si rileva, è culturale: per permettere una maggiore diffusione del digitale nelle relazioni tra imprese, è importante coinvolgere le aziende, in particolare le PMI, in piani formativi per il top management che spingano verso una modifica strutturale della cultura aziendale», commenta Paola Olivares, direttrice dell'Osservatorio Digital B2B.

#### L'EDI NEL LARGO CONSUMO

Le barriere culturali sono il principale ostacolo anche per la diffusione dell'EDI nel largo consumo, che già oggi è il settore con il maggior numero di imprese coinvolte. «La lunga storia dell'EDI ci ha dimostrato che questa tecnologia,

essenziale per il miglioramento dello scambio di informazioni e dati del ciclo dell'ordine, ha una grande capacità di adattamento all'evoluzione delle necessità delle imprese, diventata più evidente grazie alla velocità della trasformazione digitale» afferma Andrea Ausili, standard & innovation director di GS1 Italy. «Eppure, ci sono ancora molte barriere, essenzialmente culturali, alla sua diffusione. Dunque, occorre fare di più. Per questo lo sviluppo dell'EDI nel largo consumo è un pilastro nel nuovo piano strategico triennale di GS1 Italy, che vuole continuare a lavorare con le imprese per aumentarne la consapevolezza e incentivarne l'utilizzo».

Nondimeno è positivo il bilancio tracciato dall'ultima edizione del «Monitoraggio dell'uso dell'EDI nel largo consumo in Italia», l'analisi annuale realizzata da GS1 Italy con la collaborazione della School of Management del Politecnico di Milano per misurare la sua adozione e l'utilizzo in Italia nella gestione del ciclo dell'ordine tra Industria e Distribuzione.

Nel 2022 tutti gli indicatori relativi allo scambio elettronico dei dati – ossia numero di aziende utilizzatrici, di documenti scambiati, di transazioni e di relazioni attivate – sono in crescita rispetto all'anno precedente.

Delle 7.885 (+5,5%) aziende del largo consumo utilizzatrici dell'EDI secondo gli standard globali GS1, il 45,5% (3.582 imprese, tra cui 3.270 produttori e 309 retailer) ha scelto di essere attivo nell'ecosistema E-EDI ideata da GS1 Italy per le aziende italiane del largo consumo, in particolare per le PMI.

# 3.582

imprese italiane  
 del largo consumo  
 utilizzano  
 l'EDI secondo  
 gli standard globali

È positivo anche il rapporto tra nuovi ingressi e uscite (+68 unità è il saldo positivo) delle aziende attive in E-EDI, così come è alta la fedeltà, attestata dalle 3.287 aziende rimaste attive dall'anno precedente.

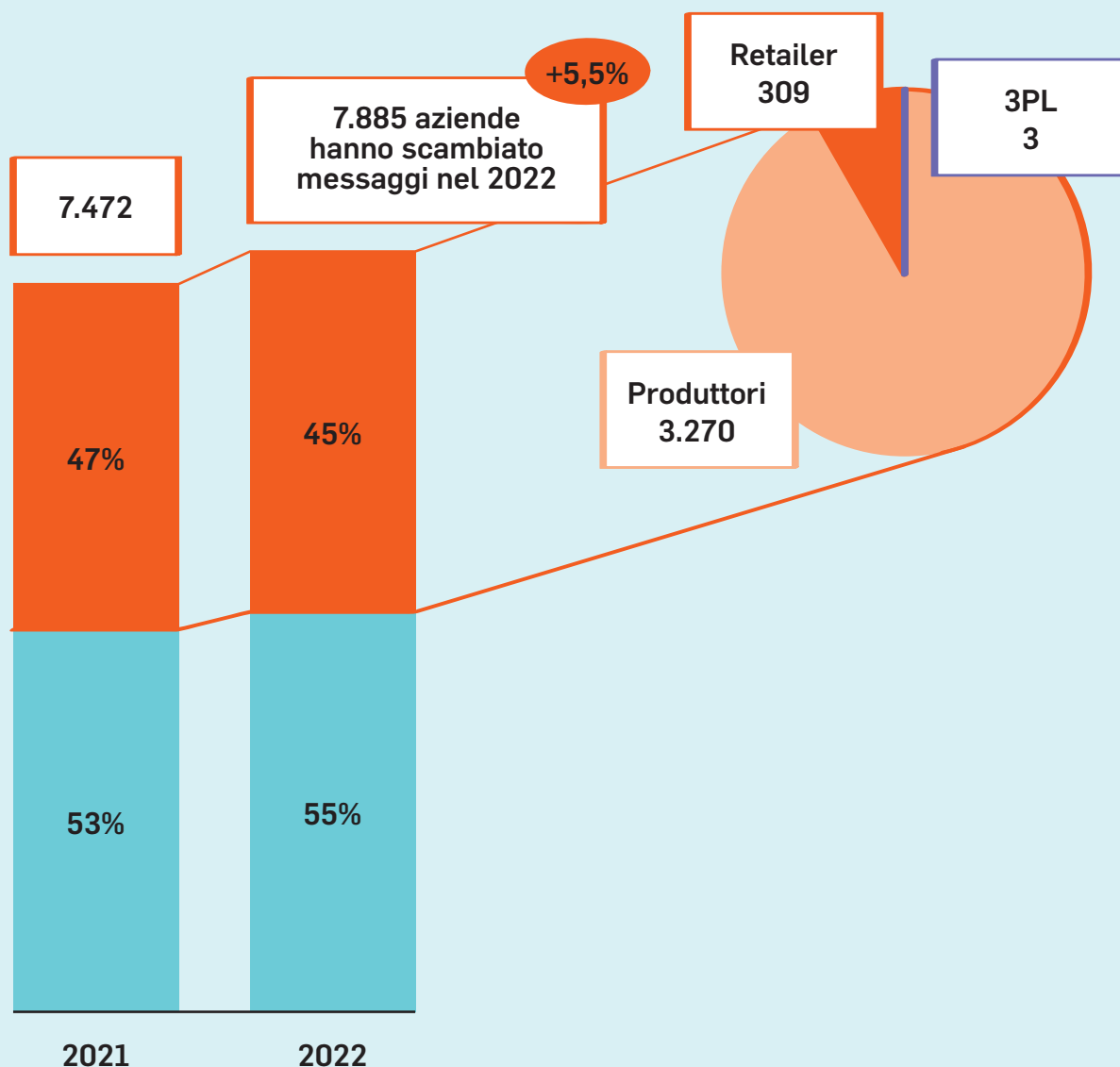
«I documenti scambiati sono in costante crescita, in particolare per le aziende che fanno dell'EDI un uso strategico per migliorare le relazioni con clienti e fornitori» sottolinea Ausili. La conferma viene dall'aumento delle relazioni tra le aziende, un indicatore correlato con l'indice di maturità dell'utilizzo dell'EDI.

L'aumento della diffusione dell'EDI nel largo consumo in Italia si è accompagnato con un utilizzo via via più articolato e completo da parte degli adopter. Lo conferma la crescita delle tipologie di messaggi scambiati.

## L'EDI NEL LARGO CONSUMO NEL 2022

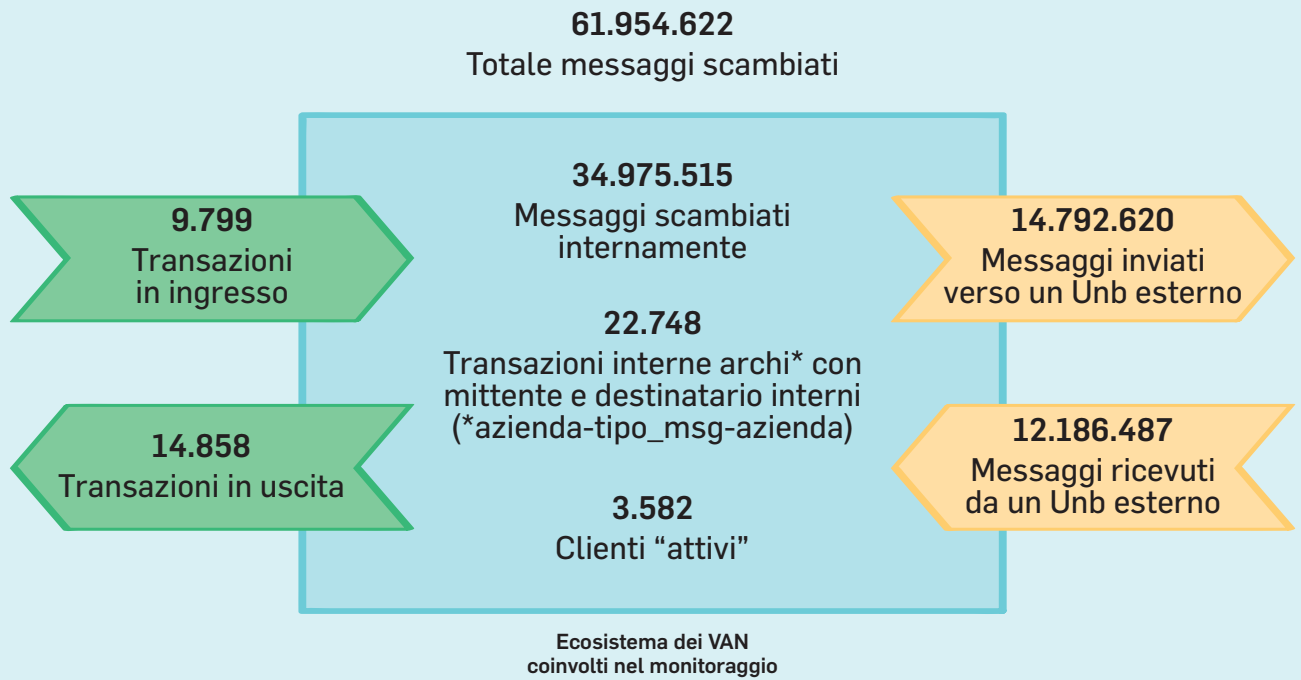
I principali risultati dell'ultima edizione del "Monitoraggio dell'uso dell'EDI nel largo consumo in Italia" mostrano un consolidamento dell'utilizzo dell'EDI tra le imprese dell'Industria e della Distribuzione.

### LE AZIENDE ATTIVE IN EDI A STANDARD GS1 (2022 VS 2021) E NEL CIRCUITO EURITMO (2022)

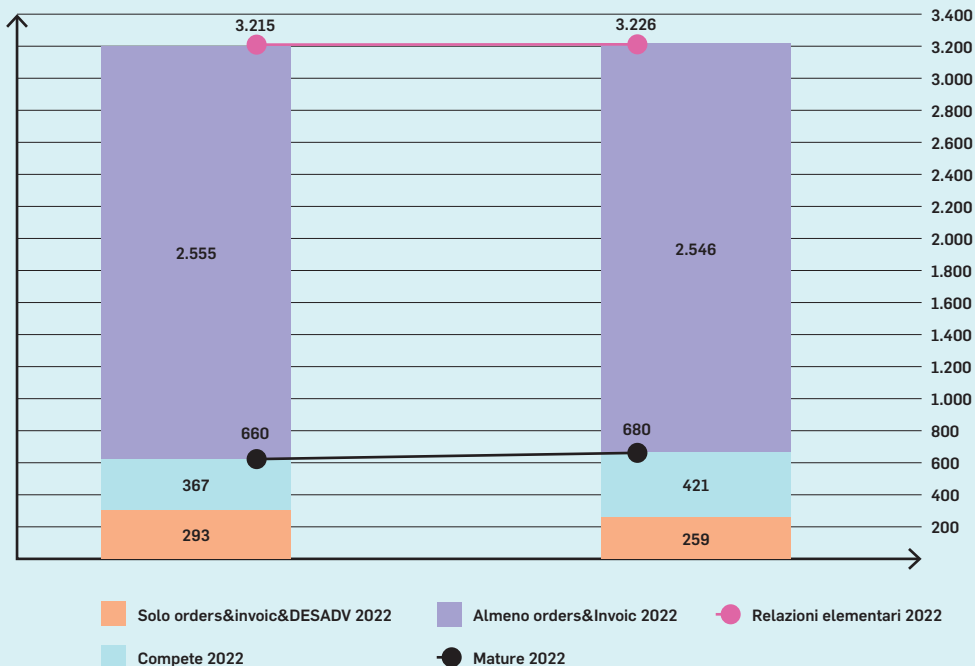


(in arancione le aziende del circuito Euritmo)

**NUMERO DI MESSAGGI EDI SCAMBIATI E TRANSAZIONI NEL 2022 (DATI AGGREGATI)**



**LE RELAZIONI INTERNE ALL'ECOSISTEMA EURITMO: CONFRONTO 2021-2022**

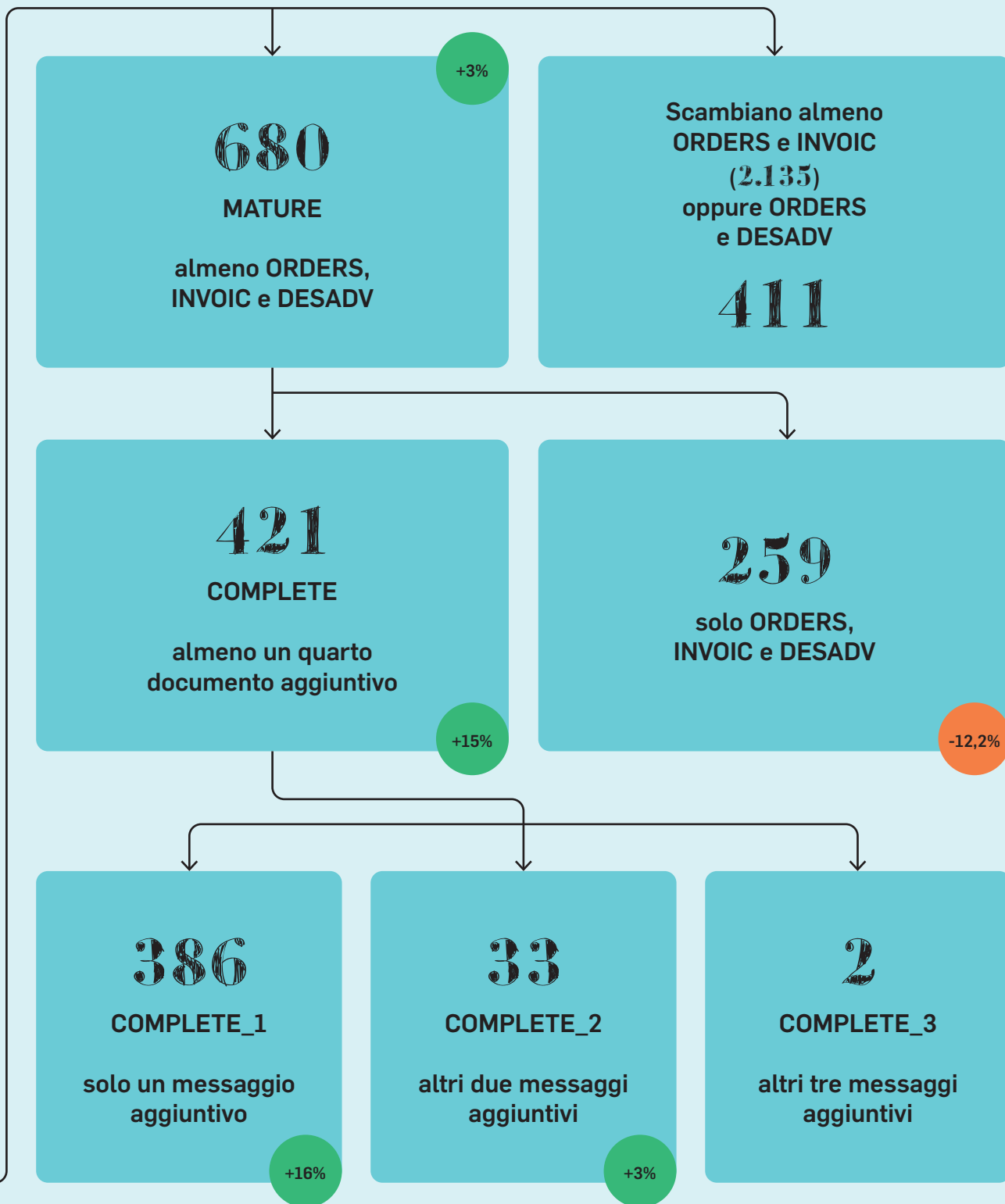


## LA MAPPA DELLE RELAZIONI E I TIPI DI MESSAGGI SCAMBIATI



Variazioni su anno precedente 2021

Fonte: GS1 Italy "Monitoraggio dell'uso dell'EDI nel largo consumo in Italia" ed. 2023





## GS1 Italy investe sul futuro dell'EDI

L'EDI è uno strumento in continuo divenire, pronto a rispondere alle esigenze delle imprese e indispensabile per migliorare le relazioni pre-competitive e facilitarne la dematerializzazione in un'ottica di sostenibilità. Consapevole di ciò, **GS1 Italy** sta continuando a investire su questo fronte con diversi progetti per cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e per espanderne l'utilizzo. È ben avviato il **Solution Partner Program**, che certifica i partner tecnologici che utilizzano gli standard globali GS1 secondo regole concordate e che, perciò, possono aiutare le aziende del largo

consumo ad adottare sempre di più e in modo più efficiente l'EDI, ed Euritmo in particolare.

All'ecosistema Euritmo partecipano attualmente i provider certificati **Intesa** (a Kyndryl company), **Di.Tech**, **Tesi-square** e la piattaforma **Procedo** di **GS1 Italy Servizi**.

È, invece, prossimo alla conclusione il progetto pilota sulla soluzione **Digital Proof of Delivery** per gestire il ciclo dell'ordine in maniera digitale, che permette di monitorare tutte le fasi del processo di consegna, consultare i documenti di trasporto e ricevere le informazioni utili per la fatturazione in tempo reale.

Un altro segnale dell'interesse dei retailer nei confronti dell'EDI è la crescita annua di **+12% del documento ordine (ORDERS)**, arrivato a quasi 8,5 milioni di documenti inviati. Un trend che testimonia maggiore pianificazione e automazione degli ordini.

Quanto ai **produttori**, invece, il trend annuo è stato negativo per i messaggi in uscita (24,7 milioni totali, in calo di -8%) e positivo per quelli in entrata (21,5 milioni, in aumento di +1%).

### IL RUOLO-CHIAVE DEI RETAILER

A trainare la crescita annua dell'EDI sono stati soprattutto i **retailer**, che hanno aumentato la mole di documenti scambiati e le transazioni, perché lo ritengono indispensabile per migliorare l'**efficienza interna** e i **processi collaborativi** con i fornitori: rispetto all'anno precedente, gli operatori della Distribuzione hanno aumentato di **+27%** il numero dei messaggi inviati (24,1 milioni in totale) e ne hanno anche ricevuto l'**8%** in più (24,4 milioni).

+27%

i messaggi EDI  
inviati e

+8%

quelli ricevuti  
per i distributori

-8%

i messaggi EDI  
in uscita e +1%  
quelli in entrata per  
i produttori



Scarica il book  
"Monitoraggio dell'uso  
dell'EDI nel largo consumo"



La nostra esperta di questi temi è **Salima Bekraoui**  
standard senior specialist  
#gs1standards

Scopri di più a pag. 240

Che l'EDI sia giudicato dai retailer uno strumento fondamentale nella ricerca di una maggiore efficienza viene confermato dalla crescita record della **conferma d'ordine (ORDRSP)**, un documento molto importante per la perfetta gestione del ciclo dell'ordine dei prodotti: in soli 12 mesi è passato da 1,5 milioni a 3,9 milioni di invii (+157%).

## L'EDI per le relazioni

Lo scambio elettronico dei dati oltre all'automazione del ciclo dell'ordine costituisce uno strumento importante per lo sviluppo di relazioni collaborative. La testimonianza di **Giovanni Montro-ne**, responsabile qualità di **Conad Nord Ovest**, è particolarmente indicativa. «Da tempo utilizziamo l'EDI con i fornitori – afferma il manager – per la gestione dei flussi dell'ordine. Ora ci stiamo focalizzando sul controllo dell'intera filiera e in particolare sulle relazioni. C'è stata per esempio la necessità di gestire la tracciabilità dei prodotti che si è rivelata un'opportunità per migliorare i rapporti con i fornitori e dare un servizio più efficiente ai clienti. Abbiamo ottenuto l'obietti-

vo di avere un sistema per la gestione delle crisi alimentari e di avere dei dati strutturati da utilizzare con i fornitori anche per intervenire sugli assortimenti. Nel caso di eventi più complessi abbiamo potuto definire i legami tra noi e i fornitori per velocizzare il trasferimento delle informazioni con strumenti che garantiscono la scalabilità, la sicurezza dei dati, la comunicazione con gli organi di vigilanza e, in definitiva, la velocità di reazione alle richieste volta per volta. È importante da un lato scegliere strumenti integrati con i sistemi aziendali e, dall'altro, la condivisione con l'intera azienda dei diversi processi con la definizione chiara di ruoli e responsabilità».

## IL COMMERCIO DIGITALE B2B

Per quanto riguarda le soluzioni per la vendita B2B, **Netcomm** ogni due anni effettua una ricerca specifica sui siti e i marketplace. E i risultati certificano quanto siano in crescita.

Sono il 61% le aziende in Italia con fatturato superiore a due milioni di euro attive nelle vendite online B2B con un proprio sito e-commerce, aperto o riservato ai clienti attivi, oppure con i marketplace B2B, in aumento del +12% rispetto alla precedente ricerca del 2021. I canali digitali B2B rappresentano per queste aziende l'11% del fatturato complessivo (meno di quanto si registra in altri paesi europei), ma le aziende stimano che arriverà in media al 25% nei prossimi tre anni. Naturalmente non tutte le imprese sono ugualmente coinvolte. Nella sua indagine, **Netcomm** ha individuato quattro cluster di imprese in funzione dei loro modelli di approccio alle vendite online tra aziende.

il fatturato generato  
dai canali digitali  
per le vendite  
tra aziende

«Nel percorso verso l'extended commerce – commenta **Roberto Liscia**, presidente del **Consorzio Netcomm**, illustrando i dati della ricerca realizzata con il supporto di **Adacto | Adiacent, Alpenite, Rewix e Shopware** – sta maturando la consapevolezza dell'aumento dei costi per gli investimenti da fare. D'altro canto l'aumento della coscienza cognitiva delle imprese e lo sviluppo delle competenze interne (elemento fondamentale

per il 53% delle aziende) fanno diminuire la complessità dei progetti, anche perché le tecnologie a disposizione sono sempre più interoperabili e integrabili. Ne è la dimostrazione la crescita dei marketplace sia nell'awareness sia nell'uso. Sta diminuendo anche il timore di conflitto con gli altri canali, che aveva bloccato per anni lo sviluppo dell'e-commerce in Italia. E nei prossimi 12 mesi si investirà di più in formazione e servizi di consulenza, sviluppo di contenuti per i canali digitali, digital marketing e schede prodotto. In sostanza, i rapporti tra le imprese si stanno arricchendo di nuovi strumenti».

## IL DOCUMENTO DI TRASPORTO

L'Osservatorio Digital B2b focalizza per esempio l'attenzione sul documento di trasporto digitale (Ddt), fondamentale per migliorare l'efficienza logistica, emesso solo dal 34% delle imprese e ricevuto solo dal 25%.

Certamente non sfuggono ai ricercatori le complessità per digitalizzare il processo di consegna ma, scrivono, “più il processo è digitalizzato, maggiori sono i livelli di efficienza ed efficacia raggiungibili: i principali vantaggi sono la riduzione del tempo di ricerca e consultazione dei documenti (secondo l'80% degli operatori logistici, trasportatori e committenti), la possibilità di avere accesso alle informazioni in tempo reale (73%) e l'aumento della sostenibilità (60%). Servono però strumenti tecnologici adeguati, attenzione alla relazione con i trasportatori e i partner di business (per esempio fornendo ricompense per quelli più virtuosi), corsi di formazione per il personale e una comunicazione del cambiamento incentrata sui benefici”. (VEDI FIGURA 3)

## Quattro cluster per l'e-commerce B2B

Secondo la ricerca B2B Digital Commerce di Netcomm le aziende **“Heavy digital”** che hanno già attivato in modo strutturato processi e servizi per i canali digitali sono il 27% del totale e il loro processo di digitalizzazione ha già toccato tutte le fasi canoniche, con particolare attenzione al pre-vendita orientato al marketing, alle vendite tramite sito diretto e al post-vendita. Si tratta di realtà pienamente convinte dell’impatto positivo del processo di digitalizzazione sul proprio business, in particolare per lo sviluppo del brand e per la ricerca di nuovi stakeholder: più in generale, sostengono l’utilità della digitalizzazione trasversalmente a tutti gli obiettivi e gli ambiti commerciali. La quota maggiore, il 34%, è però costituita dai cosiddetti

**“E-commerce oriented”**, cioè quelle aziende focalizzate sull’e-commerce sul quale hanno fondato le loro strategie di vendita, sia ricorrendo a un sito diretto (otto su dieci) sia attraverso un marketplace (tre su dieci). Tra queste, una su tre è entrata nell’universo delle vendite online B2B con l’inizio della pandemia, spinta principalmente dalla volontà di ampliare il proprio mercato in nuove aree geografiche e migliorare il servizio offerto ai clienti. Tra le aziende non utenti (il 39%, in calo del -13,3% rispetto al 2021), il 14% (**“Light digital”**) si concentra solo su fasi legate a pre e/o post vendita, ma resiste un 25% di aziende **“No digital”** che non hanno ancora attivato il processo di digitalizzazione in nessuna fase, di cui il 40% non ha in agenda di sviluppare un canale e-commerce neanche in futuro.

### I CLUSTER E I MODELLI DI E-COMMERCE B2B. L'EVOLUZIONE 2015-2023

#### User e-commerce B2B

61%, +11,7 vs 2021

Molto attive nei canali digitali, nel pre-vendita nell'e-commerce con proprio sito o marketplace B2B e nel post vendita

##### Heavy digital

2023	2021	2019	2015
27%	26%	25%	25%

Attive nei canali digitali, con un focus nell'e-commerce con proprio sito o marketplace B2B

##### E-commerce oriented

2023	2021	2019	2015
34%	29%	27%	22%



#### No User e-commerce B2B

39%, -13,3 vs 2021

Non hanno e-commerce, ma attività nel pre e post vendita

##### Light digital

2023	2021	2019	2015
14%	16%	22%	16%

Limitate o nessuna attività B2B nei canali digitali

##### No digital

2023	2021	2019	2015
25%	29%	26%	37%

## Una testimonianza: i benefici della digitalizzazione del documento di trasporto

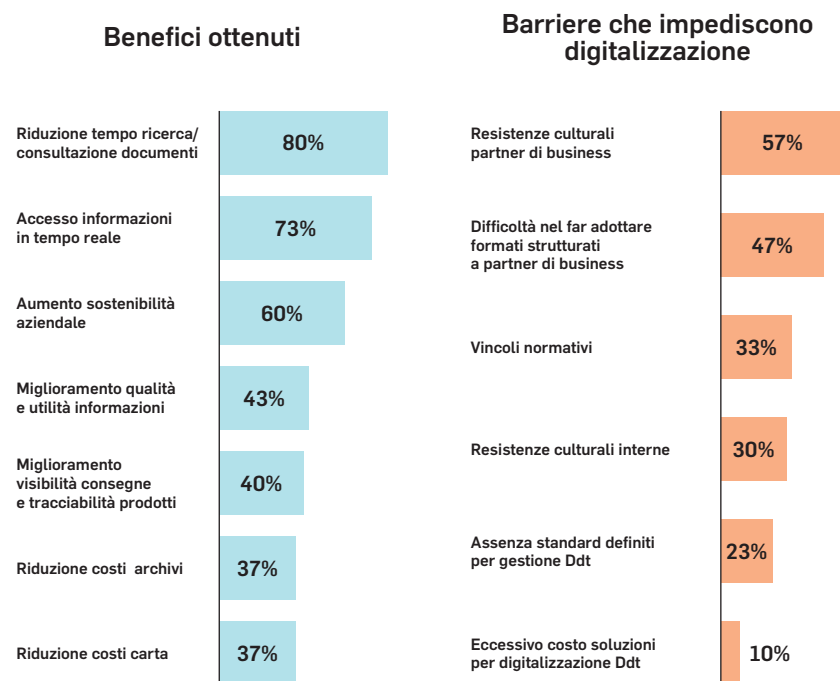
**D**ifficoltà a interpretare i documenti cartacei, time to market lungo, errori, con 300 fornitori, ciascuno con documenti customizzati, e riportanti informazioni differenti. Insomma una situazione da far west è stata quella trovata al suo arrivo in azienda da **Tiziano Ferrari**, order planning director di **Unieuro**. «Bisognava passare a una digitalizzazione spinta, che riguardasse non solo il documento di trasporto, ma comprendesse

i flussi ante e post consegna. Insomma un progetto end to end. E i benefici non hanno tardato ad arrivare: riduzione dei tempi di ricezione e carico merce, di messa in vendita dei prodotti e delle differenze inventariali, oltre a una maggiore focalizzazione delle persone sul loro lavoro. Ora abbiamo ancora alcuni mesi di consolidamento del percorso fin qui fatto per poi andare verso un concetto di digitalizzazione della proof of delivery».

### LA COMPLESSITÀ DEL B2B

Relazioni sempre più complesse in **filieri articolate** dove intervengono attori diversi a creare reti estese che vanno oltre il binomio cliente-fornitore richiedono quindi strumenti adeguati. Per questo Paola Olivares parla di una **modifica delle relazioni B2B** che sta portando a introdurre molti punti di contatto differenti ma bisogna passare da una logica multicanale a una omnicanale per rendere sinergici e coerenti tutti i punti di contatto. Nel B2B questa evoluzione presuppone una vera rivoluzione all'interno delle aziende che coinvolge la **strategia** e l'**organizzazione** e richiede la gestione di una mole di **dati** e la disponibilità di **tecnologia**.

FIGURA 3  
**BENEFICI E BARRIERE DELLA DIGITALIZZAZIONE DEL PROCESSO DI CONSEGNA**



Passare da una logica multicanale a una omnicanale nelle relazioni B2B

Nel passaggio da rapporti **transazionali** tra aziende, con lo scambio di natura commerciale o tecnica, a **rapporti collaborativi**, basati sull'ascolto reciproco fino allo **scambio di informazioni** strategiche basate sulla **fiducia reciproca**, le imprese italiane secondo Olivares sono ancora concentrate per il 66% sui rapporti transazionali. Solo un'azienda su quattro infatti viene definita "attrezzata" dal punto di vista dell'infrastruttura tecnologica e della relazione con il cliente, ma solo il 9% è

Base: 49 imprese rispondenti (operatori logistici, trasportatori, committenti)

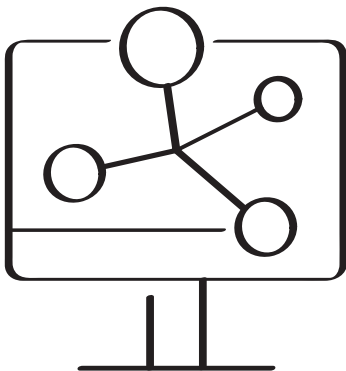
Fonte: School of Management del Politecnico di Milano "Osservatorio Digital B2B" 2023

## Una provocazione: perché non rendere obbligatorio il documento di trasporto digitale?

L'Osservatorio Digital B2b distingue nella gestione del documento di trasporto tra un approccio tradizionale, con uso di documenti cartacei e una gestione manuale, uno misto con documenti in parte digitali e in parte cartacei e gestione a metà e uno digitale, dove il flusso è digitale, così come la conservazione e la gestione sono automatiche. Allora, i ricercatori lanciano una provocazione e si chiedono, seguendo la fatturazione elettronica che ha fatto da apripista in Europa, se non sia il caso di rendere obbligatoria la digitalizzazione del Ddt sul territorio nazionale, cosa che snellirebbe ulteriormente le attività amministrative e contabili delle imprese.

«A livello normativo, dopo l'obbligo di fatturazione elettronica, gli enti governativi faticano a trovare un nuovo innesco per proseguire la trasformazione digitale. Le imprese che durante la pandemia avevano introdotto nuovi strumenti digitali ora hanno difficoltà a inserirli in una logica strategica e integrata. A questo punto, è fondamentale non fermarsi e tracciare un percorso di evoluzione sinergico tra istituzioni e imprese», spiega infatti **Riccardo Mangiaracina**, responsabile scientifico dell'Osservatorio Digital B2b, il senso di questa provocazione. Ma è necessario che ci sia adeguata consapevolezza non solo delle imprese, ma anche delle istituzioni.

dotata di un'adeguata infrastruttura tecnologica ed è già avanti nell'approccio collaborativo con le aziende clienti. «Gran parte delle imprese – conclude Olivares – è ancora indietro nel percorso verso un'azienda customer centrica e nell'utilizzo dei dati raccolti dalla propria filiera. È necessario quindi che le imprese capiscano l'importanza e i benefici derivanti dall'ascolto dei propri clienti per sviluppare strategie mirate per ciascun tipo di cliente: diretto, distributore, rivenditore, professionista».



Solo il  
  
 delle imprese  
 è dotata di una  
 infrastruttura  
 tecnologica adeguata  
 per un approccio  
 collaborativo

### PARTIRE DAI PROCESSI

Come le imprese devono organizzarsi per dare concretezza alla gestione delle relazioni con i clienti in una **visione omnicanale**? Su questo aspetto si concentra **Paolo Guenzi**, direttore commercial excellence lab di **SDA Bocconi School of Management**, che evidenzia come all'interno di una **stessa azienda** convivano **visioni diverse** su multicanalità e omnicanalità, e ragiona su quale sia il percorso da intraprendere e che cosa serva per avere successo nella gestione dell'omnicanalità. Vi è poi una difficoltà diffusa a gestire l'integrazione di dati commerciali provenienti da fonti e canali diversi e trasformarli in decisioni. «Possiamo quindi identificare – sottolinea Guenzi – **quattro aree critiche**:

- La **definizione del perimetro strategico** dell'omnicanalità: manca un elenco dei touchpoint considerati rilevanti e per quali segmenti di clienti, gli obiettivi sono generici.
- L'**analisi della gestione dell'omnicanalità**: manca un'analisi strutturata ex-ante della omnichannel customer experience complessiva (analisi integrata di desideri, aspettative, percezioni e comportamenti dei clienti), manca una mappatura dei processi interni in chiave omnicanale, vi è difficoltà a stimare i costi.
- La **progettazione e l'implementazione**: sono spesso separate e seguono una logica sperimentale, con scarsa chiarezza su responsabilità, risorse, tempi, KPI specifici, con la prevalenza di mentalità a silos e la presenza di barriere tecnologiche e gap di competenze.
- La **valutazione**: raramente

si effettua una misurazione dell'esperienza omnicanale esaminando la percezione di integrazione complessiva tra diversi touchpoint e misurandone i risultati, manca una cabina di regia complessiva ed è ancora più raro che i risultati dei vari touchpoint singolarmente presi vengano messi in relazione agli indicatori del risultato complessivo.

Tutto ciò ci fa ritenere che vi sia ancora molto lavoro da fare per lo sviluppo dell'omnicanalità nel B2B, ma è importante per le aziende partire dall'analisi dei processi, conoscerli, mapparli, organizzarli, in una **visione strategica d'insieme**».

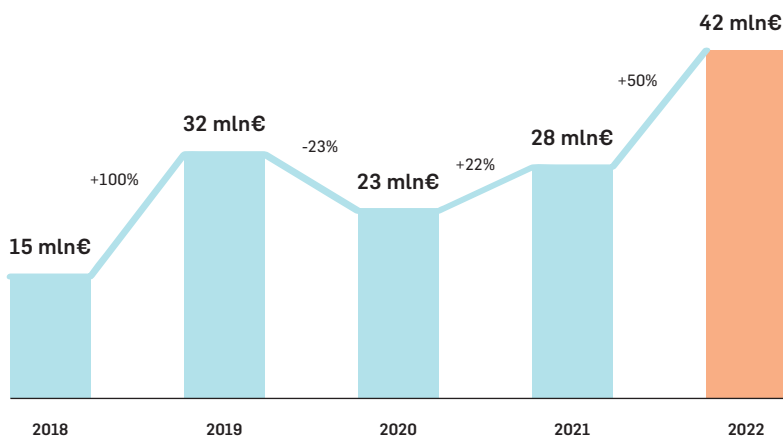
### LA BLOCKCHAIN SPERIMENTA

A livello di **tecnologie** per la digitalizzazione dei processi, la blockchain è in costante fermento e dimostra una grande vitalità. In Italia nel corso del 2022 si registra un deciso aumento dei **progetti blockchain aziendali**. Lo riporta l'**Osservatorio Blockchain & Distributed Ledger** della School of Management del Politecnico di Milano, secondo cui gli investimenti in questo ambito hanno raggiunto i 42 milioni di euro, +50% rispetto al 2021. Nel 33% dei casi sono legati al settore finanziario e assicurativo, nel 23% al retail e alla moda, principale novità del 2022. Da segnalare il settore automobilistico e quello della pubblica amministrazione, rispettivamente il 10% e il 7% del mercato. (VEDI FIGURA 4)

In sostanza, come afferma **Valeria Portale**, direttrice dell'Osservatorio, la tecnologia blockchain «sta accedendo a una **nuova fase**: finito l'hype, è iniziato il tempo di costruire. E le aziende stanno sfruttando il momento per

FIGURA 4

## IL VALORE DEGLI INVESTIMENTI IN PROGETTI BLOCKCHAIN IN ITALIA (2018-2022)



Fonte: School of Management Politecnico di Milano  
"Osservatorio Blockchain & Distributed Ledger" 2023

concentrarsi sulla sperimentazione di **progetti web3** (quello che accanto alla lettura e alla scrittura affianca anche il **possesso dei contenuti**), lontane dal clamore mediatico e dalle meccaniche più speculative».

Sono quindi tre gli ambiti di applicazione della blockchain.

**1 – Blockchain for business** che denota i progetti in cui i processi di business tradizionali vengono replicati utilizzando tecnologie blockchain per semplificare l'accesso e la condivisione dei dati (nel 56% dei casi), per garantire la trasparenza e l'immutabilità delle informazioni (38%) o per realizzare processi affidabili attraverso gli smart contract (6%). «In questo ambito di applicazioni – analizza Portale – si registrano delle **difficoltà** a costruire, mantenere e allargare gli ecosistemi, a identificare la **sostenibilità economica** e

le **prospettive evolutive**. Tuttavia va sottolineato che non si tratta del fallimento della tecnologia, ma della difficoltà a sviluppare progetti di ecosistema ampi». Abbastanza significativo per la dimensione degli attori coinvolti è stato l'annuncio della fine di Tradelens, progetto di ecosistema guidato da **Maersk** e **Ibm** per la tracciabilità dei documenti nel trasporto intermodale. «Inizialmente si pensava che la blockchain potesse essere una panacea per la supply chain – commenta **Martino Fabbro**, product owner **Niuma** – ma proseguendo nelle sperimentazioni ci si è resi conto che le applicazioni pur potenti vengono limitate in contesti in cui gli attori non si fidano gli uni degli altri. Tuttavia nelle aste e nelle gare d'appalto la blockchain è utile, perché ogni attore ha la garanzia che non ci siano manipolazioni da parte di un attore centralizzato».

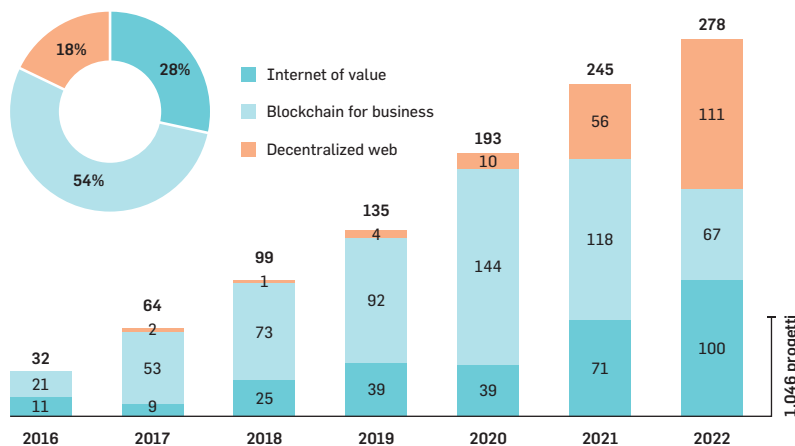


## I progetti blockchain nel mondo

Non rallentano i progetti blockchain di aziende e pubbliche amministrazioni nel mondo. Nel 2022 ne sono stati identificati 278, +13% rispetto ai 245 del

2021. In totale sono state censite 2.033 iniziative a livello globale tra il 2016 e il 2022, 1.046 delle quali progetti già avviati (sperimentazioni o già in produzione).

