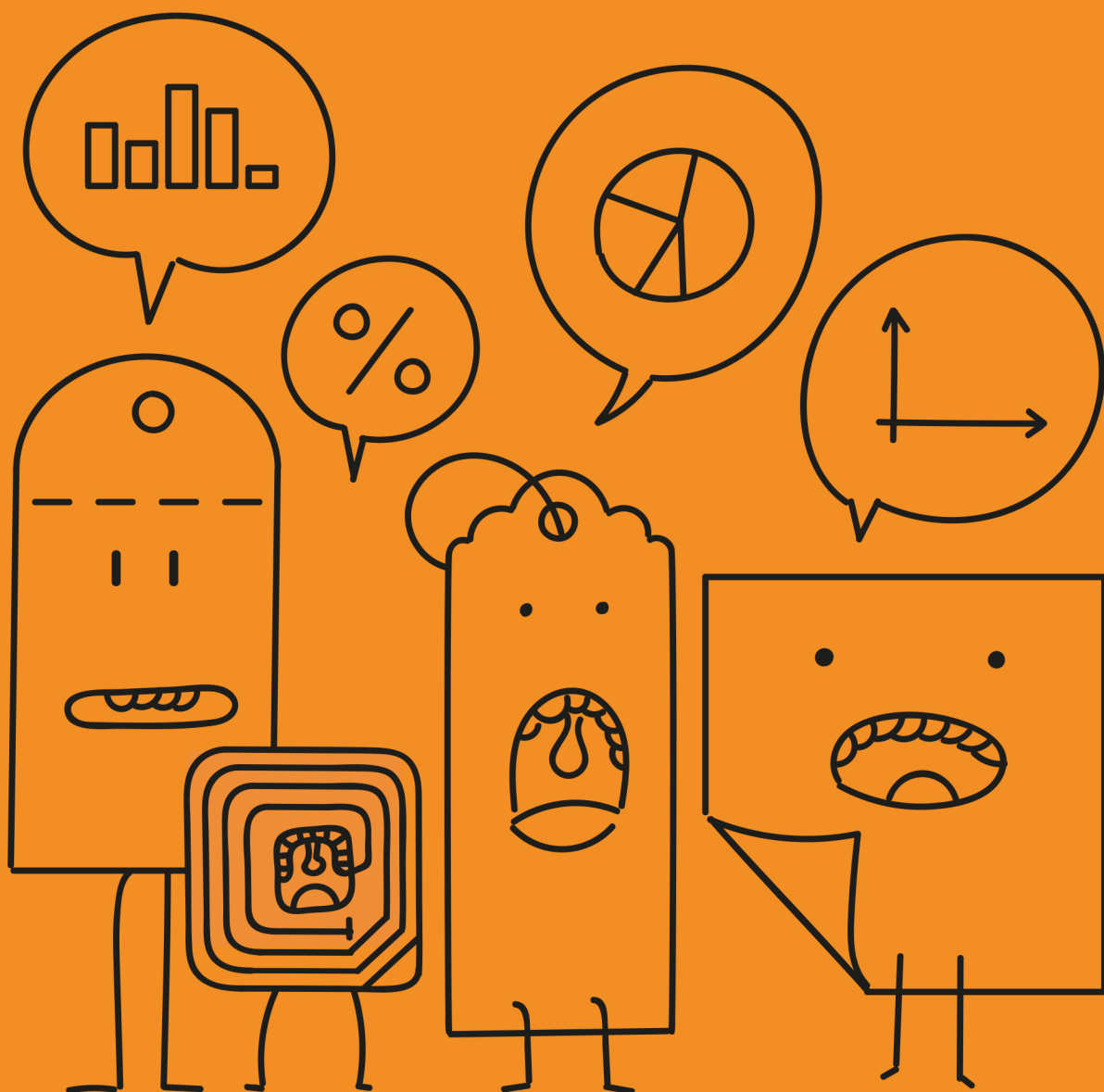
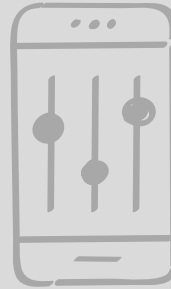

UN ANNO DI TENDENZE

2017





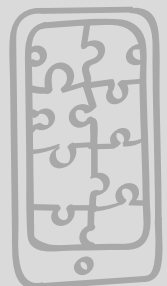
2.200



52%



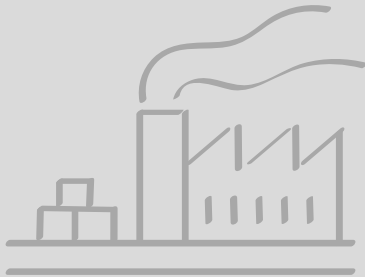
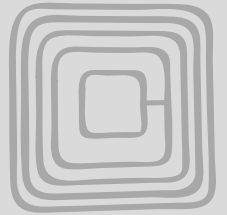
3



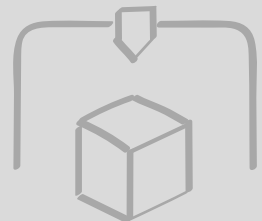
4



+46%



18,7%



+5%



UN ANNO DI TENDENZE

2017

Un anno di Tendenze

Questa pubblicazione propone una raccolta ragionata di contributi e di articoli pubblicati nel corso del 2017 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 Gomasca

COORDINAMENTO:
Laura Perrone – GS1 Italy

SOCIAL MEDIA:
Sara Manazza – GS1 Italy

SEGRETERIA DI REDAZIONE:
Chiara Sironi – GS1 Italy

**PROGETTO GRAFICO
E ILLUSTRAZIONI:**
Leftloft

PER LE OPINIONI:
Bruno Aceto
Marco Cuppini
Francesco Daveri
Giovanni Fantasia
Andrea Fossa
Roberto Liscia
Edmondo Lucchi
Antonio Malvestio
Francesco Morace
Luca Pellegrini
Alessandro Perego
Beniamino Quintieri
Silvia Sopranzetti
Aldo Sutter

Si 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

GS1 Italy: lo spazio del dialogo e della collaborazione	6
Presentazione	7
1/ DOPO LA CRISI, MENO CONSUMATORI PIÙ PERSONE	
1.1 La ripresa lenta	10
1.2 Una nuova generazione di consumatori	20
2/ UNA QUESTIONE DI ETICHETTA	
2.1 Informare tanto, informare bene	34
2.2 Dentro l'Osservatorio Immagino	40
3/ IL RETAIL IN VIAGGIO VERSO UN MONDO NUOVO	
3.1 Il cantiere della distribuzione	50
3.2 Il tempo del cliente	62
3.3 Il retail orizzontale	70
3.4 Oltre il digitale, la sfida del Non Food	80
4/ LA QUOTIDIANITÀ DIGITALE NELL'ERA SENZA CANALI	
4.1 Il fascino discreto della multicanalità	88
4.2 La rivoluzione digitale corre veloce	102
5/ PER UNA SUPPLY CHAIN EFFICIENTE E SOSTENIBILE	
5.1 Online e offline, gli standard GS1 al servizio delle imprese e delle persone	120
5.2 Verde, il colore della logistica	126
6/ QUATTRO PASSI NEL FUTURO, OGGI	
6.1 La tecnologia al servizio delle persone	140
6.2 Nuovi talenti crescono	152

GS1 Italy: lo spazio del dialogo e della collaborazione

GS1 Italy è l'associazione senza scopo di lucro che riunisce 35 mila imprese di beni di consumo.

Ha l'obiettivo di facilitare il dialogo e la collaborazione tra aziende, associazioni, istituzioni per creare valore, efficienza, innovazione, per dare più slancio alle imprese e più vantaggi al consumatore.

GS1 Italy sviluppa e mantiene gli standard più usati al mondo per la comunicazione tra imprese. Siamo conosciuti per il codice a barre, definito dalla BBC come una delle "50 cose che hanno reso globale l'economia". Gli standard

GS1 migliorano l'efficienza, la sicurezza e la visibilità delle supply chain attraverso i canali fisici e digitali in 25 settori.

Il network GS1 è presente in 112 paesi, con 1,5 milioni di aziende utenti e 6 miliardi di transazioni ogni giorno: dimensioni che dimostrano come gli standard GS1 abbiano creato un linguaggio comune che supporta sistemi e processi in tutto il mondo.

GS1 Italy inoltre propone i processi condivisi **ECR** che hanno come obiettivo l'efficienza e l'innovazione nella filiera e che nascono dal dialogo e dal confronto

tra Industria e Distribuzione. Scopo di ECR è di rendere l'offerta più reattiva rispetto alla domanda dei consumatori e di promuovere la rimozione dei costi non necessari all'interno della filiera.