### I PROGETTI BLOCKCHAIN INTERNAZIONALI SUDDIVISI PER CATEGORIE (2016-2022)



Nel dettaglio risultano in calo i progetti **blockchain for business** (67 iniziative nel 2022, -43% rispetto al 2021), che rimangono però la maggioranza del totale dei casi censiti in sette anni a livello internazionale (568, 54% del totale). Sono in aumento, nonostante le difficoltà, le applicazioni **internet of value** su criptovalute, stablecoin e Cbdc (Central

Bank Digital Currency) per lo scambio di valore (100 iniziative nel 2022), che rappresentano il 28% del totale. In forte crescita sono invece i progetti **Decentralized web** che più si avvicinano al paradigma Web3 (con 111 casi nel 2022, in aumento del +98%), con applicazioni decentralizzate (DApp) e molte iniziative legate agli NFT (Non-fungible token).

Fonte: School of Management Politecnico di Milano "Osservatorio Blockchain & Distributed Ledger" 2023

Web3. Tra gli elementi che caratterizzano questa fase dell'Internet of value, l'Osservatorio ne individua alcuni come le sperimentazioni in atto nelle banche centrali (59 delle 100 principali al mondo hanno attivato almeno un progetto legato all'utilizzo di stablecoin, Cbdc oppure a servizi di custodia e di investimento in criptovalute) e l'accettazione di **pagamenti in criptovalute** da parte di alcuni merchant e aziende tradizionali (Google, Gucci, McDonald's per esempio), senza dimenticare che tra pochi mesi l'euro digitale potrà essere una realtà.

59

delle

100

principali banche al mondo hanno attivato almeno un progetto legato all'Internet of value

La fiducia tra gli attori determina il successo di un progetto di business basato su blockchain

#### 2 – Internet of value.

Naturalmente il cosiddetto Internet of value, che ruota intorno al mondo delle **criptovalute**, degli **stablecoin** e delle **Cbdc** (le valute digitali delle banche centrali), è l'ambito di applicazione che polarizza i maggiori interessi, non solo perché entrano in gioco attori istituzionali, ma anche perché occorrerà capire quale strumento tra criptovalute, stablecoin e Cbdc sarà utilizzato dalle aziende nel

Cruciale è anche il ruolo della **regolamentazione** anche perché, secondo la rilevazione **Doxa Bva**, sono già 14 milioni le persone che hanno acquistato criptovalute o token oppure che dichiarano di essere interessati a farlo in futuro. Il metodo più usato per entrare in possesso di questi strumenti sono



L'OPINIONE

## L'euro digitale, benefici e timori

Irene Tinagli

**L**a moneta digitale costituisce un contributo per creare un sistema monetario aperto, sicuro, competitivo, che supporti l'innovazione e serva l'interesse pubblico, perché il sistema monetario è un bene pubblico che permea la vita quotidiana di tutti. Quindi lo sviluppo tecnologico del denaro potrebbe portare grandi benefici. Però le sue conseguenze dipendono dalla struttura del mercato e dagli accordi di governance che lo sostengono.

Dovremo quindi fare molta attenzione a come costruiremo questi nuovi sistemi perché dietro i benefici della tecnologia si celano anche i pericoli di un forte potere di mercato e di concentrazione dei dati. Il lavoro del Parlamento europeo sull'euro digitale si

è focalizzato su alcune direttrici riconducibili alla facilità di accesso e di uso da parte di tutti i cittadini europei, approfondendo anche tutte le salvaguardie possibili in tema di privacy e di utilizzo dei dati. Per quanto riguarda poi i pagamenti innovativi il Parlamento europeo ha lavorato alla revisione della direttiva PSD2 e al regolamento sui pagamenti istantanei. Senza tralasciare il tema dell'open finance e del regolamento che abbiamo realizzato sulle crypto attività.

**Irene Tinagli**  
presidente della Commissione affari economici e monetari del Parlamento europeo

gli scambi di criptovalute (40%), seguiti da Atm di criptovalute (19%) e servizi di wallet che permettono l'acquisto diretto (18%). Il 52% degli italiani ha utilizzato sistemi indiretti tramite servizi di trading finanziari tradizionali e la propria applicazione bancaria.

14

milioni di italiani hanno già acquistato criptovalute o sono interessati a farlo

**3 — Decentralized web.** Il maggiore interesse si è spostato nel corso del 2022 sul Decentralized web con molte iniziative legate agli **NFT** (i token non fungibili, crypto asset con codici di identificazione e metadati univoci, non replicabili, scambiabili anche in assenza di fiducia tra le parti) e alle applicazioni decentralizzate (DApp, come Ethereum): l'Osservatorio ne conta circa 13 mila attive nel mondo in crescita del +47%, molte delle quali fanno riferimento alla Finanza decentralizzata.



13

mila applicazioni decentralizzate nel mondo

Questo ambito di applicazione per molte aziende rappresenta il **primo punto di accesso** al mondo Web3. Proprio riguardo agli **NFT**, che hanno visto un ridimensionamento del mercato con il tracollo dei collectible, le aziende stanno cominciando a costruire **strategie di business** sempre più complete che includono l'accesso

a servizi esclusivi o esperienze nel metaverso (Starbucks, Adidas, Dolce&Gabbana, tra gli altri). Secondo l'Osservatorio, i sistemi di governance decentralizzata, assieme agli altri strumenti offerti dalle tecnologie blockchain, possono abilitare sia modelli innovativi di creazione di valore sia nuovi modelli organizzativi inclusivi per le aziende.

#### SPAZI DI CRESCITA PER L'AGRICOLTURA 4.0

Un esempio di come si intrecciano soluzioni e applicazioni per la digitalizzazione dei processi produttivi e di business arriva dal settore agricolo. Quello dell'agricoltura 4.0 indagato dall'Osservatorio Smart Agrifood della School of Management del Politecnico di Milano e dall'Università degli studi di Brescia è un settore in fase di consolidamento, con un'offerta ricca e articolata di soluzioni e applicazioni e una domanda importante, nel quale le

tecnologie digitali possono adeguatamente supportare i processi produttivi, l'innovazione e la tracciabilità.

Nel 2022, pur tra mille difficoltà, il mercato dell'agricoltura 4.0 si è dimostrato particolarmente reattivo: supera infatti il muro dei 2 miliardi di euro (2,1), registrando una crescita di +31% rispetto al 2021. Aumenta anche la superficie coltivata con l'ausilio di soluzioni digitali, passando dal 6% del 2021 all'8% nel 2022: una quota, tuttavia, ancora limitata, che evidenzia un ampio margine di evoluzione per il mercato.

Il 65% del valore del mercato è composto da macchinari connessi e sistemi di monitoraggio e controllo di mezzi e attrezzature. In forte crescita, +15%, anche i sistemi di monitoraggio da remoto di coltivazioni, terreni e infrastrutture. (VEDI FIGURA 5)

Sul campione analizzato di 742 imprese agricole, il 70% dichiara di utilizzare almeno una soluzione di agricoltura 4.0 (il 64% nel 2021) e più della metà ne adotta più di una, con una media di 3,2 soluzioni per azienda. Ben l'88% delle aziende ha utilizzato gli incentivi statali, nel 50% dei casi anticipando gli investimenti, nel 25% investendo in più soluzioni e nel 21% in soluzioni più costose.

Il  
  
 delle imprese agricole utilizza almeno una soluzione di agricoltura 4.0

### Gli NFT per il passaporto digitale del prodotto

Costruire e identificare il valore che sta dietro l'utilizzo della tecnologia è evidentemente ancora il nodo da sciogliere, definire cioè qual è il vantaggio per l'utente, ancora prima di definire gli aspetti tecnologici specifici (tema enorme che coinvolge la trasformazione digitale nel suo complesso, ndr). In qualche caso ci si sta provando. Per esempio Alfa Romeo realizza per il modello Tonale (presto su Stelvio e Giulia) un passaporto digitale del prodotto proprio con l'impiego di un certificato NFT, che registra le informazioni e la storia del modello; tiene traccia della manutenzione effettuata, dal momento della produzione alla rottamazione. «Oggi che tracciabilità e sostenibilità vanno a braccetto - aggiunge Gabriele Manno, head of digital assurance plat-

forms DNV - puntiamo a rilasciare certificati in forma di NFT sia a livello di organizzazione sia di prodotto, in cui il passaporto digitale del prodotto, in linea con quanto previsto dall'Unione europea, possa contenere anche una sezione di dati rispetto a tracciabilità e sostenibilità, collegati a ecosistemi in cui certe informazioni siano in grado di sbloccare crediti di carbonio quando quell'NFT è utilizzato in determinate circostanze». Costruire e identificare il valore che sta dietro l'utilizzo della tecnologia è evidentemente ancora il nodo da sciogliere, definire cioè qual è il vantaggio per l'utente, ancora prima di definire gli aspetti tecnologici specifici (tema enorme che coinvolge la trasformazione digitale nel suo complesso, ndr).

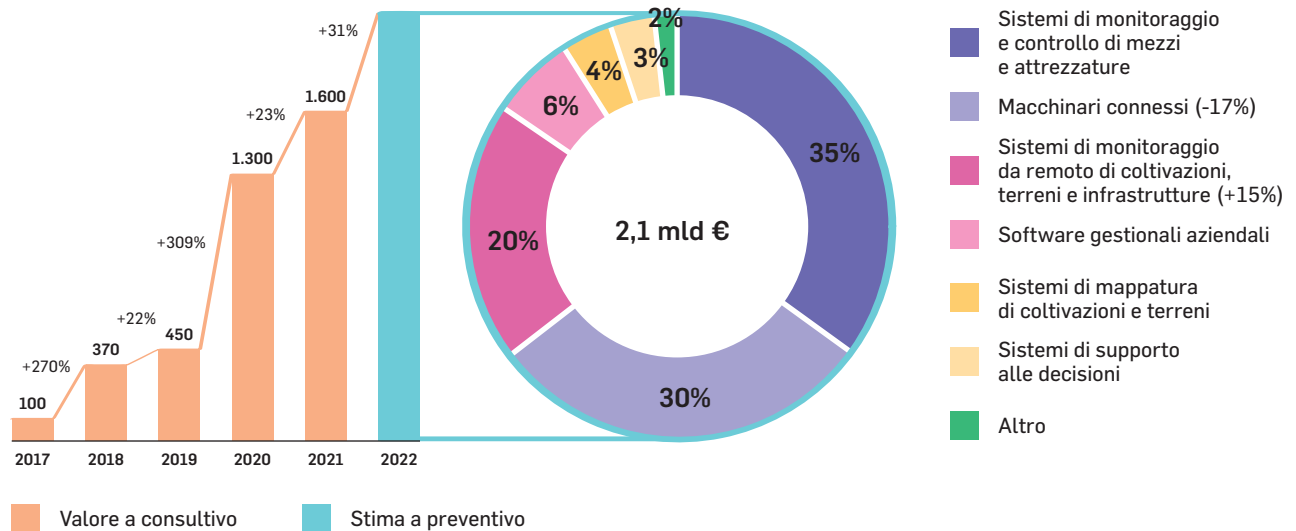
«Nel contesto molto difficile che ci troviamo ad affrontare, le tecnologie digitali possono aiutare gli agricoltori a gestire la scarsità e il rincaro dei costi degli input produttivi e dell'energia. Se in cinque anni il mercato è passato dalla nascita a una realtà significativa, per il settore agricolo ora la sfida è quella della valorizzazione delle soluzioni digitali», commenta Andrea Bacchetta, direttore dell'Osservatorio.

#### LA RILEVANZA DELL'INTEROPERABILITÀ

Tra i fabbisogni maggiormente soddisfatti dalle soluzioni di agricoltura 4.0, secondo le aziende agricole utilizzatrici, spiccano quelli legati all'efficienza, con la riduzione dell'impiego dei principali input produttivi (input tecnici,

FIGURA 5

## IL MERCATO DELL'AGRICOLTURA 4.0 IN ITALIA

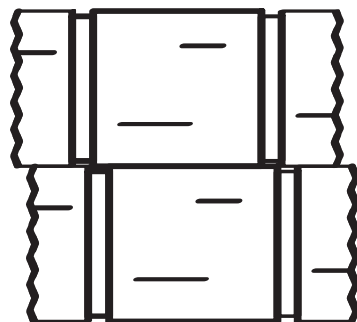
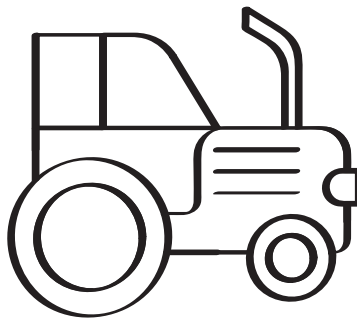


Fonte: School of Management del Politecnico di Milano e Università degli studi di Brescia “Osservatorio Smart Agrifood” 2023

ottimizzazione dell'utilizzo dell'acqua e del parco macchine), seguiti dall'aumento di consapevolezza di quanto accade nell'impresa per prendere decisioni e dall'alleggerimento del lavoro degli operatori.

«Tuttavia – precisa **Maria Pavesi**, ricercatrice senior dell'Osservatorio – se i fabbisogni principali degli utilizzatori sono in gran parte soddisfatti, è necessario utilizzare più soluzioni basate su dati che si compenetrino: l'integrazione e l'interoperabilità delle soluzioni diventano quindi sempre più rilevanti».

Dall'analisi di 43 piattaforme internazionali che gestiscono dati provenienti da soluzioni diverse i ricercatori hanno verificato che quando cambia il provider nascono delle criticità. Per questo l'interoperabilità è un nodo cruciale da sciogliere.



Quando cambia il provider nascono le difficoltà

È l'obiettivo della startup norvegese **Varda** che con Global Field ID assegna un codice univoco a ogni campo, consentendo l'identificazione dei terreni agricoli, a livello globale. «L'intento – spiega **Alessandra Scordino**, product manager di Varda – è quello di creare un riferimento georeferenziato comune per il settore, consentendo alle parti interessate di “parlare la stessa lingua”, migliorando l'interoperabilità degli strumenti di agricoltura digitale e lo scambio di dati lungo l'intera catena del valore agroalimentare» e contribuendo anche alla tracciabilità alimentare.

## Gap di competenze

Una fetta rilevante degli investimenti del 2022 è stata effettuata da aziende agricole che hanno già esperienza nell'ambito dell'agricoltura 4.0 e che stanno proseguendo il proprio percorso di innovazione, acquisendo nuove soluzioni o servizi: dato di per sé molto positivo, che non contribuisce però all'aumento della superficie coltivata con soluzioni smart. I sistemi adottati da questi attori, infatti, agiscono di fatto sulla stessa superficie coltivata. In questo aspetto si nasconde il paradosso e contemporaneamente si gioca il futuro sviluppo delle tecnologie digitali in agricoltura, considerando che il 70% del campione di imprese analizzate dall'Osservatorio Smart Agrifood ha pianificato investimenti 4.0 nel prossimo triennio. C'è infatti un problema grande da affrontare: tra le barriere alla diffusione vi è infatti la mancanza di un'adeguata competenza e maturità delle aziende agricole, che

hanno peraltro scarsa consapevolezza e difficoltà a valutare i benefici delle soluzioni digitali, oltre a problemi di connettività nelle aree rurali. «Occorre agire presto per colmare questo gap di competenze – afferma Luca Brondelli di Brondello, presidente di Enapra Confagricoltura – perché le tecnologie evolvono velocemente. Gli incentivi hanno portato all'aumento di investimenti in macchinari che non si è rispecchiato negli ettari coltivati, perché le imprese non riescono ad analizzare, gestire e conservare i dati prodotti dai macchinari. Per quanto ci riguarda abbiamo identificato due percorsi di formazione con l'inserimento di nuovi corsi per creare nuove figure professionali e con il rafforzamento della formazione permanente presso le aziende. Ma occorre che eventuali nuovi incentivi non siano dati a pioggia ma siano legati a processi formativi per evitare che gli investimenti effettuati non siano gestiti adeguatamente dalle imprese».

L'88% delle aziende, in particolare, sta innovando nell'area della tracciabilità, utilizzando o sperimentando soluzioni tecnologiche, come software gestionali integrati (56%), soluzioni mobile (26%) e cloud (21%) per ridurre i tempi richiesti per la rintracciabilità dei prodotti in caso di criticità e snellire i processi di inserimento dei dati, riducendo il margine di errore. Questi sistemi, inoltre, consentono di valorizzare le caratteristiche del prodotto nei confronti del consumatore finale, proprio in termini di tracciabilità, soprattutto attraverso l'utilizzo di QR code, e di rendere più agevoli i rapporti e i processi di verifica e controllo con gli enti pubblici. La tendenza all'innovazione è confermata anche guardando all'offerta tecnologica: in Italia, il 75% delle soluzioni digitali per la tracciabilità alimentare è abilitato da tecnologie innovative e il 17% di queste è proposto da startup, che in questo ambito offrono principalmente soluzioni basate su tecnologia blockchain.

### TRACCIABILITÀ E PROCESSI PRODUTTIVI

Nel 2022 l'82% delle 365 aziende agroalimentari del campione interessato ha utilizzato o sperimentato almeno una soluzione digitale. «Se guardiamo ai fabbisogni espressi dalle aziende – commenta Chiara Corbo, direttrice dell'Osservatorio Smart Agrifood – la tracciabilità è indicata dal 38% delle imprese, ma al primo posto (64%) troviamo il miglioramento dei processi produttivi. A seguire il miglioramento della gestione delle scorte (26%), della sicurezza degli alimenti (26%), lo sviluppo di nuovi prodotti (16%) e il miglioramento della sostenibilità sociale e ambientale (15%)».

82%

di 365 aziende  
agroalimentari  
ha utilizzato almeno  
una soluzione  
digitale

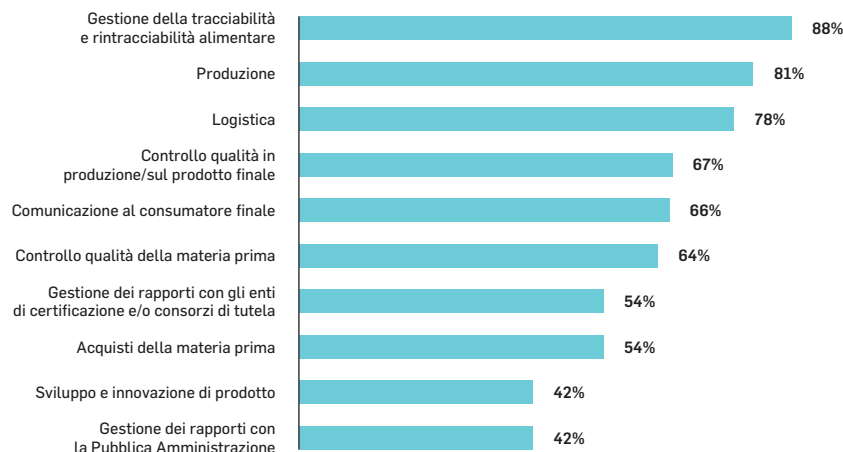
Il

17%

delle soluzioni  
digitali per  
la tracciabilità  
sono basate  
su blockchain

FIGURA 6

## LE AREE DI APPLICAZIONE DEL DIGITALE DA PARTE DELLE AZIENDE DELLA TRASFORMAZIONE AGROALIMENTARE



(Base: 312 aziende agroalimentari)

Fonte: School of Management del Politecnico di Milano e Università degli studi di Brescia "Osservatorio Smart Agrifood" 2023

Questa tecnologia è alla base di **My story**, applicazione messa a punto da **DNV** per raccontare la "storia vera" dei prodotti al consumatore e utilizzata da **Granoro** proprio per descrivere la filiera cerealicola dell'azienda, che coinvolge 370 aziende agricole per una produzione di 200 mila quintali di grano, con un numero di campi estremamente frammentato. «Volevamo ottimizzare la profondità della conoscenza e delle gestioni dei campi – spiega **Michele Torelli**, quality assurance manager dell'azienda pugliese – mettendo in un unico contenitore anche i risultati sociali apportati dai nostri agricoltori, ai quali viene garantito un minimo reddituale. Ora il progetto sta raccogliendo i primi feedback positivi sia dai consumatori finali sia dal foodservice, che richiede sempre più spesso prodotti

con caratteristiche di sostenibilità sociale. Con un semplice QR code possiamo soddisfare queste richieste».

Oltre alla tracciabilità alimentare, le principali aree applicative coinvolte dall'innovazione riguardano:

- **La produzione** (81% delle imprese), consentendo il miglioramento dei processi di controllo della qualità e la riduzione dei costi di produzione.
- **La logistica** (78%) per un migliore coordinamento con i distributori e la riduzione dei tempi di carico e scarico dei prodotti.
- **Il controllo della qualità** sia della materia prima sia del prodotto finito (67%). (VEDI FIGURA 6)

«Riguardo ai benefici conseguiti – aggiunge Corbo – c'è un'elevata soddisfazione e possiamo notare che la gestione delle certificazioni e controlli non sono la prima area per applicazione ma tra le prime per beneficio».

Guardando al futuro, quasi il 30% delle imprese intende investire in soluzioni digitali nel prossimo triennio (il restante non lo farà, ma sono quelle che hanno già investito fino a dieci soluzioni), in particolare nella produzione, nella tracciabilità, nel controllo qualità e nella valorizzazione del prodotto verso il consumatore.

Il

30%

delle imprese  
intende investire  
nelle soluzioni  
digitali nei prossimi  
tre anni

«Vi è ancora tanto spazio di crescita – conclude **Marco Perona**, responsabile scientifico dell'Osservatorio – per un settore che ha ormai superato il punto di non ritorno. Occorre passare alla **valorizzazione delle soluzioni** digitali in un processo di integrazione orizzontale e lungo gli stadi diversi della filiera, con solidi investimenti in software e in formazione. Sono infine necessarie politiche lungimiranti per nuovi **incentivi** e per la **formazione**, ma non sembra, a oggi, che il governo vada in questa direzione». ■

# Il valore degli standard

Calati nella vita delle imprese e con un ruolo determinante nei regolamenti europei, gli standard globali contribuiscono a sostenere l'innovazione e sono un valore aggiunto per i consumatori. E GS1 Italy con lo sviluppo di soluzioni per agevolare e semplificare i processi si conferma un agente per il futuro.

«Nel corso del tempo sono stati creati e utilizzati **standard proprietari** per cercare di dominare il mercato (come il caso Betamax della **Sony**) o standard condivisi per ampliare il mercato e per cooperare – spiega **Tommaso Buganza**, ordinario di leadership & innovazione al **Politecnico di Milano** – o ancora standard super partes, **aperti**, adottati solo successivamente dal mercato, come per esempio il Gsm per la telefonia mobile.

Gli standard aperti sono fondamentali perché si realizza quella che si definisce **esternalità di rete**, vale a dire che quante più persone adottano un certo tipo di soluzione, maggiore valore si genera

per chi l'adotterà successivamente. Uno standard, poi, non viene adottato solo per il suo valore intrinseco (è bello, funziona) ma si guarda a chi altri ce l'ha e lo usa. In sostanza l'interoperabilità è ciò che determina il grande valore degli standard aperti e accessibili a tutti».

L'interoperabilità è il grande valore degli standard aperti

In questi concetti è racchiusa l'essenza degli standard globali GS1, che accelerano la trasformazione

digitale delle aziende perché consentono la creazione di un'**identità unica** globale e verificabile per i prodotti, digitalizzano i contenuti creando il **gemello digitale** del prodotto, **connettono** i dati lungo la supply chain, abilitano un'**esperienza fluida** tra fisico e digitale facilitando la definizione di scelte più sostenibili.

## LE SCELTE DELL'EUROPA

Non è quindi casuale il fatto che gli standard assumono un ruolo determinante proprio nel corpus legislativo europeo all'interno del **Green Deal** e del **Circular economy action plan** dell'**Unione europea**. «Se vogliamo passare da un'economia lineare a una circolare – afferma **Francesca Poggiali**, chief public officer Europe di **GS1** – non possiamo prescindere dalla **circularità dei dati** e gli standard



aperti sono determinanti. È importante quindi operare su una piattaforma comune per un quadro regolatorio condiviso dalle aziende. Un esempio: per i prossimi cinque-dieci anni il **Digital Product Passport** (lo strumento per condividere i dati su origine, composizione e corretto smaltimento del prodotto, ndr) sarà al centro delle nuove iniziative legislative europee e il Dpp prevede che il prodotto sia identificato in maniera univoca con una visione B2C e B2B. Ma per assicurarne l'operatività e l'affidabilità la Commissione sta valutandone le caratteristiche, i requisiti e gli standard. L'attuale regolamento del Dpp dovrà contenere precise regole per l'uso del GTIN e del GS1 Digital Link e degli standard GS1 per garantire l'interoperabilità e la portabilità dei dati. Osserviamo un ampio dinamismo a livello europeo sulle tematiche dell'economia circolare e il Dpp si conferma un potente **motore di innovazione**».

L'identificazione e i dati sono anche alla base della recente proposta della **Commissione europea** sulle cosiddette **materie prime critiche**, cercando di affrontare e superare la forte dipendenza dell'Europa dalla loro importazione e di impostare una filiera più sostenibile.

Le materie prime critiche “sono quei materiali di strategica importanza economica per l'Europa e caratterizzati allo stesso tempo da alto rischio di fornitura” (secondo la definizione del **Ministero delle imprese e del made in Italy**), indispensabili per un'ampia gamma di settori strategici, come l'Industria a zero emissioni nette, l'Industria digitale, quella aerospaziale e la difesa. (VEDI FIGURA 1)

## Lo schema della proposta di regolamento europeo sulle materie prime critiche

La proposta di regolamento della Commissione ha delineato una serie di misure per garantire catene di approvvigionamento:

- **Sicure, diversificate e resilienti**, per minimizzare i rischi di possibili carenze, come quelle che si sono verificate con la pandemia e la crisi energetica causata dal conflitto in Ucraina.
- **Sostenibili** per il futuro verde e digitale dell'UE, senza pregiudicare, cioè, gli sforzi dell'UE per conseguire i suoi obiettivi climatici e digitali, ma anzi per migliorare la circolarità e la sostenibilità.
- Basandosi sui punti di forza e sulle opportunità del mercato unico e dei partenariati esterni dell'UE, le misure proposte mirano a:
  - **Rafforzare** le fonti nazionali.
  - **Diversificare** l'approvvigionamento e le importazioni.
  - **Promuovere** il riciclo, la circolarità e la sostenibilità.

- **Investire** in ricerca, innovazione e competenze.
- **Potenziare** la capacità di monitoraggio e di attenuare i rischi di perturbazioni.

Secondo la presidente della Commissione europea **Ursula von der Leyen**, «Questa normativa ci avvicinerà alle nostre ambizioni in materia di clima e migliorerà la raffinazione, la trasformazione e il riciclaggio delle materie prime critiche in Europa. Le materie prime sono essenziali per la produzione di tecnologie fondamentali per la nostra duplice transizione, come la produzione di energia eolica, lo stoccaggio dell'idrogeno o le batterie. Noi stiamo rafforzando la nostra cooperazione con i partner commerciali globali in modo da ridurre la dipendenza dell'UE da un unico paese o da pochi paesi. È nel nostro interesse reciproco aumentare la produzione in modo sostenibile e nel contempo garantire il più alto livello di diversificazione delle catene di approvvigionamento per le imprese europee».

FIGURA 1

## PRIORITÀ E PARAMETRI DI RIFERIMENTO PER LE MATERIE PRIME STRATEGICHE

### LE PRIORITÀ'

Elenco delle materie prime critiche. Identifica le materie prime che sono importanti per l'intera economia europea e che presentano un rischio elevato di interruzione dell'approvvigionamento.

Elenco delle materie prime strategiche. Un elenco di materie prime caratterizzate da un'elevata importanza strategica e da previsti squilibri globali tra domanda e offerta

### I PARAMETRI DI RIFERIMENTO ENTRO IL 2023 PER LE MATERIE PRIME STRATEGICHE

**Estrazione UE**  
Almeno il 10% del consumo annuale dell'UE per l'estrazione

**Trasformazione UE**  
Almeno il 40% del consumo annuale dell'UE per la lavorazione

**Riciclo UE**  
Almeno il 15% del consumo annuale dell'UE per il riciclo

**Fonti esterne**  
Un massimo del 65% del consumo annuo dell'UE di ciascuna materia prima strategica in qualsiasi fase pertinente della trasformazione può provenire da un unico paese terzo

Fonte: Scheda informativa “European Critical Raw Materials Act”





Guarda il video  
 “Economia circolare  
 e Digital Passport Product con GS1”

L'articolo 27 della proposta di regolamento è dedicato alla **riciclabilità dei magneti permanenti**, che possono essere presenti in moltissimi prodotti: dai dispositivi per la risonanza magnetica per immagini, ai generatori di energia eolica, robot industriali, veicoli a motore, mezzi di trasporto leggeri, generatori di freddo, pompe di calore, motori elettrici, ma anche lavatrici automatiche, asciugatrici a tamburo, forni a microonde, aspirapolvere o lavastoviglie.

Ebbene, su questi prodotti immessi nel mercato europeo, occorrerà garantire la presenza di:

- “Un **etichetta** ben visibile, chiaramente leggibile e indelebile” che indichi la presenza di magneti permanenti e alcune informazioni specifiche.
- Un **vettore di dati** sul prodotto o al suo interno, collegato a un **identificativo unico** del prodotto che fornisce accesso a diverse **informazioni** tra cui: il nome, la denominazione commerciale registrata o il marchio registrato, le informazioni per contattare la persona fisica o giuridica responsabile, il peso, la collocazione e la

composizione chimica di tutti i magneti permanenti inclusi, la loro rimozione, ecc.

Lo stesso articolo “sottolinea l'importanza di avere un identificatore di prodotto unico per i prodotti contenenti materie prime critiche. Ciò consentirà una **migliore tracciabilità** dell'uso di questi materiali, aiuterà nella prevenzione della contraffazione e migliorerà il monitoraggio delle catene di approvvigionamento” sottolinea in una nota **GS1 in Europe**, l'organizzazione a cui partecipano tutte le GS1 europee, come **GS1 Italy**. Per seguire queste indicazioni e quindi “garantire che questi materiali vengano riutilizzati e riciclati il più possibile, riducendo così la dipendenza dell'UE dalle importazioni e i rischi a esse associati, i produttori dovranno ora istituire un registro per tracciarne l'utilizzo e il riciclaggio”.

A commento di questa nota, Francesca Poggiali afferma: «Con questa ulteriore proposta di regolamento, l'UE compie un altro importante passo verso l'**indipendenza strategica** e la **sostenibilità** e dimostra quanto l'identificazione delle materie prime, dei prodotti e dei loro componenti sia fondamentale per sviluppare nuove politiche economiche e andare spediti verso la circolarità e la digitalizzazione. Un esempio è quello del litio a oggi riciclato in Europa al 10% e che in seguito alla nuova proposta europea sulle batterie sostenibili dovrà raggiungere il 50% di quello utilizzato nelle batterie. Senza dati standardizzati sui luoghi, gli operatori economici, i prodotti e le materie prime non si raggiunge la vera sostenibilità. Per questo gli standard sui dati prodotto hanno un ruolo fondamentale da svolgere».

Senza dati  
 standardizzati non  
 si raggiunge la piena  
 sostenibilità

#### IDENTIFICAZIONE UNIVOCA E SCAMBIO D'INFORMAZIONI

Un aspetto essenziale degli standard GS1 consiste nella loro capacità di collegare processi aziendali più efficienti con i benefici per il consumatore, come è il caso appunto della **tracciabilità**. Uno degli esempi più recenti riguarda la **filiera ortofrutticola**, per la quale sono state stilate da uno specifico gruppo di lavoro coordinato da **GS1 Italy** e formato da aziende di produzione, retailer e istituti di ricerca le linee guida “**Standard GS1 per l'ortofrutta: tracciabilità e informazioni al consumatore finale**”.

Questo documento consente alle imprese della filiera di:

- Allinearsi alle **norme** nazionali e internazionali relative alla tracciabilità dei prodotti ortofrutticoli.
- Rendere disponibili al consumatore **informazioni** più dettagliate sulla **provenienza** di ciò che tutti i giorni viene consumato.
- Tutto questo tutela e rende consapevole e informato il consumatore, ma richiede alle aziende di gestire e **scambiare** con i partner della filiera un volume maggiore di **informazioni**.

Il gruppo di lavoro sull'utilizzo degli standard GS1 nell'ortofrutta ha anche affrontato un altro aspetto che consente di comprendere

ancora meglio l'importanza dell'identificazione univoca dei prodotti. Riguarda il trasferimento da parte dei retailer dei **dati di vendita** agli istituti di ricerca per consentire loro di effettuare le analisi sull'andamento delle vendite, uno strumento importante per il mercato per comprendere l'andamento di quest'ultimo, ma anche per riconoscere eventuali tendenze e comportamenti di acquisto dei consumatori.

L'accuratezza di queste analisi, ovviamente, dipende dal **taglio** e dalla puntualità dei dati che le catene della Distribuzione inviano agli istituti di ricerca, per cui maggiore è la granularità dei dati forniti, migliore sarà la precisione dell'analisi.

## L'identificazione dell'ortofrutta: un esempio di come incide sui processi di business



Scarica il book  
"Standard GS1 per l'ortofrutta:  
tracciabilità e informazioni  
al consumatore finale"

Non sempre però i dati inviati garantiscono livelli di dettaglio sufficienti per ottenere analisi precise. Questo accade, per esempio, per i **prodotti sfusi** e a **peso variabile** dell'ortofrutta.

Per ovviare a questa difficoltà, il gruppo di lavoro sull'utilizzo degli standard GS1 nell'ortofrutta ha definito un **data model**, specifico per i prodotti di questo settore, venduti freschi, con le informazioni dell'identificazione armonizzata dei prodotti sfusi con quelli a peso variabile da fornire agli istituti di ricerca, per consentire loro di elaborare analisi complete e restituire dati esaustivi sull'andamento del mercato di questo settore.

Un tema di stringente attualità, quello della corretta identificazione di frutta e verdura anche nei confronti dei consumatori, perché come sottolinea la giornalista **Manuela Soressi** «Siamo di fronte a un cambiamento strutturale del **calendario di produzione** e della disponibilità commerciale di molti prodotti ortofrutticoli coltivati in Italia. Gli sforzi effettuati negli ultimi decenni dai breeder (chi sviluppa nuove varietà agricole, ndr) e gli investimenti di molti produttori hanno portato allo sviluppo di nuove varietà non solo più robuste e produttive, con frutti

## Ortofrutta /1: identificare i prodotti e condividere informazioni

Con gli standard GS1 si possono trasferire le informazioni ai partner commerciali. Sono quattro essenzialmente gli strumenti abilitanti individuati per la filiera dell'ortofrutta nelle linee guida specifiche, utili a definire una soluzione standard di sistema, che permettono un corretto processo di condizione delle informazioni sui prodotti. Innanzitutto l'utilizzo di **codici identificativi GS1** (i codici a barre), costruiti secondo regole ben definite, consente agli operatori della filiera di identificare in maniera univoca e definita le unità commerciali oggetto degli scambi, le spedizioni o le sedi dei diversi operatori. Per consentire alle aziende di collegare il flusso fisico delle merci ai relativi flussi di informazioni, sostituendo i tradizionali sistemi cartacei e migliorando l'efficienza degli scambi commerciali c'è lo **standard EDI** per lo scambio elettronico dei documenti del ciclo ordine-fattura. Di particolare rilevanza è l'implementazione del messaggio di avviso di

spedizione, o despatch advice, tramite cui due partner commerciali possono scambiarsi tutte le informazioni relative alla transazione e ai prodotti, comprese le informazioni rilevanti per gestirne la tracciabilità:

- I numeri di lotto.
- Le date di produzione, di scadenza e di spedizione.
- Le informazioni sull'origine e sugli operatori coinvolti.

Gli strumenti standard GS1 che permettono di condividere parte delle informazioni richieste dai regolamenti sono però anche altri e sono illustrati nel documento di guida alle soluzioni standard GS1.

Gli ultimi due tasselli del mosaico sono il **GS1 GDSN®** (Global Data Synchronization Network) – il sistema di allineamento delle informazioni di prodotto – e l'**EPCIS** (Electronic Product Code Information Services), la piattaforma che in tempo reale condivide le principali informazioni di tracciabilità di un oggetto.

La nostra esperta di questi temi è **Emanuela Casalini**

**standard senior specialist GS1 Italy**

#gs1standards

Scopri di più a pag. 240



Il nostro esperto di questi temi è **Andrea Ausili**

**CIO & standard director GS1 Italy**

#gs1digitallink

Scopri di più a pag. 240



## Ortofrutta/2: un data model per l'analisi delle vendite

**N**ei dati dei prodotti ortofrutticoli inviati agli istituti di ricerca, sebbene siano caratterizzati da peculiarità specifiche tipiche del comparto (per esempio la varietà, il metodo di coltivazione o l'origine), si utilizza un tracciato generico valido per tutte le merceologie, che proprio non prevede un livello di dettaglio così profondo. Per cui i dati di vendita di un qualsiasi prodotto dell'ortofrutta sono forniti agli istituti di ricerca senza alcuna descrizione di prodotto specifica, aggregando i dati di vendita del reparto o quelli di un prodotto identificato genericamente. Se pensiamo, per esempio, alle mele, diventa quindi impossibile confrontare in modo puntuale e completo i dati di vendita di un prodotto bio rispetto a un prodotto tradizionale, o confrontare le vendite di una varietà rispetto a un'altra (per esempio, Mele Golden versus Mele Fuji).

La soluzione individuata dai partecipanti al gruppo di lavoro **GS1 Italy** è un data model che prevede un set di dati che sarebbe opportuno fornire agli istituti di ricerca e che, associato alla codifica univoca dei prodotti secondo

gli standard **GS1**, consenta letture di mercato più accurate per i prodotti del settore ortofrutta.

Nel data model condiviso si distinguono informazioni di diverso tipo:

- Da quelle relative alla **produzione** (la varietà, il metodo di coltivazione, la categoria, l'origine, il calibro).
- Agli aspetti legati all'**imballaggio** del prodotto (la modalità di confezionamento e la grammatura, per i prodotti confezionati).
- Fino ad altri elementi **anagrafici** (il marchio, se presente, e la gamma).

Tutte informazioni considerate utili nelle analisi e che possono aiutare ad avere un disegno più puntuale del mercato e delle scelte dei consumatori.



Scarica il book  
"Prodotti dell'ortofrutta: i dati da trasmettere agli istituti di ricerca"

più gradevoli e resistenti, ma anche capaci di anticipare e posticipare il tradizionale periodo di raccolta di ogni prodotto. Un cambiamento epocale per il settore, ancora non sufficientemente comunicato al consumatore finale».

Lo sviluppo delle soluzioni basate sugli standard per **migliorare i processi** delle imprese non si ferma. Tra le ultime realizzazioni c'è **One**, il servizio che si pone l'obiettivo di diventare il punto di riferimento per l'**aggregazione dei dati** di prodotto. **One** si configura come un data model, accessibile attraverso un'interfaccia web, in grado

di aggregare facilmente le informazioni di prodotto - di etichetta, logistiche, immagini, ecc. - provenienti da diverse fonti: queste informazioni - normalizzate, integrate e strutturate - vengono poi rese disponibili sotto forma di scheda prodotto.

**One** consente di:

- **Effettuare ricerche** avanzate sulle caratteristiche di un prodotto.
- **Accedere allo storico** di ciascuna referenza per verificarne l'evoluzione.
- **Scaricare schede e immagini** di prodotto nel formato più utile.

- **Avere dati verificati** e selezionabili a seconda delle necessità.

Già oggi **One** può contare su oltre 100 mila prodotti disponibili, 200 campi mappati, ottomila brand, 2.500 categorie.

100

mila prodotti,  
200 campi mappati,  
2.500 categorie  
aggregati  
nel servizio **One**

### DAL CODICE A BARRE AL QR CODE

Strumento base per l'utilizzo degli standard è il **codice a barre** che da 50 anni accompagna i prodotti lungo il loro cammino dalla produzione agli scaffali dei supermercati alle case dei consumatori. Ma le informazioni relative al prodotto presenti sul packaging si sono moltiplicate (altre ne arriveranno con il **Dpp**) e il consumatore vuole accedervi rapidamente. Senza considerare che le aziende possono gestire nuove opportunità di business traendo beneficio da un numero maggiore di dati.