GS1 Italy è multicanale

Twitter



@GS1Italy

Google+



LinkedIn



Youtube



Facebook



@GS1Italy

gs1it.org

Tendenze online

Twitter



@tendenzeonline

Issuu



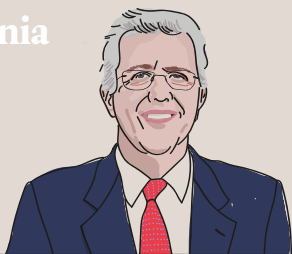
Newsletter



tendenzeonline.info/journal

tendenzeonline.info

Sintonia 4.0



L' accelerazione delle trasformazioni in atto non può cogliere impreparato il sistema delle imprese. Anche perché ci sono le soluzioni che tutti possiamo applicare dalle grandi alle piccole e medie aziende, sia distributive che industriali. Le 35 mila del largo consumo associate in GS1 Italy hanno nell'associazione un partner proattivo in grado di accompagnarle verso il nuovo scenario che si sta disegnando. La grande partita dell'innovazione e dell'industria 4.0 in chiave di processi più efficaci ed efficienti, la digitalizzazione delle informazioni e il data management, anche per il sostegno all'export, la sostenibilità dei processi logistici per ridurre il costo e migliorarne l'impatto ambientale, sono i punti di arrivo (al momento) di questa trasformazione, che è però in continuo divenire. Già si affacciano i nuovi terreni di confronto come l'intelligenza artificiale, con tutto ciò che questa comporta, dagli assistenti virtuali al marketing predittivo, dai robot al machine learning. E il consumatore, anch'egli proiettato verso il 4.0, è sempre più l'interlocutore primario, costringendo le imprese a sintonizzarsi con il suo linguaggio, i suoi comportamenti, il suo partecipare. Non è un percorso lineare. Anzi le occasioni di intralcio e di deviazione sono numerose. Ma questa è la strada che dobbiamo percorrere, coinvolgendo il maggior numero possibile di imprese, anche medie e piccole; ne va del nostro futuro!

Alberto Frausin
presidente GS1 Italy e
amministratore delegato
Carlsberg Italia

Per le imprese, con le imprese



Il cammino imboccato da GS1 Italy da associazione erogatrice di servizi per le imprese associate del largo consumo a partner delle imprese stesse è ben visibile nelle azioni intraprese negli ultimi anni, contrassegnati dalla più ampia trasformazione del sistema economico: quella digitale. Che chiama in causa il mondo dell'offerta, ma anche il consumatore. Per GS1 Italy, che pure nel dna ha sempre mantenuto un forte legame con l'evoluzione tecnologica, si è trattato di un cambio di paradigma importante. Non si tratta solo di fornire strumenti alle imprese per migliorare efficienza ed efficacia, ma di prendere parte proattivamente all'elaborazione collettiva di nuovi modelli di relazione in grado di attrarre sulle piattaforme globali degli standard anche i grandi player del mondo digitale, da Google e Ebay ad Alibaba e Amazon. Vanno lette in questo senso le numerose iniziative che ci vedono protagonisti, anche a livello internazionale. Uno su tutti, il grande successo di Immagino e dell'Osservatorio Immagino, il primo che consente alle imprese di affrontare l'omnicanalità dando ai consumatori informazioni univoche, il secondo che permette una lettura inedita dei rapidi cambiamenti nei consumi.

Bruno Aceto
ceo GS1 Italy
twitter: @Acetob

Velocità e tempo lento nella complessità

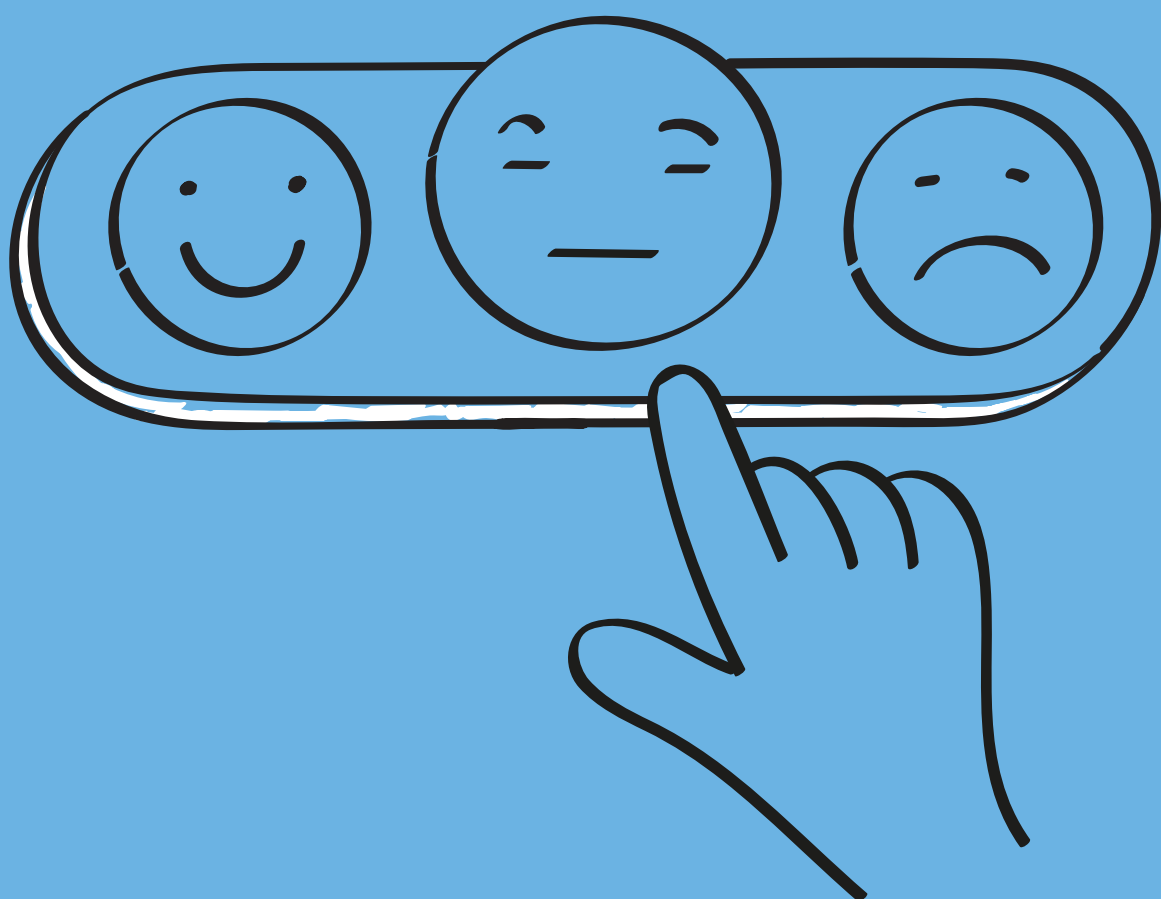


In questa epoca dove la velocità (delle informazioni, delle decisioni, delle azioni) ci accompagna e detta i tempi del business, c'è ancora spazio per un'informazione più meditata, più strutturata, più contestualizzata? Da utente di Twitter, sono convinto che i 140 caratteri (oggi 280) siano più che sufficienti per la reazione immediata e la comunicazione agli stimoli che ci giungono dall'attività di tutti i giorni. Ma sono altrettanto persuaso che esista anche il momento in cui questi stimoli abbiano bisogno di un metabolismo più lento, più meditato, per essere analizzati, compresi e trasformati in indicazioni di maggior respiro. Sono tempi diversi. È ciò che facciamo con Tendenze online di cui Un anno di Tendenze, giunto ora alla settima edizione, è un prolungamento e un distillato, che ha l'obiettivo di approfondire e connettere tra di loro i temi del dibattito in corso nella business community. Il tutto con una prospettiva più multidimensionale che ha il merito di mettere a fuoco i singoli argomenti come parte di contenuti più ampi e complessi, dando unitarietà a una realtà frammentata. Come è quella che ci circonda.

Marco Cuppini
direttore responsabile
Tendenze online
Twitter: @Cupmar

1/ DOPO LA CRISI, MENO CONSUMATORI PIÙ PERSONE

La ripresa ridisegna i gruppi sociali e riconsegna degli italiani diversi, una società più polarizzata tra chi rinuncia e chi no. Ma tutti sono un po' più insoddisfatti e guardano con occhi differenti dal passato al sistema del consumo. Le parole chiave sono emozione, etica, sostenibilità e personalizzazione.



La ripresa lenta

Nella ripartenza di Pil e consumi, i grandi assenti sono gli investimenti delle imprese, che rivolgono le loro attenzioni all'*export* guidato dall'*appeal* del *Made in Italy*. È l'economia delle emozioni che trova ancora poco riscontro in Italia, dove invece è forte l'insoddisfazione. Necessario cambiare rotta e rivolgersi alla costruzione di un benessere armonico fondato su etica e sostenibilità.

Dopo gli anni bui, la ripresa annunciata è arrivata. L'economia italiana prova a rialzare la testa spinta dall'*export* seppur ancora gravata dai molti divari sociali. Tra questi, il 28,7% delle famiglie, un italiano su quattro è a rischio povertà o esclusione sociale (era il 26% nel 2007), poco lontano dal drammatico 35,7% della Grecia. Lo scrive l'ultima edizione del **Rapporto Coop**, che ogni anno stila un bilancio dello stato di salute di consumi e consumatori.

In questo scenario comunque complesso il Pil fa registrare un +1,5% nel 2017 (o +1,8 secondo le più recenti previsioni, ndr) e un +1,2% atteso nel 2018, considerato tutto sommato un risultato incoraggiante seppur lontano dal 2,1% dell'area euro, e i consumi continuano il loro *trend* positivo (il 2017 si prevede che chiuderà

con un +1,2%) a patto però di una diminuzione del tasso di risparmio e del nuovo incremento dei prestiti.

+1,2%

i consumi
previsti nel 2017

La dinamica dei redditi delle famiglie è infatti azzerata dalla bassa crescita dei salari e dalla lieve ripresa dell'inflazione. Nonostante ciò le famiglie di fatto stanno mantenendo la loro spesa a livelli elevati e questa loro ostinazione è ancora una volta un segnale di

lucidità che le rende antesignane rispetto alle stesse imprese.

È quella che l'economista **Francesco Daveri** definisce **ripresa lenta**, perché l'attuale crescita del Pil trimestrale (in atto da dieci trimestri) viaggia a un passo dello 0,3% per trimestre. A trainarla sono un po' tutte le voci della domanda del settore privato: l'*export* (che guida con un +0,9%) e gli investimenti (al +0,5%), con i consumi di poco sotto la media al +0,3% e la spesa pubblica destinata alla produzione di beni e servizi pubblici (circa metà della spesa pubblica complessiva) in aumento di un magro +0,1%. Anche le voci del prodotto interno lordo oggi trainanti (*export* e investimenti) stanno in realtà svolgendo questo compito con minor vigore rispetto a quanto abbiano fatto nelle riprese del passato. Mentre la ripresa dei consumi è grosso modo in linea con quelli dei decenni precedenti,

la crescita degli investimenti e delle esportazioni è meno della metà di quella registrata nelle riprese di fine anni Novanta e dei primi anni Duemila. (VEDI FIGURA 1)

Vi sono due aspetti interessanti nella crescita delle esportazioni, in buona parte collegati. Il primo di carattere strutturale, il secondo più immateriale. Del primo si occupano gli economisti **Beniamino Quintieri** e **Silvia Sopranzetti** che sul sito **Lavoce.info** analizzano il marcato incremento nel numero di mercati di sbocco delle nostre merci. “Negli ultimi 25 anni – rilevano gli autori – la quota dei primi cinque mercati sull’export italiano è diminuita nettamente con una variazione di circa 14 punti percentuali (dal 55,6 al 41,6), la più alta nel campione conside-

rato; tale contrazione è osservabile anche in Spagna e in Germania e, in misura minore, in Gran Bretagna, mentre la Francia non presenta variazioni significative”.

– 14%

la quota dei primi
cinque mercati
export

Contemporaneamente si registra l’aumento della **dispersione geografica dell’export italiano** e, particolarmente negli ultimi 15 anni, i prodotti italiani hanno raggiunto nuovi mercati, intercettando nicchie precedentemente poco esplorate. (VEDI FIGURA 2)

Secondo gli economisti, questi risultati mostrano come le imprese italiane abbiano risposto bene alla necessità di saper **riorientare i flussi di commercio**, andando a intercettare la crescente domanda proveniente dalle economie emergenti.

«L’Italia – commenta il sociologo **Francesco Morace**, presidente di **Future Concept Lab** – ha maggiori possibilità rispetto ad altri paesi per la capacità “artigianale” di

FIGURA 1

LE COMPONENTI DELLA CRESCITA DURANTE LE RIPRESE DI OGGI E DI IERI

	RIPRESA 2015-2017 Q2*	RIPRESA 2009-2011*	RIPRESA 2005-2007*	RIPRESA 1999-2001*	LIVELLO Q2 2017 (Q1 2008 =100)	PESO DELLE COMPONENTI SUL PIL (2014, %)
Pil	+0,3	+0,4	+0,6	+0,8	93,5	100
Consumi	+0,3	+0,3	+0,4	+0,5	96,8	59,7
Investimenti	+0,5	-0,1	+1,0	+1,3	74,8	20,4
Spesa pubblica	+0,1	-0,1	-0,1	+0,8	98,2	16,6
Esportazioni	+0,9	+2,5	+2,0	+1,9	107,9	29,2
Importazioni	+1,3	+2,2	+1,8	+1,6	102,5	26,1

*Tasso di crescita medio trimestrale (sul trimestre precedente)

Fonte: Elaborazioni su dati Istat secondo trimestre 2017

L'OPINIONE

Ottimo l'export. Ma gli investimenti dove sono?



Secondo i dati comparati forniti dall'Istat la crescita degli investimenti e delle esportazioni è meno della metà di quella registrata nelle riprese di fine anni '90 e dei primi anni Duemila.

Questo rallentamento è particolarmente grave per gli investimenti, non per le esportazioni. Malgrado il loro andamento lento, infatti, il livello dell'export di oggi è al massimo di sempre, del 7% più elevato di quello del 2008 (nel 2016 l'Italia ha venduto all'estero beni e servizi per oltre 500 miliardi di euro). È chiaro che le aziende italiane potrebbero fare ancora di più. Ma hanno già fatto moltissimo, anche perché mantenere i tassi di crescita del passato in un mercato internazionale sempre più competitivo è un'impresa ardua. È ben diversa la musica per gli investimenti, che sono ancora sotto di un quarto rispetto ai massimi del 2008. Pesa soprattutto il solo flebile ritorno del mercato immobiliare dove sono tornate le compravendite, ma senza una ripartenza dei prezzi dopo il crollo degli ultimi anni. Sul mercato (specie nella sua componente non residenziale, scesa dello 0,2% trimestrale anche durante la ripresa) incidono in negativo vari disincentivi regolatori e di tassazione oltre al macigno di tanti immobili invenduti o vuoti che non esistevano durante

le riprese del passato. Per macchinari e attrezzature sono arrivati i sostegni a investire del piano di **Industria 4.0** che hanno prodotto qualche risultato positivo nel secondo trimestre 2017.

Ma c'è da ricordare che anche gli incentivi del ministro **Calenda** (come la decontribuzione per i nuovi assunti a tempo indeterminato del 2015-2016) sono temporanei. Cioè suggeriscono alle aziende di anticipare a oggi investimenti che sarebbero avvenuti domani e quindi, anche nel caso in cui funzionino, richiedono di essere rinnovati per evitare uno sboom che finirà per arrivare a meno che non si ristabiliscano più solide condizioni di profittabilità.

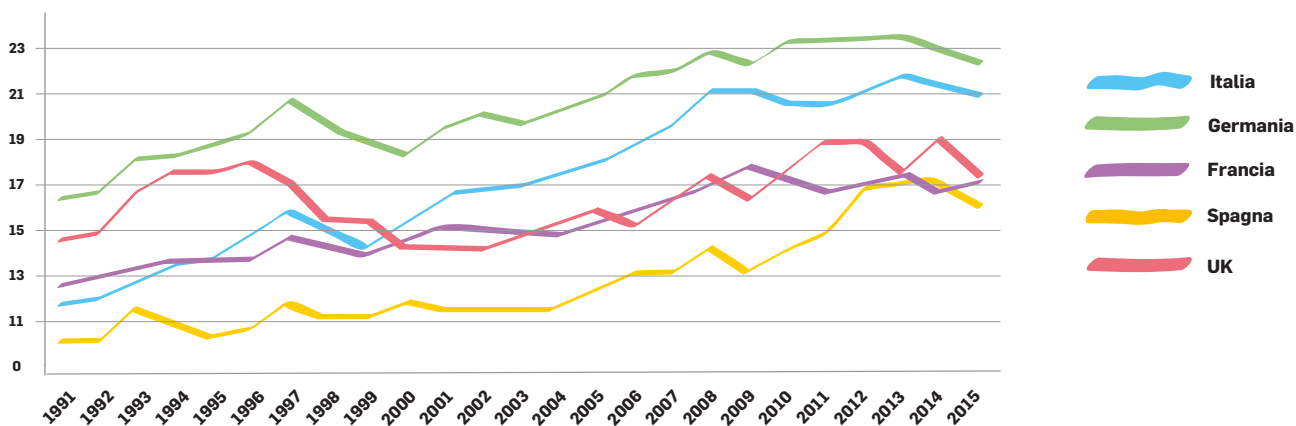
Infine, molto della ripresa attuale si deve alla robusta ripresa degli investimenti in mezzi di trasporto degli ultimi dieci trimestri (+5,7% al trimestre). Ma, anche in questo caso, gli acquisti rimangono inferiori di poco meno del 20% rispetto ai livelli del 2008.