«Per questo i codici a barre a una dimensione, che contengono pochi dati, dovranno lasciare il passo ai **codici bidimensionali**, QR code o Data Matrix», spiega **Andrea Ausili**, standard innovation director di **GS1 Italy**. Con il codice a due dimensioni le nuove

L'OPINIONE

## Un calendario da riscrivere per frutta e verdura?

Manuela  
Soressi

**S**econdo una ricerca di **Sg Marketing** oltre un acquirente su due sceglie che frutta o verdura comprare in funzione della loro stagionalità. Un valore che è secondo solo al prezzo. Evidentemente, gli italiani pensano di conoscere il periodo migliore per ogni produzione ortofrutticola. Ma è davvero così?

Le fonti informative ufficiali e anche quelle dei paladini del “fresco e locale” sono generose di consigli sui prodotti migliori di ogni mese dell’anno. Ma, nella maggior parte dei casi, i calendari di produzione a cui fanno riferimento sono datati e non rispecchiano la realtà di oggi. Non includono, per esempio, le eccellenti fragole “di nuova generazione” coltivate in Campania che si trovano in GDO già a dicembre, ossia circa quattro mesi prima rispetto al periodo a cui siamo abituati. E non considerano neppure i radicchi tondi, i più venduti in Italia, che vengono raccolti in Abruzzo anche nei mesi estivi e che ricevono il

testimone da quelli classici, invernali, coltivati in Veneto. Non trasferire al consumatore le evoluzioni (naturali) che ha vissuto negli ultimi decenni il mondo ortofrutticolo significa relegare queste innovazioni nelle categorie delle primizie. E dover anche inventare un neologismo per classificare le produzioni tardive (“postizie”?). Con il medesimo risultato di incasellare queste produzioni, ormai massive, nella categoria delle “eccezioni” anziché in quelle “della norma”. Togliendo valore a prodotti di cui il mondo ortofrutticolo va fiero ma di cui spesso il consumatore non percepisce il reale valore. Chi è pronto a riscrivere l’“agenda” dell’ortofrutta destinata ai consumatori finali?

**Manuela Soressi**  
giornalista, consulente, saggista

opportunità sono numerose grazie al **numero di informazioni** in esso contenute, relative per esempio alla sostenibilità, alla sicurezza e alla tracciabilità, al coinvolgimento del consumatore e alla gestione dell’inventario.

Ma il QR code da solo non basta. Per questo è nato lo standard GS1 Digital Link, con il quale il QR code viene sempre associato al sito web dell’azienda e al GTIN del prodotto che lo identifica univocamente. «Questo standard consente di inserire **informazioni dinamiche** che abilitano anche l’automazione dei processi, non consentita dai codici bidimensionali presenti oggi sui prodotti», commenta Ausili (una trattazione più completa del Digital Link è nel capitolo 1.1, ndr).

### L’etichetta ambientale è digitale

**P**er ottemperare all’obbligo di indicare sul packaging come smaltire in modo corretto le confezioni e i materiali da imballaggio e per semplificare la comunicazione ai consumatori, **GS1 Italy Servizi** ha sviluppato una nuova soluzione digitale: **Eco-logicamente**.

Questa soluzione consente

- Alle imprese di conformarsi alla legge in maniera semplice ed efficace.
- Ai consumatori di scoprire, in pochi secondi e senza scaricare alcuna app,

come conferire correttamente gli imballaggi dei prodotti che acquistano. Le informazioni relative all’etichetta ambientale, infatti, vengono raggiunte via smartphone tramite un QR code applicato sulla confezione del prodotto, che contiene un GS1 Digital Link. Lo stesso QR code può essere usato per fornire anche molte altre informazioni, come

- Consigli d’uso.
- Informazioni di marketing.
- Normative in vigore.

Già oggi il QR code è utilizzato nell’**etichetta ambientale** per dare informazioni online collegate al prodotto, obbligatorie come previsto dalla normativa da gennaio

2023, e nelle **etichette di vini** e alcolici per fornire le informazioni nutrizionali online distinte da quelle di marketing (obbligatorie dall’8 dicembre scorso).

«Semplificare la vita alle imprese è ciò che facciamo da sempre. **Eco-logicamente** è la soluzione digitale a standard GS1 che risponde a un'esigenza stringente: rispettare i vincoli imposti dal decreto legislativo del 3 settembre 2020, superando gli ostacoli più comuni, come la difficoltà nel reperire le informazioni rilevanti in etichetta, la poca garanzia di dettagli qualificati, la scarsa efficacia dei dati ottenuti, gli alti costi per lo sviluppo e il mantenimento delle pagine dedicate, l'utilizzo di soluzioni proprietarie basate su QR code non strutturati e l'identificazione non corretta del prodotto nel mondo digitale. Con la nuova soluzione di **GS1 Italy Servizi**, le imprese possono **risolvere** queste criticità e **condividere** in maniera semplice e veloce le informazioni relative all'etichetta ambientale dei loro prodotti, rispettando la normativa e offrendo un valore aggiunto importante per i consumatori» commenta **Sirma Kurtulmaz**, chief operating officer & innovation manager di **GS1 Italy Servizi**.

L'etichetta  
ambientale viene  
digitalizzata con una  
soluzione efficace  
basata sugli  
standard GS1



Il nostro esperto di questi temi è **Federico Mittersteiner**  
operation manager  
**GS1 Italy Servizi**  
#gs1italyservizi  
Scopri di più a pag. 240

Nata per supportare l'adozione delle soluzioni GS1 Italy anche da parte delle imprese non associate, **GS1 Italy Servizi** ha sviluppato un'altra soluzione, questa volta rivolta al **settore vinicolo**, che risponde all'obbligo di segnalare in etichetta sia l'elenco degli **ingredienti** e degli **allergeni** (come i solfiti) sia la tabella nutrizionale previsto dal regolamento europeo 2021/2017.

**Brindo**, questo il nome della soluzione, consente alle aziende di **comunicare al consumatore** le informazioni obbligatorie e non, relative a ogni referenza tramite una pagina web dedicata alla quale si accede scansionando un QR code che si trova sull'etichetta della bottiglia.

«Per un settore, come quello vinicolo, che non ha molta familiarità con il digitale, **Brindo** è una soluzione **veloce**, **facile da gestire**, **poco costosa** da implementare e sicura poiché tutte le informazioni sono validate dall'azienda titolare del prodotto», spiega **Federico Mittersteiner**, operation manager di **GS1 Italy Servizi**.

Oltre a quelle di legge, con **Brindo** si possono rendere disponibili anche le informazioni sul **prodotto** e sull'**azienda**, tutto ciò in sezioni distinte, come chiede la normativa, che impone di non mescolare le informazioni obbligatorie con comunicazioni di tipo commerciale o di marketing.

## Brindo, un passepartout globale

La chiave di accesso a **Brindo** è il QR code apposto sull'etichetta: il simbolo contiene un GS1 Digital Link, lo standard univoco globale realizzato da GS1 che collega il QR code alla pagina web di quella specifica referenza sulla piattaforma **Brindo**, nella quale sono raccolte informazioni B2B e B2C consultabili in qualsiasi momento dai consumatori e dagli altri stakeholder dell'azienda. Quindi con un unico link si possono comunicare per ogni referenza ingredienti, etichetta ambientale, certificazioni, consigli d'uso, notizie sull'azienda, ecc. Il tutto senza dover sviluppare (e mantenere) un sito o delle pagine dedicate e senza dover adottare soluzioni proprietarie basate su QR code non strutturati. «Infatti, a differenza degli URL (Uniform Resource Locator) normalmente utilizzati dai portali web - precisa **Emanuela Casalini**, senior standard specialist di **GS1 Italy** - l'URL del GS1 Digital Link contiene il GTIN (Global Trade Item Number) del prodotto, cioè una sintassi standard internazionale che identifi-

ca a livello globale quella determinata categoria merceologica e lo specifico prodotto».

**Brindo** è una pagina web mantenuta da **GS1 Italy Servizi** su indicazione del proprietario del marchio. «Le aziende possono inviarci le immagini del prodotto e le informazioni oppure la referenza da inserire e il nostro team provvederà a realizzare le fotografie delle bottiglie, inserire le informazioni obbligatorie per legge attingendole dalle schede tecniche e darà vita alla pagina su **Brindo** che verrà validata dall'azienda alla quale sarà inviato il QR code corrispondente da apporre in etichetta», spiega **Mirko Repetto**, business development manager di **GS1 Italy Servizi**.

Oltre a rispettare il Regolamento 2021/2117 sull'obbligo di rendere noti ingredienti e tabella nutrizionale del vino, **Brindo** è integrato alla piattaforma **Eco-logicamente**, che risponde all'obbligo, di indicare i materiali di cui è costituito l'imballaggio e le modalità di smaltimento.



## Con le soluzioni GS1 gli standard si diffondono nelle aziende

Uno sguardo d'insieme sulle soluzioni di **GS1 Italy** e sui servizi messi a disposizione della business community nel corso del 2022 da **GS1 Italy Servizi**, riportato nell'**Annual Report 2022**, è utile per comprendere quanto il sistema degli standard, attraverso le varie soluzioni, innervi il mondo delle imprese per migliorarne l'efficienza e l'efficacia.

- **Immagineo**: il servizio che permette di creare i gemelli digitali dei prodotti è stato adottato da 6.211 utenti (+9,9% rispetto al 2021) e ha superato i 134 mila prodotti digitalizzati (+3,4%), arrivando così a rappresentare l'82,1% del mercato del largo consumo confezionato italiano veicolato da ipermercati e supermercati.
- **Codifico**: il tool che consente alle aziende di creare e gestire i barcode GS1 per i loro prodotti ha superato i 443 mila barcode (+53,3%) generati da 5.607 imprese (+13,0%).
- **GS1 Registry Platform**: sono stati 510 mila i prodotti che GS1 Italy ha inserito in questo registro mondiale per condividere le sette informazioni fondamentali che li riguardano (il GTIN, la marca, una descrizione del prodotto, l'URL dell'immagine di prodotto, la classificazione standard Global Product Classification, il contenuto netto e l'unità di misura, il paese di commercializzazione).
- **Procedo**: questo servizio, che consente a rendere più immediati e sicuri gli scambi di documenti commerciali e amministrativi, è stato utilizzato da 630 aziende (-3,1%) per un totale di 350 mila documenti digitali scambiati (+2,9%).
- **GS1 EDI ed Euritmo**: oltre 58 milioni di documenti (-13,8%) scambiati da 7.472 aziende e con cinque solution provider certificati, per il sistema web che consente di scambiare documenti elettronici (come le fatture) in formato standard EDI, in modo semplice e sicuro.
- **Allineo**: lo strumento di data management che consente di aggiornare tutte le informazioni anagrafiche dei prodotti e di condividerle in tempo reale con i partner commerciali in formato elettronico è stato scelto da 724 produttori e da 7

distributori per oltre 160 mila prodotti (+23,0%).

- **Data Quality Check**: questo tool, creato per migliorare la qualità dei dati dei prodotti pubblicati dagli utilizzatori italiani di Allineo, è stato utilizzato da 716 aziende (+16,6%) per un totale di 237 mila prodotti verificati (+17,3%).
- **Ecologistico2**: il tool creato per misurare le emissioni e agire per un minore impatto ambientale, adottando scelte green consapevoli e vantaggiose, è stato già adottato da 15 aziende, tra produttori (Barilla, Bauli, Campari, Carlsberg, Eridania, Fater, Ferrero, Lavazza, L'Oréal Italia, Mondelez Italia, Nestlé Waters, Procter & Gamble, Unilever) e distributori (Conad, Coop Italia).
- **Circol-UP**: lo strumento concepito per permettere alle aziende di misurare la loro performance di circolarità allo scopo di migliorare i processi, diminuire gli sprechi, immaginare nuovi modelli di business e sistemi collaborativi ha coinvolto 23 aziende, tra produttori (Artsana, Auricchio, Barilla, Bauli, Esselunga, Fater, Ferrero, Marchese Antinori, Mondelez Italia, Nestlé Italiana, Panzeri Diffusion, Parmalat, Prealpi, Procter & Gamble, Sutter) e distributori (Bennet, Conad, Decathlon, Despar Italia, D.it - Distribuzione Italiana, Esselunga, Metro, Realco).

«Il 2022 ci ha visto impegnati anche sul fronte della sostenibilità, che non solo è il grande tema globale del momento ma è anche quello in cui le aziende hanno maggiori necessità di ottenere informazioni affidabili, attendibili e utili per migliorare il loro impatto ambientale e per mettere in pratica l'economia circolare» commenta **Bruno Aceto**, ceo di **GS1 Italy**. «A questo fabbisogno, in **GS1 Italy** abbiamo risposto sviluppando due strumenti innovativi, Ecologistico2 e Circol-UP, che stanno riscuotendo l'interesse delle imprese, diffondendosi sempre di più e permettendo di condividere con la business community i risultati raggiunti da chi li ha adottati, nell'ottica di contribuire anche ad arricchire la cultura su questa materia».

Un'analisi svolta da Nielsen IQ su un campione di cinque mila bottiglie digitalizzate da Immagineo equivalenti al 68% delle vendite rivela, come afferma **Nicola De Carne**, retail customer success leader di **Nielsen IQ**, «una scarsa propensione del settore a comunicare con il consumatore anche informazioni a cui lo shopper in questi anni si è dimostrato sensibile, come quelle inerenti la **sostenibilità ambientale** e il

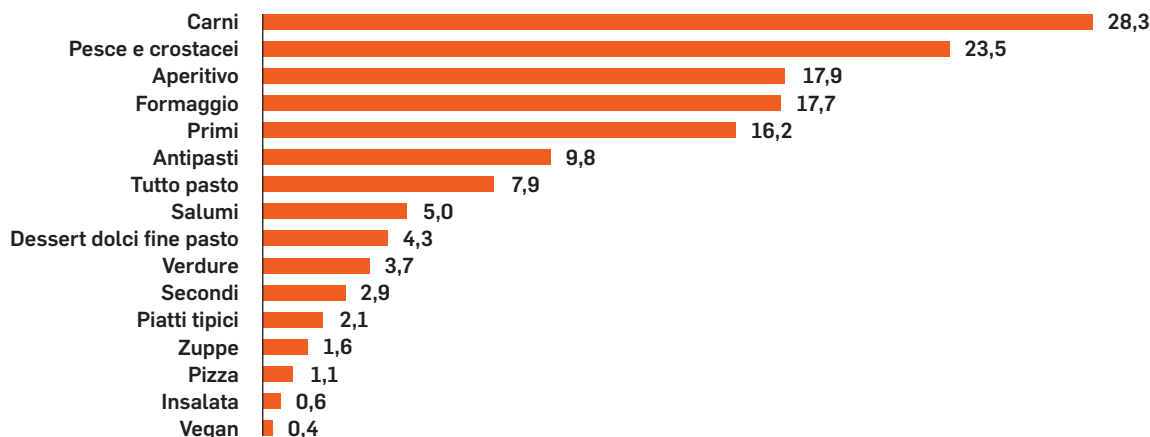
**packaging** o che possono costituire elementi di differenziazione rispetto all'offerta presente sul mercato. Per esempio il 50% delle bottiglie riportano indicazioni sugli **abbinamenti**, le più frequenti riguardano carni, pesce e crostacei, aperitivo, formaggi; ci sono però spazi ancora poco presidiati come gli abbinamenti con i piatti tipici, le zuppe, la pizza e la cucina vegana». (VEDI FIGURA 2)

Scarsa propensione a comunicare ma tanti margini di crescita per il settore del vino

FIGURA 2

## GLI ABBINAMENTI CIBO-VINO COMUNICATI IN ETICHETTA

% su totale vendite a valore prodotti Immagino 2022 - Vini+spumanti



Fonte: NielsenIQ per GS1 Italy Servizi "Le etichette dei vini e i bisogni degli italiani" 2023

### UNA COMMUNITY CHE CREA VALORE

Per una maggiore incisività e diffusione degli standard è nato recentemente il **Solution Partner Program** di **GS1 Italy**, rivolto a chi rappresenta «un elemento essenziale per il successo nell'adozione degli standard globali e per dare concretezza al loro valore presso le aziende utilizzatrici», nelle parole di **Bruno Aceto**, ceo di **GS1 Italy**.

«Con Solution Partner Program – aggiunge **Paolo Cibien**, industry engagement director di **GS1 Italy** – intendiamo costruire una vera e propria community di provider "certificati" GS1, che possa accrescere presso le aziende la conoscenza degli standard GS1 e dei loro benefici, contribuire a diffonderli e infine seguire e assistere i clienti nel percorso di attuazione. Un percorso che va a beneficio anche degli utilizzatori finali, perché garantisce competenze e affidabilità del solution

provider scelto all'interno di questa community».

I campi di intervento per i solution partner accreditati riguardano anche l'identificazione in **radiofrequenza RFID**, in fase di rilancio, perché, annota **Linda Vezzani**, senior standards specialist di **GS1 Italy** «Vi è ancora una scarsa percezione dell'importanza di usare standard di identificazione globali, ma bisogna ricordare che in un **sistema globale** solo con lo standard EPC-RFID, che identifica in modo univoco e inequivocabile i singoli prodotti, cattura le informazioni importanti per la movimentazione delle merci lungo la **supply chain** e le rende disponibili grazie alla radiofrequenza, si realizza un boost di efficienza di network e si colgono tutti i benefici dell'identificazione in radiofrequenza. Lo standard EPC-RFID è infatti una soluzione di sistema che garantisce **flussi più veloci, accurati e performanti**: si possono infatti gestire

i processi in parallelo (anche l'EDI) garantendo l'allineamento del flusso fisico e informativo per intervenire subito. Per questo motivo trova già applicazione in molti settori diversi come le costruzioni, il retail, il foodservice, il fashion/luxury».

Boost di efficienza e benefici nella supply chain globale derivanti dallo standard EPC-RFID

Quello che si presenta ai solution provider è quindi un vero e proprio **ecosistema** in cui il comune denominatore è l'uso di **un linguaggio comune** con tutti



## Partner certificati

Il programma Solution Partner Program prevede l'accreditamento dei solution partner che accompagnano le imprese nell'utilizzo degli standard globali con soluzioni GS1 compliant, poggiando su tre pilastri:

- La **community**, di cui l'incontro è il primo di una lunga serie.
- La **formazione**.
- La **visibilità**.

«Attualmente sono previsti corsi di formazione base - illustra Paolo Cibien, industry engagement director di GS1 Italy -

ma sono in programma dei corsi avanzati dedicati all'approfondimento dei singoli standard, fruibili on demand». Quanto alla visibilità, «nel 2024 ci sarà un maggiore coinvolgimento dei partner stessi attraverso la divulgazione di case study e la partecipazione a webinar incentrati su soluzioni di valore realizzate per gli end-user con l'impiego degli standard GS1 che oggi sono al centro dell'attenzione per il loro effetto sul business», anticipa **Alessandra Piras**, partnership program engagement specialist di GS1 Italy.

i clienti, in grado di semplificare le soluzioni focalizzando l'attenzione sul loro valore invece che sulla traduzione di linguaggi proprietari e di abilitare le aziende per una scalabilità totale. «In buona sostanza realizza una **sinergia** tra aziende, partner e GS1 Italy che crea valore di sistema», conclude Vezzali.

### PROGETTI E PROGRAMMI

Nello sforzo di trarre gli anni a venire, **GS1 Italy** intende anche **accelerare e rilanciare** la crescita dell'EDI puntando

sull'integrazione dei dati attualmente utilizzati per il **Monitoraggio EDI** con un nuovo approccio per completare il quadro del mercato e sulla valorizzazione della **certificazione Euritmo** affinché i solution partner possano sfruttarla per **attrarre più soggetti** e operatori. «Sono due essenzialmente le sfide che ci attendono: portare le prime 1.000 **aziende** del largo consumo a massimizzare il numero di relazioni in EDI e ampliare la platea di utenti in **settori strategici** come la logistica e il Foodservice», puntualizza **Andrea Ausili**.

In quest'ultimo ambito rientra anche il servizio di generazione e condivisione della **prova di consegna digitale (DPOD)** che sfrutta gli standard EDI rilasciati e mantenuti da **GS1 Italy**. Il servizio permette alle aziende fornitrici (e ai loro operatori logistici) di digitalizzare i processi di consegna merce, così da raccogliere in tempo reale le accettazioni finali del cliente rendendo più efficienti i processi successivi come la fatturazione. «L'obiettivo è quello di evitare il più possibile soluzioni proprietarie favorendo l'adozione di una soluzione interoperabile», conclude Ausili. ■

La nostra esperta di questi temi è **Linda Vezzani**

standard senior specialist  
GS1 Italy

#gs1standards

Scopri di più a pag. 240



La nostra esperta di questi temi è **Alessandra Piras**

partnership program  
engagement specialist

#gs1solutionpartner

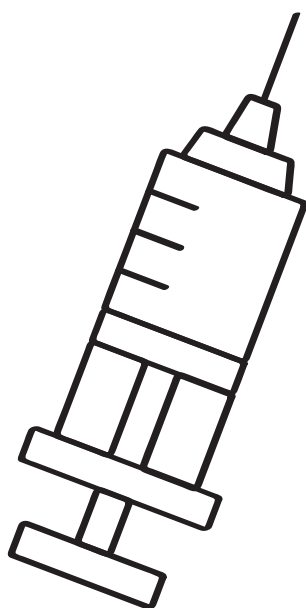
Scopri di più a pag. 240



# Altri interlocutori

La rivoluzione digitale ha avvicinato altri settori a concetti come linguaggio comune, interoperabilità, standard aperti. Per la sanità digitale si tratta di superare i tanti ritardi ottimizzando le risorse disponibili. Per le costruzioni la modernizzazione passa attraverso la gestione dei dati e l'automazione dei processi con un'attenzione particolare alla sostenibilità. E gli standard globali fanno la differenza.

**L'**healthcare è un settore coinvolto dall'uso degli standard globali GS1, in particolare nella tracciabilità dei farmaci. Ma è anche un settore alle prese con la necessità di accelerare sulla digitalizzazione, grazie anche all'opportunità del PNRR, e con le tante barriere che la frenano. Nonostante i ricorrenti allarmi sulla carenza di personale medico negli ospedali, sulle difficoltà di accedere in tempi rapidi alle prestazioni del servizio sanitario nazionale, sulla evidente distanza tra offerta di servizi sanitari e domanda dei cittadini e dei pazienti, non si vede ancora un salto di qualità.



## LA DIGITALIZZAZIONE DELLA SANITÀ

«L'utilizzo delle risorse legate al PNRR si sta rivelando una sfida dall'esito tutt'altro che scontato – afferma **Mariano Corso**, direttore dell'Osservatorio Sanità Digitale della **School of Management del Politecnico di Milano** – anche se emergono alcuni **segnali di attenzione** e proseguono gli investimenti in sanità digitale. Secondo i direttori sanitari le **barriere all'innovazione digitale** sono rappresentate dalle **limitate risorse economiche** (58%), dalla **poca chiarezza su come utilizzare le risorse del PNRR** (49%), dalla **manca di cultura digitale** (52%) e di **competenze per**

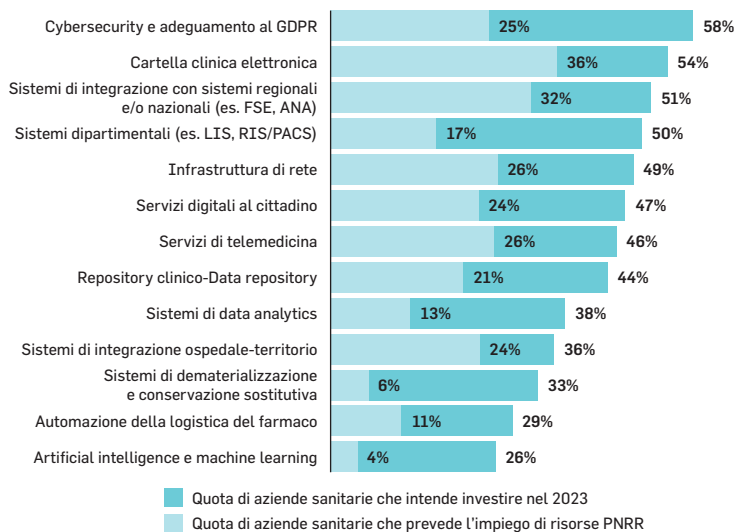
utilizzare gli strumenti digitali (48%). Ma occorre fare attenzione: gli obiettivi del PNRR non riguardano la messa a disposizione di strumenti e la creazione di infrastrutture, ma sono riferiti all'adozione e all'utilizzo dei servizi. Quindi bisogna accelerare i progetti in essere, togliere le residue ambiguità normative e creare le condizioni di dialogo e di coordinamento tra i diversi livelli di governo ma anche creare le condizioni per cui la digitalizzazione diventi comportamento, processo, nuova modalità di cura».

La digitalizzazione deve diventare comportamento, processo, modalità di cura

La distanza con gli obiettivi del PNRR rimane ragguardevole, se si considera che nel 2022 la spesa per la sanità digitale in Italia è stata pari a 1,8 miliardi di euro (+7% rispetto al 2021, ma occorre tenere conto dell'effetto inflattivo). Tuttavia, nella previsione di investimenti per il 2023, i fondi per il PNRR dovrebbero avere impatti significativi in molti ambiti. (VEDI FIGURA 1)

FIGURA 1

## GLI AMBITI DI INVESTIMENTO PREVISTI DALLE STRUTTURE SANITARIE NEL 2023



Campione: 72 strutture sanitarie (direzioni strategiche e CIO)

Fonte: School of Management Politecnico di Milano "Osservatorio Sanità Digitale" 2023

1,8

miliardi di euro (+7% sul 2021) la spesa per la sanità digitale in Italia nel 2022

### TELEMEDICINA E INTEGRAZIONE DELLE PIATTAFORME

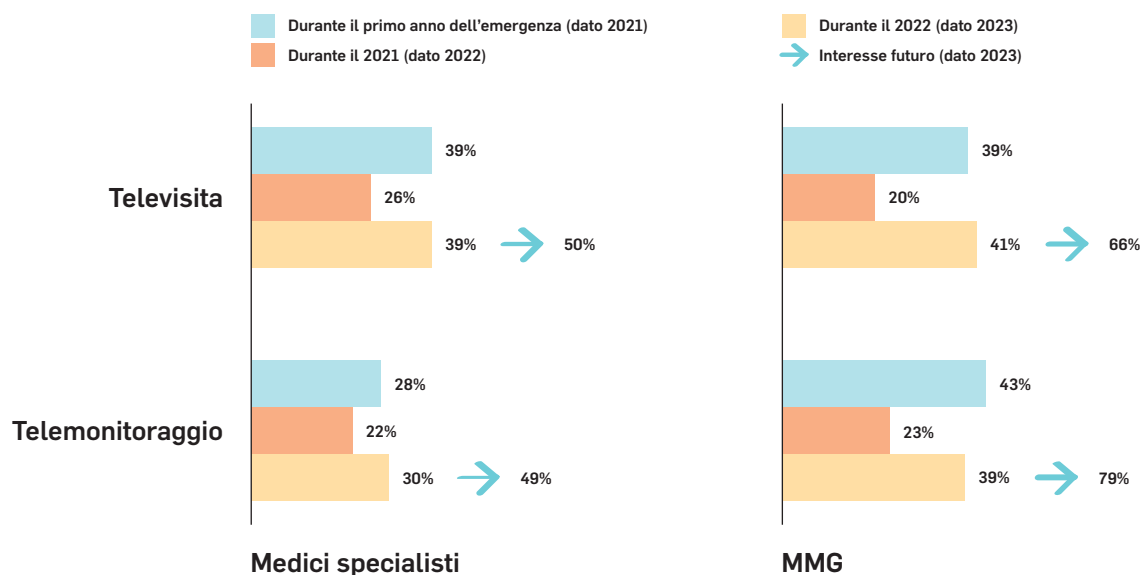
Tra questi diversi ambiti l'Osservatorio focalizza l'attenzione su alcuni in particolare. Uno di questi è la telemedicina. Dopo la flessione riscontrata nel periodo successivo all'emergenza sanitaria, i servizi di telemedicina stanno vivendo una nuova ripresa. Il 39% dei medici specialisti e il 41% dei medici di medicina generale afferma di aver utilizzato servizi di telemedicina e rispettivamente il 30% e il 39% ha fatto ricorso al telemonitoraggio.

È tuttavia decisamente più elevata la quota di entrambe le categorie di medici che dichiara interesse per il loro utilizzo in futuro. (VEDI FIGURA 2)

Il nodo da sciogliere è quello dell'utilizzo di piattaforme

FIGURA 2

## TELEVISITA E TELEMONITORAGGIO: UTILIZZO E INTERESSE DEI MEDICI



Fonte: School of Management Politecnico di Milano “Osservatorio Sanità Digitale” 2023

dedicate perché, come afferma **Giulio Siccardi**, direttore UOC di **Agenas**, che ha in programma una piattaforma nazionale integrata con quelle regionali, «è necessario superare l'approccio volontaristico che ha visto crescere piattaforme non integrate», anche perché nel caso di strumenti non dedicati vi sono rischi legati alla sicurezza e alla privacy. «Poiché i pazienti sono pronti alla sanità digitale – prosegue Siccardi – bisogna fare in modo che aziende sanitarie e professionisti abbiano **postazioni dedicate** per la telemedicina con interventi di **formazione** per la conoscenza della cybersecurity. Nel contempo dobbiamo prevedere una **comunicazione** verso i cittadini-pazienti per **generare fiducia** e comprensione per un servizio che sarà omogeneo su tutto il territorio nazionale».

Come integrare la telemedicina nei processi di cura e assistenza superando l'utilizzo ancora sporadico? L'Osservatorio ha elaborato un **modello di maturità** per i servizi di telemedicina composto da quattro macro-ambiti.

Il tema dell'integrazione dei dati sanitari è al centro anche del progetto europeo **European Health Data Space - Spazio europeo dei dati sanitari** – che, tra gli obiettivi da raggiungere entro il 2030, prevede che tutti i cittadini europei possano accedere ai propri dati sanitari in formato digitale. Si tratta di un palinsesto di regole comuni, poggianti su dati certificati e sull'interoperabilità, nella forma di regolamento che dovrà essere negoziato tra Commissione e Parlamento europei.

Entro il 2030 tutti i cittadini europei devono poter accedere ai propri dati sanitari in forma digitale

## Un modello di maturità per la telemedicina

L' Osservatorio Sanità Digitale del Politecnico di Milano ha elaborato un modello di maturità per i servizi di telemedicina che “fornisce una chiave di lettura utile a identificare le aree di intervento necessarie a dare impulso a questa innovazione in Italia e si compone di quattro macro-ambiti che non sono ancora sviluppati in modo coerente tra di loro”.

1. **Tecnologie e applicazioni abilitanti:** il 40% delle strutture sanitarie che offre servizi di telemedicina lo fa attraverso diverse piattaforme non integrate tra loro.
2. **Raccolta e valorizzazione dei dati:** solo nel 30% dei casi tali piattaforme sono integrate con altri sistemi aziendali (es. cartella clinica elettronica, sistemi dipartimentali, ecc.).
3. **Ruoli, processi e organizzazione per**

la gestione dei servizi di telemedicina, ora utilizzati solo dal 24% dei medici specialisti.

4. **Cultura e competenze,** in particolare rispetto ad alcune soft skill, tra cui la capacità di comunicare da remoto con il paziente.

«Emerge una forte necessità di integrazione tra i diversi sistemi per garantire un continuum della relazione di cura da ospedale a territorio», commenta **Giovanni Antonio Checchia**, proboviro di **Simfer**. «La sfida del futuro per la telemedicina è proprio l'integrazione dei dati che riguardano il paziente, utilizzabili dall'interessato per avere coscienza sul proprio stato di salute e dai sanitari per una visione integrata degli aspetti sanitari e di quelli sociali, pensando per esempio alla cura degli anziani».

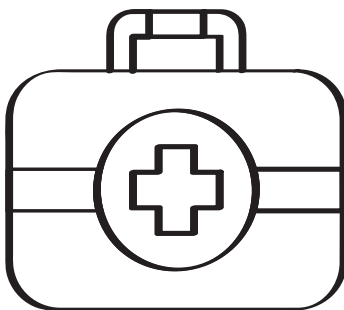
con cinquemila medici, quattro milioni di pazienti e 22 mila referti digitalizzati al mese è il più grande gruppo ospedaliero privato in Italia, riassume l'esperienza attualmente in corso di creazione di una piattaforma con un unico punto di accesso rispondente alle caratteristiche del **fascicolo sanitario 2.0**: «Il PNRR ci offre una visione a medio termine i cui obiettivi sono la copertura nazionale di tutte le prestazioni, l'importanza della standardizzazione e di un linguaggio comune, la gestione del dato e non più del documento e soprattutto che è necessario **coinvolgere il paziente e lo specialista**. Noi ci troviamo ogni giorno di fronte alla difficoltà di fare adottare questi sistemi all'interno delle strutture ospedaliere perché mancano ancora **abitudine e familiarità** al loro utilizzo. Ci sono poi **problemi di privacy**, vissuta come ostacolo alla user experience, quando si devono dare molteplici consensi. Dobbiamo insegnare a superare queste criticità, in particolare lavorare sulle competenze e sui gap tecnologici, revisionare i processi interni senza duplicare ciò che facciamo in analogico, modificare le abitudini».

### CARTELLA CLINICA ELETTRONICA IN RITARDO

Il tema riguarda soprattutto la **Cartella clinica elettronica (CCE)**, che si conferma una priorità per le strutture sanitarie (il 75% ritiene questo ambito molto rilevante). A oggi, il 42% delle strutture afferma di averne una attiva in tutti i reparti, mentre nel 23% dei casi è attiva solo parzialmente. Coerentemente con questo dato, solo la metà dei medici specialisti utilizza una CCE.

Le funzionalità più diffuse sono quelle per l'**anamnesi** e l'inquadramento clinico e per la gestione e la visualizzazione delle informazioni di riepilogo sul paziente, mentre sono ancora poco diffuse quelle più avanzate, legate al supporto decisionale.

**Elena Bottinelli**, head of digital transition and transformation di **Gruppo San Donato**, che



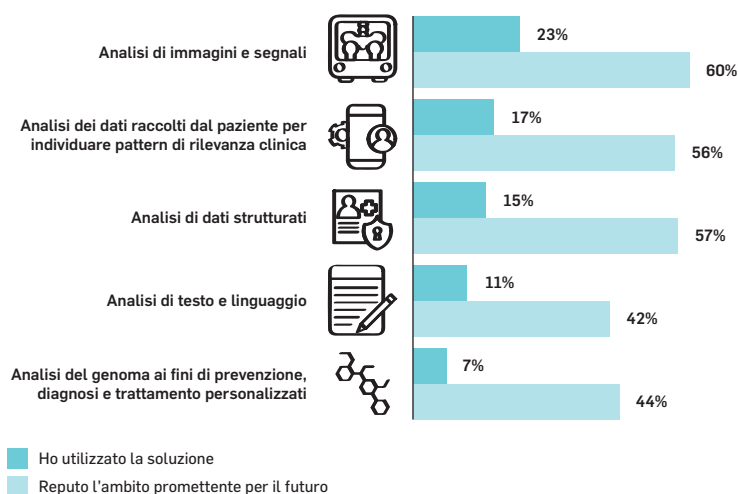
Competenze e gap tecnologici, processi interni e abitudini i freni al fascicolo sanitario 2.0

## IA per la salute: maneggiare con cura

Anche il mondo sanitario non sfugge al richiamo dell'intelligenza artificiale che appassiona e suscita apprensioni per le implicazioni etiche e legali. Appassiona anche i cittadini, soprattutto nella sua veste di IA generativa, attraverso la quale vorrebbero recuperare informazioni sui problemi di salute e malattia (52%), sulla prevenzione e sui corretti stili di vita (39%), su farmaci e terapie (35%),

su diagnosi in base ai sintomi (32%). Anche il 59% degli specialisti e il 41% dei medici di medicina generale (intervistati dall'Osservatorio Sanità Digitale del Politecnico di Milano) sostiene che gli strumenti di IA possono aiutarli ad agevolare e a migliorare la propria attività professionale, e solo due medici su dieci sono preoccupati che possa sostituire attività significative del proprio lavoro.

### UTILIZZO DA PARTE DEI MEDICI SPECIALISTI DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE



Gli strumenti di intelligenza artificiale e machine learning rappresentano ancora un ambito poco prioritario su cui investire nel 2023 per le strutture sanitarie (26%)

A oggi un medico su dieci ha utilizzato chatbot basati sull'intelligenza artificiale per cercare riferimenti scientifici rispetto a una determinata patologia, applicazione che per circa la metà dei medici è promettente per il futuro. Tuttavia oltre il 60% dei medici si preoccupa dell'uso inappropriato che il paziente potrebbe fare di strumenti IA se utilizzati in autonomia e che l'IA possa fornire consigli errati al paziente. «Siamo di fronte a uno strumento potente a supporto del medico nel lavoro

amministrativo - mette in guardia Elena Sini, group cio di GVM Care & Research - ma come supporto alle decisioni mediche è da maneggiare con cura perché le risposte cambiano da come vengono formulate le domande. Per i pazienti è un vero e proprio rischio perché l'intelligenza artificiale risponde apparentemente in maniera corretta ma fabbricando una conoscenza clinica inesistente. Di fronte a questa complessità l'unica risposta è quella di mettere a fattore comune le conoscenze».

Fonte: School of Management Politecnico di Milano "Osservatorio Sanità Digitale" 2023

### STANDARD ABILITATORI DELLA FIDUCIA

Nel contesto della sanità digitale anche gli standard GS1 sono un abilitatore della fiducia, dell'interoperabilità e della trasparenza, in particolare nella **tracciabilità dei farmaci**. «Le attività di **GS1 Italy** per il settore - spiega **Giada Necci**, industry engagement senior specialist di **GS1 Italy** - si sviluppano in quattro direzioni: supportare l'introduzione della **direttiva europea anticontraffazione** del farmaco (FMD) con soluzioni standard; supportare l'implementazione dell'**identificazione UDI** dei dispositivi medici nell'identificazione del prodotto, nella tracciabilità e nella registrazione sul **database europeo** dei dispositivi medici **Eudamed** (European Database on Medical Devices); allargare la community di **GS1 Italy** agli **ospedali** e infine lavorare sui temi dell'**e-commerce** e dei servizi aggiunti con le **farmacie**».

Di particolare intensità è l'attenzione verso l'**UDI (Unique device identifier)**, che oltre a essere un incubo dei fabbricanti di dispositivi diagnostici e in vitro richiede agli operatori del settore sanitario di svolgere diverse attività così riassumibili:

- **Identificare i prodotti** e i diversi livelli di confezionamento attraverso il codice UDI.
- **Registrare i prodotti** nei database UDI che le autorità mettono a disposizione, in base alla norma che richiede l'implementazione di questo sistema.
- **Rappresentare il codice UDI sul prodotto** e sui diversi livelli di confezionamento.

La definizione e la struttura del sistema non è nuova, anzi, ha ormai 12 anni e in questo periodo



## La domanda di cittadini e pazienti

**D**a parte dei cittadini la richiesta di nuovi prodotti e servizi basati sul digitale in ambito sanitario è in deciso aumento. Se alcune delle tecnologie a supporto del paziente a domicilio sono già diffuse, come le app per la salute (utilizzate dal 38% dei pazienti cronici o con problematiche gravi, oltre l'80% dei quali le ritiene utili) o i dispositivi indossabili per monitorare i parametri clinici (29%), quelle più innovative destano la curiosità dei pazienti. Il 49% si dichiara interessato alle tecnologie di realtà virtuale o aumentata, il 47% agli assistenti vocali che forniscono informazioni e supporto in ambito salute, il 48% ai sensori per migliorare le abitazioni e il 42% ai robot assistivi. Simile è il discorso per il **Fascicolo sanitario elettronico** la cui adozione con la pandemia da Coronavirus ha avuto ampia diffusione e che oggi è stabile: il 57% dei pazienti afferma di averlo utilizzato nel 2023, contro il 54% del

2022. Tra le principali funzionalità utilizzate, ci sono l'accesso ai referti e alle ricette elettroniche, mentre tra i servizi più interessanti per il futuro ci sono la possibilità di visualizzare l'andamento dei propri parametri clinici (67%) e di consultare informazioni specifiche sulla propria patologia (65%).

«Essendosi affievolita la necessità di utilizzare i servizi per l'emergenza Covid-19, c'è il rischio che questo strumento non guadagni ulteriore popolarità. Oltre a proseguire la realizzazione del fascicolo sanitario 2.0, che rappresenterà il punto unico di accesso ai servizi di sanità digitale per i cittadini, alimentandolo in modo omogeneo e pervasivo di documenti e dati ed arricchendolo di servizi utili, per spingere sull'adozione di questo strumento sarà necessario rendere maggiormente evidenti i benefici derivanti dal suo utilizzo», afferma **Paolo Locatelli**, responsabile scientifico dell'Osservatorio Sanità digitale.

alla registrazione dei dispositivi medici da parte dei fabbricanti.

«Questo punto è particolarmente importante – osserva Necci – poiché rappresenta l'ultima fase dell'implementazione dello UDI che i fabbricanti devono ancora in larga parte affrontare.

Vale quindi la pena approfondire questa parte del processo, perché diventerà presto una priorità.

**Registrare i propri prodotti nel database europeo** sarà infatti un'attività che non può essere improvvisata, si tratta di uno **strumento complesso** che sarà necessario conoscere e servirà inoltre comprendere quali sono le informazioni da registrare e relative al device o ai diversi livelli di confezionamento o famiglie di prodotti. E ciò può richiedere molto tempo e risorse».

### LE COSTRUZIONI, UNA FILIERA COMPLESSA

Anche il settore delle costruzioni, che sta compiendo uno sforzo enorme per affrontare un percorso fatto di **modernizzazione, digitalizzazione e sostenibilità**, può trarre grandi vantaggi dal supporto di un'associazione come GS1 Italy che, vera casa delle regole, da 50anni promuove gli standard globali GS1.

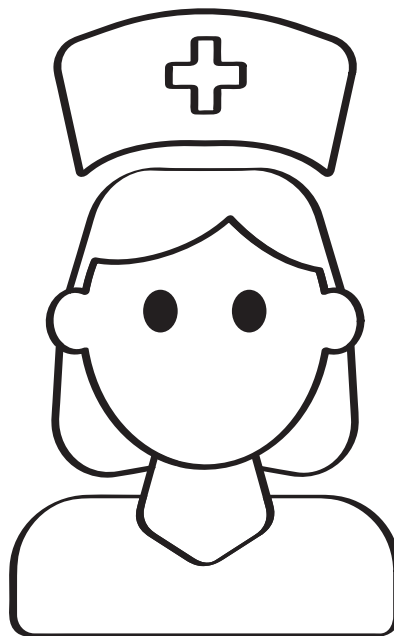
Il settore delle costruzioni è una filiera assai complessa il cui valore, già nel 2015, il Cresme aveva

sono stati sviluppati i diversi regolamenti e le leggi che oggi sono attuati a livello globale.

«I **regolamenti europei** – afferma ancora Necci – hanno compiuto sei anni e la completa implementazione avverrà ancora tra altri cinque, se va bene. Inoltre, nel periodo già trascorso, le tempistiche di implementazione sono spesso mutate.

Si tratta di un **lungo percorso** in cui tutte le aziende: fabbricanti, distributori e healthcare provider sono coinvolti. Ma cambiando i tempi e le regole del gioco, periodicamente è necessario rifocalizzarsi sull'implementazione dello UDI per non perdere pezzi.

Cambiano infatti i tempi relativi a Eudamed e allo UDI, relativi



La nostra esperta di questi temi è **Giada Necci**  
industry engagement  
senior specialist GS1 Italy  
#gs1standards  
Scopri di più a pag. 240





## Spazio positivo o degli standard in tram

Nel rutilante palinsesto di eventi che per una settimana ha concentrato l'attenzione del mondo del design e della progettazione su Milano con il **Salone del Mobile** e il **Fuorisalone**, uno spazio se l'è ricavato anche **GS1 Italy** con la partecipazione a **+Positive Spaces**, l'iniziativa di **Interface**, azienda leader nelle soluzioni per pavimentazioni tessili, nata dalla "volontà di condividere i maggiori temi di attualità con opinion leader del settore, per comprendere il design delle scelte, dall'idea al progetto, dall'architettura dei principi ai regolamenti che stanno disegnando i luoghi di domani, tramite anche lo sviluppo di nuove competenze e modelli di business". Un viaggio, nel senso letterale del termine, di sei tappe lungo il percorso cittadino del tram K35, nel corso del quale ospiti e speaker si sono alternati dibattendo dei temi ineludibili per i protagonisti della progettazione e realizzazione dei nuovi sviluppi immobiliari e luoghi del lavoro e del vivere. In una di queste tappe **Giada Necci**, industry engagement senior specialist di **GS1 Italy**, ha spiegato come il codice a barre può aiutare a progettare e costruire un futuro trasparente e digitale e garantire così la tracciabilità dei materiali, anche nella prospettiva della sostenibilità e dell'economia circolare, facendo scoprire, forse per la prima volta a un pubblico non abituato al linguaggio degli standard, le connessioni tra identificazione univoca del prodotto e tracciabilità

globale, trasparenza, digitalizzazione. «Nei prossimi dieci anni – ha sottolineato Necci – il settore delle costruzioni sarà attraversato da un radicale processo di modernizzazione. I driver che guidano il cambiamento sono chiari: sostenibilità e digitalizzazione. E se quest'ultima può avvenire attraverso tanti strumenti, nessuno di essi può fare a meno dell'identificazione univoca degli oggetti e della gestione dei dati. Il codice a barre garantisce tracciabilità, interoperabilità e sostenibilità per la modernizzazione delle costruzioni».

Si è poi soffermata sui temi come il gemello digitale dei prodotti, che consente di creare un vero e proprio passaporto digitale contenente le informazioni del prodotto e dei materiali dalla costruzione allo smaltimento a fine ciclo di vita, al **GS1 Digital Link**. Il linguaggio comune e condiviso degli standard favorisce inoltre la collaborazione tra le imprese: «Il ruolo di **GS1 Italy** – ha spiegato ancora Necci – è facilitare tavoli di collaborazione e dialogo per rendere sempre più efficienti le filiere e i settori, in modo precompetitivo. Sono il nostro "positive space", il luogo dove la community di **GS1 Italy** può parlare la stessa lingua, condividere le informazioni, confrontarsi, trovare le soluzioni più adeguate anche per la filiera delle costruzioni. E aiutare i brand nella costruzione di un nuovo patto di fiducia con i consumatori».

calcolato nella versione allargata (costruzioni, progettazione, immobiliare, finanza) in 470,4 miliardi di euro, pari al 31,7% del Pil nazionale.

Le imprese di costruzioni da sole rappresentano circa l'11% del totale delle imprese italiane e il 7,6% in termini di addetti.

Considerando poi tutta la filiera (ristretta) si arriva a 777 mila imprese (il 18% del totale) e 2,4 milioni di addetti (il 14% del totale). Un settore caratterizzato da centinaia di lavorazioni che richiedono 551 prodotti diversi, che **Cresme** ha raggruppato in 16 cluster omogenei. (VEDI FIGURA 3)

# 777

milioni di imprese,

# 2,4

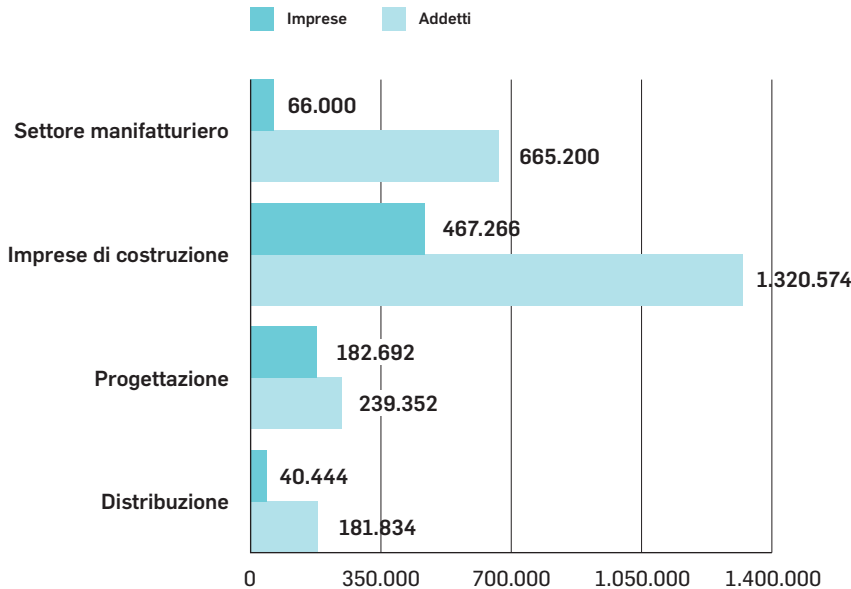
milioni di addetti  
nella filiera ristretta  
delle costruzioni

Esiste però un problema di **produttività**. Nel 2022 il settore con 25,9 euro di produttività oraria si situa al penultimo posto prima del turismo contro un valore medio di 38,5 euro per ora lavorata, anche se è prima per crescita (+9,2%) rispetto al triennio 2017-2019. È un trend che si registra peraltro già dal 2017. Inoltre, per quanto riguarda l'ottimizzazione dei processi, le imprese del settore sono tra le meno efficienti in assoluto. «Portare l'edilizia al livello di efficienza delle imprese del genio civile, o dei lavori specializzati, significherebbe vedere aumentare il valore aggiunto di tutto il settore tra il 5 e il 10%, ovvero, fino a cinque miliardi di euro rispetto ai livelli attuali», afferma **Antonio Mura**, direttore tecnico di **Cresme**.

(VEDI FIGURA 4)

FIGURA 3

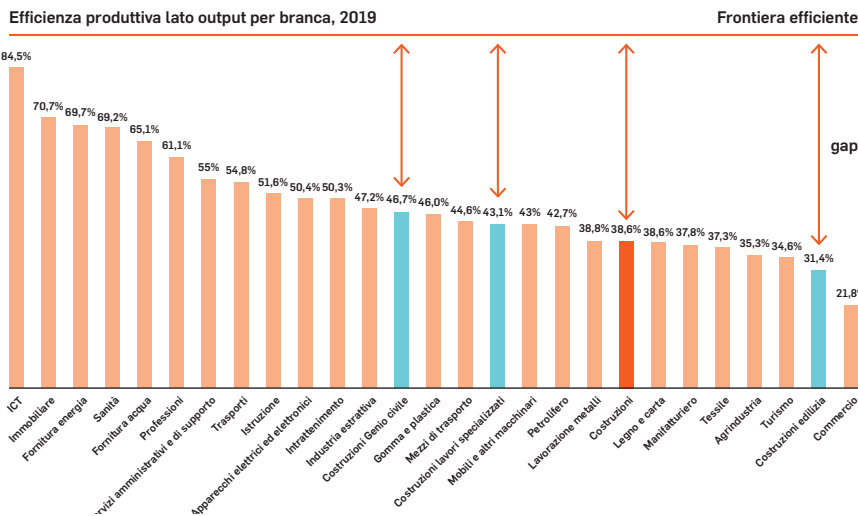
## LA FILIERA (RISTRETTA) DELLE COSTRUZIONI IN ITALIA



Fonte: elaborazioni Cresme su fonti varie, dati 2019

FIGURA 4

## IL GAP DI EFFICIENZA DELLE COSTRUZIONI RISPETTO AGLI ALTRI SETTORI



Fonte: elaborazioni Cresme su dati ASIA

Con

# 25,9

euro per ora lavorata l'edilizia è al penultimo posto per produttività oraria

### MERCATO DI MERCATI

Sono poi molte le criticità della filiera, secondo **Lorenzo Bellicini**, direttore di Cresme: «La bassa produttività, la difficoltà a prevedere, che può essere un modello di redditività, la filiera lunga e frammentata, una leadership altrettanto frammentata che va ricostruita, bassi margini, fragilità finanziarie. Quello delle costruzioni è un mercato di mercati, con tante filiere articolate, dove ogni prodotto (l'edificio) è un prototipo. Ed è una filiera competitiva e non collaborativa perché ognuno difende la propria redditività, ma ora si stanno creando filiere collaborative che fanno parte di un nuovo segmento di mercato».

Ogni prodotto (l'edificio) è un prototipo

Sul banco degli imputati è il **ritardo della digitalizzazione**: l'84,5% delle imprese con meno di dieci dipendenti (e nell'edilizia il 95% delle imprese ne ha meno di nove) ha un livello di digitalizzazione basso o bassissimo (peggio lo fa solo il tessile). «I motivi del rallentamento – afferma ancora Mura – sono molteplici: lo scarso livello di internazionalizzazione, influenzato dalle caratteristiche delle imprese, quali dimensione, organizzazione interna e gestione del processo produttivo e commerciale; la scarsa cultura del management e degli addetti nelle imprese familiari; il ricambio generazionale difficoltoso perché il settore fatica ad attrarre imprenditoria giovanile; la complessità della filiera lunga». (VEDI FIGURA 5)

**I BENEFICI DEGLI STANDARD**

«Dallo studio della filiera effettuato con Cresme – spiega **Paolo Cibien**, industry engagement director di **GS1 Italy** – emerge chiaramente dalle imprese la consapevolezza dei benefici che la digitalizzazione può apportare in termini di **efficienza** e di **ottimizzazione dei processi** attraverso un **linguaggio globale e interoperabile**. La **codifica** diventa così l'elemento fondamentale per garantire la **tracciabilità** dalla produzione al cantiere e lungo tutto il ciclo di vita dell'immobile».

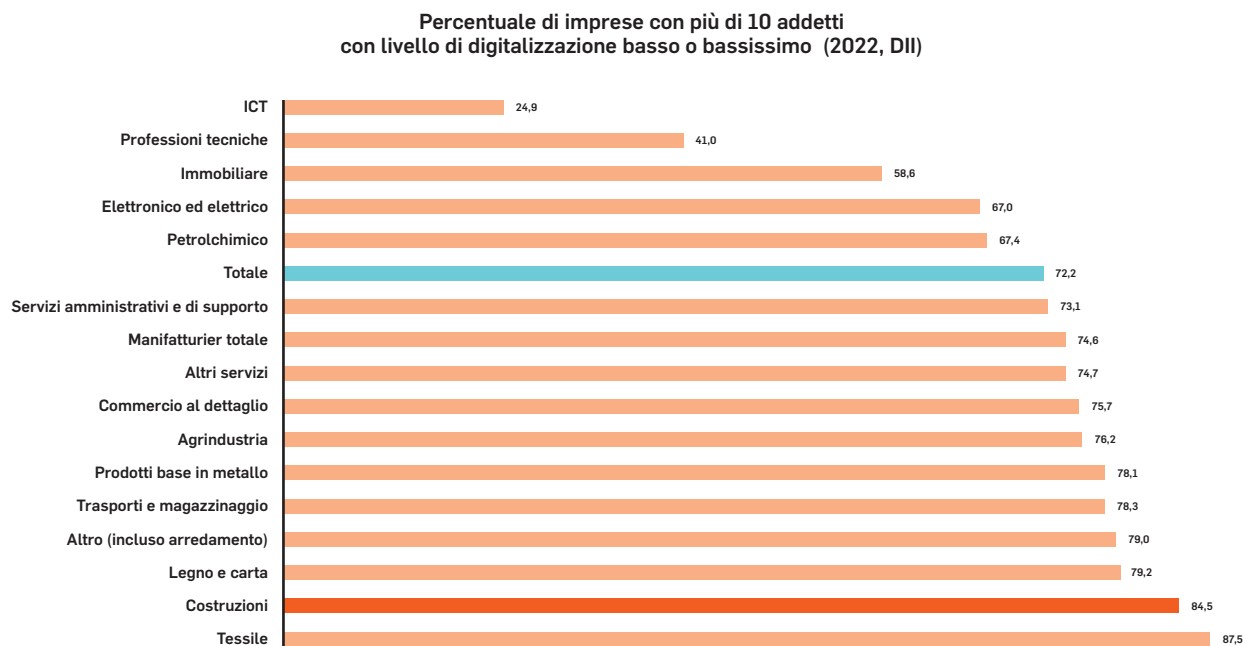
Come può quindi GS1 portare valore all'intera filiera? Attraverso il sistema di regole messe a disposizione degli operatori secondo standard globali, conformi alle norme Iso, interoperabili e aperti su tre livelli:

- **Identificazione dei prodotti**, delle unità logistiche, dei luoghi e degli asset.
- Loro **rappresentazione** attraverso un data carrier (codice a barre, QR code, radiofrequenza).
- Lo **scambio delle informazioni** lungo la filiera secondo specifiche regole per la strutturazione dei dati e per la loro trasmissione».

«Per l'Italia, dove già abbiamo mille aziende di questo mondo membri di **GS1 Italy**, è l'inizio di un percorso di affiancamento al settore e guardando al futuro prossimo – prosegue Cibien – per il mondo delle costruzioni rivestono un'importanza crescente le decisioni dell'Unione europea verso la neutralità climatica

FIGURA 5

**IL RITARDO DELLA DIGITALIZZAZIONE NELLE COSTRUZIONI**



Fonte: elaborazioni Cresme su dati Eurostat/Desi

## Quattro livelli di maturità digitale

Lo studio “Costruzioni e trasformazione digitale” realizzato da GS1 Italy in collaborazione con Cresme, rileva che il settore delle costruzioni è in sostanza una “filiera sfilacciata, con livelli di digitalizzazione e gestione dei processi eterogenei e che fatica a trasferire in maniera efficiente le informazioni” e ha nelle imprese di costruzione il collo di bottiglia del processo di digitalizzazione della filiera. Non tutti gli attori principali della filiera sono però allo stesso livello di maturità:

- Le imprese di produzione hanno modelli organizzativi non omogenei e livelli di digitalizzazione variabili, in funzione anche del grado di internazionalizzazione, dove però la coesistenza di diversi standard obbliga ad attività di traduzione e uniformazione.
- Per la Distribuzione la presenza di gruppi di acquisto favorisce una gestione più ottimizzata degli ordini di acquisto e vendita (EDI).

- Per la progettazione il punto di svolta ci sarà quando prenderà piede un modello di lavoro in cui il processo sarà completamente integrato e gestito con piattaforma BIM (Building information modeling) per la gestione di tutto il processo, dalla progettazione, all’esecuzione, fino al facility management.

«Il livello di digitalizzazione è ancora modesto – afferma Antonio Mura, direttore tecnico di Cresme – specialmente dal lato delle imprese, ma qualcosa si sta muovendo e le potenzialità sono enormi. Il passo decisivo verso un settore pienamente digitale è che i prodotti in fase di progettazione, costruzione, consegna, gestione e manutenzione siano univocamente identificabili e rintracciabili. Una filiera in cui le informazioni sono facilmente reperibili e confrontabili aumenta la produttività a tutti i livelli, riduce gli sprechi e rende i processi più sostenibili ed efficienti».

e tra queste è particolarmente significativo il passaporto digitale del prodotto (DPP) determinante per favorire l’economia circolare, nella cui proposta di regolamentazione sono contenuti tutti i concetti fondanti dell’attività di GS1: identificazione univoca, tracciabilità, accessibilità mediante la scansione di un vettore di dati. E soprattutto, si legge nell’articolo 9 “tutte le informazioni contenute nel passaporto del prodotto sono basate su norme aperte, elaborate in un formato interoperabile, leggibili mediante dispositivi informatici, strutturate e consultabili”.

Va aggiunto che secondo uno studio di Deloitte, i costi per abilitare il DPP in Europa potrebbe raggiungere fino allo 0,1% del

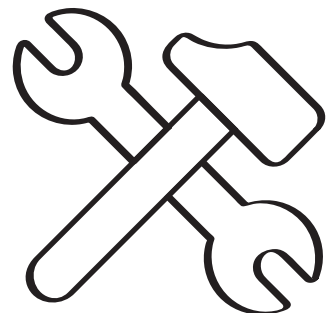
Pil dell’UE (come l’economia di Malta) se gli standard aperti non fossero utilizzati per attuare gli obiettivi di circolarità. Ancora una conferma del valore di uno standard di riferimento».

Abilitare  
il passaporto  
digitale del prodotto  
costerebbe lo 0,1%  
del Pil europeo  
senza utilizzare gli  
standard aperti

## VERSO IL CANTIERE DIGITALE

Naturalmente il tema della digitalizzazione non coglie impreparato il settore nel quale sono già presenti elementi di innovazione, ma proprio per la complessità e l’eterogeneità della filiera, vi sono stadi diversi di consapevolezza e di avanzamento.

Ma lo scoglio da superare è quello del cantiere. «Quello delle costruzioni è un ecosistema fortemente interconnesso dove le innovazioni più importanti avvengono al di fuori del cantiere – sostiene Angelo Deldossi, vicepresidente di ANCE con delega alla digitalizzazione – e la digitalizzazione riguarda la gestione generale dei processi di filiera. Bisogna però fare attenzione al rischio di omogeneizzazione e di uniformazione dei prodotti che potrebbe derivare dalla digitalizzazione, facendo così perdere la varietà che, invece, è uno dei valori aggiunti riconosciuti internazionalmente del nostro sistema delle costruzioni. L’innovazione che dobbiamo tenere sotto controllo è quella di processo, e in particolare il cosiddetto “tempo martello”, quello che dedichiamo al lavoro in cantiere. Oggi è ancora molto basso, il 30% del totale e negli ultimi dieci anni non è migliorato, perché è aumentato il tempo da dedicare alle altre attività di processo, rendendo il prodotto edificato sempre più caro



## Best practice condivise

**G** S1 ha realizzato un “Centre of Excellence” europeo delle costruzioni, punto di riferimento dei vari paesi che sviluppano e condividono le best practice e partecipano al processo di sviluppo degli standard rilevanti per la filiera, come la “Guida per l’identificazione dei prodotti da costruzione” rilasciata all’inizio del 2023».

Tra gli esempi di best practice citati:

- **Knauf Insulation** ha stampato sulle confezioni un QR code a standard GS1 con tutte le informazioni dei prodotti per facilitarne la tracciabilità.
- **Prysmian** ha dotato i cavi di un tag

RFID posto a ogni metro sotto la guaina per ottenere informazioni sul cavo e i suoi accessori che includono il tipo di cavo, la lunghezza, da dove proviene e a quali componenti è connesso tutto il ciclo di vita, che il governo norvegese ha poi adottato per ogni intervento di edilizia pubblica.

- **Flexillon**: nell’Ospedale pediatrico di Dublino, gli standard GS1 utilizzati sono diversi e interessano soprattutto le fasi di asset e facility management, per l’accesso delle schede tecniche da remoto, la manutenzione, la riparazione e lo smaltimento di singoli prodotti.

e meno accessibile. La risposta del cantiere digitale è determinante per inserire in maniera automatica nel flusso di lavoro tutto ciò che proviene dall’esterno».

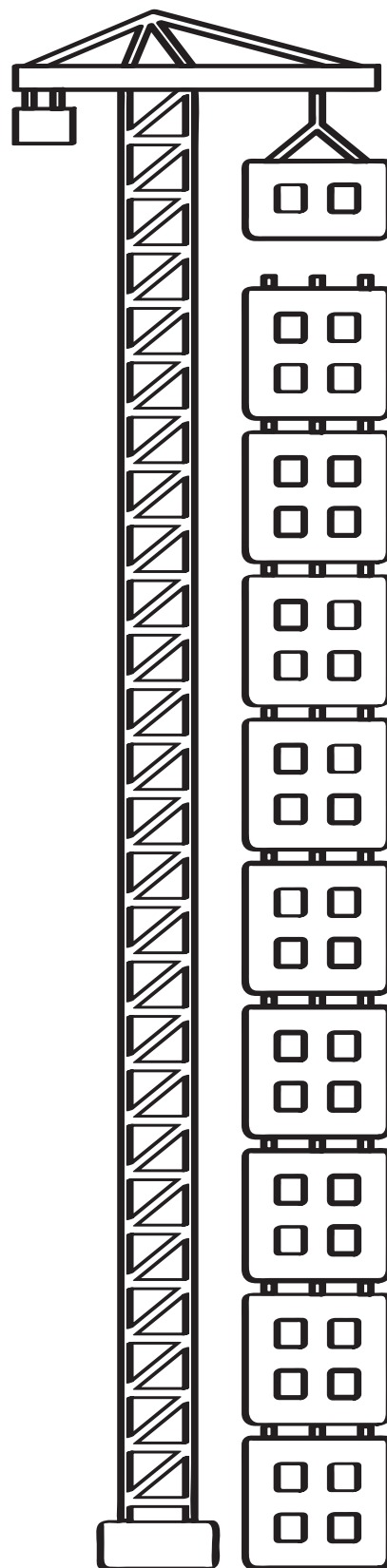
È ipotizzabile un **cantiere senza disegni**? Se lo chiede **Michele Capè**, dell’omonimo studio di ingegneria: «Con la diffusione del BIM e della **progettazione parametrica** i progetti stampati su carta in due dimensioni poveri di informazioni diventano un controsenso rispetto ai **progetti in 3D** ricchi di informazioni e collegati con sistemi di **realtà aumentata** per il montaggio. E presto diventeranno un ricordo. Basta un **tablet**».

«Anche perché l’evoluzione naturale della digitalizzazione in cantiere in **tutte le fasi** – aggiunge **Luca Ferrari**, co-founder e ceo di **Harpaceas** – come i flussi di lavoro, le liste di controllo, l’organizzazione del cantiere e delle attività lavorative, la simulazione delle fasi di montaggio, fino alla formazione a all’addestramento e all’utilizzo dell’intelligenza artificiale per la sicurezza con il monitoraggio dello stato

psicofisico dei lavoratori, richiede un’elevata **standardizzazione delle comunicazioni** in cui è fondamentale la provenienza da **fonti certificate**».

La sostenibilità è invece al centro dell’iniziativa “Cantiere impat-to sostenibile” per la gestione del **cantiere ESG compliant** (ESG-environmental, social and governance sono le tre dimensioni di valutazione dell’impegno in sostenibilità e responsabilità di un’azienda, ndr). «Si tratta – spiega **Regina De Albertis**, presidente di **Assimpredil Ance** – di un **codice di condotta** volontario che vincola il socio che lo sottoscrive all’attuazione di otto impegni concreti e misurabili con tre livelli crescenti di responsabilità. Gli impegni riguardano:

- La sostenibilità.
- La decarbonizzazione.
- La tutela dell’ambiente.
- La legalità.
- La dignità del lavoro.
- La responsabilità.
- L’impegno sociale.
- L’impegno verso la catena di fornitura.



## Elementi di innovazione presenti, ma disomogenei

La componente più attiva e dinamica del settore delle costruzioni è quella dell'impiantistica termo sanitaria, all'interno del quale già da qualche decennio **Angaisa** (Associazione nazionale commercianti articoli idrosanitari, climatizzazione, pavimenti, rivestimenti e arredobagno), ha intrapreso un percorso di trasformazione digitale basato, oltre che sul cambiamento culturale e organizzativo, sulle metriche e sulla tecnologia. «La metrica più importante per la digitalizzazione – sostiene **Massimo Minguzzi**, amministratore delegato di **Idrolab** – è costituita dalle informazioni di prodotto di qualità. Senza i dati, le informazioni e gli asset digitali non siamo in grado di trasformare i processi. Ognuno di questi ha però bisogno di essere identificato per essere selezionato e distribuito, ha bisogno cioè di metriche». Per l'applicazione di tali metriche entrano in gioco le regole per il conferimento, i formati di scambio, gli attributi tecnici, le aggregazioni di prodotto univocamente identificato, lo scambio di documenti commerciali. E le informazioni vengono utilizzate in una grande varietà di canali, per ognuno dei quali Angaisa ha sviluppato specifiche piattaforme, applicazioni e servizi. Anche nel settore elettrotecnico ed elettronico è stato sviluppato da **Metel**, la società che lo gestisce, un percorso di digitalizzazione dell'intero ciclo dell'ordine diventando intermediario

accreditato SDI (Sistema di Interscambio) fino al più recente progetto per la sicurezza dei dati, alla blockchain per la protezione di dati riservati e all'intelligenza artificiale. Perché esiste uno standard nel settore elettrico e idrotermo-sanitario e non esiste nel mondo dell'edilizia? «Perché da sempre i produttori edili – risponde **Ferdinando Napoli**, presidente di **Ediportale.com** – sono frammentati e non rappresentati da un'associazione di categoria di riferimento. Per cui le informazioni base, cioè i cataloghi, sono veicolate nei più disparati formati e i rivenditori se vogliono gestirli digitalmente devono manipolarli. C'è necessità ormai di avere informazioni non solo tecniche ma anche, in chiave BIM (Building Information Modeling), tracciati che descrivono il prodotto edile nello standard ufficiale per avere sempre a disposizione prezzo, immagini e video, Pdf, informazioni logistiche e di packaging, classificazioni, codice univoco (GTIN), integrati con software gestionali e di progettazione, con la possibilità di una gestione in tempo reale ed efficiente dei prezzi regionali e quelli DEI (prezzari DEI per l'edilizia sono degli elenchi riportanti tutte le prestazioni necessarie alla realizzazione di un'opera e il loro costo medio), necessari per l'applicazione di bonus e superbonus edilizi, e del prodotto in tutto il suo ciclo di vita, in ottica di economia circolare».

La sostenibilità non può più essere una scelta ma è un obiettivo e la digitalizzazione deve accompagnare le nostre imprese per riuscire a migliorare tutti i processi».

La sostenibilità non è più una scelta ma un obiettivo

«Siamo di fronte a una **nuova fase** di mercato – conclude Lorenzo Bellicini – in cui la dinamica strutturale è chiara: digitalizzazione e sostenibilità. Il settore ha problemi di produttività e di immagine. Fare il muratore non piace. Perché allora non portiamo le costruzioni alla **guida dei processi di innovazione**, della digitalizzazione e della sostenibilità? Certo la tecnologia non è tutto, c'è anche un problema di cultura, perché l'innovazione è prima di tutto culturale e richiede tempo. Ma poi questo tempo arriva. E molte cose stanno succedendo, stiamo entrando nel nuovo mondo che in dieci anni cambierà lo scenario.

Le tecnologie stanno già rivoluzionando il mondo dell'Industria e anche le costruzioni stanno cambiando: molti sono gli aspetti che incidono sul processo produttivo ma anche sul prodotto. Ma alla base dell'acquisizione dei dati e dell'automazione dei processi vi sono la tracciabilità, l'interoperabilità e la collaborazione tra i diversi attori della filiera più complessa di tutte le altre». ■

Il nostro esperto di questi temi è **Paolo Cibien**  
industry engagement  
director GSI Italy  
#SettoriGSI  
Scopri di più a pag. 240

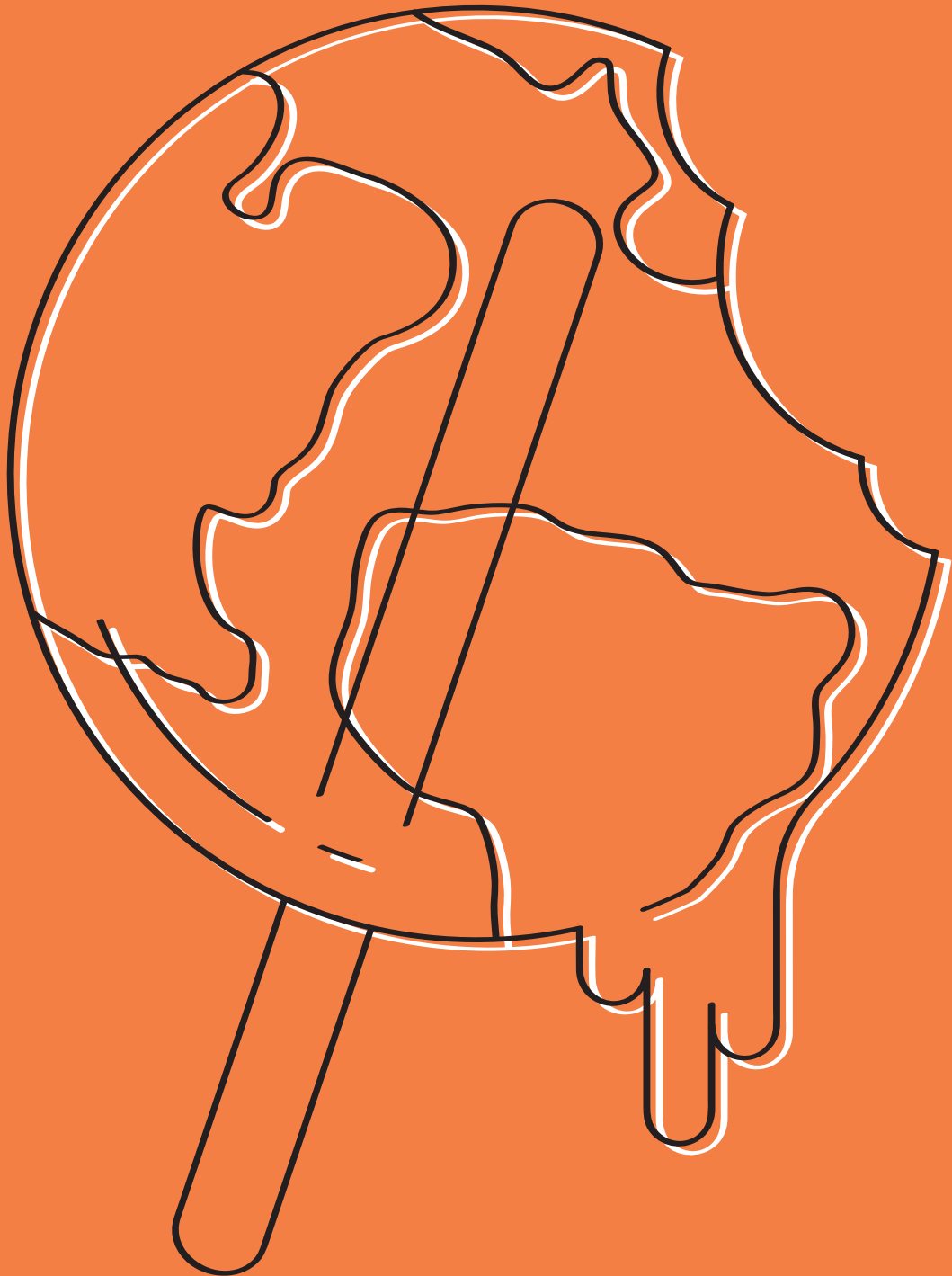


---

# 5/OBBLIGO DI SOSTENIBILITÀ

Nel rapporto tra brand, insegne e consumatori il tema dello sviluppo sostenibile aggravato dalla crisi climatica e ambientale sta diventando ormai centrale. La novità è che, anche se il greenwashing è sempre in agguato, l'impegno delle imprese e i comportamenti dei cittadini si spoglia dell'aura di idealismo e diventa sempre più pragmatica e concreta. E le iniziative si moltiplicano.





# Fare sostenibilità

Nell'agire delle imprese e nelle scelte d'acquisto dei consumatori non ci sono più alibi. Il cammino verso la sostenibilità pur con le differenze tra azienda e azienda e con le contraddizioni inevitabili per la complessità sottesa, è ormai avviato, ma non compiuto. Due aspetti emergono con chiarezza: l'importanza della comunicazione trasparente e dell'informazione, anche attraverso le etichette, e la collaborazione di filiera basata sui dati, sulla misurazione e sulla rendicontazione.

**U**n disastro da lungo tempo annunciato. «Il **cambiamento climatico** è ormai una catastrofe – scrive il **Rapporto Coop** – e con i suoi 2.300 eventi estremi solo nel corso del 2022 (erano stati 146 nel 2010) ha già superato il punto di non ritorno. Basti pensare che nessun paese al mondo è a oggi compatibile con l'obiettivo di mantenere la crescita della temperatura media non oltre 1,5°C entro il 2030 e se è vero che in Italia ancora oggi permane uno zoccolo duro di negazionisti (il 15% tra coloro che lo negano e tra chi lo ritiene una esagerazione) per converso sono 14 milioni gli

italiani che si dichiarano pronti a battersi attivamente ed espor-si in prima persona per la tutela dell'ambiente e uno su quattro ha già cambiato abitudini in virtù della sostenibilità».

Un italiano su quattro ha cambiato abitudini a favore dell'ambiente

## FILIERA ALIMENTARE A RISCHIO

L'**agroalimentare**, responsabile del 26% delle emissioni totali e del 70% dei prelievi d'acqua, è il settore più colpito dagli eventi climatici estremi, aggravatisi negli ultimi anni.

«In particolare la **siccità** ha colpito tutte le regioni del paese – riporta l'economista **Elia Acciai** sul sito **lavoce.info** – influenzando pesantemente il settore agricolo. Il 2022 è stato considerato uno degli anni più caldi di sempre, non solo in Italia, ma in tutta l'Europa.

Nel medio-lungo periodo è ragionevole attendersi che le difficoltà contingenti possano

essere ulteriormente inasprite dai cambiamenti climatici che si manifestano con **intensità crescente** e i cui effetti cumulati sono difficilmente reversibili a costi sostenibili.

Secondo il recente report di Scope Ratings, l'Italia è in Europa lo stato più vulnerabile ai pericoli derivanti dai cambiamenti climatici. In uno scenario estremo, la transizione potrebbe arrivare a costare fino a 17,5 trilioni di euro nell'arco di 30 anni, corrispondenti al 14,5% del Pil.

Applicando il Macro Economic Climate Stress Test alle cinque maggiori economie europee – Germania, Francia, Italia, Spagna e Paesi Bassi – emerge che l'Italia è il paese più a rischio nel caso in cui lo scenario si aggravasse ulteriormente nei prossimi decenni.

Nello scenario estremo il cambiamento climatico costerebbe all'Italia il

**14,5%**

del Pil in 30 anni

Il rapporto evidenzia che i costi sono distribuiti in modo disuguale: in caso di ritardo nella transizione, la Spagna, che segue immediatamente l'Italia, avrebbe un danno economico pari a circa il 10,5% del Pil, mentre più distanziati sono i Paesi Bassi (con un valore intorno al 6%), la Francia (appena sopra il 4,5%) e la Germania (3,2%)».

(VEDI FIGURA 1)

«Diventa centrale quindi **recuperare sprechi** e perdite nella filiera alimentare – spiega **Omar Cadamuro**, partner di **PwC Italia** – che ammonta a circa 1,3 miliardi di tonnellate di cibo a causa di ritardi e inefficienze nella raccolta, Distribuzione e vendita al dettaglio, responsabili anche del 6% delle emissioni di CO2 agricole. Lavorando sull'**efficienza** della supply chain prima del consumo e riducendo le perdite di filiera

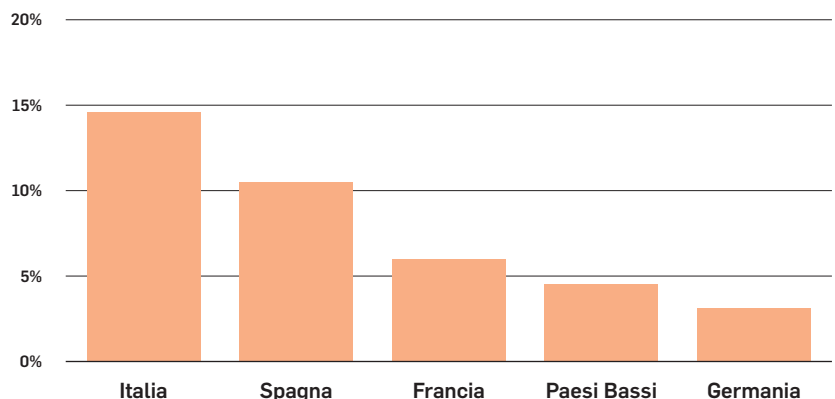
al 10% dall'attuale livello, si consumerebbe il 23% in meno di suolo e, con l'agricoltura di precisione, si ridurrebbe il consumo d'acqua del 30%».