Francesco Daveri
economista

**tratto da Lavoce.info*

FIGURA 2

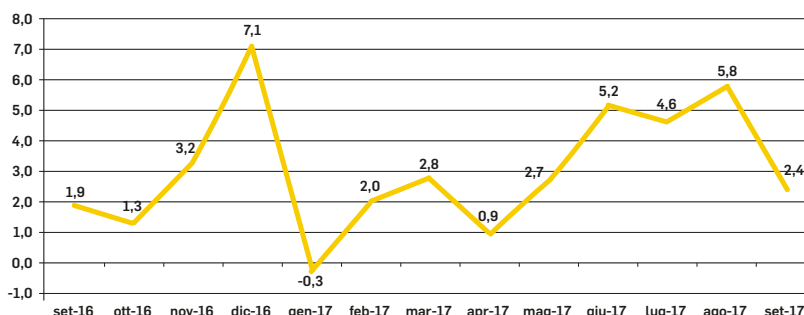
INDICE DI DIVERSIFICAZIONE GEOGRAFICA DELL'EXPORT



Fonte: Elaborazione Quintieri-Sopranzetti su dati Comtrade

Crescita più sostenuta per la produzione industriale

La media della produzione industriale nei primi nove mesi del 2017 è aumentata del 2,9% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Gli indici corretti per gli effetti di calendario registrano una ripresa tendenziale, pari a +3,0%, nei beni di consumo (beni durevoli +5,5% e beni non durevoli +2,6%) e del +4,4% nel comparto energia. Aumentano anche i beni strumentali (+2,5%) e i beni intermedi (+2,2%).

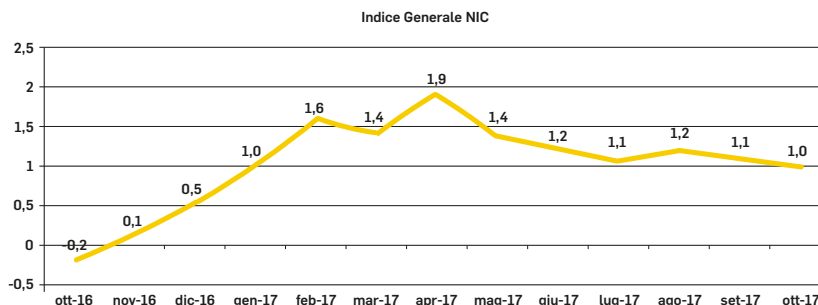


Fonte: Indice tendenziale della produzione industriale – elaborazione su dati Istat

Nota: Dati corretti per gli effetti di calendario

L'inflazione riparte lentamente

L'inflazione al consumo è tornata a crescere e da novembre 2016 è rimasta costantemente sopra lo zero, sebbene dopo giugno riprenda a rallentare. Per i primi dieci mesi del 2017 l'inflazione generale acquisita è pari a +1,2% ed è sostenuta, soprattutto nei primi sei mesi dell'anno dal rincaro dei prezzi dei beni più volatili, e cioè i beni energetici e gli alimentari non lavorati. Anche nell'area Euro l'inflazione è rimasta bassa pur consolidandosi la crescita. In Italia la crescita risulta diffusa e gli indicatori disponibili suggeriscono che l'espansione produttiva sia frutto di una ripresa della domanda interna, Prosegue l'aumento dell'occupazione ma l'utilizzo del lavoro è ancora basso e le previsioni inflazionistiche deboli (Banca d'Italia – Bollettino economico n° 4 2017).



Fonte: Indice tendenziale NIC dei prezzi al consumo – elaborazione su dati Istat

L'OPINIONE

L'export si riposiziona verso i mercati emergenti

Negli ultimi 25 anni, la quota dei primi cinque mercati sull'export italiano è diminuita nettamente con una variazione di circa 14 punti percentuali (dal 55,6 al 41,6), la più alta nel campione considerato; tale contrazione è osservabile anche in Spagna e in Germania e, in misura minore, in Gran Bretagna, mentre la Francia non presenta variazioni significative. Se consideriamo la dinamica dell'indice di diversificazione geografica dell'export, questo ha avuto un incremento per l'Italia del 70,8%, mentre il secondo miglior risultato è rappresentato dalla Spagna, cresciuta del 54%, che però partiva da una struttura geografica delle

esportazioni fortemente concentrata sui mercati europei. Le imprese italiane sono state spinte a cercare nuovi mercati di sbocco per i propri prodotti fuori dai mercati avanzati, *partner* tradizionali per l'Industria italiana. Per mantenere la propria competitività internazionale, infatti, le imprese italiane hanno investito non solo in un miglioramento qualitativo dei prodotti, ma anche in un processo di riposizionamento verso i mercati emergenti in una misura maggiore rispetto agli altri partner europei. Questo riposizionamento geografico risulta inoltre piuttosto sorprendente se si considera che la struttura dimensionale delle imprese italiane è caratterizzata

dalla forte presenza di piccole e medie imprese che, sulla carta, dovrebbero incontrare maggiori difficoltà e barriere all'ingresso nei nuovi mercati. In un contesto come quello attuale, caratterizzato da una crescente instabilità e volatilità dei mercati, tale risultato è particolarmente importante, dal momento che una maggiore diversificazione dei mercati di sbocco riduce la rischiosità associata a shock regionali negativi.

**Beniamino Quintieri
e Silvia Sopranzetti
economisti**

**tratto da Lavoce.info*

costruire con passione prodotti in grado di soddisfare il desiderio di bellezza sostenibile. Questa passione costruttiva arriva fino al cliente e diventa desiderio di acquisto che spesso, anche in tempi di crisi, spinge più della necessità. Inoltre, una miriade di piccole imprese ad alta creatività restituisce la flessibilità oggi necessaria senza rinunciare alla creatività diffusa. L'Italia è un paese inventivo e duttile, peccato che queste qualità non siano comprese in una visione strategica. Siamo in grado di produrre qualità, ma facciamo fatica a indirizzarle ordinatamente e soprattutto non consideriamo con sufficiente attenzione i servizi e i processi ad essi dedi-

cati: ad esempio le opportunità e le necessità della logistica».



L'ECONOMIA DELLE EMOZIONI

È ciò che porta il Censis a sostenere, in una ricerca commissionata da **Ornellaia**, che il Made in Italy ha tutte le caratteristiche per diventare una vera e propria palestra per le emozioni. Tre sono i punti cardine che emergono prepotentemente dalla ricerca del Censis. Innanzitutto il nostro **stile di vita**, perché molti stranieri

hanno elevato a modello quel modo di vivere squisitamente caratteristico degli italiani. Poi troviamo le **emozioni** tipicamente italiane, che ogni visitatore del Bel Paese pregusta ancora prima di essere giunto in Italia. Infine, il terzo imprescindibile aspetto è il **prodotto italiano vero e proprio**, cioè la fisicità concreta di un'idea, di un sogno, di un saper fare tutto Made in Italy.

Per quanto concerne lo stile di vita italiano, il concetto con la maggior rilevanza secondo gli intervistati è la ricercatezza (42%); essa si esprime nella volontà di distinguersi sempre dalla massa, con attenzione ai particolari e all'originalità.

Al secondo posto con il 38% si trova invece la capacità di saper riconoscere la bellezza, all'occorrenza essendo capaci di crearla. A sorpresa, è solamente in terza posizione la gioia (12%), seguita dalla lentezza (8%), il rifiuto della vita frenetica in nome di un ritmo di vita più lento e naturale.

Se si parla poi dell'emozione di vivere un'esperienza, essa deve essere innanzitutto di tipo sensoriale, collegata a gusto, tatto, olfatto e udito: infatti l'emozione ideale è fatta al 45% di sensazioni fisiche. Un altro tratto fondamentale (per il 25%) è quello formativo, di carattere culturale. Il 21% è invece dedito alla partecipazione, alla voglia di comunicare con gli italiani per sentirsi parte del luogo. Poco spazio infine alla rappresentazione di sé (9%), parrebbe sintomo del fatto che il turista straniero non sente il bisogno di raccontarsi.