**1,3**

miliardi di tonnellate lo spreco di cibo per le inefficienze della filiera

FIGURA 1

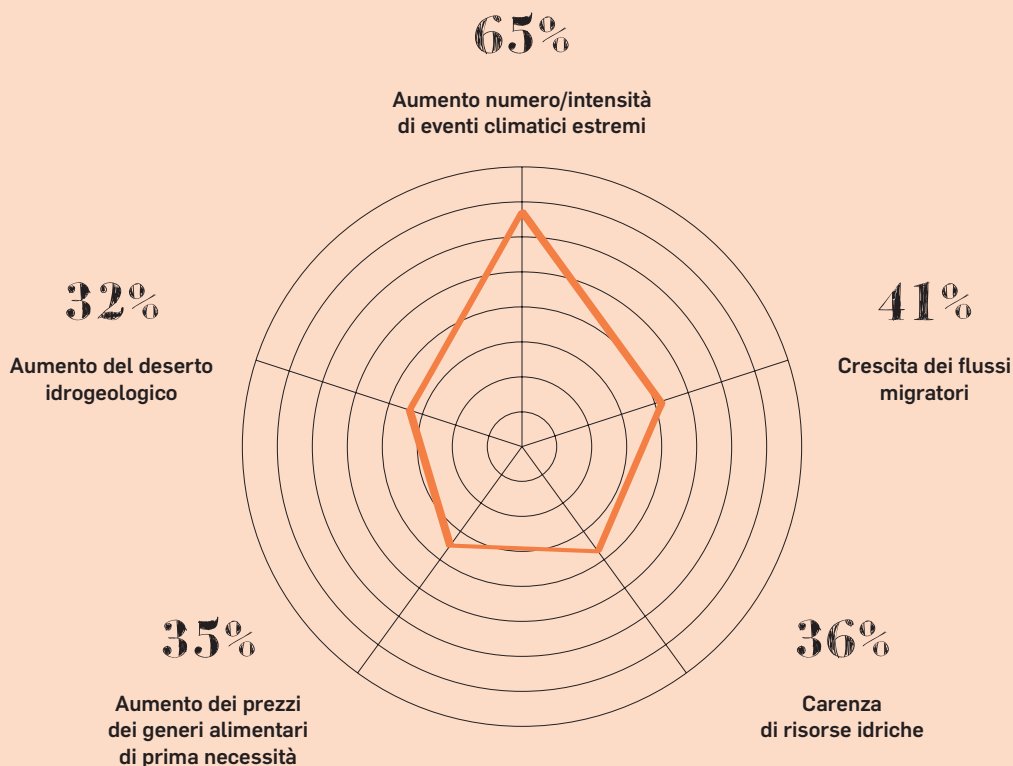
**IMPATTO CORRELATO AL CAMBIAMENTO CLIMATICO MISURATO IN TERMINI DI PERDITA RISPETTO AL PIL (CUMULATO 2020 - 2050)**



Fonte: Scope ESG Analysis Viene utilizzato un tasso di sconto del 3% basato sul tasso spot di tutte le obbligazioni secondo la BCE (da lavoce.info)

## CLIMA, UN DISASTRO ANNUNCIATO

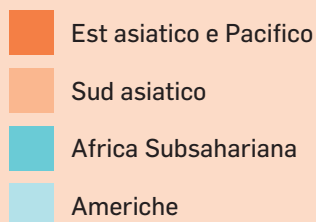
(Quali effetti del cambiamento climatico avranno un impatto maggiore nel prossimo decennio a livello globale? Valori percentuali. Totale campione manager)



Milioni di cittadini migrano in tutti i continenti (Valori assoluti e percentuali)

## MILIONI DI CITTADINI MIGRANO IN TUTTI I CONTINENTI

(Valori assoluti e percentuali)

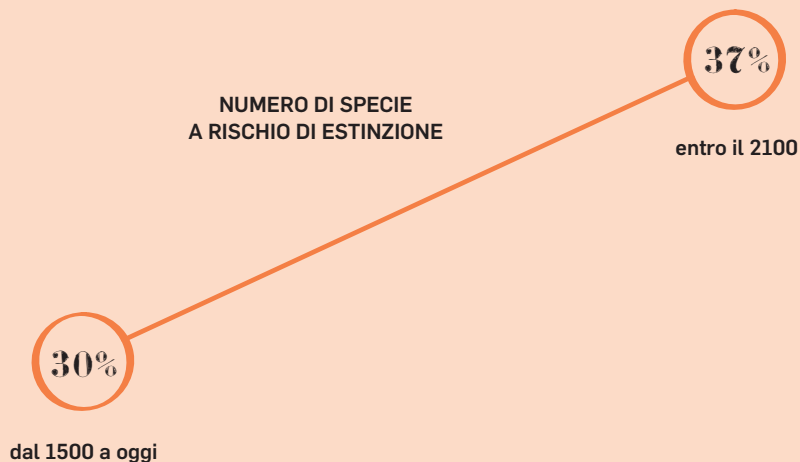


**1,2**

miliardi di rifugiati climatici previsti a livello globale entro il 2050

## IL CLIMATE CHANGE MINACCIA LA BIODIVERSITÀ

(Valori percentuali)



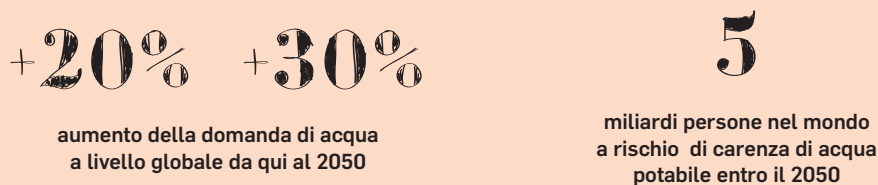
## UN PIANETA A RISCHIO DESERTIFICAZIONE

(Valori e percentuali)



## L'ACQUA UNA RISORSA SEMPRE PIÙ CRITICA

(Valori assoluti e percentuali)



L'OPINIONE

## Andare oltre l'emergenza per ridurre il rischio climatico sull'agroalimentare

Elia Acciai

Il rischio climatico costituisce una minaccia per il mercato agroalimentare italiano. Senza politiche di adattamento adeguate e programmate, capaci di costituire un pilastro delle strategie di sviluppo e degli interventi nazionali e regionali, potrebbe causare enormi perdite e distruggere fette significative di un settore vitale dell'economia nazionale. È necessario affrontare urgentemente la sfida, adottando pratiche agricole resilienti, politiche su misura per il cambiamento climatico e strategie per ridurre l'impatto ambientale delle produzioni agroalimentari. La collaborazione tra governo, operatori del settore ed esperti del clima è essenziale per proteggere la sicurezza alimentare e mantenere la competitività del mercato italiano. L'Italia ha l'opportunità di guidare questo cambiamento e preservare la sua posizione di eccellenza nell'industria agroalimentare internazionale. Nonostante i disastri naturali sempre più frequenti, i governi sono sembrati più intenzionati a spendere ingenti risorse nella fase

emergenziale post-disastro che a investire nella prevenzione. La scelta dimostra una mancanza di lungimiranza e un approccio reattivo anziché proattivo. Affrontare il rischio climatico richiede un impegno a lungo termine e un'azione preventiva, che vada oltre la gestione delle emergenze. È fondamentale destinare risorse significative alla prevenzione dei disastri naturali, alla protezione degli ecosistemi e alla promozione di una transizione verso un sistema alimentare sostenibile. Solo attraverso una visione olistica e investimenti mirati nella prevenzione, l'Italia potrà mitigare gli impatti negativi del cambiamento climatico sul settore e garantire la sicurezza alimentare per le generazioni future.

**Elia Acciai**  
economista

*tratto dal sito [lavoce.info](http://lavoce.info)*

Di contro, la “mucca in corridoio” è l'impossibilità di fornire nel 2050 proteine a dieci miliardi di esseri umani e per questo motivo non deve venire meno, secondo Cadamuro, l'impegno a monitorare e investire sull'innovazione, di cui si vedono già molti esempi, come l'agricoltura verticale, la carne a base vegetale, gli insetti, il cibo stampato in 3D.



### Come fornire proteine a dieci miliardi di persone nel 2050?

Proprio riguardo agli insetti, **Manuela Soressi** scrive: «La lezione di grandi antropologi, come **Marvin Harris**, è tornata di grande attualità grazie al vivace dibattito sugli **insetti edibili**, che appassiona da mesi l'Italia con posizioni contrapposte e divisive. Chi è

ostile a questo tipo di allevamento punta sul disgusto profondo suscitato dall'idea di trovarsi nel piatto grilli, locuste o larve. Perlomeno in Italia, visto che nel resto del mondo oltre due miliardi di persone consumano abitualmente insetti e non solo per necessità ma anche per piacere. Anche in alcune parti d'Italia lo si faceva. Si parla di un passato temporalmente non troppo remoto (fino agli anni Sessanta) ma culturalmente distante da noi quanto il pleistocene». E afferma che «quel che è buono da mangiare dev'essere, ancora prima, buono da pensare».

L'OPINIONE

## Insetti, pensiamoli buoni

Manuela  
Soressi

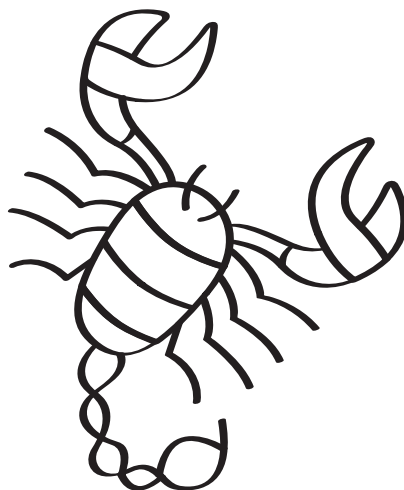
Oggi per accettare il pensiero di mangiare insetti occorre superare le barriere imposte dalla paura e dalla diffidenza verso il nuovo da mangiare, che è nuovo anche da pensare. Questo scatto mentale viene ancora prima del piacere dato dal cibo, visto che chi si oppone agli insetti edibili solitamente non ha mai provato ad assaggiarli. E, quindi, si ferma al disgusto, senza passare dal gusto.

Non per tutti è facile accettare l'idea che occorra ripensare le tradizioni consolidate nei consumi alimentari per verificare se sono ancora sostenibili in un pianeta che si avvicina ai dieci miliardi di abitanti. Così come non è semplice sviluppare la consapevolezza che la tradizione (come la lingua) non è "nata imparata", non è congelata né immutabile, ma è in perenne movimento. E che in quest'evoluzione sta la sua vitalità, quel quid che la rende sempre attuale, anche se le sue radici sono lontane nel passato. Questo processo non è agevole: lungo il percorso si incappa in criticità e problemi, nuovi da affrontare e complessi da risolvere. Ma c'è sempre una scorciatoia: "delegittimare" questi temi, abbassandone il livello corporeo dal cervello

alla pancia. Palesare pranzi in famiglia con immagini disgustose di vermi che girano nel piatto. Spaventare con i rischi di allergie ed effetti indesiderati. Sottolineare l'estraneità di questi alimenti alla cultura tradizionale italiana e alla sua cucina, considerata la migliore al mondo. Generare il sospetto che ci sia una lobby impegnata a inserire le farine di insetti in tanti prodotti alimentari molto amati (dalla pasta ai biscotti) a insaputa dei consumatori. Argomenti che colpiscono a livello emotivo, offuscando le ragioni oggettive per cui organizzazioni globali, come la Fao, ne stanno promuovendo e motivando un maggior uso anche nell'alimentazione umana, sostenendo studi e sperimentazioni per migliorarne le pratiche di allevamento e la sicurezza alimentare e per approfondirne l'impatto sull'organismo di chi non è abituato a consumarli. Ma quel che serve ora è anche studiare come superare le barriere culturali che chi guarda al passato mostra nei confronti di questi (e altri) alimenti del futuro.

**Manuela Soressi**  
giornalista, consulente, saggista

La sostenibilità è diventata un'urgenza globale, sia perché sono mutati gli atteggiamenti e i pensieri delle persone e delle aziende, sia perché gli eventi climatici sono lì a ricordarci tutti i giorni dove ci stiamo consapevolmente dirigendo. Con una premessa fondamentale: che, come afferma **Paolo Marcesini**, direttore di **Italia Circolare**, «affrontare la sostenibilità nella sua **complessità** è un percorso pieno di inciampi, di paradossi, di dubbi, anche di **contraddizioni**. Che non devono trasformarsi però in alibi per ridurre l'impegno e l'attenzione. Che per il largo consumo sono massimi».



### AGIRE E COMUNICARE

Il tema della sostenibilità è cambiato ed è diventato ormai centrale nel rapporto tra **brand**, **insegne** e **consumatori**, meno idealistico e più orientato a un pragmatismo di fondo, con cui le stesse insegne non possono fare a meno di confrontarsi, se vogliono che la sostenibilità non sia relegata a un tema di nicchia o di pura accademia. Così se i consumatori vogliono maggiore **concretezza**, dall'altro brand e insegne devono puntare di più sui **contenuti**, riappropriandosi anche di un **ruolo educativo**.



Quale percorso devono seguire allora le aziende del retail e del largo consumo? **Larry Fink**, presidente di **BlackRock**, ha affermato che presto le amministrazioni nel mondo non avranno più risorse sufficienti per rispondere ai bisogni dei cittadini e le persone si troveranno sempre più spinte verso le imprese per risolvere i propri problemi. Quindi, anche le imprese del largo consumo potranno esercitare ancora più un ruolo sociale e prendersi cura dei cittadini.

Cresce l'importanza del ruolo sociale delle imprese verso i cittadini

**AZIONI E IMPEGNI**

«L'Europa chiede alle imprese di raccontare quello che fanno in tema di sostenibilità – spiega **Carlo Alberto Pratesi**, professore di economia e gestione delle imprese all'Università Roma Tre, che ha condotto una ricerca tra le aziende di **Centromarca** sulle loro azioni e i loro impegni per lo sviluppo sostenibile – perché le azioni in questa direzione, da elemento distintivo, stanno diventando un prerequisito; e se un'azienda non comunica non riesce a stabilire collaborazioni e creare alleanze in questa direzione: comunicare è fondamentale per fare bene le cose con gli altri partner».

Entro giugno 2024, infatti, dovrà essere recepita anche in Italia la direttiva europea CSRD sulla rendicontazione societaria di sostenibilità, che obbligherà nel giro di tre anni circa 4 mila

imprese (anche le PMI quotate) a pubblicare un report di sostenibilità. Una normativa che si ritiene possa agevolare una comunicazione più trasparente e contrastare il greenwashing (se funzioneranno i controlli) soprattutto perché stabilisce un collegamento con il mondo della finanza e con gli indicatori ESG (ambiente, società, governance).



4 mila imprese dovranno pubblicare un report di sostenibilità entro tre anni a partire da giugno 2024

L'analisi, realizzata su un insieme di 30 mila dati per oltre 9.500 pagine di documenti pubblici delle 188 imprese aderenti a Centromarca utilizzando i criteri Gri (Global reporting initiative) e Sdg (Sustainable development goals), rileva che l'86% delle imprese comunica le azioni fatte e previste nel campo della sostenibilità, il 39% attraverso un report di sostenibilità, percentuali in crescita rispetto al 2020 quando erano rispettivamente il 74% e il 34%. (VEDI FIGURA 2)

«Occorre insistere sul fatto che non basta fare le cose, ma bisogna comunicarle ed è importante comunicare anche ciò che si intende fare, secondo una logica di filiera, per aprire alla collaborazione con chi sta a monte e chi sta a valle, o anche con imprese di altri settori pensando all'economia circolare. Va anche aggiunto che non è detto

FIGURA 2

**LA COMUNICAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ DELL'INDUSTRIA DI MARCA**

	La ripartizione delle aziende Centromarca (n.)	Aziende che comunicano (siti e/o altri documenti)	Aziende che pubblicano un report di sostenibilità
FOOD	95	85%	39%
BEVERAGE	45	96%	47%
CURA PERSONA	16	69%	38%
MULTISETTORE	10	80%	40%
CURA CASA	11	100%	0%
ALTRO	11	73%	45%
TOTALE	188	86%	39%

Fonte: elaborazione a cura del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi Roma Tre su dati pubblici IdM/Centromarca – periodi di raccolta aprile/luglio 2023

## Che cosa fanno le aziende di Centromarca per lo sviluppo sostenibile

**S**ono diversi gli interventi delle aziende che aderiscono a Centromarca, individuati dall'indagine "Azioni e impegni per lo sviluppo sostenibile dell'Industria di Marca in Italia" dell'Università degli Studi Roma Tre con differenze tra i diversi settori in funzione dell'impatto che hanno sulla produzione. Vediamole in dettaglio suddivise nelle tre aree della sostenibilità.

In campo **ambientale**:

- Interventi per la riduzione delle emissioni (67% delle aziende le rendiconta).
- Azioni per il contenimento e la razionalizzazione dei consumi energetici (61%).
- Uso responsabile delle materie prime (57%).
- Ottimizzazione dei consumi idrici (56%).
- Gestione dei rifiuti (56%).

In ambito **sociale**:

- Pari opportunità di genere e la valorizzazione delle diversità (60% delle aziende).
- Presidio di salute e sicurezza (54%).
- Occupazione e creazione

di posti di lavori (44%).

- Formazione (44%).

Nel campo della **sostenibilità economica**:

- Diffusione di informazioni sui risultati economici (36% delle industrie).
- Attività anticorruzione (28%).
- Buone pratiche di approvvigionamento (19%).

Tra gli impegni futuri prioritari per le aziende vi sono interventi su materie prime (49%) e su emissioni (48%) nell'area ambientale, mentre in campo sociale ed economico si confermano ai primi posti gli interventi fatti.

L'Industria di Marca comunica più e meglio del resto dell'Industria italiana, sono le conclusioni della ricerca.

Confrontando i dati di un'indagine Istat su un campione di quattro mila imprese italiane, si rileva che all'86% di IdM che comunica iniziative e impegni attraverso dati ufficiali pubblici si contrappone il 60% del dato nazionale. In dettaglio: il 78% delle IdM è impegnato in campo ambientale, rispetto al 50% rilevato a livello nazionale, nel sociale il 68% rispetto al 45% e sul fronte economico il 39% rispetto al 37%.

fertilizzante per la produzione di riso, che viene riacquistato da Nestlé e donato al **Banco alimentare** (780 quintali nel 2022)?

# 10

miliardi di tubetti di dentifricio in monomateriale riciclabile entro il 2025

«L'interesse del consumatore per il tubetto riciclabile – risponde **Sara Scrittore**, vice president & general manager Southern Europe di **Colgate-Palmolive** – è modesto, nonostante la comunicazione nel sito, nel report di sostenibilità, sul packaging. Ma il consumatore non acquista un prodotto perché il pack è riciclabile. Ciò che gli interessa è un prodotto senza compromessi sulla qualità, le performance e il prezzo».

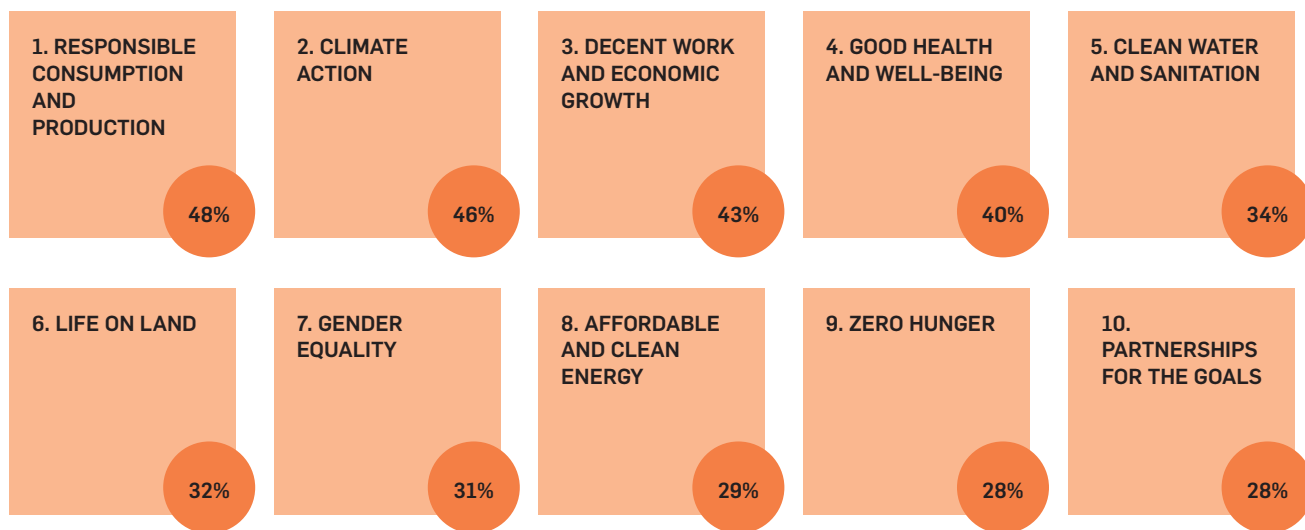
Ampia **disponibilità di informazioni** e maggiore **pragmatismo dei consumatori** sono i tratti caratterizzanti il tema della sostenibilità. Ma ci sono anche tante contraddizioni che generano confusione e richiedono un **approccio più concreto** da parte soprattutto del retail.

che le aziende grandi siano più avvantaggiate di quelle piccole. La vera differenza non la fa la dimensione, ma la **cultura della comunicazione** della sostenibilità. E per raccontare al mondo che cosa si fa è importante utilizzare denominazioni già entrate nel linguaggio globale, come la **tassonomia Sdg**. Molte aziende non utilizzano questa nomenclatura pur avendo operato negli stessi campi di intervento, ma è opportuno usare queste classificazioni, perché sono il **linguaggio comune** e condiviso da aziende, istituzioni, consumatori», conclude Pratesi. (VEDI FIGURA 3)

Che cosa **arriva al consumatore** di ciò che fanno? Che cosa sanno, per esempio i consumatori del fatto che **Colgate Palmolive** ha investito anni di ricerca e somme ingentissime per sostituire entro il 2025 i dieci miliardi di **tubetti di dentifricio** nel mondo con prodotti in **monomateriale riciclabile** e contemporaneamente ha reso disponibile la tecnologia agli altri produttori per sostituire i restanti dieci miliardi di tubetti venduti a livello globale? E quale percezione hanno del lavoro che sta dietro all'iniziativa di **Nespresso** per il **riciclo delle capsule di alluminio** e per il **compostaggio** dei fondi di caffè utilizzati come

FIGURA 3

## LE TOP DIECI CLASSIFICAZIONI SDG UTILIZZATE DALLE AZIENDE DI CENTROMARCA



**Fonte:** elaborazione a cura del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi Roma Tre su dati pubblici IdM/Centromarca - periodi di raccolta aprile/luglio 2023

### LA SOSTENIBILITÀ NON È UGUALE PER TUTTI

Anche perché sono **diversi gli approcci**, le aspettative e le convinzioni del consumatore. Lo spiega un'analisi realizzata a partire dal **Nuovo Codice Consumi**, la ricerca fondativa realizzata da **GS1 Italy** in collaborazione con **Ipsos** e **McKinsey & Company**, che sulla base di **sei temi-chiave** nel rapporto degli italiani con la spesa e i consumi definisce una nuova concezione di appartenenza a determinate **"comunità di sentire"** (o "community" per brevità) e una differente **visione territoriale**, articolata per criteri di prevalenza (agricola, industriale, turistica e residenziale) in funzione del contesto abitativo e socio-economico. (VEDI FIGURA 4)

Seguendo un approccio differenziale, rispetto alla media delle risposte è possibile riconoscere quale community raccoglie i **consumatori "più green"** intesi come coloro che agiscono spinti dalle migliori intenzioni in tema di sostenibilità su tutti gli aspetti oggetto di analisi.

Alle community **"Autentici e nostalgici del genius loci"** e **"Moral suasion"** appartengono i consumatori che complessivamente vivono la sostenibilità sotto tutti i punti di vista analizzati, manifestando anche una propensione ad accettare compromessi di prezzo.

«Non ci sono manifestazioni con picchi particolari ma l'attenzione

verso la sostenibilità dei prodotti acquistati è sentita e manifestata direttamente attraverso le **scelte di consumo** (packaging riciclabile, no plastiche, prodotti sfusi e attenzione ai sacchetti) e le **azioni quotidiane** (raccolta differenziata in cui si crede e disponibilità a "pagare" per soluzioni più sostenibili e/o evitare sprechi acquistando prodotti con scadenza ravvicinata)», scrive **Samanta Correale**, business intelligence senior manager di **GS1 Italy**.

Infatti ogni community manifesta il suo approccio alla sostenibilità in modo diverso:

- L'agito verso la scelta di packaging più sostenibili e l'attenzione ai sacchetti per il

## Sostenibilità: parlano i protagonisti

**Complessità.** «Ci sono diversi elementi che concorrono a rendere complesso affrontare il tema della sostenibilità, come il cambiamento delle normative. Vi sono poi la necessità di far evolvere all'unisono i diversi anelli per dare più forza all'intera filiera, identificare gli aspetti distintivi all'interno di un perimetro affollato, l'evoluzione tecnologica per una rendicontazione certificata e puntuale. Poi c'è il consumatore che aggiunge un ulteriore elemento di complessità: un consumatore consapevole dell'importanza della sostenibilità, ma contraddittorio tra ciò che dichiara e pensa e le azioni che mette in atto contro la crisi, quando taglia i prodotti sostenibili e acquista quelli con i prezzi più bassi. Non dimentichiamo che il consumatore è senza dubbio più consapevole ed evoluto, ma si trova a dover coniugare la sostenibilità con i temi economici. Nonostante ciò, domani i prodotti sostenibili rappresenteranno la linea di base comune, da cui ripartire». **Chiara Faenza, responsabile sostenibilità e innovazione valori di Coop Italia.**

**Lungo periodo.** «Il fattore decisivo per fare investimenti mai fatti prima con una prospettiva di lunghissimo periodo è comunque quello di dare rilievo alla sostenibilità di performance economica, alla base della sostenibilità sociale e ambientale, per assicurare continuità all'azienda. Per questo, per esempio, abbiamo una struttura centralizzata sulla sostenibilità che non dipende dai risultati di corto periodo. La sostenibilità è entrata quindi stabilmente nell'agenda del Ceo e questo ha contribuito anche a rompere i silos aziendali».

**Sara Scrittore, vice president & general manager Southern Europe di Colgate-Palmolive.**

**Ecosistema collaborativo.** «La cosa più complicata in questo periodo di forti discontinuità è tenere insieme la volatilità nel breve, che condiziona fortemente le scelte, e la trasformazione sostenibile, che richiede investimenti elevatissimi di lunghissimo periodo senza avere risultato nel breve. E avere elevato la sostenibilità a strategia di gruppo è stato un elemento chiave. Le tematiche che stiamo affrontando sono però così trasfor-

mative e complesse che nessuna Industria e nemmeno nessuna filiera monoindustria può pensare di risolverle da sola. La soluzione è lavorare insieme in un ecosistema collaborativo».

**Marco Travaglia, vice presidente di Centromarca, presidente e amministratore delegato del Gruppo Nestlé in Italia e a Malta.**

**Divulgazione.** «Vi è ancora scarsa conoscenza di questi temi da parte del consumatore che appena si alzano i prezzi dei prodotti di filiera sostenibile smette di comprarli. Dobbiamo fare diventare sexy la CSR. Come? Oggi l'aria fritta non funziona più».

**Roberto Selva, direttore marketing di Esselunga.**

**Ruolo pedagogico.** «Il negozio non è solo il luogo dove fare la spesa, ma svolge anche un ruolo pedagogico nei confronti dei clienti. La sostenibilità vale anche nel rapporto con il consumatore e molti prodotti, come quelli bio, hanno costi troppo elevati per la maggior parte dei consumatori».

**Grégoire Kaufman, direttore generale di Crai Secom.**

**Pragmatismo.** «C'è una flessione nella predisposizione all'acquisto dei prodotti bio perché il consumatore razionale non riconosce il gap con gli altri prodotti, nei quali ritrova alcune caratteristiche del biologico come la naturalità e la sicurezza, e agisce con maggiore pragmatismo».

**Alessandra Corsi, direttrice marketing e dell'offerta Mdd di Conad.**

**Coinvolgimento.** «La sostenibilità non può più essere un elemento di nicchia. È necessaria una condivisione culturale con il consumatore, con gli altri retailer e con i fornitori. La nostra azione è quindi orientata a coinvolgere in primis i fornitori per intervenire in maniera consistente sui prodotti, dall'eliminazione delle uova da galline non allevate a terra anche negli ingredienti, all'eliminazione delle microplastiche da tutti i prodotti per la cura della persona, alla redazione di un bilancio di sostenibilità che non solo rendiconta quanto fatto ma consente di rendersi conto di quanto rimane da fare».

**Fabio Sordi, direttore commerciale di Selex.**

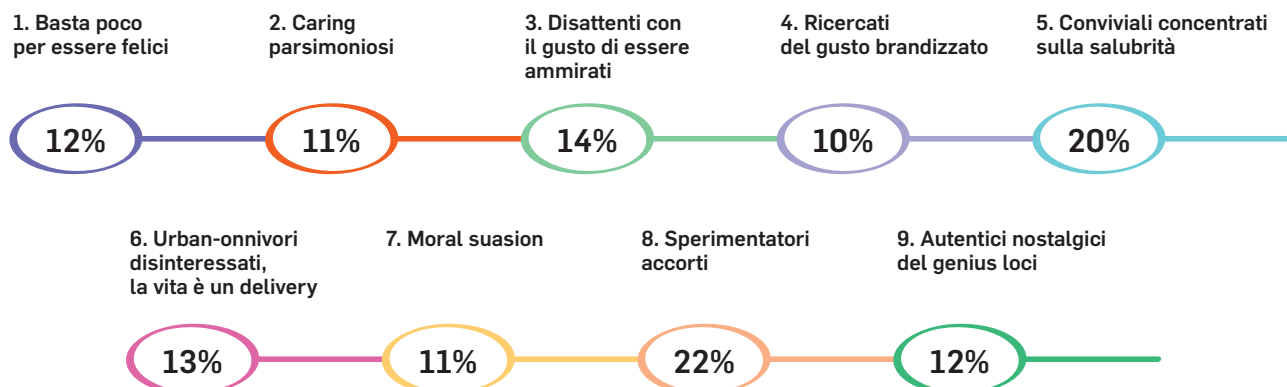
trasporto accomuna i **“Basta poco per essere felici”** e **“Gli sperimentatori accorti”** ma i primi non credono nella raccolta differenziata e sono molto propensi (i più propensi) a compromessi di prezzo/scadenza del prodotto mentre i secondi esattamente al contrario su questi ultimi due aspetti.

• **“Caring parsimoniosi e alla ricerca di conforto”** e **“Conviviali concentrati sulla salubrità”** si focalizzano sulla raccolta differenziata, i primi con molta convinzione (ne sono i più convinti sostenitori), e sulla scelta dei sacchetti per il trasporto, ma sono poco propensi a farsi influenzare nella

scelta dei prodotti dal loro packaging: si rimedia operando successivamente al consumo attraverso una corretta e attenta raccolta differenziata, si demanda la responsabilità della sostenibilità a terze parti. Di conseguenza la propensione a compromessi di prezzo/scadenza è tra le più basse.

FIGURA 4

## COMMUNITY OF SENTIMENT



% Incidenza nella popolazione

Fonte: GS1 Italy "Nuovo Codice Consumi" 2022

- Per i "Disattenti con il gusto di essere ammirati" e i "Ricercati del gusto brandizzato" si agisce sul punto vendita dove diventa anche modo per essere "ammirati", quindi scelta di prodotti con packaging sostenibile e forte polarizzazione sulla scelta dei sacchetti da trasporto, ma pochissima propensione alla raccolta differenziata (la prima di queste community è la meno coinvolta in assoluto su questo tema) e ai compromessi di prezzo/scadenza.
- Rimangono gli "Onnivori disinteressati, la vita è un delivery" che possiamo battezzare come i meno "sostenibili" in assoluto. (VEDI FIGURA 5)



Scopri "Nuovo Codice Consumi - La spesa e gli italiani"

### LA SOSTENIBILITÀ NEI TERRITORI

Considerando il secondo criterio di differenziazione del comportamento del consumatore, legato al tema territoriale, emerso dalla ricerca, i risultati dell'analisi evidenziano come una stessa community agisce diversamente a seconda del territorio in cui vive.

Prendendo per esempio la community dei "Conviviali concentrati sulla salubrità" che pesa il 20% a livello nazionale, se risulta comune l'approccio poco "agito" sul punto vendita, che vede poca attenzione nella scelta del packaging del prodotto e una bassa propensione al compromesso di prezzo/scadenza del prodotto, il tema della raccolta differenziata cambia da un contesto territoriale a un altro: se complessivamente i consumatori appartenenti a questa community hanno un approccio positivo con la raccolta differenziata la situazione cambia per quelli che vivono in un contesto territoriale cittadino/residenziale. (VEDI FIGURA 6)

Questo potrebbe lasciare uno spazio di analisi ulteriore per valutare se il differente approccio in tema di raccolta differenziata, nel contesto residenziale cittadino, non sia dovuto a mancanza di chiarezza nella gestione del servizio di raccolta differenziata e assenza o poca disponibilità di un servizio (vedi la raccolta degli olii da cucina esausti) che potrebbe essere soddisfatto per esempio dalla rete locale di retailer.



FIGURA 5

## DIFFERENZA % TRA VALORE DELLE RISPOSTE E LA MEDIA, PER “TEMATICA”

	Autentici nostalgici del genius loci	Basta poco per essere felici	Caring parsimoniosi e alla ricerca di conforto	Conviviali, concentrati sulla salubrità	Disattenti avvolti dal gusto di essere ammirati	Moral suasion	Onnivori disinteressati, La vita è un delivery	Ricercati dal gusto brandizzati	Sperimentatori accorti	
Cerco sempre di acquistare prodotti con confezioni riciclabili	13%	6%	0%	-12%	4%	2%	-14%	11%	5%	
Non compro più i prodotti confezionati con contenitori di plastica	7%	7%	-15%	-17%	21%	8%	-9%	13%	-7%	Attenzione al packaging del prodotto
Quando posso, preferisco i prodotti sfusi/sciolti, non confezionati	10%	5%	-9%	-10%	7%	9%	-17%	5%	4%	
Solitamente, quando va a fare la spesa porta i sacchetti da casa?	No, prendo i sacchetti del supermercato	-2%	0%	-1%	2%	56%	0%	27%	63%	Scelta dei sacchetti per il trasporto
	Porto il carrello da casa	1%	-1%	-2%	-1%	62%	0%	0%	0%	
	Porto quelli di stoffa o altri materiali riutilizzabili	2%	1%	9%	5%	-65%	1%	-63%	-62%	
	Porto sia quelli riutilizzabili, sia quelli che si buttano/ si riusano per la spazzatura	2%	1%	-1%	-4%	-2%	-1%	50%	48%	
	Porto solo quelli che si buttano/si riusano per la spazzatura	-2%	0%	-3%	-1%	48%	1%	10%	12%	
A casa siamo molto attenti e precisi a fare la raccolta differenziata	-1%	5%	18%	-4%	1%	6%	-9%	1%	4%	
Faccio la raccolta differenziata solo perché è obbligatorio nel mio comune	-1%	8%	-6%	1%	32%	0%	13%	16%	-14%	
La raccolta indifferenziata è inutile una volta che i rifiuti arrivano al centro di smaltimento vengono messi tutti insieme	1%	8%	-12%	0%	32%	2%	6%	13%	-10%	Approccio verso la raccolta differenziata
Quando cuciniamo, l'olio usato lo versiamo nel lavandino	-6%	7%	-7%	1%	37%	-5%	8%	16%	-6%	
La raccolta differenziata richiede tempo e sforzi che non sono giustificati dai vantaggi per l'ambiente	0%	6%	-11%	-3%	35%	1%	5%	15%	-10%	
Sono disposto/a a pagare di più per una confezione riciclabile	1%	2%	-12%	-20%	-25%	-3%	-38%	-39%	-3%	Sensibilità al prezzo
Compro i prodotti che hanno un prezzo più basso perché stanno per scadere	0%	53%	-14%	-8%	-34%	7%	-3%	2%	-8%	

Nota: in verde i consumatori più green

Fonte: GS1 Italy “Nuovo Codice Consumi” 2022

FIGURA 6

**COMMUNITY “CONVIVALI CONCENTRATI SULLA SALUBRITÀ”: DIFFERENZA % TRA VALORE DELLE RISPOSTE E LA MEDIA, PER “TEMATICA”**

	Comuni prevalentemente agricoli	Comuni prevalentemente industriali	Comuni prevalentemente turistici	Grandi città e residenziali		
Cerco sempre di acquistare prodotti con confezioni riciclabili	-20%	-13%	-7%	-14%		
Non compro più i prodotti confezionati con contenitori di plastica	-15%	-9%	-7%	-15%	Attenzione al packaging del prodotto	
Quando posso, preferisco i prodotti sfusi/sciolti, non confezionati	-22%	-17%	-12%	-21%		
Solitamente, quando va a fare la spesa porta i sacchetti da casa?	No, prendo i sacchetti del supermercato	0%	1%	6%	-2%	Scelta dei sacchetti per il trasporto
	Porto il carrellino da casa	-5%	-3%	1%	3%	
	Porto quelli di stoffa o altri materiali riutilizzabili	4%	13%	-2%	0%	
	Porto sia quelli riutilizzabili, sia quelli che si buttano/ si riusano per la spazzatura	2%	-7%	-4%	-3%	
	Porto solo quelli che si buttano/si riusano per la spazzatura	1%	-3%	0%	2%	
A casa siamo molto attenti e precisi a fare la raccolta differenziata	-2%	-1%	0%	-19%		
Faccio la raccolta differenziata solo perché è obbligatorio nel mio comune	-3%	2%	3%	1%		
La raccolta indifferenziata è inutile un volta che i rifiuti arrivano al centro di smaltimento vengono messi tutti insieme	-2%	1%	-2%	3%	Approccio verso la raccolta differenziata	
Quando cuciniamo, l'olio usato lo versiamo nel lavandino	-3%	-2%	0%	10%		
La raccolta differenziata richiede tempo e sforzi che non sono giustificati dai vantaggi per l'ambiente	-12%	-2%	-2%	-1%		
Sono disposto/a a pagare di più per una confezione riciclabile	-25%	-21%	-16%	-21%	Sensibilità al prezzo	
Compro i prodotti che hanno un prezzo più basso perché stanno per scadere	-8%	-8%	-7%	-6%		

Nota: in verde i consumatori più green

Fonte: GSI Italy “Nuovo Codice Consumi” 2022



**INFORMAZIONI ED ETICHETTE**

Nella costruzione del **rapporto di relazione** tra aziende e consumatori, la comunicazione dell'**agire sostenibile** deve essere veritiera e riscontrabile e va spogliata dal greenwashing che oggi riguarda l'80% della comunicazione ambientale. Anche perché, come osserva **Marco Cuppini**, research and communication director di **GS1 Italy**, le generazioni più giovani, e non solo loro, non comprano più marche ma **informazioni**: «Il boom delle informazioni di prodotto sulle etichette è stato spinto dal legislatore, ma Industria e Distribuzione hanno capito che le etichette sono i nuovi media».

L'80%

della comunicazione ambientale è greenwashing

Dall'**Osservatorio Immagino**, lo studio semestrale di **GS1 Italy** frutto dell'incrocio del contenuto delle etichette di 133 mila prodotti del largo consumo con le vendite registrate da **NielsenIQ**, emerge un incremento delle indicazioni in etichetta legate alla sostenibilità del prodotto e del packaging.

Nel packaging, i prodotti che indicano la riciclabilità della confezione pesano il 66,7% sul totale venduto nel 2022. I soli prodotti a Marca del distributore sono concentrati soprattutto nel cluster di agricoltura e allevamento sostenibili, nel quale rientrano tutti i prodotti bio.

**Cambio nei codici della comunicazione**

«**N**ell'evoluzione dei codici della sostenibilità trasmessi dal packaging – afferma **Francesco Bruschi**, head of strategy di **FutureBrand** – le marche stanno attuando quattro sostanziali cambiamenti di senso, improntati a una visione olistica, meno idealistica e più pragmatica, anche per superare le contraddizioni esistenti proprio in tema di sostenibilità: le giovani generazioni vogliono un futuro attuabile, cibo sano e genuino ma buono». Così si passa:

- Da **“buono per il pianeta”** a **“buono per te”**, con una narrazione che crea una corrispondenza tra benefici per sé e per il pianeta.
- Da **“eco idealismo”** a **“eco pragmatismo”**, con un linguaggio che evolve da metafore iperreali di un futuro ideale a un tono diretto, pratico con radici nel presente e messaggi concreti anche se a volte con immagini imperfette.

Da **“scientifico e funzionale”** a **“inclusivo ed empatico”**, passando da codici tecnici e razionali a una relazione emotiva e più coinvolgente.

- Da **“approccio formale”** a **“sostanziale”**, in cui un'opportunità accessoria diventa un elemento fondante e verificabile della marca.

Perché, conclude Bruschi, «Comunicare sostenibilità significa comunicare adesione a un valore, utilizzando codici per mettere in evidenza ciò che la marca vuole fare»

Il  
74,4%  
dei prodotti  
contiene indicazioni  
sulla raccolta  
differenziata  
della confezione

Di fronte a tutte queste informazioni come si comporta il consumatore? Cosa legge? Dalla ricerca realizzata da **GS1 Italy** in collaborazione con **Ipsos** emerge che i consumatori leggono le etichette soprattutto per:

- Capire il corretto uso e smaltimento del prodotto (82%).
- Verificare ingredienti e valori nutrizionali (57%).
- Verificare la provenienza e l'origine (52%).

Il 75% delle persone intervistate ha deciso almeno una volta di non acquistare un prodotto leggendo l'etichetta.

In fase d'acquisto sono sei i principali motivi di consultazione. **(VEDI FIGURA 7)**

Il 38% dei consumatori invece non le consulta perché acquista sempre gli stessi prodotti, il 19% perché quando fa la spesa non ha tempo e il 16% trova che

FIGURA 7

## LA CONSULTAZIONE DELLE ETICHETTE IN FASE DI ACQUISTO

### I CINQUE PRINCIPALI MOTIVI DI CONSULTAZIONE DELLE ETICHETTE



Nessuno di questi/non guardo le etichette mentre faccio acquisti: 2%

### I TRE PRINCIPALI MOTIVI DI NON CONSULTAZIONE DELLE ETICHETTE



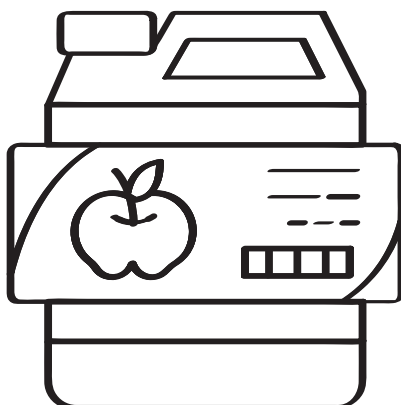
Nessuno di questi/non guardo le etichette mentre faccio acquisti: 22%

Fonte: Ipsos per GSI Italy

le informazioni non aggiungano nulla a ciò che già sa.

«Una riflessione sulle integrazioni che Industria e Retail devono mettere in campo nel prossimo futuro – sottolinea Cuppini – arriva dalle informazioni che secondo i consumatori sono **più difficili da trovare** vale a dire: assenza di prodotti inquinanti, provenienza, che siano prodotti salutari e la modalità di riciclo e di smaltimento della confezione».

E a proposito di comportamenti contraddittori, Cuppini rileva che la conferma del forte interesse di aziende e consumatori per questa tematica arriva dal fatto che si registra una **crescita dell'offerta** del 5,4% di prodotti che comunicano in etichetta l'impegno per



ridurre l'impatto sull'ambiente e **della domanda** del +3,2%. «Però anche questo ampio paniere di prodotti risente dell'aumento dei costi di produzione, trasferito poi sui prezzi di vendita, e il conseguente rialzo dell'inflazione che nel mondo del largo consumo confezionato ha raggiunto in media il 15% tra la fine del 2022 e i primi mesi del 2023».

Anche i prodotti che comunicano la sostenibilità hanno subito il contraccolpo dell'inflazione

Così l'analisi condotta dall'Osservatorio Immagino ha individuato oltre 36 mila prodotti (pari al 27,2% dei quasi 133 mila prodotti monitorati) che nel 2022 hanno superato i 15 miliardi di euro di incassi tra supermercati e ipermercati italiani (35,7% del totale). Rispetto al 2021 questo paniere ha perso il -4,3% dei volumi venduti ma, per effetto soprattutto dell'aumento dei prezzi, ha aumentato di +8,6% il giro d'affari. (VEDI FIGURA 8)

36

mila prodotti  
che comunicano  
sostenibilità  
in etichetta nel 2022  
hanno registrato  
vendite per

15

miliardi di euro

Analizzando i quattro temi con cui **GS1 Italy** identifica la sostenibilità in etichetta (**responsabilità sociale**, **management sostenibile delle risorse**, **rispetto degli animali** e

FIGURA 8

## LE QUATTRO AREE TEMATICHE DELLA SOSTENIBILITÀ SULLE ETICHETTE DEI PRODOTTI

	% PRODOTTI	% VENDITE IN VALORE	TREND % VENDITE IN VALORE 2022 VS 2021	TREND % VENDITE IN VALORE 2021 VS 2020	TREND % VENDITE IN VOLUME 2022 VS 2021	PRESSIONE PROMO
Totale prodotti sostenibili	27,2	35,7	8,6	1,2	-4,3	31,5
Management sostenibile delle risorse	12,7	21,9	10,1	3,0	-3,3	35,7
Responsabilità sociale	7,3	11,8	10,5	3,5	-4,6	31,1
Agricoltura e allevamento sostenibili	10,5	8,2	5,1	1,1	-4,1	22,9
Rispetto degli animali	2,5	4,5	6,4	1,6	-5,3	39,8

Tutte le quote fanno riferimento al mondo dell'Osservatorio Immagino (132.829 prodotti)

Fonte: Osservatorio Immagino GS1 Italy, ed. 1, 2023

agricoltura e allevamento sostenibili), il management sostenibile delle risorse vede incrementi a doppia cifra con i claim più dinamici che sono "ok compost", "biodegradabile", "con materiale riciclato", "senza fosfati", "vegetale" e "riciclabile". In agricoltura e allevamento sostenibile si è molto diffuso il claim "senza antibiotici" e restano leve sensibili "filiera corta", "filiera controllata" e "senza Ogm".

A totale 2022, l'andamento migliore a valore è stato quello dei prodotti "etici" nei confronti dei lavoratori e delle comunità (+10,5% a valore), mentre a volume quello che ha maggiormente contenuto il calo delle vendite è stato quello dei prodotti ottenuti gestendo le risorse naturali in modo sostenibile (-3,3%).

Tra i 35 claim rilevati dall'Osservatorio Immagino di **GS1 Italy** solo otto hanno registrato trend positivi anche per quanto riguarda i volumi di vendita.

### LOGISTICA SOSTENIBILE

Per il sistema delle imprese Industria e Distribuzione, l'**approccio di filiera** è il salto di qualità determinante e la logistica assume un ruolo fondamentale sulla riduzione delle emissioni, sull'efficienza di sistema e sulla riduzione dei costi, così come è determinante un approccio a matrice per l'economia circolare. La **sostenibilità** si va sempre più configurando quindi come un **tema precompetitivo**.

Nel settore del largo consumo, più del 90% delle emissioni totali di un'impresa derivano dalla value chain, cioè dai fornitori diretti e indiretti. Per questo, **raccogliere e rendicontare** le emissioni generate dalla filiera è sempre più importante in un'ottica di riduzione dell'impatto climatico. Un contributo importante in questa direzione arriva dal tool **Ecologico2** di **GS1 Italy** che recentemente ha aggiornato le schede tecniche delle principali soluzioni e tecnologie che possono ridurre le emissioni della supply chain.

## Claim controcorrente

**M**anagement sostenibile delle risorse. Il claim più diffuso e che sviluppa il maggior valore di vendita resta “riciclabile”, presente su oltre cinque mila prodotti, che realizzano 3,8 miliardi di euro di sell-out tra supermercati e ipermercati ed è riuscito ad aumentare le vendite sia a valore (+16,6%) sia a volume (+1,8%), in particolare in alcune categorie merceologiche, come detersivi per il bucato in lavatrice, bevande base thè, cola, patatine, ammorbidenti, bagnoschiuma e docciaschiuma. Bilancio 2022 positivo anche per il claim “con materiale riciclato”, che ha ottenuto una crescita annua di +20,5% a valore e di +3,0% a volume, con 4.449 referenze per 2,6 miliardi di euro di sell-out. Ad aver contribuito maggiormente a questo trend, oltre a un’espansione dell’offerta (+20,5%), sono state categorie come le bevande base thè, i bagnoschiuma e docciaschiuma, gli ammorbidenti, le patatine e i prodotti per il bucato.

Altro claim che è riuscito ad aumentare i volumi venduti (+3,7%) è “biodegradabile”, che ha registrato anche una delle maggiori crescite a valore (+28,4%), arrivando a sfiorare 300 milioni di euro di sell-out, anche grazie a una robusta espansione dell’offerta a scaffale (+24,3%). Tra le categorie più performanti si segnalano accessori da tavola usa e getta, fazzoletti in carta e prodotti per lavastoviglie.

La crescita più rilevante delle vendite spetta alla certificazione Ok-Compost. I 717 prodotti che la riportano in etichetta hanno aumentato i volumi venduti di +11,8% e il fatturato di +29,7%, superando i 215 milioni di euro. Un risultato a cui hanno contribuito l’ampliamento dell’offerta (+20,2%) e il trend positivo in alcune categorie, come gelati in vaschetta e accessori da tavola usa e getta.

Volumi di vendita in aumento anche per i 296 prodotti certificati Ecolabel (+1,8%), che hanno superato gli 88 milioni di euro di sell-out (+14,7%), con trend particolarmente positivi per tovaglioli di carta e asciugamani/rotoli di carta, e per i 195 prodotti che evidenziano l’uso di packaging in Mater-Bi: i volumi sono aumentati di +0,6% e il giro d’affari di +15,8%, oltrepassando i 66 milioni di euro, grazie soprattutto a carta igienica, fazzoletti di carta e pasta di semola.

**Responsabilità sociale.** L’Osservatorio Immagino ha individuato 9.688 prodotti che riportano sulla confezione una delle cinque certificazioni relative alla responsabilità sociale: FSC, PEFC, Rainforest Alliance, Fairtrade, UTZ. Nel 2022 questo paniere ha superato i 5,1 miliardi di euro di sell-out (+10,5% annuo), mentre a volume ha perso il -4,6%. Tutte le certificazioni hanno condiviso questo andamento, tranne UTZ che non solo ha mostrato il risultato peggiore a volume (-33,6%), ma ha anche registrato un deciso calo a valore (-30,2%). La certificazione di gran lunga più diffusa è FSC (Forest Stewardship Council), presente sul 5,8% delle referenze e che, con i suoi oltre 3,9 miliardi di euro di vendite, contribuisce per oltre il 9% al sell-out complessivo di quest’area. Nel 2022 ha aumentato il fatturato di +11,0% e ha accusato un calo dei volumi inferiore alla media del paniere (-3,1%).

**Agricoltura e allevamento sostenibili.** Tra claim e certificazioni monitorate, solo “filiera”, il principale per giro d’affari di questo paniere (1,4 miliardi di euro, in crescita annua di +12,1%), riesce a mantenere stabili i volumi (-0,7%), a brillare in questo paniere è il claim “senza antibiotici”: non solo ha avuto il maggior tasso di crescita annua a valore (+17,2%), ma è stato anche l’unico di questo paniere con un aumento delle vendite in volume (+4,3%), spinte soprattutto da specialità ittiche, pasta fresca ripiena, pollo e maionese. Presente su 262 prodotti, ha raggiunto quasi 152 milioni di euro di sell-out e beneficiato di una crescita della componente di offerta, ma soprattutto di quella di domanda (+10,3%).

**Rispetto per gli animali.** Questo trend ha accomunato cinque delle sei indicazioni monitorate (i claim “benessere animale” e “no cruelty”, le certificazioni Friend of the sea e MSC, il logo Cruelty free). L’unica eccezione del paniere è la certificazione ASC (Aquaculture Stewardship Council), cresciuta sia a valore sia a volume. Rilevata su 70 prodotti, ha registrato +1,9% a volume e +9,7% a valore, superando i 46 milioni di euro di sell-out, grazie alla spinta positiva del salmone affumicato e delle altre specialità ittiche.



Più del

90%

delle emissioni di un'impresa del largo consumo deriva dalla value chain

Nasce da queste considerazioni “**Misurare l'impatto climatico aziendale: il set di dati standard da condividere con i partner di filiera**”, la nuova guida realizzata da **GS1 Italy** in ambito ECR per aiutare le imprese a misurare la propria impronta ambientale lungo tutta la filiera.



Guarda il video “Diventa protagonista del cambiamento con ECR Italia”

Questo manuale costituisce il secondo step del progetto di **GS1 Italy** dedicato al tema della **raccolta** e della **strutturazione dei dati** per il calcolo della cosiddetta “**corporate carbon footprint**”: dopo il book “**Misurare l'impatto climatico aziendale: come ottenere dati strutturati e affidabili**”, che aiuta le imprese a reperire i propri dati di sostenibilità, la nuova guida chiarisce come portare il processo di raccolta dati lungo tutta

## I 30anni di ECR Italia, un modello unico di collaborazione precompetitiva

**T**rentesimo compleanno per **ECR Italia**, l'associazione, attiva all'interno di **GS1 Italy**, alla quale aderiscono le principali aziende di Industria e Distribuzione del largo consumo italiano, che collaborano per sviluppare soluzioni e strumenti per migliorare i processi di filiera. Obiettivo: condividere best practice, innovare i processi e costruire un modello di relazione collaborativa tra le imprese che generi maggiore efficienza e trasferisca nuovo valore al consumatore. «Dal 1993 facilitiamo la relazione e il dialogo tra le aziende per trovare insieme delle soluzioni che generino benefici condivisi e rendano la filiera più efficiente e sostenibile fornendo Efficient Consumer Response, come dice l'acronimo del nostro nome» afferma **Silvia Scalia**, ECR Italia and training director di **GS1 Italy**. «E lo facciamo, da sempre, in un'ottica di community e con un modello di relazione collaborativa che non ha eguali nel panorama del largo consumo. Infatti, ECR è l'unica organizzazione in cui si incontrano e lavorano insieme produttori

e distributori e, da quest'anno, si è aperta anche alla partecipazione degli operatori logistici, che hanno un loro ruolo strategico e irrinunciabile nelle relazioni di filiera. ECR si conferma così un network collaborativo che si confronta, dialoga, sperimenta, innova e condivide competenze lungo l'intera supply chain». Tutte le attività di ECR Italia sono gestite perlopiù attraverso tavoli di lavoro precompetitivi a cui partecipano i manager delle aziende associate, spesso con la collaborazione e il supporto di esperti del mondo accademico e delle società di consulenza. In questi gruppi di lavoro si identificano le soluzioni di processo condivise, i progetti pilota da sviluppare sui temi di interesse comune e prioritario e le buone pratiche, da condividere prima con l'intera community ECR e quindi con tutto il mondo del largo consumo. Sostenibilità, logistica e supply chain efficienti, relazione tra Industria, Distribuzione e consumatore, sono le tre macro aree nelle quali si sviluppano i progetti e le attività di ECR Italia.

la filiera, usando un linguaggio comune che possa essere adottato dai diversi attori per facilitare lo scambio di dati climatici.

Ottenere informazioni sulle emissioni, infatti, non è sufficiente: lo scambio di **dati** tra aziende, che possono avere - e di fatto hanno - maturità differenti sul tema della raccolta e della comunicazione dei dati, è per sua natura complesso e oggi viene spesso gestito in modo destrutturato. È quindi necessario che i dati climatici siano non solo **affidabili**, ma anche **condivisibili**.

«Da diversi anni **GS1 Italy** in ambito ECR supporta le aziende con progetti che hanno in comune

la capacità di **ridurre le emissioni** di CO2 e di produrre impatti positivi sulla sostenibilità. I dati climatici - commenta **Silvia Scalia**, ECR Italia and training director di **GS1 Italy** - assumono sempre più importanza per le aziende e coprono un perimetro che va oltre le attività da loro direttamente gestite. Con questo strumento vogliamo aiutare le imprese nel complesso processo di condivisione delle informazioni di sostenibilità climatica, dotandole di un set di dati standard ambientali. Nel documento, spieghiamo passo per passo tutto il processo anche attraverso degli esempi che consentono di comprendere e di interpretare correttamente le informazioni da inserire. Così,

## Come condividere i dati sull'impatto climatico dell'azienda

Grazie ai lavori in ambito ECR Italia, al supporto delle aziende del gruppo di lavoro e alla collaborazione con GreenRouter, la guida “Misurare l'impatto climatico aziendale: il set di dati standard da condividere con i partner di filiera” fornisce le indicazioni per

- Ottimizzare e uniformare lo sforzo di raccolta e rendicontazione da parte del fornitore.
- Ottenere un flusso uniforme di dati strutturati dal cliente (per la quota di competenza).

Il manuale, infatti, fornisce e illustra come compilare un set di dati standard ambientali, raccolti in un documento Excel, che ogni fornitore potrà usare per calcolare la propria corporate carbon footprint, condividendola con i clienti impegnati nella raccolta dei dati di Scope 3 del GHG Protocol (GreenHouse Gas

Protocol), cioè le emissioni “indirette” derivate dalla supply chain dell'azienda, dalla materia prima allo smaltimento del prodotto. Inoltre, supporta le aziende nell'identificare dei driver di ripartizione che consentono di scambiare i dati relativi all'attività aziendale di chi riceve il set, evitando i doppi-conteggi all'interno della filiera.

La guida è quindi particolarmente strategica e potrà essere utilizzata ogni volta in cui produttori, retailer e operatori logistici richiedono dati di consumo o di CO<sub>2</sub>e ai loro fornitori. Lo strumento è utile, infatti, sia nel caso in cui l'azienda richieda ai propri fornitori il dato di consumo/attività (per poi misurare al proprio interno l'impatto prodotto) sia nel caso in cui il dato richiesto sia direttamente quello relativo alle emissioni di CO<sub>2</sub>e (per cui il fornitore sarà tenuto a effettuare il calcolo).

ottimizziamo e uniformiamo la raccolta e la rendicontazione dei dati e aiutiamo le imprese a prendere decisioni consapevoli per ridurre il loro impatto».

I dati strutturati,  
affidabili  
e condivisibili sono  
importanti per  
prendere decisioni  
consapevoli



Il nostro esperto di questi temi è **Luca Zanzottera**  
ECR junior  
project manager  
#ecritalia  
Scopri di più a pag. 240



Scarica il book “Misurare l'impatto climatico aziendale: il set di dati standard da condividere con i partner di filiera”



Scarica il book “Misurare l'impatto climatico aziendale: come ottenere dati strutturati e affidabili”

### ESEMPI VIRTUOSI

Sono già molte le aziende dell'Industria e della Distribuzione che hanno ormai raggiunto un livello di **consapevolezza** adeguato per passare a iniziative volte alla **riduzione delle emissioni**. Grazie anche al tool Ecologico2 che consente alle aziende di effettuare simulazioni per calcolare e ridurre l'impatto climatico della propria supply chain. Proprio dall'uso di Ecologico2 provengono alcuni esempi, come quello di **Crai** di ridisegnare il **network distributivo dei prodotti surgelati** MDD a fronte dell'aumento dei volumi movimentati.

Nello scenario di partenza, ciascun Ce.Di. Crai inviava gli ordini ai fornitori (una trentina circa) da cui veniva direttamente alimentato per complessivi 240 flussi distributivi. In questi Ce.Di. sono presenti tutte le categorie di prodotto surgelato (gestito a una temperatura di -25 °C) per un totale di 165 SKU (Stock Keeping Unit) gestite.

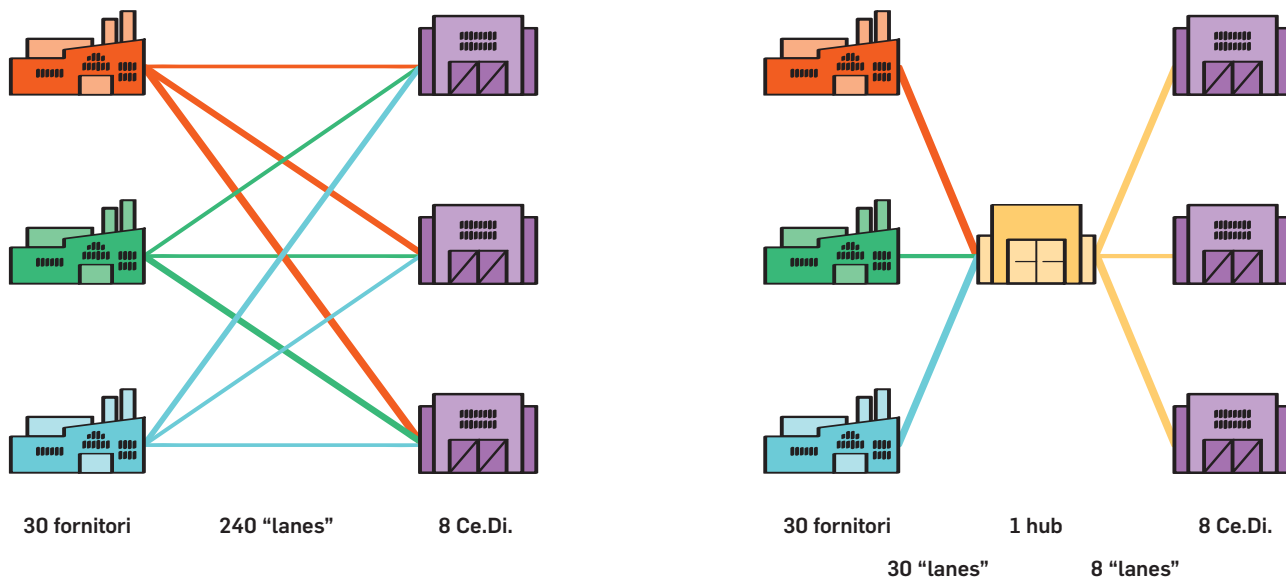
È stato quindi deciso di consolidare i flussi in entrata in un **hub logistico dedicato** per poi consegnare ai Ce.Di. Crai con **spedizioni multi-prodotto e multi-fornitore**, prevenendo due tipi di flussi: dal fornitore all'hub MDD e da quest'ultimo ai Ce.Di. In tal modo si è ottenuta un'ottimizzazione dei flussi (30 dai fornitori all'hub e otto dall'hub ai Ce.Di.) e delle saturazioni dei mezzi, riducendone i chilometri percorsi anche a fronte della crescita dei volumi, con più del doppio di merce trasportata in termini di peso. (VEDI FIGURA 9)

Nell'arco di un anno sono infatti stati trasportati in totale circa 1.107.630 colli in circa 2 mila viaggi invece che oltre 5 mila, con circa il 30% dei viaggi a carico completo (FTL) contro meno del 5% nella situazione precedente.



FIGURA 9

## I FLUSSI DI DISTRIBUZIONE DEI SURGELATI MDD DI CRAI PRIMA (A SINISTRA) E DOPO



Fonte: Gsl Italy "Logistica sostenibile: soluzioni e casi virtuosi dal largo consumo".

2  
mila viaggi invece di  
5  
mila con il  
30%  
a carico completo  
per Crai

Anche in termini ambientali sono stati calcolati i **benefici** grazie a Ecologistico2: oltre il 13% di emissioni di CO<sub>2</sub>e in meno, per un totale di più di 67 tonnellate.

Per **Parmalat** l'occasione per revisionare il network distributivo, **ottimizzare le consegne, ridurre il numero dei viaggi e i chilometri** percorsi si presenta con la cessione del ramo d'azienda yogurt a **LNPF**, joint venture internazionale cui partecipa **Lactalis**.

Nello scenario di partenza, la consegna era effettuata direttamente dal sito produttivo di Collecchio verso i diversi depositi Parmalat distribuiti sul territorio nazionale.

Con la perdita dei volumi seguita alla cessione, sono state create due aree di **stock per lo yogurt**

presso gli stabilimenti produttivi già esistenti di Albano Sant'Alessandro in provincia di Bergamo e Piana di Monte Verna in provincia di Caserta. Da questi stabilimenti la distribuzione dello yogurt verso i depositi Parmalat è stata integrata con le tratte esistenti del network "freschissimi".

Le tratte di distribuzione dello yogurt sono state, quindi, ridotte a due principali esistenti (Collecchio-Albano Sant'Alessandro e Collecchio-Piana di Monte Verna) invece

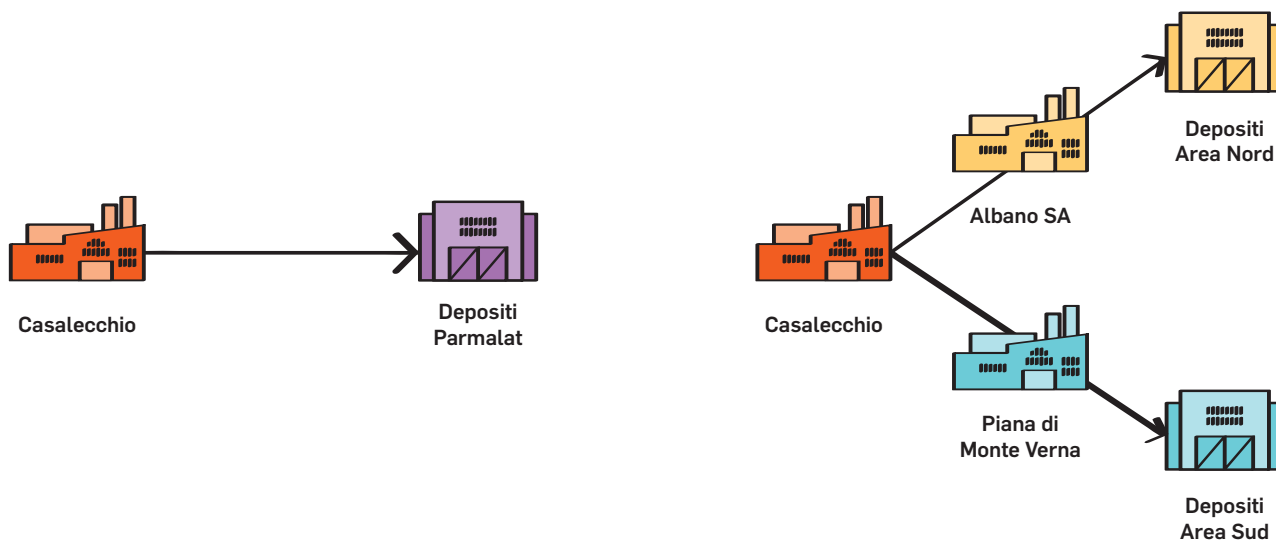
La nostra esperta di questi temi è **Valeria Franchella**  
ECR senior  
project manager  
#logisticacollaborativa  
Scopri di più a pag. 240





FIGURA 10

## PARMALAT: LO SCENARIO DI PARTENZA E I NUOVI FLUSSI NELLA CONSEGNA DEGLI YOGURT



Fonte: Gs1 Italy “Logistica sostenibile: soluzioni e casi virtuosi dal largo consumo”.

delle sei inizialmente previste. La saturazione dei mezzi operanti è stata aumentata del 20% circa per soddisfare le nuove esigenze distributive, mentre i viaggi complessivi si sono ridotti considerevolmente. Per quanto riguarda il network “freschissimi”, le tratte non hanno subito modifiche; sono stati, però, incrementati la saturazione dei mezzi (+ circa 10%) e, in misura minima, il numero di viaggi annui per permettere l’integrazione della distribuzione dello yogurt. (VEDI FIGURA 10)

Grazie alla revisione delle tratte distributive e alla modifica delle frequenze di approvvigionamento, l’obiettivo è stato quello di consolidare ove possibile i flussi e ottimizzare la saturazione dei mezzi, il livello di servizio e l’efficienza in ottica del “flusso teso”.

La revisione del network distributivo ha comportato complessivamente una diminuzione del 13% dei viaggi e del 31% della percorrenza annua con un risparmio di 274.576 chilometri. Questo si è tradotto in una riduzione del 27% delle emissioni di CO<sub>2</sub>e WtW.

- 13%

i viaggi e

- 31%

i chilometri percorsi per Parmalat



Scarica il book “Logistica sostenibile: soluzioni e casi virtuosi dal largo consumo”

## Una web app per affrontare la crisi del trasporto su strada

Le soluzioni per la crisi dei trasporti su gomma vanno individuate a livello collettivo, vanno condivise come sistema e applicate da ciascun operatore della filiera. Un obiettivo al quale **GSi Italy** dà il suo contributo, in ambito ECR Italia, con una web app per esplorare e interagire con 17 soluzioni per agevolare l'organizzazione dei trasporti e alleggerire la pressione su questo settore. Queste soluzioni sono scaturite dal confronto tra 42 imprese del largo consumo (tra imprese di produzione, di Distribuzione e operatori logistici), sono state organizzate con il supporto di un team congiunto della **LIUC Università Cattaneo** e del **Politecnico di Milano** e sono state raccolte nel Bluebook "Soluzioni per affrontare la crisi del trasporto

su strada nel settore del largo consumo". «Con la nuova web app offriamo una modalità di lettura dinamica e immediata del nostro Bluebook, permettendo di accedere ai contenuti in modo semplice, in ogni momento e con ogni device, con l'obiettivo di facilitare le imprese nell'implementare soluzioni alla crisi e nel comprendere gli impatti anche a livello di filiera» spiega **Valeria Franchella**, ECR project manager di **GSi Italy**. «Un approccio fedele alla mission di ECR, che facilita il confronto tra le altre imprese del largo consumo e la condivisione di esperienze di successo, per raccogliere e capitalizzare le iniziative virtuose, creando una base di conoscenze disponibile per tutti gli operatori del largo consumo».

### RILANCIARE L'INTERMODALITÀ

La difficile realtà che vive il **trasporto su gomma** nel largo consumo in Italia è una situazione già drammatica oggi, ma potrebbe diventare una vera e propria emergenza nel breve termine, a causa principalmente della grave **carezza di autisti** (15 mila solo in Italia, secondo un'indagine di Transport Intelligence del 2022), ma anche dei continui **rincari dei carburanti** e della necessità di maggior efficienza e sostenibilità.

Tutte buone ragioni per ridare slancio all'intermodalità, lo scambio del trasporto su gomma con quello ferroviario per le lunghe percorrenze.

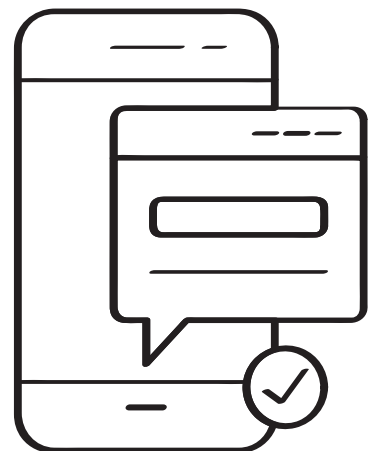
L'**intermodalità** secondo **Conserve Italia** da questo punto di vista può essere un caso di studio.

Cominciato oltre 20 anni fa, il percorso di **Conserve Italia** per la Distribuzione dei prodotti via



Scopri: "Soluzioni per affrontare la crisi del trasporto su strada nel largo consumo"

treno con la collaborazione e il supporto dell'operatore ferroviario **Mercitalia Logistics** del **Gruppo Ferrovie dello Stato**, si è sviluppato per tappe preliminari: prima l'individuazione dell'interporto di Bologna come scalo strategico di partenza e arrivo delle merci, a seguire l'approccio a un sistema distributivo indubbiamente con dei grandi vantaggi ma anche con criticità peculiari riguardanti, per esempio, l'orario di partenza e la composizione del treno. «Con un costante colloquio con Mercitalia – riassume il direttore logistica di Conserve Italia **Maurizio Diegoli** – abbiamo così definito una **riorganizzazione interna**, concentrando in un unico ente aziendale il controllo di tutto il **processo dell'ordine** dall'emissione fino alla consegna, tenendo conto delle caratteristiche del trasporto ferroviario, con l'obiettivo di comprimere i tempi di passaggio degli ordini. Risultato: un giorno di guadagno del lead time interno, oltre a un migliore servizio al cliente».



## Il modello d'intermodalità di Conserve Italia

Concentrare la relazione con il cliente in un solo ente aziendale determina un'abbreviazione dei tempi di risposta, così come la forte partnership con l'operatore logistico come unico interlocutore ha consentito a **Conserve Italia** di elaborare un modello di trasporto intermodale molto spinto, con il carico dall'interporto di Bologna degli ordini già pronti e "bollettati" per ciascun cliente, il tragitto su treno lungo tre direttrici - adriatica con terminale a Bari, tirrenica che fa scalo a Pomezia (o Ferentino) per proseguire verso Marcellanese e quella per Catania, a coprire sostanzialmente tutto il Centro-Sud e la Sicilia - e la consegna finale su strada con operatori locali.

«La scelta di non avere dei magazzini periferici da alimentare con stock dei prodotti è sostanzialmente determinata dall'elevato numero di referenze: in Italia siamo nell'ordine di 2.500 item e spedire gli ordini già completi risulta la soluzione più efficiente», precisa **Maurizio Diegoli**, direttore logistica dell'azienda di San Lazzaro di Savena. Così su 629 mila tonnellate di prodotti spediti in media in un anno da Conserve Italia tra Italia ed estero, il 22% viaggia in treno, con un sistema combinato gomma/rotaia. Le quantità consegnate in Italia via treno ammontano a 114.482 tonnellate. Il totale dei camion sottratti alla strada è di 5.530 all'anno, con una riduzione certificata delle emissioni di 3 mila tonnellate di CO<sub>2</sub> (che arrivano a 3.750 aggiungendo la riduzione dall'utilizzo della rete di pooling di interscambio dei pallet).

«Questa organizzazione - riprende Diegoli - consente di avere una corretta relazione commerciale con i clienti riguardo per esempio alla frequenza del riordino idonea da un lato alla loro gestione degli stock e dall'altro ai tempi del trasporto su rotaia, risultato di una intensa e costante attività collaborativa e di confronto sugli indicatori di performance. Che prevede l'intervento del trasporto su ruote nei casi di

urgenze o attività promozionali». Ma nell'insieme questo sistema funziona e migliora nel corso degli anni: l'ultimo bilancio ambientale della società riporta che il 90,1% delle consegne sono state effettuate senza ritardi e quelle complete in referenze e quantità sono state il 99%.

Per quanto riguarda il mercato estero le spedizioni, pari a 21.386 tonnellate, sono gestite con altri operatori e in modo diverso in funzione delle destinazioni: con **Metrocargo** verso il magazzino di Conserve Italia in Francia a Tarascon, si tratta di riassortire gli stock, mentre verso Svezia, Belgio e Danimarca le merci vengono spedite con sistema multimodale a carichi completi verso i clienti di queste aree. «Crediamo nel trasporto multimodale, non necessariamente per una questione economica, ma per l'ambiente, per ridurre il traffico sulle strade e autostrade, per migliorare in sostanza l'efficienza del sistema logistico. Ma non possiamo negare che ci sono difficoltà, soprattutto legate alle infrastrutture e alle capacità operative del vettore», sottolinea Diegoli. «Siamo anche convinti che oggi più che mai per sviluppare una partnership forte lo scambio dei dati sia fondamentale. Il rapporto con i clienti è frutto della condivisione dei fini e degli obiettivi, tanto che in alcuni casi ha portato alla revisione dei loro stessi processi interni. Più scambiamo le informazioni in maniera intelligente, veloce e moderna, meno tempo perdiamo, riduciamo i costi e aumentiamo i benefici. Per tutti. Per questo è in corso un progetto per una piattaforma web direttamente interfacciata con il nostro sistema gestionale per tracciare gli ordini e per sviluppare e accelerare lo scambio dei dati in EDI con Mercitalia. Ed è di grande aiuto appoggiarci agli standard globali, tanto che l'obiettivo è arrivare preparati con i nostri partner alla Digital Pod, il progetto in corso di **GS1 Italy** sulla digitalizzazione della proof of delivery».

## IL PACCHETTO PORTATO A CASA

Per l'**e-commerce**, che gestisce ogni mese più di 30 milioni di consegne, la logistica è un fattore chiave per aumentare la competitività delle imprese, migliorare il servizio al cliente e agevolare la trasformazione sostenibile delle attività di commercio.

# 30

milioni di consegne  
al mese per  
l'e-commerce

«Ma - spiega **Roberto Liscia**, presidente **Netcomm** - il dibattito nel nostro paese è ancora insufficiente. Dobbiamo portare insieme idee di **innovazione nei processi** e nella cultura del marketing e fare gioco di squadra in ogni ambito. In un anno il settore della logistica è cambiato profondamente per la tecnologia, gli attori e per il contesto internazionale. La **logistica** non è più fatta solo da un signore che porta il pacchetto a casa del cliente, ma da una **filiere** che sta a monte sempre più **complessa**, sempre più **tecnologica**, sempre più caratterizzata da investimenti importanti».

A questo riguardo l'e-commerce è la punta dell'iceberg di un **cambiamento importante** che sta avvenendo all'interno delle imprese e tra le imprese e che ha nella logistica la punta di diamante del comparto. «La logistica

## Delivery Index tiene sotto controllo spedizioni e consegne nell'e-commerce

Per arrivare a risultati sempre più performanti, “Delivery Index” è il nuovo progetto Netcomm, che ogni mese effettua una rilevazione delle spedizioni e-commerce italiane e delle esigenze e comportamenti dei consumatori online, basandosi sulla combinazione di due elementi:

- Interviste mensili condotte su un campione di due mila acquirenti online.
- Informazioni mensili generate, in forma anonima, dai fornitori di logistica aderenti al progetto.

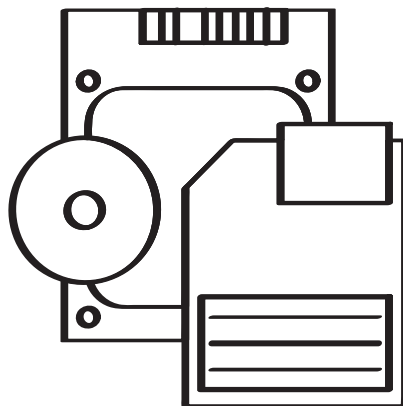
«Questo – spiega il presidente **Roberto Liscia** – ci permette di fornire un quadro ancora più completo sul settore delle spedizioni e sulla percezione del servi-

zio di consegna da parte dei clienti. Ogni mese avremo il numero complessivo di spedizioni, la quota di spedizioni originata dall'acquisto sui principali merchant, le modalità di consegna e di ritiro utilizzate dall'acquirente, la soddisfazione dell'acquirente rispetto al servizio di consegna, il tempo medio trascorso tra l'ordine e l'arrivo del pacco, la quota di acquirenti che dichiara il reso o l'intenzione di rendere il prodotto acquistato». Il reso, infatti, è un elemento da non sottovalutare perché costituisce un servizio fondamentale per i consumatori, con conseguenze profonde su tutta la filiera, anche in termini di sostenibilità e movimentazione delle merci.

sta cambiando pelle – riprende il presidente Netcomm – è veloce, moderna, avanzata tecnologicamente e, una volta sviluppata, può essere sfruttata anche in chiave multicanale, con enormi vantaggi ed efficienze. È quindi un **elemento di modernizzazione** e di profonda trasformazione digitale per tutte le attività commerciali».

Ci sono tre aspetti principali che determinano questo cambiamento e fanno da cornice alla spinta delle imprese verso l'innovazione per una logistica più efficiente.

- **Il packaging.** «Una spinta verso la **sostenibilità dell'intero sistema** viene dal packaging, fattore cruciale nella logistica per l'e-commerce, non solo per la presenza di normative a livello internazionale, ma anche per l'attenzione crescente dei consumatori verso gli imballaggi», afferma Liscia. Occorre spronare sempre più verso circoli virtuosi dove riciclo,



riuso ma anche miglioramento dei materiali in fatto d'impatto ambientale diventino mission imprescindibili. Non a caso il nuovo **regolamento europeo** sull'etichettatura del packaging ai fini dello smaltimento e del riciclo è pensato per agevolare comportamenti più sostenibili tra i consumatori, ma, nello stesso tempo, comporta alcune modifiche nella gestione delle attuali scorte di magazzino, oltre all'eventuale **sviluppo di nuovi imballaggi** che soddisfino i requisiti necessari.

- **Il magazzino.** Le nuove tecnologie, l'uso dei dati e la flessibilità dei modelli di logistica hanno agevolato il **dropshipping** che permette alle aziende di vendere all'utente finale un prodotto non materialmente in magazzino, ma che verrà spedito direttamente dal fornitore (dropshipper) una volta concluso l'acquisto. In questo modo, tutti i processi legati alla spedizione (compreso l'imballaggio del prodotto), sono in carico al fornitore e non all'attività commerciale che può così allargare il proprio catalogo senza doversi preoccupare di molti aspetti post-vendita e senza neppure dover aumentare la capienza reale del proprio magazzino. Le imprese possono addirittura gestire **magazzini virtuali** di prodotti delocalizzati nei negozi, potendo così consegnare un prodotto dal punto vendita più vicino al cliente, velocizzando il servizio e aumentando il grado di soddisfazione di chi lo riceve. La logistica può essere adattata (e a volte anche dirottata tempestivamente) in funzione delle **logiche di ottimizzazione** del ciclo di produzione,

## Logistica, innovazione e sostenibilità nelle parole chiave dei protagonisti

**Automazione.** «Nell'ambito del magazzino e dei processi logistici, l'automazione ha il ruolo più importante. È un campo ampio e va declinato nei diversi settori, non c'è una soluzione o una tecnologia che sovrasta le altre. I clienti sono molto diversi, occorre utilizzare tutte le soluzioni e tecnologie opportune per il settore e il posizionamento dell'azienda. È come con l'omnicanalità: non c'è un canale dominante, ma il sapiente uso di tutti i canali».