@ManuelaSoressi

È l'emozione la vera essenza del #madeinitaly ed è la leva che ci apre il mondo dice #Censis via @Tendenzeonline

Venendo infine al **prodotto italiano** e alle caratteristiche che esso deve possedere, secondo gli stranieri quella fondamentale è la qualità (30%), intesa come il lavoro ben fatto. La bellezza ha quasi la stessa rilevanza (29%), sebbene l'aspetto estetico abbia perso peso negli ultimi anni, a vantaggio della qualità. L'autenticità del prodotto conta per il 22%; mentre pesa forse meno del previsto la forza evocativa (18%).

La **qualità delle emozioni** è però un'arma in più per contrastare la crisi. Inoltre, aspetto non del tutto trascurabile, l'economia delle emozioni può essere anche un vero e proprio "turbo" per incrementare il fatturato di tutte quelle aziende che esportano il Made in Italy nel mondo. Dalla ricerca Censis emerge che, se ben governata, "l'incidenza delle emozioni" può arrivare addirittura a oltre il +15%, mettendo le ali al normale fatturato aziendale.

+15%

l'incidenza positiva delle emozioni sull'export di lusso

Dato che i consumi mondiali 2015 dei prodotti e servizi di lusso è stimato da Fondazione Altagamma oltre 1.000 miliardi di euro, l'economia delle emozioni potrebbe spingerli addirittura a superare i 1.150 miliardi di euro. Inoltre, a fronte di un export pari a 132 miliardi di euro, un investimento sulle emozioni potrebbe farlo crescere sino a oltre 150 miliardi di euro (stime su dati Censis e Istat).

Va però detto che secondo la classifica mondiale della reputazione stilata dal **Country RepTrak** (che ci pone al 12° posto nel mondo) l'Italia è il paese con la maggior differenza tra l'opinione esterna e quella interna: in una scala da 1 a 10 la nostra reputazione esterna è 7,1 mentre internamente ci diamo un voto pari a 5,7.

È certo che la lenta ripresa ci consegna un paese più vulnerabile, insicuro e meno ottimista di un tempo. Anzi, decisamente insoddisfatto nei confronti di istituzioni e imprese. Solo il 31% degli italiani dichiara soddisfazione per la propria vita. Un quinto degli italiani è decisamente insoddisfatto sia quando valuta le istituzioni sia nel contesto economico e nel rapporto con le imprese. E solo la metà della popolazione è orgogliosa di essere italiana.

Perché investire sull'educazione alle emozioni

Fondazione Altagamma stima che nei prossimi 5-6 anni, il numero di persone interessate all'acquisto di beni/servizi di alta qualità, passerà da 400 a 480 milioni, cui corrisponderà una spesa aggiuntiva di circa 290 miliardi di euro, che porteranno il mercato globale del lusso a più di 1.300 miliardi l'anno. Attualmente il Made in Italy intercetta circa il 10% di questo mercato. Più in dettaglio, il **Censis** indica che per i nuovi consumatori di qualità, l'aspetto emozionale varrà circa il 15% in più rispetto ai vecchi consumatori, vale a dire che un lavoro accurato sulle emozioni potrebbe incrementare la nostra fetta di mercato di circa 90 milioni di potenziali nuovi clienti e di 4-5 miliardi l'anno, come, al contrario,

una scarsa attenzione a questo aspetto potrebbe ridurla della stessa cifra. Tra 5-6 anni, quindi, l'ampliamento del mercato mondiale di qualità dovrebbe fruttare all'Italia circa 29 miliardi l'anno, stando all'attuale andamento. Puntando fortemente sul lato "emozionale" tale cifra potrebbe arrivare anche a 33/34 miliardi l'anno; ritenere, al contrario, che i nuovi consumatori siano già "formati", potrebbe invece far scendere la quota a 25 miliardi l'anno di incremento. Ricapitolando, non risulta eccessivo affermare che nel prossimo futuro, un'educazione alle emozioni potrebbe valere circa 10 miliardi l'anno di fatturato del Made in Italy.

Solo il
50%
della popolazione
è orgoglioso
di essere italiano

Riferendosi al contesto pubblico e istituzionale, il sociologo **Renato Mannheimer** spiega: «Sono più insoddisfatte le categorie meno centrali socialmente: anziani, disoccupati, persone con basso titolo di studio. Ma il segnale allarmante è che tra gli elementi di soddisfazione per il territorio in cui si vive, gli aspetti strutturali (il verde, l'ambiente, i servizi per

la collettività, i divertimenti, la cura e la sicurezza del territorio, le opportunità di lavoro) raccolgono livelli di soddisfazione intorno al 30% massimo. E proprio il lavoro è il tema più importante del quale dovrebbe occuparsi il Governo, che raccoglie valutazioni negative dall'80% degli intervistati. E così l'insoddisfazione per lo Stato italiano arriva al 60%, traducendosi in distacco e disaffezione dalla politica, alimentando un voto di protesta da settori sociali diversi. E l'individualità delle decisioni a emergere così in maniera decisa».

LE IMPRESE SONO LONTANE

Se quindi nella mappa messa a punto da **Eumetra Monterosa**, che correla benessere e livelli di soddisfazione, l'area pubblica è fortemente critica, neanche il sistema economico è messo bene. (VEDI FIGURA 3)

Nel sistema dell'offerta dei beni e dei servizi si riscontra un'incapacità ad agire tanto che, valutato certamente meglio rispetto al contesto pubblico, è comunque percepito come distante, centrato su se stesso, e non più di tanto soddisfacente anche per i due ruoli di offerta di lavoro e di offerta di prodotti, beni, servizi. Dalla mappa si rileva infatti che solo le variabili più tradizionali (famiglia, casa, salute, alimentazione) si trovano in una posizione di consolidato equilibrio tra benessere e soddisfazione. Tutte le altre variabili denotano un deficit di soddisfazione, anche se è elevata la correlazione con il benessere, come il caso, tautologico, del denaro.

«Il denaro è un tema critico, nell'universo del benessere», sintetizza **Gabriella Calvi Parisetti** advisory group Eumetra Monterosa.

FIGURA 3

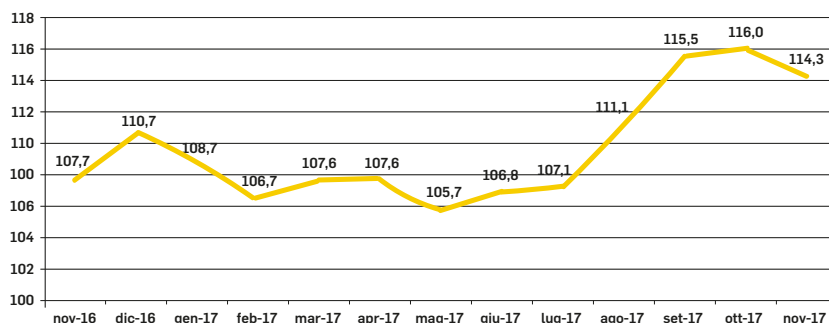
MAPPA DELLE VARIABILI: CORRELAZIONE BENESSERE-SODDISFAZIONE



Fonte: Eumetra Monterosa "2017: il consumatore al potere?" 2017

La fiducia accelera

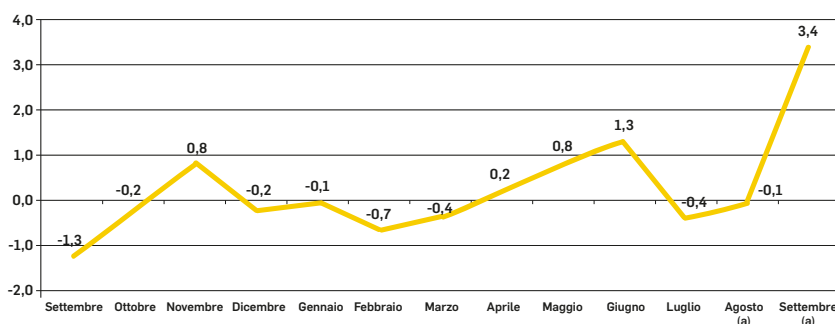
Il 2016 si chiude tra alti e bassi per il clima di fiducia dei consumatori che, seppur sempre positivo e cioè superiore a 100, vive un'alternanza di piccola entità, tra riprese e frenate; però da luglio 2017 l'indice segna un'impennata che ancora a novembre 2017 non si attenua del tutto. I giudizi dei consumatori sulla situazione economica del paese e anche le aspettative migliorano. Sulla situazione economica personale, invece, i giudizi sono pressoché stabili ma si riducono le aspettative sulla disoccupazione. In aumento anche le valutazioni sulle intenzioni di acquisto di beni durevoli, sostenute dall'aumento delle immatricolazioni di nuove auto registrato nel terzo trimestre dell'anno.