**Riccardo Mangiaracina, professore associato di logistica, co-founder e direttore B2c logistic center Politecnico di Milano**

**Packaging.** «L'ecodesign sarà il fattore centrale nella progettazione del packaging e in questo contesto la scelta di materiali facilmente riciclabili, come carta e cartone, sarà prioritaria. Determinanti per gli acquisti online saranno le soluzioni di pack in monomateriale. L'intero comparto della logistica e in particolare dell'e-commerce si dovrà confrontare con il nuovo regolamento UE sugli imballaggi. Rispetto invece al riuso saranno vincenti le soluzioni di pack che garantiranno l'effettiva raccolta e riciclo, sino al 90% dell'immesso al consumo».

**Carlo Mario Montalbetti, direttore generale Comieco**

**Flessibilità.** «Punterei sulla combinazione modulare di software e sistemi in grado di permettere flessibilità e scalabilità per adattare i processi in modo rapido ai cambiamenti del mercato. Tutto ciò senza dimenticare gli obiettivi di ecosostenibilità e avvalendosi dell'automazione di magazzino».

**Matteo Casagrande, managing director Element Logic**

**Uomini e macchine.** «Il grave problema è la mancanza di mano d'opera che nella logistica si fa già sentire e in proiezione è una minaccia seria nel futuro di tanti paesi europei. L'automazione potrebbe essere la soluzione. Tranquillizzo gli scettici dicendo che l'automazione nella logistica non sottragga lavoro agli uomini, ma riempia gli spazi lasciati vuoti dagli uomini».

**Cyril Ninnemann, ceo Bonprix Italia**

**Affidabilità.** «Per noi il punto su cui spingerci in un miglioramento continuo è l'affidabilità della consegna dalla quale deriva il grado di soddisfazione del cliente. Facciamo di tutto perché gli sia facile ritirare il pacco con consegne anche al sabato e alla domenica, riprogrammazione nel caso il tentativo sia andato a vuoto e un tracciamento e aggiornamento sempre più preciso dei tempi di recapito del prodotto».

**Marco Gazzoli, country business lead Amazon Shipping Italia**

**Collaborazione.** «Abbiamo investito molto in automazione. Cortilia crede molto nella cura dei dettagli e nel miglioramento continuo, anche nella logistica e nelle operation più in generale. In particolare in questa fase storica crediamo molto

nella collaborazione, soprattutto per via dei costi degli spazi e dell'energia. Collaborazione non solo di filiera, ma orizzontale. La collaborazione tra competitor ("coopetition") è un tema sul quale stiamo lavorando per generare un beneficio di sistema».

**Marco Casamento, director of operations Cortilia**

**Infrastrutture.** «Nella logistica dobbiamo fare i conti con la scarsità di personale e quindi ben vengano le tecnologie dell'automazione. Inoltre dobbiamo fare un discorso serio sulle infrastrutture che in Italia sono un tappo alla sostenibilità. Possiamo avere mezzi elettrici o a biodiesel, ma se poi perdono il 50% del tempo bloccati in autostrada o per un cavalcavia malandato o sono costretti a saltare l'utilizzo di determinati porti perché inadatti a operare con navi di certe dimensioni, tutti gli sforzi di sostenibilità non riescono a concretizzarsi».

**Daniele Testi, presidente SOS LOGistica (associazione per la logistica sostenibile)**

**Coopetition.** «Se come attori del comparto e-commerce e logistica riusciremo a centrare l'obiettivo della transizione ecologica, sarà perché tutti gli imprenditori, gli operatori e gli stakeholder avranno compiuto un atto di estrema responsabilità sociale. Il successo è in buona parte nelle mani di questo segmento dell'economia, che fa da collante tra produzione e consumo: ci sarà bisogno dell'impegno e del supporto di tutti coloro che fanno impresa. La parola chiave è coopetition, quindi cooperazione e competizione per trovare il giusto equilibrio necessario alla transizione ecologica».

**Silvia Bosio, ceo & founder Paco Pet Shop**

**Personalizzazione.** «Nel mondo dei fiori l'emozione vince sull'innovazione. Recapitiamo emozioni e per questo la consegna l'affidiamo ai fioristi che sanno come gestire i fiori. Noi non spediamo i fiori in scatola come molti nostri nuovi competitor, ma organizziamo mazzi con consegne personali. Ed è quello che vogliono i nostri clienti che ci chiamano anche tre volte per chiedere se abbiamo consegnato e che effetto-afetto speciale abbiamo suscitato».

**Luca Gerini, ceo Interflora**

**Efficienza.** «Parola d'ordine: essere virtuosi. Stiamo cercando di essere virtuosi sul prodotto, il packaging e ora anche nei processi. Per esempio, stiamo valutando l'uso di RFID per i prodotti, con grandi benefici per l'efficienza di diversi processi. Quindi la sostenibilità, che passa dai processi, dalle tempistiche, da tantissimi aspetti, non solo nel prodotto. Tra le sfide future c'è anche quella di essere sempre più paperless, nei prodotti e anche nella logistica e delivery. Le priorità sono efficienza e sostenibilità».

**Nicholas Manzoni, e-commerce leader North Sails Apparel Spa**

**Dati.** «Stiamo gestendo i dati in modo sempre più strutturato. Oggi esistono sul mercato partner che ci possono aiutare a tenere monitorata una quantità enorme di dati e riusciamo a interrogare in modo massivo molte spedizioni. I piccoli corrieri mi chiedono come sia possibile per noi gestire così tante richieste, loro non sono abituati a un monitoraggio assiduo fino alla consegna. Oggi non solo siamo in grado di gestire le chiamate dei clienti, ma siamo proattivi e anticipiamo le possibili consegne mancate. Poi possiamo mandare mail proattive ai clienti e questo è sfruttabile anche per il marketing, trovando i giusti messaggi».

**Massimiliano Aina, transport manager Italia Mondoffice**

**Packaging parlante.** «Metto al centro due temi: la digitalizzazione del packaging, ovvero il packaging parlante, in grado di dare informazioni (indispensabili soprattutto nel food) al consumatore. E poi la sostenibilità, non solo ambientale, ma anche sociale ed economica».

**Giovanni Masciali, strategic account manager Italy Sealed Air**

**Emozione.** «È importante il tracking della spedizione ma per noi che vendiamo prodotti per appassionati di moto, il momento in cui il cliente apre il pacco è l'attimo dell'emozione. Non c'è nulla di peggio che aspettare qualcosa di desiderato e all'apertura scoprirci difetti, un imballaggio poco curato o una confezione rovinata. Servizio e informazioni post vendita sono due punti da valorizzare in un prossimo futuro».

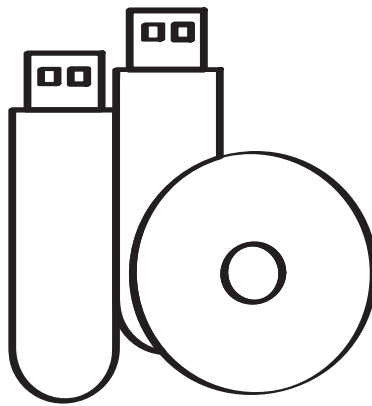
**Alessandro Missaglia, e-commerce & special project manager Omnia Retail Srl**

**Collaborazione.** «Le innovazioni non sono solo tecnologiche, la vera mossa vincente è la collaborazione. Solo sedendosi allo stesso tavolo i clienti e i fornitori riescono a trovare le soluzioni, gestendo i rispettivi bisogni e limiti, ma giocando a carte scoperte. Noi lo abbiamo fatto con alcuni partner di Distribuzione e di software riuscendo a fare quel pezzo in più che non sarebbe stato possibile se ognuno fosse rimasto sulla propria posizione».

**Lamberto Porzio, transport manager B2C Leroy Merlin**

della deperibilità del prodotto o addirittura tenendo conto di eventuali scioperi del personale o di deviazioni e ostacoli legati alle infrastrutture.

- **La competitività internazionale.** Molti operatori sono entrati recentemente con nuovi modelli di business, ampliando il ruolo degli **intermediari nelle consegne**. Prima il venditore si poteva riferire solo a operatori tradizionali, come corrieri o vettori, reseller, broker od operatori di magazzino. «Oggi, invece, si affermano – evidenzia Liscia – **nuovi operatori** di magazzino specializzati in e-commerce, grandi retailer e marketplace che diventano operatori logistici, oltre a nuove forme di intermediazione per realtà più piccole».



Si moltiplicano quindi sia le opzioni sia gli intermediari, le piattaforme di consegna e i mezzi stimolando la strategia degli **“e-fulfillment provider”**, capaci di offrire insieme gran parte di questi aspetti e **servizi** (magazzino, delivery, customer service e software gestionale, ecc.). Oggi è in atto «una forte **competizione** tra i grandi player del delivery, una guerra dei prezzi, innescata dalla concorrenza sui volumi. Al contrario, i player minori della logistica giocano una partita differente e più sfaccettata, in cui prossimità, dimensione, investimenti e categoria merceologica in cui operano sono aspetti cruciali per la propria competitività», conclude Liscia. ■



# Largo consumo circolare

Sempre più aziende adottano soluzioni di economia circolare e il largo consumo è in prima linea nello sviluppare le potenzialità della circolarità e del suo contributo alla crescita della competitività aziendale. I legami tra sostenibilità ed efficienza, tra risultati positivi per l'ambiente e ricadute vantaggiose sul conto economico sono sempre più stretti. E ci sono gli strumenti per misurare i risultati.

**N**ella consapevolezza delle imprese per l'impegno ambientale sta avanzando una distinzione importante: quella tra **economia circolare** ed **economia del riciclo**, intendendo la prima come "una parte essenziale di una più ampia trasformazione dell'Industria verso la neutralità climatica e la competitività a lungo termine" come recita il **Circular Economy Action Plan 2020** della **Commissione europea** di cui la riduzione dei rifiuti degli **imballaggi** è parte fondamentale. «Il riciclo invece – sottolinea **Andrea Urbinati**, director of the

center on technology innovation and circular economy **Liuc Business School** – deriva da uno squilibrio economico tra mancanza di risorse e aumento di rifiuti: più prodotti, più rifiuti, più riciclo».

Questa distinzione è al centro della proposta di regolamento sugli imballaggi in corso di definizione presso la Commissione europea, che parte dalla considerazione che ogni cittadino europeo genera più di 180 chili di rifiuti da imballaggio all'anno e che il 40% della plastica e il 50% della carta utilizzati nell'UE sono destinati all'imballaggio. Senza

azioni, ci sarebbe un aumento del +19% dei rifiuti da imballaggio entro il 2030 e del +46% per i rifiuti di packaging in plastica. Nelle sue linee guida la proposta di regolamento considera di:

- Ridurre i rifiuti da imballaggio per ogni stato membro del 15% al 2040.
- Privilegiare l'economia circolare nella gerarchia dei rifiuti, favorendo la prevenzione, la riduzione, il riutilizzo e il riciclo di qualità (upcycling).
- Fissare target quantitativi e verificabili per la prevenzione e il riciclo.



+19%

di rifiuti da  
imballaggi e

+46%

da packaging  
in plastica entro  
il 2030 in Europa

La proposta ha sollevato tante obiezioni e contrarietà in particolare in Italia che nel corso degli anni ha raggiunto il primo posto in Europa per riciclo dei materiali da imballaggio superando già dell'8% e del 3% il target europeo al 2025 e al 2030 (tranne che per gli imballaggi di plastica).

Infatti, scrive sul sito [lavoce.info](http://lavoce.info) l'economista **Antonio Massarutto**, la proposta di regolamento «prevede un complesso pacchetto di misure che va dall'obbligo di etichettatura a quello di includere una frazione di materiali di riciclo nei prodotti nuovi, dall'obbligo di rendere riciclabili o compostabili tutti gli imballi alla definizione di precisi standard di riciclabilità, fino alle tre previsioni più controverse: bando agli **imballaggi monouso** "non necessari", target quantitativi di **riuso e riutilizzo**, con l'introduzione obbligatoria di sistemi di vuoto a rendere e di vendita di prodotti sfusi, target

di **riduzione complessiva** degli imballaggi messi in commercio. Si stabiliscono obblighi – da assolvere entro il 2030-2040 – di impiego di **contenitori ricaricabili** (dallo stesso consumatore) o riutilizzabili (previo ricondizionamento, lavaggio o altro) per chi somministra bevande calde e fredde o cibo da asporto, per chi mette in vendita bibite di vario genere (vini esclusi, ndr), nonché per una serie di imballi intermedi (spiccano i target del 90% di contenitori riutilizzabili per i venditori di elettrodomestici o per i pallet e le intercedini antiurto). Quanto agli imballaggi "non necessari", a identificarli provvederà una specie di "lista di proscrizione" emanata a livello europeo e valida da Capo Nord a Lampedusa». (VEDI FIGURA 1)

La proposta ha poi iniziato il suo cammino legislativo con il voto il 22 novembre del Parlamento europeo che ha modificato proprio i due articoli più controversi, quelli sui target di riuso, diventati non obbligatori per chi raggiunge almeno l'85-90% di riciclo degli imballaggi e sul packaging monouso, salvaguardando la sicurezza degli alimenti.

Al di là delle considerazioni sulle conseguenze per i cittadini e sulle imprese, le nuove regole così come presenti nella proposta iniziale avrebbero scardinato «un modello di **economia del riciclo** che ha raggiunto livelli invidiabili di efficienza, costringendoci ad abbandonare sistemi rodati di raccolta differenziata e recupero di materia per sostituirli con sistemi di vuoto a rendere, dispenser di prodotti sfusi e altre soluzioni tutte da inventare», scrive Massarutto, che spiega anche che i vantaggi in termini ambientali non sarebbero così evidenti.

### LA MISURAZIONE DELLA CIRCOLARITÀ

Resta il fatto che il sistema del consumo è centrale nell'affrontare il tema della circolarità perché, afferma **Paolo Marcesini**, direttore di **Italia Circolare**, «coinvolge numerose **fasi del ciclo di vita** del prodotto e ha un impatto significativo su tutti gli ecosistemi definiti dalla sostenibilità. Il **largo consumo** è in sostanza un segmento decisivo per l'economia circolare e come tale ha certamente una grande **responsabilità**».

E non è certamente una scoperta dell'ultima ora. **Ferrero** già dalla fine degli anni Sessanta aveva concepito il vasetto in vetro della Nutella per poter essere riutilizzato in vari modi da parte del consumatore, una volta terminato il prodotto (portapenne, salvadanaio, ecc.). Oggi il vasetto è protagonista del progetto pilota **Nutella Loop** che ha l'obiettivo di svilupparne un **riuso** a livello **industriale** da parte della Ferrero stessa.

Il progetto è realizzato in collaborazione con Loop (piattaforma specializzata nel riutilizzo) e con **Carrefour**. Ferrero ha progettato appositamente un nuovo barattolo durevole, riciclabile, realizzato con il 30% di materiale riciclato, con l'etichetta posizionata solo sul retro e facilmente rimovibile durante il lavaggio. Una volta terminato il prodotto, il consumatore potrà restituire il vuoto nei 21 punti vendita Carrefour coinvolti nella fase di test, che durerà fino alla fine del 2023, e Loop si occuperà della raccolta, smistamento e pulizia dei vasetti che verranno riportati in Ferrero per essere nuovamente riempiti e reimmessi in vendita.

FIGURA 1

## LE MISURE CONTENUTE NELLA PROPOSTA DI NUOVO REGOLAMENTO EUROPEO SUGLI IMBALLAGGI – “OPZIONE PREFERITA”

AREA DI INTERVENTO	MISURE INCLUSE NELLA OPZIONE PREFERITA	
Prevenzione e riutilizzo	M2b	Obiettivo obbligatorio di riduzione del 5% dei rifiuti di imballaggio pro capite nel 2030 rispetto al 2018, integrato con obiettivi di riduzione per il 2035 e il 2040
	M1	Aggiornamento dei requisiti essenziali per minimizzare il sovra-imballaggio
	M5	Minimizzazione dello spazio vuoto negli imballaggi in settori selezionati, inclusi l'e-commerce
	M7	Progressiva eliminazione degli imballaggi evitabili/non necessari
	M8b	Obiettivi obbligatori per aumentare il riutilizzo degli imballaggi entro il 2030/2040 in settori selezionati
	M10a	Revisione dello standard CEN per definire gli imballaggi riutilizzabili
	M10b	Definizioni e requisiti obbligatori per i formati di imballaggi riutilizzabili stabiliti nella legislazione dell'UE e negli standard per alcuni formati
	M10c	Definizione e norme obbligatorie per i sistemi di riutilizzo
	M19	Chiarimento dell'attività di riutilizzo rispetto a un'attività di "preparazione per il riutilizzo"
	Riciclabilità e compostabilità	M21a
M21b		Tutti gli imballaggi riutilizzabili devono essere riciclabili a partire dal 2030
M22a		Definizione qualitativa di imballaggi riciclabili
M22b		Definizione di imballaggi riciclabili basata sui criteri di design per il riciclo (Dfr) integrati dalla procedura di valutazione della riciclabilità e da un elenco negativo delle caratteristiche non riciclabili degli imballaggi
M23		Armonizzazione dei criteri di modulazione delle tariffe EPR basati sulla valutazione della riciclabilità
M28		Chiarimento di biodegradabilità e compostabilità e aggiornamenti dei rispettivi requisiti essenziali e dello standard EN 13432
M29d+		Compostabilità obbligatoria per alcuni tipi di imballaggi in plastica selezionati e requisito di riciclabilità del materiale per i restanti imballaggi in plastica biodegradabile
Contenuto riciclato	M35em	Obiettivi ambiziosi per il contenuto riciclato negli imballaggi in plastica basati sulla sensibilità al contatto entro il 2030 e il 2040
	M37	Definizione di contenuto riciclato e metodo di misurazione
	M38-j	Criteri di etichettatura per il contenuto riciclato
Misure abilitanti	Ma&b+	DRS obbligatorio per bottiglie di plastica e lattine per bevande (deroga se gli Stati membri possono dimostrare il raggiungimento del 90% degli obiettivi di raccolta con altri mezzi) e requisiti minimi per tutti i DRS
	M27c-y	Etichettatura armonizzata di prodotti e contenitori per rifiuti per facilitare la selezione da parte dei consumatori
	M12-u	Etichettatura armonizzata e obbligatoria per gli imballaggi riutilizzabili
	M38-j	Criteri di etichettatura per il contenuto riciclato

Mx	Aggiornamento dell'attuale etichettatura basata sui materiali: rimozione dei codici alfanumerici per i selezionatori di rifiuti
Mk	Restrizioni sull'uso di etichette confuse
M31	Aggiornamento delle definizioni relative alle sostanze pericolose
M32a	Espansione delle informazioni sulle sostanze pericolose
M32b	Notifica delle sostanze preoccupanti negli imballaggi
M33a	Restrizioni sulle sostanze pericolose registrate REACH
M40b	Criteri minimi GPP per gli imballaggi di prodotti e servizi prioritari
M42b	Armonizzazione del sistema di segnalazione EPR
MPCB	Obbligo esteso di segnalazione per i PCB

Fonte: GS1 Italy

In questa presa di carico di responsabilità le imprese non sono quindi state a guardare in questi anni. Lo dimostrano i risultati pubblicati nella ricerca sullo **Stato dell'arte dell'economia circolare nelle aziende del largo consumo** condotta da **GS1 Italy** in ambito **ECR** con la collaborazione della **Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa** ed **Ergo**.

«Per **GS1 Italy** il supporto all'economia circolare prende in considerazione due aspetti diversi ma complementari. Da un lato il **ruolo degli standard globali** **GS1** per abilitare la circolarità, perché la capacità degli stakeholder di garantire il riciclo dei materiali dipende dalla **disponibilità di dati** e informazioni lungo tutto il ciclo di vita dei prodotti. Dall'altro le **buone pratiche ECR** che supportano la crescita della cultura della sostenibilità e promuovono un cambiamento reale», spiega **Carolina Gomez**, ECR project manager **GS1 Italy**, sottolineando come le imprese del largo consumo sentissero la mancanza di un'azione strategica mirata a facilitare la transizione verso un modello di economia circolare.

E proprio la Scuola Sant'Anna con **GS1 Italy** ha sviluppato **Circol-UP**, lo strumento online di autovalutazione per la misurazione del grado di circolarità aziendale a livello complessivo e nelle diverse fasi del ciclo di vita, comprendente anche un elenco di buone pratiche per far conoscere alle aziende le possibili linee di azione e le soluzioni operative.

### Circol-UP, il tool GS1 Italy di autovalutazione della circolarità aziendale

I dati raccolti dalla compilazione del **questionario di autovalutazione** da parte di alcune aziende sono stati elaborati nella pubblicazione citata, nella quale si possono trovare dei **benchmark** per valutare il proprio livello di circolarità e dei casi di studio

concreti per ogni fase del ciclo di vita del prodotto e per ogni settore, che possono essere di ispirazione alle aziende che stanno iniziando questo percorso.

Proprio con **Circol-UP** sono state misurate 23 aziende che hanno partecipato alla ricerca dalla quale emerge la fotografia dello **stato dell'arte** dell'applicazione dei principi di economia circolare nelle attività delle aziende del settore grazie, anche alle 12 schede con i casi di alcune buone pratiche aziendali.

# 12

casi aziendali  
di ispirazione  
per chi comincia  
un percorso di  
economia circolare

L'OPINIONE

## I lacci sugli imballaggi e l'impatto sull'ambiente

*Antonio  
Massarutto*

Il nuovo regolamento sugli imballaggi della Commissione europea potrebbe giustificarsi se consentisse di raggiungere significativi risultati in materia ambientale. Il ponderoso studio di impatto predisposto dalla Commissione colpisce il lettore con roboanti annunci. Chi si prendesse la briga di studiarlo a fondo, tuttavia, potrebbe scoprire interessanti sorprese. La montagna di numeri viene pettinata, abbellita, illuminata in modo da far dire qualcosa che, in realtà, i dati non dicono.

Si comincia con una previsione shock – alquanto esagerata, essendo fondata su una mera estrapolazione lineare – sulla crescita della quantità di imballaggi, che passerebbero da qui al 2040 da 78 a 107 Mt/anno (con una crescita del 37%, quando nel quindicennio precedente sono cresciuti dell'11%). Analogamente, le emissioni di CO<sub>2</sub> aumenterebbero dalle attuali 59 a ben 93 Mt. Una crescita monstre, non giustificata da ragioni strutturali – i dati mostrano semmai una tendenza verso un appiattimento della produzione di rifiuti pro-capite. Peraltro, le emissioni totali a livello UE sono 3.065 Mt: come dire che gli imballaggi causano solo l'1,6% di quelle complessive.

Grazie alle misure contenute nel pacchetto, le emissioni si ridurrebbero a 43 Mt (16 in meno di oggi, ma 23 in meno rispetto all'ipotetico valore previsto per il 2040). Sono le riduzioni dovute all'intero pacchetto; se invece isoliamo solo quelle relative al riuso e riutilizzo (misure M2b, M7 e M8b), pesano per circa il 57% del totale, poco più di nove Mt. Disaggregando ulteriormente, si scopre poi che buona parte deriva in realtà dalla riduzione degli imballaggi secondari e terziari – quelli utilizzati nelle fasi “all'ingrosso”: pallet, scatoloni, rivestimenti in plastica che da soli fanno circa il 73% del calo complessivo. Quindi, dalla “rivoluzione” nel settore degli imballi primari – quelli destinati al consumo o alla somministrazione al dettaglio – ci si attende al massimo il 27% delle 9 Mt, ossia meno di 3 Mt, per una riduzione complessiva delle emissioni a livello europeo pari a un ben misero 0,08%.

Il dato viene però clamorosamente occultato, presentando i risultati dell'intero pacchetto come se fosse un unicum inscindibile, e come se dalla sua adozione integrale dipendesse il successo del “Fit for 55”, la strategia di decarbonizzazione adottata dall'UE. Degno di nota il passaggio in cui si enfatizza che esso consente di ridurre le emissioni di un ammontare pari al “42% delle emissioni totali dell'Ungheria” (che per la cronaca rappresenta l'1,6% delle emissioni totali dell'UE), facendo completamente perdere il senso delle proporzioni, e forse anche quello del ridicolo. La Commissione ha buon gioco nel mostrarsi punto di equilibrio tra le istanze dei vari stakeholder, pure consultati in un defatigante confronto. Basta elevare al rango di “stakeholder” anche i lanciatori di minestrone, quelli per cui il cilicio non è mai abbastanza stretto, per poter mettere in un angolo le preoccupazioni degli operatori, sempre attenti solo al proprio portafoglio.

Al lettore la risposta: si tratta di un importante passo avanti verso la conquista di un mondo libero dai rifiuti e carbon neutral, oppure dell'ennesima prova di un dirigismo ottuso e fondamentalista, di un'ennesima crociata contro capri espiatori (dalla boccetta di shampoo dell'hotel alla busta di insalata già pulita) scelti per compiacere le suffragette della decrescita felice? È un giusto richiamo a uno stile di vita più sobrio e all'abbandono di pratiche consumistiche incompatibili con gli equilibri del pianeta, oppure una misura che compiace solo le aspirazioni penitenziali di una minoranza di talebani? Non era meglio assegnare agli stati membri un target complessivo di riduzione delle emissioni dovute agli imballaggi, e lasciarli liberi di scegliere il mix di misure più opportuno per raggiungerli, eventualmente multandoli in proporzione all'eventuale fallimento?

**Antonio Massarutto**  
economista, professore associato  
all'Università di Udine

## L'approccio circolare "out of the box" di Ferrero

Lo sviluppo da parte di Ferrero di un business model fondato sul riuso del barattolo in vetro della Nutella sia da parte dei consumatori che a livello industriale risponde alle linee guida proposte dall'Unione europea, che individuano nel riuso la soluzione da preferire per ridurre i volumi dei rifiuti da imballaggi. Va inoltre incontro alla crescente attenzione dei consumatori verso la sostenibilità e la riciclabilità dei packaging e verso i brand che si fanno promotori di buone pratiche. Allo stesso tempo, grazie alle azioni di comunicazione del progetto messe in atto dall'azienda, contribuisce ad aumentare la consapevolezza dei consumatori sull'importanza del riutilizzo in un'ottica di economia circolare e di un uso più sostenibile delle risorse. Questo business model del packaging ha implicato però anche una revisione dei

processi: la necessità di coinvolgere un soggetto terzo (Loop) ha comportato l'adozione da parte di questo degli standard di qualità di Ferrero (che deve poter ricevere vasetti integri e idonei al riuso) e si è dovuto pensare a una logistica dedicata. «Nel 2019, ci siamo impegnati a rendere tutti i nostri imballaggi riutilizzabili, riciclabili o compostabili entro il 2025 e sono orgoglioso di vedere che abbiamo già fatto alcuni progressi significativi nel nostro viaggio», afferma **Fabio Mora**, global packaging director di Ferrero. La case history di Ferrero mostra che realizzare un modello economico basato sulla circolarità richiede un approccio "out of the box" capace di rompere gli schemi operativi standard per lasciare spazio a un nuovo modo di concepire i prodotti e di organizzare il business.

## Misurare per agire

La necessità di disporre di sistemi di misurazione fin dall'inizio dei processi è il punto di partenza per l'economia circolare. «La misurazione della circolarità – spiega **Filippo Corsini**, ricercatore della **Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa** – rappresenta un requisito imprescindibile per l'attuazione del percorso di transizione da un modello economico prendi, produci e getta verso un modello avente l'economia circolare come paradigma di riferimento. Si fonda in sostanza sul monitoraggio di

aspetti fisici, economici e sociali dei sistemi di valori di volta in volta presi in esame al fine di acquisire informazioni utili a identificare gli ambiti di miglioramento e stabilire nuove priorità». Il ricercatore individua quattro fasi per avviare un percorso di economia circolare:

- **Identificare** gli obiettivi.
- **Focalizzare** le aree principali selezionando le strategie da implementare.
- **Mettere in atto** le strategie.
- **Monitorare** le strategie.

«In generale le aziende interessate dallo studio hanno un livello medio di circolarità pari al 53% – prosegue **Carolina Gomez** – che le posiziona nel quadrante delle imprese "proactivist", quelle cioè che hanno già intrapreso un percorso strutturato di circolarità: nello specifico il food & beverage ha un livello di circolarità del

61%, l'home & personal care del 48% e il retail del 45%.  
(VEDI FIGURA 2)



## RETAIL CIRCOLARE

Con il 45% di performance media di circolarità il retail è poco sotto il 53% della media complessiva dei tre settori analizzati, per effetto del marcato gap tra i retailer, con metà del campione che si posiziona nella fascia definita "concerned" e l'altra metà nella fascia superiore, quella delle aziende "proactivist". Anche se molti retailer hanno già avviato percorsi e soluzioni verso una maggiore circolarità, la variabilità tra le performance è molto elevata: il 25% delle catene della Distribuzione si posiziona tra il 25% e il 34% di performance di circolarità, mentre un altro 25% si colloca sopra il 55% e arriva anche al 70%, ossia prossimo alla fascia delle aziende più virtuose, quelle pienamente "circular". In generale un maggiore controllo della gestione della singola fase si traduce in una migliore performance di circolarità.

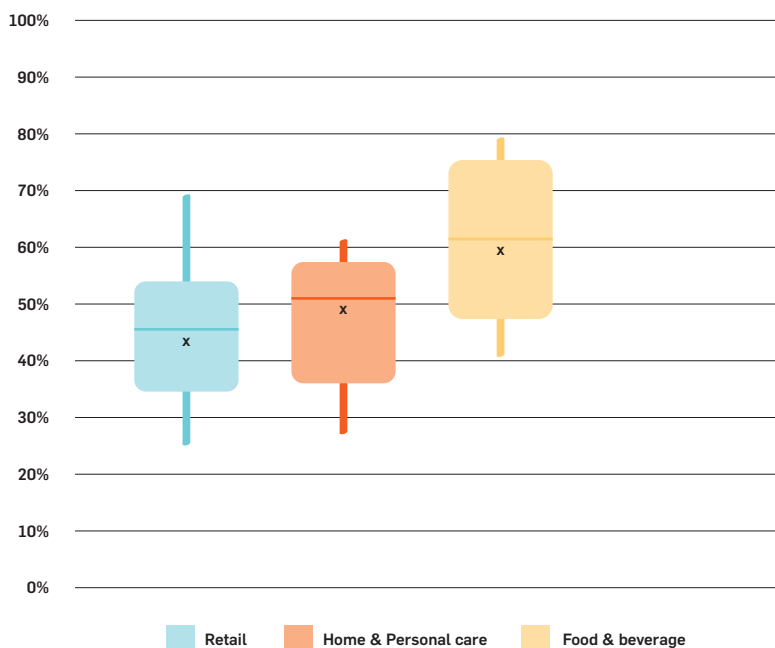
Il

50%

delle catene distributive si colloca nella fascia più virtuosa della circolarità

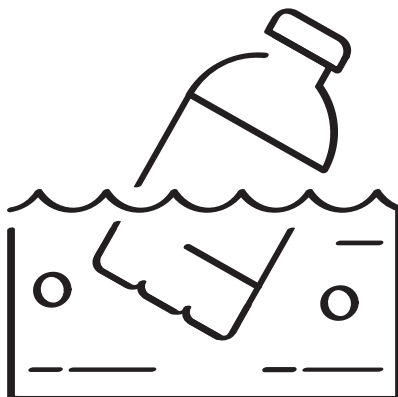
FIGURA 2

## IL LIVELLO DI CIRCOLARITÀ NELLE IMPRESE DEL LARGO CONSUMO



Fonte: GS1 Italy “Stato dell’arte dell’economia circolare nelle aziende del largo consumo” 2022

Anche l’analisi delle performance di circolarità all’interno delle **sei fasi** del ciclo di vita mostra una grande variabilità tra le aziende del campione, in particolare per quanto riguarda **approvvigionamento e design**. In generale la **gestione dei rifiuti** e la **Distribuzione** sono le due fasi dove la circolarità è più applicata (attorno al 55-60%), mentre la **produzione** è quella con il valore più basso (meno del 40%): è qui che si delineano maggiori opportunità di miglioramento in termini di circolarità grazie alla collaborazione con i partner a monte della filiera.



Dall’analisi è emerso anche che il settore retail raggiunge risultati particolarmente rilevanti in termini di avvio a recupero dei rifiuti d’imballaggio prodotti, con percentuali che sfiorano il 90%. Ne è un esempio **Esselunga**, che ha studiato soluzioni alternative più sostenibili per ridurre l’impatto ambientale degli imballaggi primari e secondari.

Il retail raggiunge una performance del

90%

nell’avvio a recupero dei rifiuti da imballaggio prodotti

La **tracciabilità** della filiera e l’adozione di **pratiche produttive** sostenibili e circolari costituiscono inoltre degli aspetti di valorizzazione del prodotto finale di grande interesse per il consumatore. Va detto però che, dove non esistono certificazioni riconosciute, come il biologico, la provenienza da filiere protette quali la pesca sostenibile o determinate forme di allevamenti a terra o senza antibiotici, risulta complesso per le aziende monitorare i propri fornitori. Inoltre l’economia circolare non è ancora considerata un **fattore di accreditamento**, tanto è vero che l’adozione di **protocolli etici** per metterla in pratica non è particolarmente diffusa.



## La gestione degli imballaggi di Esselunga

**E**sselunga ha approcciato con un'impostazione di circolarità la fase della gestione dei rifiuti generati nei punti vendita: i Ce.Di. di Biandrate (NO), Pioltello (MI) e Sesto Fiorentino (FI) sono diventati anche punti di raccolta per il recupero dei rifiuti di imballaggi secondari in carta e in plastica e il 100% dei materiali raccolti sono avviati a recupero e/o riciclo. Per il trasporto degli imballaggi è stato adottato un sistema di reverse logistic: i mezzi che consegnano dai Ce.Di. ai punti vendita rientrando portano gli imballaggi nei centri di raccolta. Inoltre, dal 2019, il Ce.Di. di Pioltello riceve anche le bottiglie in PET (polietilene tereftalato), che i clienti portano nei 50 eco-compattatori installati in alcuni store Esselunga, che sono avviate alla trasformazione in r-Pet idoneo a food contact. Anch'esse vengono trasportate dai mezzi di rientro al Ce.Di. Nel 2021 sono stati così raccolti quattro milioni di bottiglie in Pet, corrispondenti a una riduzione di 93 tonnellate di rifiuti, e nei primi sei mesi del 2022 3.462.625 bottiglie pari a 86,57 tonnellate di Pet. Un'ulteriore pratica circolare è stata

portata avanti nel centro di lavorazione ittica di Biandrate, dove gli imballaggi in EPS (polistirolo espanso) provenienti dall'attività di lavorazione del pesce vengono trasformati direttamente nel sito in materia prima seconda. Nel 2021 nell'impianto autorizzato al trattamento di questo materiale sono state prodotte 700 tonnellate di materiali da riciclo. Grazie all'attuazione di queste buone pratiche, Esselunga ha incrementato l'efficienza della raccolta attraverso una gestione centralizzata, con vantaggi anche per i singoli punti vendita che hanno potuto ridurre gli spazi per lo stoccaggio degli imballaggi secondari nei magazzini.

«In questi ultimi anni – commenta **Marina Caprotti**, presidente di Esselunga – abbiamo formalizzato e cristallizzato la nostra responsabilità verso lo sviluppo sostenibile coinvolgendo ogni singola direzione aziendale nell'approvazione di una strategia di sostenibilità challenging ma con target concretamente raggiungibili in ogni ambito di attività, in un percorso di continuo miglioramento delle nostre pratiche ambientali, sociali e di governance».

Il settore retail può svolgere un ruolo di **stimolo** in questa direzione, in particolare verso i **fornitori** dei prodotti a Marca del distributore (MDD), introducendo tra i criteri di selezione anche parametri relativi all'adozione di un approccio circolare in azienda.

La gestione dei rifiuti da parte del retail ha in particolare una performance (62%) superiore alla media del settore (45%). «Vi è una grande disomogeneità delle performance aziendali nelle varie fasi – precisa Gomez – con l'eccezione della gestione rifiuti, decisamente più omogenea. La Distribuzione è poi la fase in cui il retail si è più impegnato in questi anni con varie azioni improntate alla sostenibilità.

Il retail raggiunge risultati inferiori alla media del settore per quanto riguarda la fase di **utilizzo e consumo**. In particolare, a fronte di buoni risultati ottenuti nella comunicazione delle modalità di gestione del fine vita degli imballaggi e delle modalità di

## Fornitori circolari per D.IT

**I**l percorso di asseveramento della circolarità dei fornitori di MDD è stato intrapreso da **D.IT – Distribuzione Italiana** dopo aver misurato nel 2021 le proprie performance di circolarità con il tool di GS1 Italy **Circol-UP**. Dalla compilazione del questionario per ogni fase del ciclo di vita dei prodotti, sono emersi ampi spazi di miglioramento. Il retailer ha quindi intrapreso diverse attività, tra cui l'introduzione di nuove linee guida per la valutazione dei fornitori dei prodotti MDD nelle quali, oltre alle certificazioni International Food Standard (IFS), British Retail Consortium (BRC) e ISO9001 relative alla sicurezza alimentare e alla qualità dei prodotti, ha inserito degli aspetti di sostenibilità e di pratiche circolari auspicabili. Inoltre, per valutare lo status quo, nel marzo 2022 D.IT ha chiesto ai fornitori in essere la compilazione di un questionario qualitativo sugli aspetti di sostenibilità e di economia circolare messi in atto che ha incrociato con le rilevazioni

effettuate dai propri auditor durante le consuete visite ispettive. «Per D.IT la sostenibilità è diventata un driver importante che va ad aggiungersi alla sicurezza del prodotto e all'affidabilità del fornitore. I clienti sono sempre più attenti alla sostenibilità e di conseguenza si è deciso di valutare i propri stakeholder di prodotto a marchio, con lo scopo di raggiungere nei prossimi anni buone credenziali ecologiche», dichiarano dall'azienda. In questa fase iniziale, per l'integrazione di nuove politiche di approvvigionamento che rispondono a criteri di economia circolare, il retailer ha già attivato azioni specifiche tra cui:

- Un percorso di **selezione e di valutazione** dei fornitori dei prodotti a marchio sulla base di criteri legati alla sostenibilità e alla circolarità.
- La **sensibilizzazione del personale** interno e degli stessi fornitori sull'importanza di impostare l'attività d'impresa secondo criteri di sostenibilità e circolarità.



## Bennet racconta la sostenibilità in modo semplice

Con l'obiettivo di raccontare la sostenibilità in maniera più semplice ai consumatori, **Bennet** nel 2021 ha intrapreso una campagna di comunicazione in collaborazione con **Lisa Casali**, scienziata ambientale, blogger e scrittrice, per spiegare le attività sviluppate dall'azienda e illustrate nel bilancio di sostenibilità con un linguaggio più fruibile anche grazie al supporto di vignette e illustrazioni. Gli impegni ambientali e sociali intrapresi da Bennet sono stati raggruppati in cinque ambiti, a ciascuno dei quali Lisa Casali ha dedicato una video puntata. La campagna di comunicazione si è concentrata non solo sull'informare riguardo alla corretta gestione del fine vita del packaging, ma anche nel dare suggerimenti per ottimizzare l'utilizzo dei prodotti e nell'informare i consumatori sui principali impegni che l'azienda si assume nel bilancio di sostenibilità in ambito ambientale, di riduzione dei gas serra, nel rendere filiera, prodotti e packaging sempre più green, nel risparmiare risorse e ridurre gli sprechi e nei trasporti. Per la diffusione di questa campagna di comunicazione sono stati utilizzati il sito web aziendale, il canale YouTube e le pagine social dell'azienda. «Bennet ha avviato negli ultimi anni un percorso di definizione della pro-

pria strategia di sostenibilità attraverso la rendicontazione dell'impatto che le sue attività hanno non solo in termini economici, ma anche sociali e ambientali» spiegano dall'ufficio marketing dell'azienda. «La misurazione delle nostre azioni ha fatto affiorare le attività virtuose che appartengono da sempre al nostro modo di essere azienda e che rientrano tra i principi dell'economia circolare: l'attenta gestione dei rifiuti, il recupero sociale dell'inventario alimentare, l'efficiamento energetico dei nostri negozi e della logistica. Siamo tuttavia consapevoli che quanto facciamo non basti e che dobbiamo agire per fare la differenza lungo tutta la nostra catena del valore. La nostra strategia di sostenibilità ci indirizza verso azioni specifiche e concrete che stiamo avviando per limitare le emissioni di gas serra, rendere più sostenibile il packaging, selezionare i fornitori dando priorità a coloro che rispettano i nostri standard sociali e ambientali». Intanto con questa campagna di comunicazione Bennet è riuscita a ottenere 141.251 visualizzazioni attraverso Facebook e 172.306 su YouTube. Il coinvolgimento dei consumatori ha portato anche al miglioramento della reputazione e della propensione all'acquisto nei punti vendita dell'insegna.

conservazione e uso razionale dei prodotti, ci sono spazi di miglioramento nella comunicazione delle modalità di **riutilizzo dei packaging** (non sempre possibile) e soprattutto sul renderli più facilmente conferibili nella raccolta differenziata.

Anche le fasi a **monte della produzione** hanno le performance medie più elevate, segno che le imprese stanno ripensando ai modelli di business in chiave di

circularità, mentre la produzione registra le maggiori variabilità e la performance media più bassa, con l'Industria, che ha un maggiore controllo sui processi produttivi, meglio del retail. Il confronto tra i tre settori mostra chiaramente quali sono le performance migliori e le aree di miglioramento per ciascuno di essi»

Essere circolari ha ovviamente delle ricadute positive anche sul **conto economico** aziendale:

infatti nella fase di produzione, all'ottimizzazione dell'impiego delle materie prime, all'efficiamento dei processi e al reinserimento degli scarti corrisponde una riduzione degli sprechi che si traduce in un miglioramento del **marginale di redditività**.

Accanto a diversi punti di forza vi sono molti **ambiti di miglioramento**, ma a livello strategico le aziende che hanno ottenuto le performance più alte vedono la circolarità come parte integrante della propria strategia aziendale, con il coinvolgimento di tutta l'azienda a partire dal top management per integrare le varie soluzioni all'interno di tutti i processi».

L'**imballaggio primario** è uno degli elementi centrali della fase di design, cioè della progettazione dei prodotti e dei processi produttivi.

Mantenere la shelf life dei prodotti, evitare sprechi dopo l'apertura, scegliere i materiali idonei al food contact e facilmente riciclabili e/o riciclati e dare forme che ottimizzino i trasporti e la Distribuzione sono gli elementi che guidano la progettazione di un packaging in un'ottica di economia circolare.

La **logistica** poi è un aspetto che incide in maniera significativa sulla sostenibilità di un'azienda: nell'attuazione di un approccio di gestione circolare va perciò considerato il suo impatto sulle fasi di approvvigionamento e Distribuzione. A tale scopo Circol-UP, dedica alcune domande del proprio questionario alla comprensione di come vengono gestite l'entrata e l'uscita delle merci. Che parco mezzi viene utilizzato? Quanto sono ottimizzati i carichi? E quanto i percorsi? Sono alcuni degli interrogativi a cui il

## La lean production di Mondelez

**M**ondelez Italia, nello stabilimento produttivo di Capriata d'Orba (Al), ha adottato il programma di **manufacturing Integrated Lean 6 Sigma** (IL6S), misurato con Circol-UP, raggiungendo sia i target globali del gruppo in termini di efficientamento dei processi produttivi, sia gli obiettivi di crescita strategica fissati per il 2025. L'adozione del programma ha:

- Garantito l'efficientamento delle **materie prime** in ingresso, ne ha ottimizzato le rese e ha incrementato la rotazione delle scorte. L'azienda è arrivata a coinvolgere nel percorso di ottimizzazione anche l'intera filiera di approvvigionamento.
- Ridotto gli **sprechi** sia di prodotto che di processo, come quelli energetici e idrici, e ha introdotto processi di recupero interno che hanno portato a un riutilizzo del 50% degli scarti totali della produzione.
- Permesso la riduzione delle **emissioni** climalteranti grazie all'installazione di impianti di cogenerazione.

«Crediamo che passare da un modello di economia lineare a uno circolare sia

fondamentale» afferma **Silvia Bagliani**, presidente e amministratore delegato di Mondelez Italia. «Sappiamo che non è un cambiamento facile, occorre ripensare tutte le fasi delle attività in termini di circolarità e sostenibilità ambientale. Tuttavia, siamo altrettanto convinti che questi temi debbano essere parte integrante degli obiettivi strategici dell'azienda per garantire una crescita sostenibile. In particolare, ci impegniamo a contribuire all'economia circolare attraverso il riciclo o il riutilizzo del materiale di imballaggio, la riduzione dello spreco alimentare e l'impatto ambientale complessivo degli imballaggi sul cambiamento climatico».

Fondamentale per l'adesione al programma di manufacturing Integrated Lean 6 Sigma da parte dello stabilimento di Capriata d'Orba è stato il coinvolgimento del personale in quanto parte integrante e attiva dell'attuazione del nuovo modello organizzativo.

Grazie all'elevato livello di automazione introdotto, Lean Six Sigma ha portato anche a un miglioramento della sicurezza sul lavoro.

del servizio di trasporto, in quanto la razionalizzazione dei flussi li ha portati a definire una migliore gestione interna dei processi.

### HOME & PERSONAL CARE

Le imprese dell'home & personal care analizzate hanno intrapreso un percorso sempre più strutturato per l'introduzione di soluzioni circolari. Ottengono, infatti, una performance media del 48% che le colloca nell'area delle aziende "concerned", a pochi punti percentuali di distanza dalla fascia superiore, quella delle aziende "proactivist", ma comunque con una **grande variabilità** della scala dei valori minimi/massimi per ogni singola azienda.

A caratterizzare le imprese di questo settore è la **crescente consapevolezza** delle potenzialità della circolarità e del suo contributo alla crescita della competitività aziendale. Questo si traduce in un progressivo abbandono delle iniziative "spot" a favore di un **approccio più strutturato** e condiviso, come dimostrano anche le **best practice**, approfondite nello studio, dei packaging circolari di **Sutter Industries** e delle attività di comunicazione della sostenibilità e di sensibilizzazione del consumatore intraprese da **Procter & Gamble Italia**.

tool chiede di rispondere proprio per misurare l'ecosostenibilità della logistica.

Dalle analisi delle misurazioni effettuate con Circol-UP sul campione di aziende del food & beverage emerge che gli aspetti relativi al trasporto sono anche quelli su cui l'Industria del settore presenta ancora alcuni margini di miglioramento in termini di ottimizzazione (56%).

Come dimostrano le azioni intraprese da **Bauli** in questo senso, si sono rivelate vantaggiose dal punto di vista economico e ambientale non solo per l'azienda veronese, ma anche per i fornitori



La scelta di economia circolare contribuisce al miglioramento della competitività

## Acque: meno sprechi e più efficienza per Auricchio

Tra le aziende del food & beverage che hanno messo in atto processi circolari in fase di produzione, **Gennaro Auricchio** ha investito in ammodernamenti tecnologici, monitoraggi e azioni per ridurre gli sprechi idrici e introdurre pratiche di economia circolare nel recupero e nel riuso delle acque reflue all'interno del proprio processo di produzione industriale lattiero-casearia. Grazie a questi interventi, dal 2009 a oggi, l'azienda ha ridotto del 12% il consumo di acqua nello stabilimento di Gazzo (Cr), da 613 mila a 546 mila m<sup>3</sup>, e del 32% il consumo energetico, parzialmente per effetto delle azioni volte al contenimento del prelievo idrico, come la sostituzione delle attrezzature di lavaggio ad alta pressione con attrezzature a media pressione. Il percorso intrapreso da Auricchio ha visto il coinvolgimento sia del top management sia di altri stakeholder, che

hanno lavorato in partnership per tutta la durata dei progetti di implementazione delle buone pratiche. «Prima di rendere un'azienda sostenibile si deve coltivare la mentalità di chi la gestisce in modo da radicare la convinzione che un miglior impatto ambientale è la strada principale per favorire lo sviluppo della società», commenta a tal proposito **Guglielmo Auricchio**, export manager dell'azienda. L'impegno per migliorare l'efficienza produttiva e ridurre l'impatto ambientale delle attività è partito dalla ferma volontà della proprietà di fare della sostenibilità e dell'approccio circolare valori caratterizzanti l'attività d'impresa come confermato dal patron **Giandomenico Auricchio**: «L'impegno di qualsiasi imprenditore, o forse essere umano in generale, deve essere quello di impegnarsi a lasciare il mondo meglio di come lo ha trovato e lasciare ai propri figli più di quanto abbia ricevuto».

Tra le sei fasi del ciclo di vita dei prodotti, è la produzione quella dove restano ampi margini di miglioramento delle performance di circolarità, mentre la fase di design è quella in cui si realizzano le migliori performance di circolarità del settore, anche se disomogenee tra le varie aziende. I maggiori punti di forza riguardano la **progettazione dei prodotti**, per i quali si cerca un punto di equilibrio tra durabilità e ridotto impatto ambientale, e la **progettazione dei packaging**. Questo percorso di innovazione è portato avanti anche grazie alla collaborazione con enti di ricerca, aziende e start up innovative.

Nella fase di **utilizzo e consumo** del prodotto, emerge una buona propensione da parte delle aziende dell'home & personal care nel fornire al consumatore tutte le indicazioni necessarie e utili a un

## La bottiglia r-Pet di Parmalat per il latte

Con la bottiglia "Puro Blu" per il latte, realizzata per il 50% con r-Pet post consumo l'azienda di Collecchio è la prima in Italia del settore food & beverage ad aver ottenuto il marchio **Plastica Seconda Vita**, certificato dall'**Istituto Italiano dei Plastici (IPP)** e validato dall'**Istituto per la Promozione delle Plastiche da Riciclo (IPPR)**. «Negli ultimi anni - afferma **Vittorio Fiore**, responsabile regolatorio, comunicazione e public affair **Gruppo Lactalis Italia** - l'economia circolare è al centro delle strategie di Parmalat. L'economia circolare è quasi un meccanismo intrinseco nel settore lattiero caseario, è naturale adottare determinate pratiche perché relative allo stesso processo produttivo. È inoltre un percorso culturale che accompagna il mondo del sistema lattiero caseario ed è una componente molto forte».

Gli effetti positivi di questo progetto, misurati dall'azienda con la collaborazione dell'**Università di Parma**, si traducono in una significativa riduzione dell'LCA (Life Cycle Assessment) del packaging con un risparmio annuo di 600 mila tonnellate di plastica vergine, di 18 mila m<sup>3</sup> di acqua e di 1.700 tonnellate di emissioni di CO<sub>2</sub>. A ciò si aggiunge il

miglioramento dell'immagine aziendale e il coinvolgimento del consumatore che è stato coinvolto come principale destinatario della comunicazione sui vantaggi ambientali del progetto.

«Agire promuovendo lo sviluppo e l'implementazione dell'economia circolare rappresenta un comportamento virtuoso che si traduce sia in un vantaggio dal punto di vista ambientale che nella produzione di valore economico e competitivo per l'azienda», commenta **Enrica Bandini**, direttore ricerca e sviluppo Parmalat

La realizzazione di progetti di economia circolare comporta però anche un grande lavoro di verifica dell'applicabilità che in questo caso specifico ha riguardato la sicurezza alimentare e la fattibilità produttiva. La collaborazione con realtà universitarie e scientifiche ha avvalorato il progetto con dati oggettivi che hanno aiutato Parmalat ad affrontare il percorso di certificazione Plastica seconda vita e hanno costituito una base scientifica solida da comunicare ai consumatori per aumentarne il grado di consapevolezza rispetto agli effettivi vantaggi per l'ambiente dell'utilizzo di materiali riciclati in totale sicurezza per la salute.

## Conad misura la logistica ecosostenibile

**C**onad, prima insegna italiana della GDO alimentare, è una delle aziende del settore retail che ha misurato le proprie performance di circolarità con **Circol-UP**, in particolare per verificare i passi in avanti fatti nell'ottimizzazione e nella sostenibilità della logistica dopo la scelta strategica di centralizzare il processo di approvvigionamento dei prodotti dai propri fornitori. Nel 2019, infatti, la cooperativa ha costituito la società controllata **Conad Logistics** e ha trasformato alcuni contratti in essere da "franco arrivo" a "franco fabbrica", cioè ha iniziato ad andare a ritirare direttamente dai fornitori i prodotti per portarli ai Ce.Di. All'origine di questa decisione la volontà di ridurre i tempi di approvvigionamento e quindi di arrivo delle merci nei punti vendita, parallelamente alla consapevolezza di poter limitare l'impatto ambientale dei trasporti. Infatti, grazie a questa riorganizzazione interna dei flussi di consegna dei prodotti, Conad Logistics

ha potuto optare per scelte più circolari grazie alle quali ha:

- **Ridotto le emissioni** climalteranti.
- **Ottimizzato la logistica** in entrata, saturando il carico dei mezzi e razionalizzando i percorsi.
- **Implementato l'intermodalità** nei trasporti e l'impiego di automezzi a minor impatto ambientale.

Il risultato è positivo e misurabile: le emissioni di CO2 equivalente legate ai trasporti primari di Conad sono passate da 0,088 kg/km nel 2019 a 0,077 kg/km nel 2020. Ad aver contribuito a questo risultato anche l'aumento dell'impiego di mezzi di classe Euro 6 a discapito di quelli delle classi precedenti con un impatto positivo sia in termini di CO2 sia di PM10. Il percorso di miglioramento non è finito. Nel prossimo futuro Conad continuerà a integrare i principi dell'economia circolare non solo nelle attività logistiche, ma anche nelle altre fasi del ciclo di vita dei prodotti.

## Bauli ottimizza i flussi di trasporto

**B**auli fin dal 2018, ha avviato una serie di buone pratiche di circolarità che hanno portato l'azienda a:

- **Ridurre le emissioni** climalteranti derivanti dai flussi di trasporto.
- **Monitorare** le proprie emissioni.
- **Ridurre i costi** della logistica.

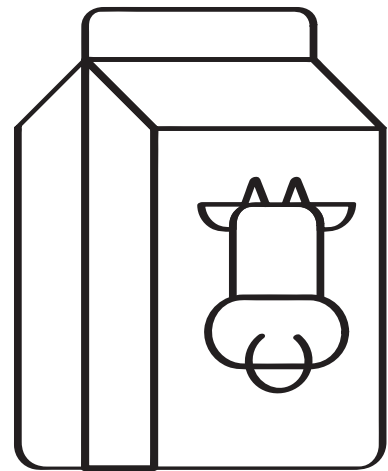
Per quanto riguarda il primo punto, pur non disponendo di un parco di automezzi proprio, Bauli si è posta come obiettivo societario la riduzione dell'impronta ambientale dei trasporti, individuando tre azioni da intraprendere: l'incremento delle tratte intermodali (via ferrovia e via nave), la selezione di fornitori che usano veicoli a minor impatto ambientale (Euro 5, Euro 6 o con alimentazione a gas naturale liquefatto) e il raggiungimento della saturazione dei mezzi coinvolgendo anche i propri clienti in un processo di ottimizzazione degli ordini.

Ha inoltre efficientato la logistica in entra-

ta e in uscita, riducendo i viaggi a vuoto da e verso i propri stabilimenti, azione che, nel confronto tra il primo semestre del 2022 sul 2021, ha permesso di ridurre i km percorsi di 54.350 e di evitare le emissioni di 48,9 tonnellate di CO2.

Per migliorare l'efficienza dei propri flussi l'azienda veronese ha attivato un'azione di monitoraggio delle emissioni di CO2 e di PM10 prodotte dal trasporto delle proprie referenze. Le ultime evidenze dimostrano che nel 2022, rispetto al 2021, c'è stata una riduzione del 3,08% delle emissioni TtW (Tank to Wheel, letteralmente dal serbatoio alla ruota), cioè da quando l'energia viene assorbita (punto di ricarica) al momento in cui viene rilasciata (durante la guida). L'aumento dell'efficienza dei flussi ha determinato anche una riduzione dei costi della logistica per l'azienda, quindi la sostenibilità ambientale è andata di pari passo con quella economica.

uso razionale e senza sprechi del prodotto stesso e a una corretta gestione del fine vita degli imballaggi. In questo dialogo tra aziende e consumatori, l'etichetta è il primo canale di comunicazione, a cui si aggiungono i social media, i media tradizionali, in particolare la tv, gli influencer e i testimonial attraverso i quali promuovere campagne di sensibilizzazione e di informazione B2C.



Scarica il book  
"Stato dell'arte dell'economia circolare  
nelle aziende del largo consumo"

La nostra esperta di questi temi è **Carolina Gomez**

**ECR project manager**  
**GSI Italy**

#gsIgreen

Scopri di più a pag. 240



## I packaging circolari di Sutter

Ripensare gli imballaggi impiegando materiali riciclati, riducendone la grammatura e adottando sistemi di erogazione anti spreco è ciò che contraddistingue l'impegno di **Sutter Industries** nel rendere sempre più sostenibili gli imballaggi primari e secondari delle proprie referenze. L'azienda da anni propone packaging:

- Realizzati con una percentuale rilevante di materia prima seconda (Pet e polietilene ad alta densità - HDPE riciclati) limitando così l'uso di plastica vergine.
- Di grammatura ridotta, raggiungendo l'ottimizzazione dell'uso delle materie prime.
- Che favoriscono un uso efficiente del prodotto da parte dell'utilizzatore.

Negli anni, Sutter ha incrementato l'efficienza materica dei processi, ottimizzando l'uso della plastica per flaconi, taniche, tappi e cappucci, della carta per gli imballi secondari e dell'ac-

ciaio per le bombole aerosol. Il perseguimento della riduzione della grammatura e dell'ingombro del packaging è avvenuto anche adottando soluzioni alternative, come ricariche e doypack, e attraverso la ricerca di imballaggi innovativi come il "pick a box", un formato, dedicato agli utilizzatori della ristorazione e dell'hotellerie, costituito da una scatola di cartone riciclato con all'interno una busta in plastica contenente il prodotto concentrato. Per chiudere il cerchio, ha infine ricercato sistemi di dosaggio funzionali a razionalizzare il consumo dei prodotti limitandone gli sprechi da parte dei consumatori. Questo percorso ha richiesto tempo, investimenti, personale dedicato e dialogo con i fornitori che a loro volta hanno dovuto rivedere le proprie soluzioni in un'ottica di sostenibilità, ma ha prodotto risultati concreti e misurabili: dal 2009 al 2017 Sutter Industries ha ridotto del 23% l'utilizzo di plastica in imballaggio, del 26% l'impiego della carta e del 31% quello dell'acciaio.

## P&G, una campagna social e sulle etichette

**P**rocter & Gamble, partendo da un approccio basato sull'LCA (Life cycle assessment) al fine di calcolare in maniera analitica e sistematica l'impronta ambientale dei prodotti, ha rilevato che in Europa, per la categoria detersivi da bucato, il 60% delle emissioni di gas serra durante la vita del prodotto proviene dalla fase d'uso delle lavatrici, in particolare dal riscaldamento dell'acqua. Ha quindi lanciato la linea di detersivi Dash Power formulata per offrire alte performance di lavaggio anche a basse temperature. Per informare i consumatori ha indicato sul packaging sia il dosaggio consigliato in base al carico del bucato sia le temperature ottimali. Contemporaneamente, in Italia l'azienda ha promosso una campagna di comunicazione con spot tv, sui social e sul web e ha distribuito materiali dedicati in store. Le iniziative legate alla nuova linea Dash Power si inseriscono in un quadro più ampio di obiettivi del gruppo legati alla sostenibilità: «Sul fronte della sostenibilità ambientale - spiega **Paolo Grue**, presidente e amministratore delegato di Procter & Gamble

Italia - il nostro impegno è costante. A settembre 2021 P&G, nel confermare gli obiettivi di medio termine al 2030, ha annunciato a livello mondiale "Net Zero 2040", il piano di transizione climatica con cui intendiamo raggiungere zero emissioni nette di gas serra, dall'approvvigionamento delle materie prime all'arrivo dei prodotti nei punti vendita, entro il 2040. Sappiamo che il futuro dell'umanità è strettamente connesso al futuro del pianeta. Pertanto, oltre all'impegno diretto di riduzione dell'impronta ambientale, crediamo che le aziende abbiano una responsabilità sociale e debbano adoperarsi per ispirare un cambiamento positivo nelle persone, a partire dalle nuove generazioni». Spesso, però, i consumatori non sono consapevoli dell'impatto ambientale delle proprie azioni, come in questo caso non lo erano delle emissioni di CO<sub>2</sub> prodotte dall'uso della lavatrice a temperature elevate, quindi è importante approcciarli con comunicazioni basate su dati oggettivi, fondate su basi scientifiche solide avvalendosi del supporto di organismi terzi come università o enti di ricerca.

### CARTA, LEGUMI, RETAIL

Come dimostrano gli esempi raccolti nella ricerca di **GS1 Italy** esiste un **comune orientamento** nelle imprese del largo consumo verso una maggiore sensibilità ai temi della circolarità e della sostenibilità, pur nella loro complessità e nella loro varietà.

«La vera sfida per un settore complesso come quello cartario - spiega **Riccardo Balducci**, energy & environment director **Sofidel** - si chiama **energia**, tema particolarmente complesso per l'elevato uso di combustibili fossili, che nel giro di qualche anno dovremo abbandonare. Nei

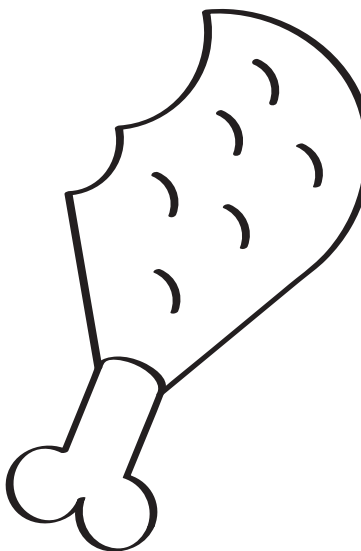
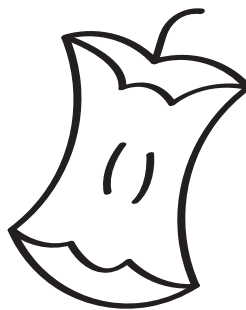
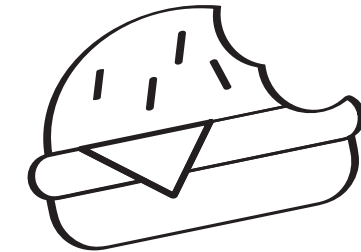
vari paesi in cui operiamo stiamo sostituendo l'energia elettrica passando a contratti dedicati per forniture stabili, di lungo periodo e da energie rinnovabili. Per quanto riguarda i combustibili (essenzialmente gas) il passo è verso l'utilizzo di **biocombustibili** provenienti da risorse forestali



di scarto da sfruttare anche in maniera non convenzionale, più efficiente e flessibile».

Per il retail, l'abbiamo visto, le complessità sono maggiori, in quanto snodo tra la produzione e il consumo. «L'adozione di modelli di economia circolare e di sostenibilità per la Distribuzione – afferma **Juan Pablo Mocchetti**, digital marketing & Pr specialist **Crai** – si combinano con una trasformazione culturale e sociale diffusa. Crai l'affronta in due fasi: la creazione del valore e il suo trasferimento al cliente. **Lotta allo spreco alimentare** (la collaborazione con **Too Good To Go** ha portato dal 2019 a oggi a evitare lo spreco di 100 mila chili di cibo con una riduzione delle emissioni di CO2 di 240 mila chili), la trasformazione dei **punti vendita** con una gestione più efficiente dei consumi, con soluzioni per un impatto positivo (carrelli da plastica riciclata) e con **servizi green** per i consumatori (compattatori per bottiglie Pet), e la **riduzione della plastica** nel pack delle referenze MDD fanno parte della prima fase. Riguardo al trasferimento di valore al cliente, la chiave è il suo coinvolgimento attraverso una forte comunicazione dentro e fuori dal negozio. Un elemento strategico nel punto vendita sono i programmi di collezionamento, che dal 2020 hanno permesso di riciclare cinque milioni di lattine e quattro milioni di bottiglie di plastica».

Sulla lotta allo spreco, per **Barilla**, primo donatore per quantità del **Banco Alimentare**, come spiega **Andrea Belli**, media and external relations dell'azienda: «La **gestione delle donazioni** dei prodotti, che non dimentichiamo nascono dallo squilibrio della capacità previsionale di produzione e vendite, hanno



immediati riflessi sull'immagine e sulla reputazione dell'azienda. Da qui un'attenzione maniacale alla governance di questi processi, con la tracciabilità a monte e a valle e l'**integrazione** del sistema gestionale tra noi e il Banco Alimentare. La sfida per noi è avere interlocutori affidabili e competenti e una governance restrittiva anche per portare valore aggiunto alle comunità locali: per questo ci sono programmi di **educazione alimentare** e di **formazione HACCP** (formazione in materia di igiene e sicurezza alimentare) con il Banco per portare le nostre competenze ed esperienze a questi player, oltre all'apertura al pubblico, alle sigle sindacali, alle sinergie tra gli operatori locali e la nostra filiera. Si è leader non solo per quota di mercato ma anche per la responsabilità di essere apripista e antesignani con la speranza che altri seguiranno».

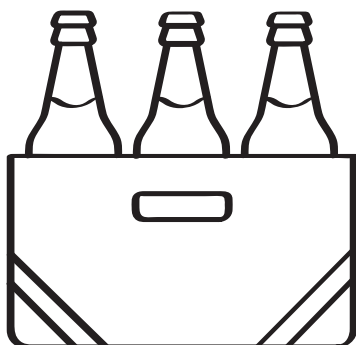
Un ulteriore esempio è quello dell'**agricoltura rigenerativa** come la coltivazione dei legumi, naturalmente circolare perché non richiede l'impiego di fertilizzanti in quanto fissa l'azoto e rende i terreni più fertili. Fortemente concentrata sui legumi è **Pedon**. «La mission di promuovere il consumo di legumi, anche con l'evoluzione dell'offerta dallo snack al prodotto precotto per favorire la **dieta vegetale** con impatti positivi sul pianeta – spiega **Matteo Merlin**, direttore marketing dell'azienda veneta – si sviluppa in tre direzioni: **ridurre il packaging** (-20% di plastica nelle confezioni di legumi secchi), **migliorare l'efficienza** nell'approvvigionamento e nella Distribuzione utilizzando la tecnologia per proporre nuovi prodotti già in ottica di circolarità e sostenibilità. Infine,

la valorizzazione degli scarti di produzione dei legumi secchi ci ha permesso di produrre una carta che utilizziamo nel 30% degli astucci, e quella dei prodotti pronti ci porterà a produrre fertilizzanti naturali da utilizzare nelle coltivazioni di legumi e cereali».

### PACKAGING SOTTO OSSERVAZIONE

Sono sempre di più i prodotti dotati di etichettatura ambientale venduti nei supermercati e ipermercati nazionali e in un anno (quello che termina a giugno 2023) il numero dei prodotti che forniscono indicazioni sulla tipologia di imballaggio e sul corretto conferimento in raccolta differenziata è arrivato al 50% di quelli presenti a scaffale.

Il dato è fornito dalla quarta edizione di **Identipack**, l'Osservatorio nazionale sull'etichettatura ambientale, frutto della collaborazione tra **CONAI**, il Consorzio Nazionale Imballaggi, e **GS1 Italy**. È il quarto rapporto semestrale dell'Osservatorio che continua a monitorare la presenza di **informazioni ambientali** sulle etichette degli imballaggi immessi al consumo in Italia e fotografa la situazione relativa ai pack disponibili a scaffale e poi acquistati dal consumatore, segmentandoli in base ai reparti di appartenenza, con il contributo dei dati di mercato di **NielsenIQ**.



Il  
**50%**  
dei prodotti  
a scaffale riporta  
indicazioni sul tipo  
di imballaggio  
e come conferirlo

A fine giugno 2023, quindi, su oltre 136.000 prodotti di largo consumo analizzati compaiono già le indicazioni sulla **tipologia di imballaggio** e sul corretto conferimento in raccolta differenziata per il 50% di quelli a scaffale (dal 44,8% rispetto a dicembre 2022) e per il 74,4% di quelli effettivamente venduti (dal 66,7%).

Inoltre sono 60.246 i prodotti i cui imballaggi a scaffale presentano la **codifica identificativa del materiale**, ai sensi della Decisione 129/97/CE. Corrispondono al 44,1% del totale delle referenze a scaffale nel grocery (erano il 25,6% a dicembre 2022) e al 68,5% del totale delle confezioni vendute (dal 43,7%).

A oggi, inoltre, 10.399 referenze riportano **marchi e informazioni ambientali volontarie**. Rappresentano il 7,6% del totale

dei prodotti a scaffale in grande distribuzione e quasi l'11% delle confezioni vendute.

Tra i **settori merceologici** analizzati, quello del **freddo** conferma la sua posizione di leadership per la comunicazione delle informazioni ambientali obbligatorie dei packaging: gelati e surgelati si aggiudicano la leadership per incidenza di prodotti che riportano in etichetta la codifica identificativa del materiale, oltre alle indicazioni sulla tipologia di imballaggio e sul corretto conferimento in raccolta differenziata.

In ottima posizione anche **le carni**, al secondo posto per quanto riguarda la presenza di informazioni sulla codifica identificativa del materiale.

Bene anche il **fresco**, medaglia di bronzo per la comunicazione di informazioni sulla codifica identificativa del materiale e medaglia d'argento nel campo delle informazioni sul corretto conferimento dell'imballaggio in raccolta differenziata.

«È la prova che le aziende hanno risposto con efficacia nell'adeguarsi alla nuova normativa» commenta **Ignazio Capuano**, presidente CONAI. «Il graduale aumento degli imballaggi che comunicano in etichetta informazioni ambientali rappresenta un grande cambiamento: non si tratta solo di ottemperare a un obbligo, ma anche di aver compreso quanto sia importante fare comunicazione ambientale anche attraverso il packaging».

«Semestre dopo semestre, Identipack si conferma uno strumento indispensabile per misurare e raccontare l'evoluzione della comunicazione della sostenibilità



## L'app di Nestlé che insegna a differenziare

«Dove lo butto?». A questa domanda, che tanti consumatori si pongono di fronte a un packaging da differenziare, il Gruppo Nestlé ha voluto fornire delle risposte realizzando una piattaforma digitale dove trovare le indicazioni giuste per un corretto smaltimento, a seconda delle regole vigenti nel Comune italiano in cui ci si trova.

**Dove lo butto?** è anche il nome dell'app, scaricabile gratuitamente, che riconosce il prodotto tramite la **scansione del codice a barre GS1** e che è pensata per essere utilizzata con qualsiasi referenza, non solo con quelle Nestlé.

A contribuire a una corretta gestione del fine vita degli imballaggi sono infatti chiamate tutte le aziende che devono indicare al consumatore le informazioni utili, come richiesto dalla direttiva UE 2018/852 relativa agli imballaggi e ai rifiuti da imballaggio recepita in Italia dal D.lgs. 116/2020. Nel nostro paese però le regole per la gestione dei rifiuti presentano delle differenze da Comune a Comune, proprio per questo uno degli aspetti più innovativi dell'app è il rimando, attraverso un sistema di geolo-

calizzazione, alla normativa del luogo in cui si trova l'utilizzatore: tutto questo ha richiesto la raccolta manuale dei dati dai vari siti dei Comuni italiani, realizzata con la collaborazione di **Althesys**.

Per favorire la sensibilizzazione dei consumatori ai temi della sostenibilità, "Dove lo butto?" offre anche consigli su come si può contribuire a ridurre l'impatto ambientale e, grazie alla collaborazione con **Too Good To Go**, contribuisce al contrasto dello spreco alimentare introducendo l'etichetta consapevole, strumento che permette di interpretare meglio il significato del termine minimo di conservazione (TMC), ovvero la data in cui in condizioni ottimali di conservazione il prodotto alimentare mantiene le sue caratteristiche.

«La piattaforma è uno strumento dinamico, in continuo cambiamento e adattamento. Non è un progetto a scadenza. Inoltre, essendo una soluzione digitale è anche coerente con la sostenibilità e permette un aggiornamento "waste-free"», conclude **Marta Schiraldi**, SHE & sustainability manager del Gruppo Nestlé in Italia.

sulle etichette dei prodotti di largo consumo» sottolinea **Bruno Aceto**, ceo di **GS1 Italy**. «Il suo valore e la sua unicità si fondano anche sulla sua ampia e rappresentativa base statistica: quella dell'**Osservatorio Immagino**, composta dagli oltre 136 mila prodotti digitalizzati dal servizio **Immagino di GS1 Italy Servizi**, che ne rileva tutte le indicazioni e i claim presenti in etichetta, realizzando e mantenendo aggiornata una banca dati unica in Italia per monitorare il carrello del largo consumo e comprenderne tendenze ed evoluzioni». ■



Scopri l'Osservatorio Identipack

# La squadra degli esperti GS1 Italy



**Mauro Salerno**  
business  
intelligence specialist  
#osservatorigs1



**Salima Bekraoui**  
standard senior  
specialist  
#gs1standards



**Carolina Gomez**  
ECR project manager  
#ecriticalia



**Giada Necci**  
industry engagement  
senior specialist  
#settorigs1



**Emanuela Casalini**  
standard  
senior specialist  
#gs1standards



**Federico Mittersteiner**  
operation manager  
#gs1italyservizi



**Andrea Ausili**  
standard  
development director  
#gs1digitallink



**Luca Zanzottera**  
ECR junior  
project manager  
#ecriticalia

# Qui trovi chi può aiutarti a scoprire tutte le tematiche che ti interessano.



**Linda Vezzani**  
standard  
senior specialist  
#gs1standards



**Valeria Franchella**  
ECR senior project  
manager  
#logisticacollaborativa



**Alessandra Piras**  
partnership program  
engagement specialist  
#gs1solutionpartner



**Samanta Correale**  
business intelligence  
senior manager  
#osservatorigs1



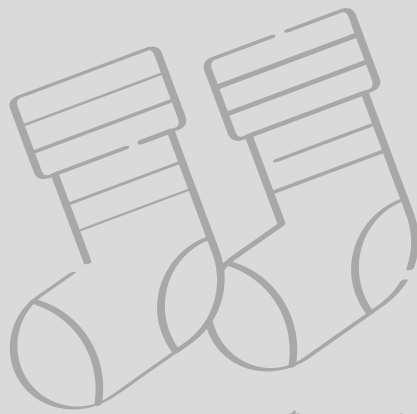
**Paolo Cibien**  
industry engagement  
director  
#settorigs1



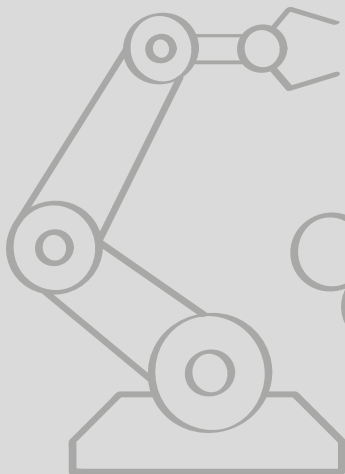
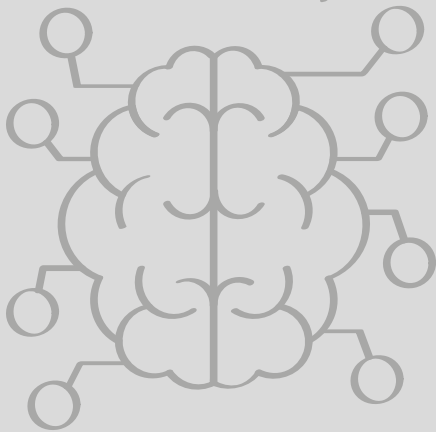
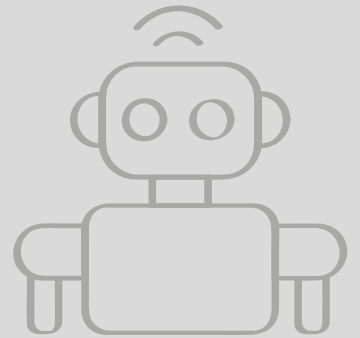
Seguici sui nostri social  
per rimanere  
sempre aggiornato!



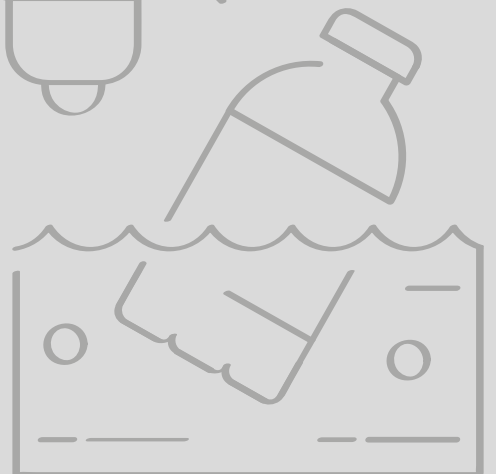




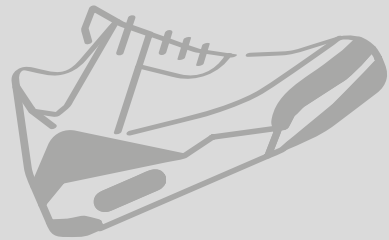
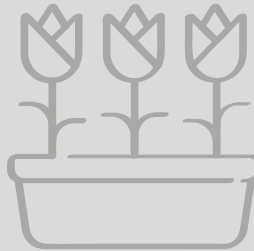
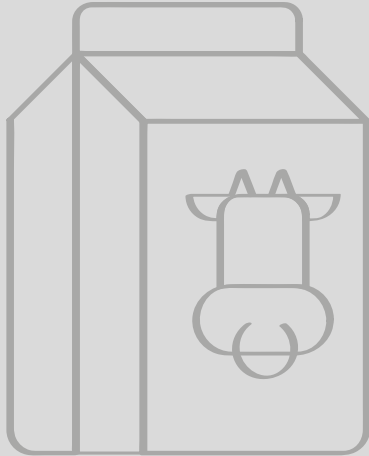
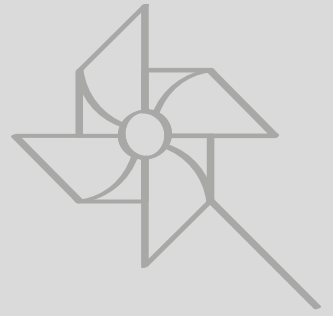
141



100%



26



150.000





---

# Un anno di Tendenze — 2024

---

Questa edizione di Un anno di Tendenze fotografa e analizza, attraverso il racconto fatto dal webmagazine di GS1 Italy Tendenze online, l'anno appena trascorso, che è stato anche il cinquantesimo anniversario del codice a barre GS1.

## 1/ OLTRE IL CODICE A BARRE

Da 50 anni il codice a barre è parte della quotidianità delle persone di tutto il mondo, ha contribuito a rendere globale l'economia e ha migliorato l'efficienza degli scambi commerciali. Ora si appresta a moltiplicare i suoi utilizzi e a cambiare veste.

## 2/ L'ETÀ DELL'INCERTEZZA

Lo stallo dell'economia, il rallentamento della domanda internazionale e l'inflazione che la fa da padrona generano effetti devastanti sul piano sociale. Con l'aumento dell'impoverimento le famiglie cercano di attivare strategie di sopravvivenza. Ma i consumi calano e alimentano le preoccupazioni delle imprese, in particolare quelle del largo consumo, fortemente penalizzate, che possono trovare una via d'uscita solo nella collaborazione

## 3/ RETAIL ESTESO

Dopo la pandemia sembra proprio che per il retail e il sistema dei consumi sia cominciata una traversata verso un nuovo mondo in cui le tecnologie digitali hanno definito interconnessioni sempre più strette tra i processi e le attività con l'omnicanalità a fare da guida. Dove non c'è innovazione senza sostenibilità, dove i modelli organizzativi sono ripensati e dove l'online si fonde nell'offline e viceversa. E l'approdo è la relazione integrale, olistica con il cliente.

## 4/ STANDARD & BUSINESS

Se è vero che la digitalizzazione può avvenire attraverso tanti strumenti, nessuno di essi può fare a meno dell'identificazione univoca degli oggetti e della successiva gestione dei dati. I processi interni ed esterni alle aziende traggono forza dagli standard GS1, che grazie alle regole condivise e al linguaggio comune svolgono il ruolo di motore di innovazione e sono una risposta alle nuove esigenze di cambiamento che attraversano i diversi settori.

## 5/ OBBLIGO DI SOSTENIBILITÀ

Nel rapporto tra brand, insegne e consumatori il tema dello sviluppo sostenibile aggravato dalla crisi climatica e ambientale sta diventando ormai centrale. La novità è che, anche se il greenwashing è sempre in agguato, l'impegno delle imprese e i comportamenti dei cittadini si spoglia dell'aura di idealismo e diventa sempre più pragmatica e concreta. E le iniziative si moltiplicano.