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

Crescita ancora fragile per le vendite al dettaglio

Nel primi nove mesi del 2017 le vendite in valore del commercio al dettaglio aumentano dello 0,4% rispetto allo stesso periodo del 2016 ma si comprimono dello 0,2 a volume. Una variazione positiva si è registrata per i prodotti alimentari (+1,1%) mentre rimane a zero per i non alimentari; risultano negativi i volumi per entrambi (rispettivamente -0,8% e -0,1%). La grande distribuzione registra complessivamente un trend delle vendite in valore pari a +1,7%. A settembre 2017 i formati più performanti nei 12 mesi precedenti risultano i superstore (+6,0%) e i drugstore (+5,3%); buoni anche i risultati per i supermercati (+3,2%). Leggiamo invece una frenata nei discount (-0,1%). Rallenta invece la flessione per gli ipermercati (-0,2%) (Fonte: IRI).



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

«Per la famiglia, la criticità del denaro si situa a doppio livello: la scarsità/precarietà delle entrate (e, viceversa, la inesorabilità delle uscite) e l'incertezza/aleatorietà del suo valore, nelle varie forme (in particolare se smaterializzate). Come risposta il bilancio della famiglia viene organizzato tenendo saldamente nelle mani la gestione della doppia criticità, grazie a un esercizio di competenza e di esperienza costantemente aggiornato. Le strategie adottate sono impegnative, ma il loro risultato è soddisfacente: oltre il 70% delle famiglie dichiara di avere una situazione economica invariata rispetto all'anno precedente e più dell'80% guarda con fiducia al futuro ritenendo che migliorerà ancora nel corso di quest'anno.

Tuttavia la famiglia non vuole essere lasciata sola: dalle imprese chiede, anzi pretende alleanza.

Esemplificando: è già giudicato buono l'aiuto proveniente dalle grandi marche, dalla Distribuzione, dal mondo internet, mentre gli ostacoli maggiori arrivano dalle *utility* e dai vari "tartassatori" (**Equitalia**, i Comuni, la Pubblica amministrazione). Curiosamente indifferenti sono le banche e le assicurazioni. Insomma, il sistema economico sta a guardare, anche se vi sono diversi posizionamenti dei vari settori nella mappa di correlazione tra benessere e soddisfazione. (VEDI FIGURA 4)

«La valutazione che viene fatta
– spiega **Remo Lucchi** presidente advisory group Eumetra Monterosa
– è che i due ruoli siano interpretati di fatto solo nel proprio interesse, a maggior ragione quando non c'è l'imprenditore (condizionamenti da obiettivi di breve periodo)». Facendo valutare le imprese di cui si è acquirenti abituali, emergono

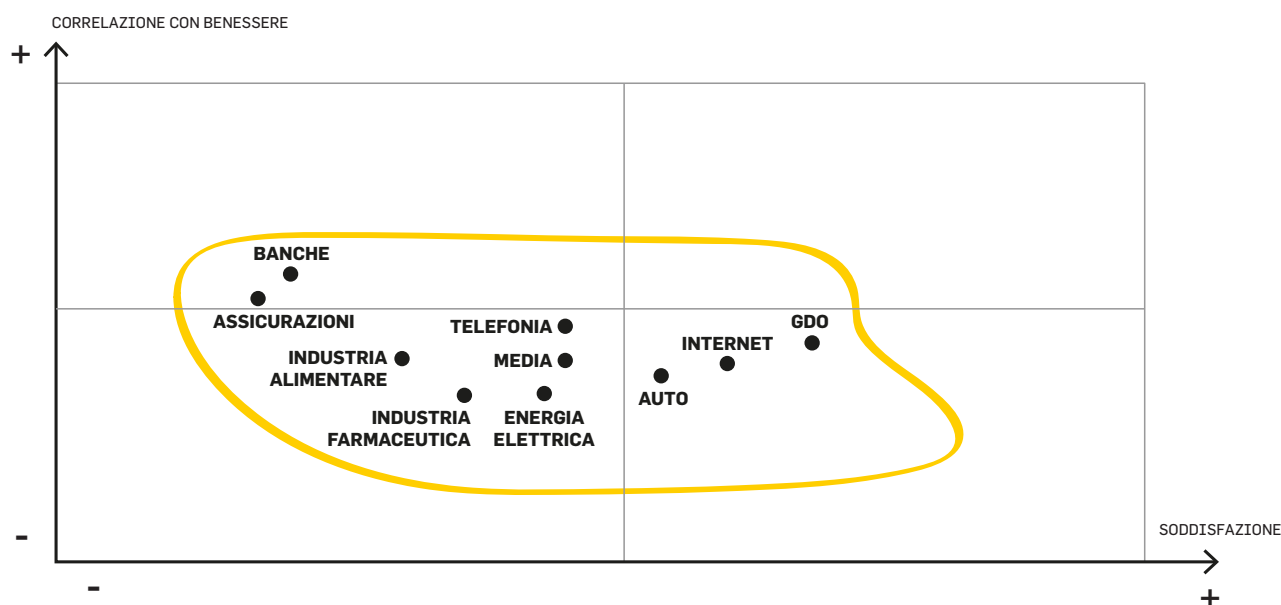
almeno dati particolari: non più del 50% è ampiamente soddisfatto, a fronte di un 30% che ha riserve (mera sufficienza), e di un 20% che ha un giudizio negativo.

Circa il
50%
valuta
soddisfacente
il rapporto con
le imprese

Questo 50% critico o negativo (30+20) si concentra nei "delusi-arrabbiati" non tanto dal brand, di cui si consumano i prodotti,

FIGURA 4

MAPPA DELLE VARIABILI: CORRELAZIONE BENESSERE-SODDISFAZIONE PER SETTORI



Fonte: Eumetra Monterosa "2017: il consumatore al potere?" 2017

ma dalla vita in tutte le sue manifestazioni. Si tratta di gente sopraffatta dagli eventi, che fa fatica ad andare avanti. La critica non riguarda quindi il prodotto consumato, ma altre variabili. Riguarda la vera assunzione di responsabilità sociale nell'esercizio di impresa (pretesa) verso il consumatore e in quanto attore sociale (auspicata) verso l'individuo.

«E mentre si ridefiniscono nuovi progetti di vita, ci si attende un cambio anche delle strategie dell'offerta. La gente oggi ha idee più chiare che in passato, sa che cosa vuole e sa giudicare, è capace di decidere se punire o premiare», sintetizza Lucchi.

«Di più, lo spostamento dell'attenzione sulla relazione con gli altri riempie di senso aree di valori come l'**etica** e la **sostenibilità**, con un progressivo passaggio dall'avere all'essere. In questo modo i consumi si giustificano per i significati che veicolano: territorio, memoria, autenticità, emozioni, cultura, esperienze, benessere. In particolare da parte delle persone vi è la definizione di un progetto di vita basato sul benessere armonico, disegnato su una vita sana di corpo e di mente in un futuro di tranquillità sociale e relazionale, in un contesto ambientale meritevole auspicando un futuro di tranquillità economica».

«La sostenibilità – ribadisce dal canto suo Francesco Morace – è il valore che determina e orienta un nuovo modello di sviluppo della società e dell'economia così come dei progetti di vita individuale. Prevarranno la sostenibilità ambientale, la misurabilità dei progetti economici, il realismo coniugato alla ricerca della bellezza. Nell'intera società il durevole e il sostenibile diventano valori portanti, la relazione e l'etica misuratori significativi. Oggi il profitto serve per essere re-investito in azienda, per innovarla e per renderla più vitale. Dunque senza alcuna demonizzazione, il denaro sarà un facilitatore di esperienze vitali». ■

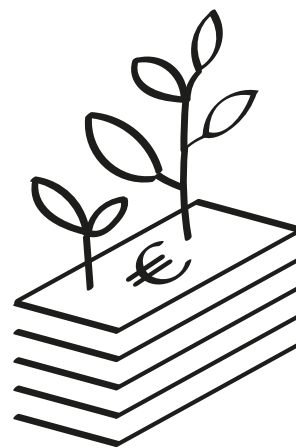
Il benessere armonico

Qual è la soluzione per riattivare la relazione delle imprese con il cittadino-consumatore? Secondo Eumetra Monterosa è tutta nella ricostruzione di un'economia centrata sul suo benessere. «Il benessere è una prateria di opportunità per ogni *brand* in termini di strategie, innovazioni, narrazioni», sostiene **Fabrizio Fornezza** che di Eumetra Monterosa è il presidente. E la ricetta proposta è concreta e disegnata su una nuova gerarchia di bisogni. In sintesi le indicazioni sono le seguenti:

- **La marca** deve diventare una *wellness company* per il suo cliente (dare certezze, fondare un "marketing a tasso zero": zero manipolazioni, zero fregature, ecc.).
- **Il contratto** con il nuovo consumatore deve essere moto più rispettoso, sia nella forma che nella sostanza.
- **La proattività** a favore del consumatore deve essere la regola.
- **Il prodotto-servizio** deve nascere dal dialogo con il consumatore (e non dal solipsismo aziendale), con maggior valorizzazione del ruolo relazionale

(anche in termini di co-creazione) e di connessione emozionale fra azienda e consumatore-cittadino.

- **Il personale** dell'azienda (quel capitale umano che spesso è oggi visto come un costo) ha in questo un ruolo molto importante, difficilmente risolvibile con approcci di puro efficientamento tecnologico.
- **La tecnologia** deve abilitare e dare reale *empowerment* al consumatore, che oggi spesso reagisce con un implicito *downgrading* tecnologico, non usando le tecnologie a disposizione nel loro pieno potenziale. Oggi siamo sovrastati dalla complessità della moderna tecnologia e lo saremo ancora di più nel prossimo futuro. Questo apre nuove necessità e bisogni a cui dare risposta. Un punto che non obbliga certo le aziende a tornare indietro, ma a ripensare in modo profondo le modalità di relazione fra la loro innovazione tecnologica e gli italiani (e non solo loro).



Una nuova generazione di consumatori

Sono ancora molti gli italiani che devono rinunciare a qualcosa, ma ci si rivolge sempre di più a prodotti di qualità per stare bene e sentirsi in forma, in uno scenario sempre più polarizzato e a due facce. Dove le masse e i *cluster* sono rimpiazzati dagli individui e le esperienze di consumo (da quella fisica a quella digitale) si fondano sulla personalizzazione.

Nell'Italia che aggan-
cia per ultima (o
quasi) il treno della
ri-presa troviamo
gli italiani oramai
irrimediabilmente cambiati, esseri
mutanti. Per il Censis sono iperin-
formati, infedeli al punto vendita,
scaltri combinatori di canali d'ac-
quisto diversificati, attenti non
solo al prezzo, amanti di consumi
salutisti, etici, di pregio. Unica
invariante: la distribuzione moder-
na organizzata (supermercati,
ipermercati, centri commerciali,
grandi magazzini e grandi super-
fici specializzate) resta il luogo
d'elezione dove fare la spesa,
dall'alimentare all'abbigliamento,
dall'arredamento al bricolage e il
giardinaggio, la profumeria e la
cosmetica.

Il Rapporto Coop li descrive in
questo modo: ossessionati dalla
salute e dalla rincorsa al benes-
sere, solo per la cura del corpo
spendono circa 10 miliardi di euro
all'anno (e quando la cosmesi
non basta si ricorre alla chirurgia
estetica tanto da figurare nella *top
ten* mondiale), gli italiani hanno
abbandonato la religione tradizio-
nale e sono alla ricerca di nuove
forme più soft di spiritualità nella
vita quotidiana (buddismo, yoga,
vegan). Lo dichiara il 53% sur-
classando inglesi, francesi e
tedeschi.

A partire dai più ricchi, sono
sempre meno interessati al con-
sumo ostentato e ipertrofico e
utilizzano il *budget* familiare in
investimenti oculati e per fare

10

miliardi all'anno
spesi per la cura
del corpo

nuove esperienze. Cambiano così
auto e lavatrice approfittando dei
bassi tassi di interesse, la casa e
l'istruzione dei figli rimangono
prioritari, ma rinunciano a tutto

per viaggiare e trovare nuove esperienze (anche spirituali) nel tempo libero. In questa nuova dimensione ascetica gli italiani 2017 sembrano aver perso per strada molti desideri. Fumano di meno, bevono di meno e amano di meno (-10% il calo del desiderio sessuale negli ultimi 15 anni e conseguentemente -6% la diminuzione registrata nell'ultimo anno nella spesa per profilattici), mantengono solo una passione, peraltro sfortunata, per il gioco d'azzardo (a tentare la sorte in vario modo sono quasi in 30 milioni ma siamo tra i 4 popoli che perdono di più al mondo dopo giganti in materia come Stati Uniti, Cina e Giappone).

Oramai **padroni di internet** e consapevoli del lato oscuro del *web* e soprattutto dei *social*, i nuovi italiani attendono impazienti l'arrivo delle tecnologie di prossima generazione.

Primi in Europa per la voglia di provare l'auto a guida autonoma (il 49% non avrebbe problemi a viaggiarci), il 68% sarebbe addirittura disposto a farsi curare da un robot piuttosto che da un medico, sembrano invece non temere i rischi che Industria 4.0

30

milioni gli italiani
che giocano
d'azzardo

il
70%
si dichiara
preoccupato
dell'impatto dei
robot sul lavoro

e la *on demand economy* potranno produrre sul loro lavoro: qui sono gli ultimi in Europa. Infatti si dichiara preoccupato solo il 70% a fronte di un ben più consapevole 90% di spagnoli, di un 74% di tedeschi e di un 73% di francesi. Ciò a cui aspirano è un lavoro più *smart*, con maggiore flessibilità oraria, che consenta di lavorare da casa e lasci spazio alla partecipazione e a nuove forme di *welfare* aziendale.

Tra le forme di lavoro più innovative il Rapporto Coop ha esaminato in via sperimentale alcune forme di economia dei "lavoretti". La **gig economy** se opportunamente regolamentata può diventare un'utile integrazione al reddito per le famiglie. E se comunque temono la disoccupazione, le paure degli italiani sono sempre più legate all'**ambiente** e recentemente soprattutto alla **minaccia terroristica** e all'**immigrazione**. Da qui forse il massiccio ricorso agli antidepressivi (+18% negli ultimi dieci anni) e persino alle armi (12 italiani su 100 ne possiedono una).

Eppure gli italiani mantengono anche primati assolutamente positivi: sono **filantropi** e **generosi** (ammonta a 4,5 miliardi di euro il monte delle donazioni) e continuano a essere il popolo più sano al mondo (dopo di noi sull'ambito podio gli islandesi e gli svizzeri), anche se paradossalmente scende la percentuale di coloro che si sentono in **buona salute** (dal 66,7% del 2010 all'attuale 65,8%). E se in prospettiva guardiamo poi a quello che diventeremo fra 50 anni spicca il dato di incremento dell'aspettativa di vita, circa 6 anni in più in confronto a oggi, e la decuplicazione dei centenari nei prossimi 30 anni (sono già 17.000 nel 2017).

+ 6 anni

l'incremento
dell'aspettativa
di vita tra

50 anni

UN NUOVO PROFILO DELLA SOCIETÀ

Ma gli anni della crisi hanno lasciato il segno, in particolare nella polarizzazione spinta tra chi deve continuare a fare rinunce e chi può dare corso ai desideri. Il fenomeno più significativo è la **perdita del senso di appartenenza a una certa classe sociale**, più forte per la piccola borghesia e per la classe operaia, tanto che l'Istat nel suo ultimo **Rapporto annuale** ha provato a ricostruire la società

IDENTIKIT DEL NUOVO CONSUMATORE (NELL'ULTIMO ANNO)

INFEDELE...

60,3%

è infedele al suo punto vendita:
acquista dove è più conveniente



74,4%

abbigliamento, calzature,
accessori

I PIÙ INFEDELI PER SETTORE



72,2%

arredamento



70%

elettronica e telefonia

64,2%

bricolage e giardinaggio



63,2%



cosmesi, profumeria,
igiene personale

59,9%

attrezzature sportive



58,6%



prodotti per la casa

...E IPERINFORMATO



31,7

MILIONI

gli italiani maggiorenni che
hanno letto i giudizi sui social
e sui *blog* nell'ultimo anno
(**10,7** mln regolarmente)

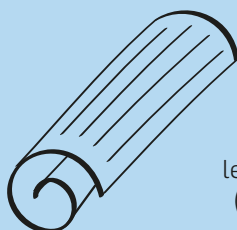
20,4

MILIONI

gli italiani (**6,2** regolarmente)
che pubblicano post sui prodotti,
spese, luoghi di acquisto
(commenti, esperienze personali)



L'INFORMAZIONE DAL VOLANTINO



46,8

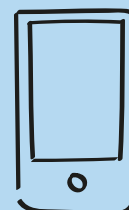
MILIONI

leggono quello in carta
(**29,7** regolarmente)

26,7

MILIONI

di *app* scaricate sullo smartphone
(**10,7** mln regolarmente)



COMBINATORE DI CANALI D'ACQUISTO

30,5

MILIONI

gli italiani (**8,8** mln regolarmente)
che vedono un prodotto
in negozio e l'acquistano online

19,6

MILIONI

(**5,4** mln regolarmente)
quelli che hanno ordinato via web
e ritirato nel punto vendita

14,4

MILIONI

(**5,7** mln regolarmente)
quelli che si sono fatti
consegnare la spesa a casa
dopo averla ordinata
per telefono o sul web

46,6

MILIONI

di italiani (**24,5** mln regolarmente)
hanno fatto shopping classico,
guardando le vetrine e recandosi
nei negozi

LA GRANDE DISTRIBUZIONE
O DEL WELFARE DEI CONSUMI

il 91%

(il **94,6%** tra le persone a basso reddito)
fa la spesa in GDO per preservare
il proprio tenore di vita

il 25,9%

ritiene che senza la convenienza
il proprio tenore di vita
sarebbe crollato

SALUTE, ETICA, QUALITÀ: GLI ACQUISTI

46,1 MILIONI

di italiani
(**17** mln regolarmente)



nei supermercati
prodotti Dop e Igp

38,6 MILIONI

(**9,4** mln regolarmente)



prodotti alimentari
del commercio
equo e solidale

31,7 MILIONI

(**5,9** mln regolarmente)



prodotti etnici

39,8 MILIONI

(**13,5** mln regolarmente)



prodotti biologici
(carne, frutta e verdura)

25 MILIONI

(**8,7** mln regolarmente)



prodotti per particolari
esigenze (*gluten free*
o per l'infanzia)

PREMIUM



42,2

MILIONI di italiani

(**12,9** mln regolarmente)
acquistano nei supermercati
vini e formaggi pregiati



italiana ridefinendo il profilo delle classi sociali. E l'ha fatto suddividendo le famiglie residenti nel nostro paese in nove gruppi sociali. Tale scelta è dovuta alla condivisione delle risorse economiche disponibili all'interno delle famiglie. La classificazione, effettuata in un'ottica multidimensionale associando alla componente economica (reddito, condizione occupazionale), quella culturale

(titolo di studio posseduto) e quella socio-demografica (cittadinanza, dimensione della famiglia, ampiezza demografica del comune di residenza), ha dato origine a nove gruppi contraddistinti per livelli di reddito familiare omogeneo e per combinazioni specifiche delle variabili che identificano le diverse componenti individuate. (VEDI FIGURA 1)

I nuovi gruppi sociali secondo l'Istat

Nell'ultimo Rapporto annuale l'Istat ha operato una riclassificazione delle famiglie italiane in nove gruppi sociali.

Prendendo a riferimento la distanza dal reddito equivalente medio (che tiene conto della diversa ampiezza e della diversa composizione per età delle famiglie, per considerare che famiglie diverse hanno necessità economiche diverse), due dei nove gruppi possono definirsi a reddito medio (giovani *blue-collar*, famiglie degli operai in pensione), quattro a basso reddito (famiglie a basso reddito con stranieri, famiglie a basso reddito di soli italiani, famiglie tradizionali della provincia e anziani sole e giovani disoccupati) e tre benestanti (famiglie di impiegati, delle pensioni d'argento e della classe dirigente).

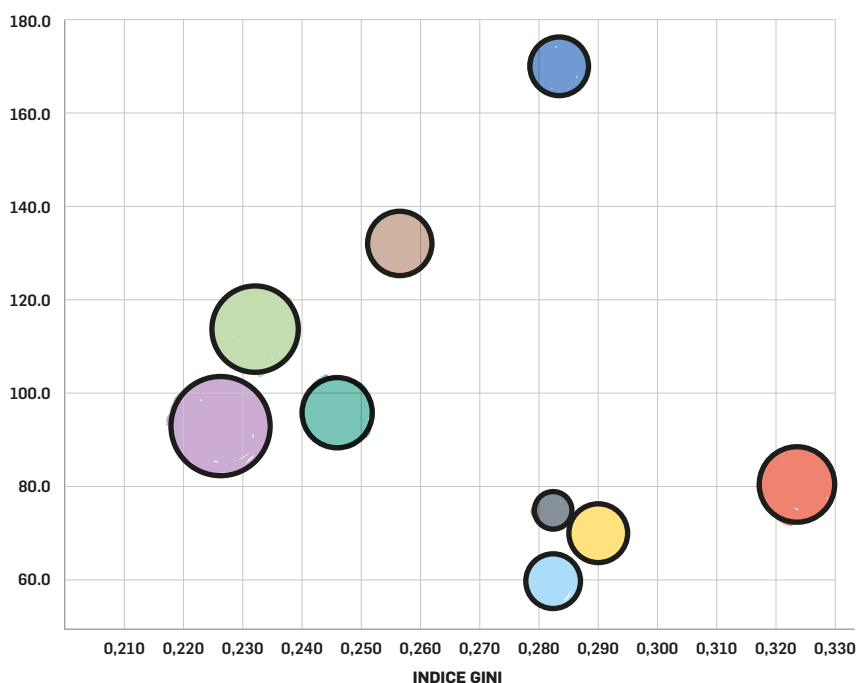
FAMIGLIE A REDDITO MEDIO

- **Giovani *blue-collar*.** Sono 2,9 milioni di famiglie (11,3% delle famiglie residenti in Italia), nel 35,6% dei casi composte da coppie senza figli, per un totale di 6,2 milioni di individui (10,2% della popolazione). La persona di riferimento ha in media 45 anni, in quasi nove casi su dieci possiede il diploma di scuola media o di scuola superiore ed è operaio a tempo indeterminato in tre casi su quattro. Questo gruppo si distingue per una elevata omogeneità reddituale interna. La quota di persone a rischio di povertà è contenuta (14,9%) e minore della media nazionale.
- **Famiglie degli operai in pensione.** È il gruppo più corposo - 5,8 milioni di famiglie (22,7%), nel 76,8% dei casi unipersonali o formate da coppie senza figli - che include oltre 10,5 milioni di individui (17,3% del totale). La persona di riferimento ha in media 72 anni, possiede al massimo la licenza media. Oltre l'80% di queste famiglie ha come

FIGURA 1

DIMENSIONE DEI GRUPPI SOCIALI E LORO DISTRIBUZIONE SECONDO IL REDDITO MEDIO FAMILIARE E LA CONCENTRAZIONE INTERNA DEI REDDITI

INDICE REDDITO MEDIO
EQUIVALENTE



Gruppi

- Anziane sole e giovani disoccupati
- Classe dirigente
- Famiglie a basso reddito con stranieri
- Famiglie a basso reddito di soli italiani
- Famiglie degli operai in pensione
- Famiglie di impiegati
- Famiglie tradizionali della provincia
- Giovani *blue-collar*
- Pensioni d'argento

Fonte: Istat "Rapporto annuale" 2017

principale percettore di reddito un ritirato dal lavoro mentre il reddito familiare equivalente medio non è particolarmente distante dal valore medio nazionale.

La concentrazione del reddito è la più bassa fra i nove gruppi.

FAMIGLIE A BASSO REDDITO

- **Famiglie a basso reddito con stranieri** (in cui, quindi, è presente almeno una persona con cittadinanza non italiana). Sono 1,8 milioni (7,1%), spesso persone sole (35,7%) o coppie senza figli (34,4%), per un totale di 4,7 milioni di individui (7,8%). È il gruppo più giovane, con l'età media della persona di riferimento pari a 42,5 anni, e presenta le peggiori condizioni economiche, con uno svantaggio di circa il 40% rispetto alla media. Nonostante gli occupati siano prevalentemente in posizioni non qualificate, nella metà dei casi la persona di riferimento possiede un diploma di scuola secondaria superiore e uno su dieci ha un titolo universitario.
- **Famiglie a basso reddito di soli italiani.** Sono 1,9 milioni (7,5%) e comprendono 8,3 milioni di individui (13,6%). Sono famiglie generalmente numerose (4,3 componenti in media), in oltre il 90% dei casi si tratta di coppie con figli. La persona di riferimento ha in media 45,5 anni, un titolo di studio basso (licenza di scuola media inferiore per uno su due), è operaio in sei casi su dieci. Il reddito familiare è circa il 30% in meno della media nazionale dei redditi equivalenti mentre la distribuzione del reddito all'interno del gruppo risulta piuttosto diseguale. Un terzo delle persone è a rischio povertà.
- **Famiglie tradizionali della provincia.** È il gruppo più esiguo: meno di un milione di famiglie (3,3%) e 3,6 milioni di individui (6,0%). Si tratta di famiglie molto numerose (4,3 componenti), composte da coppie con figli (quasi nove su dieci) o da

più nuclei (8,2%). La persona di riferimento ha in media 53,5 anni, possiede al massimo la licenza media e, tra gli occupati, in un caso su due è commerciante o artigiano mentre il 30% è ritirato dal lavoro. Proprio per l'ampiezza familiare e per il titolo di studio basso è uno dei gruppi a minore benessere monetario.

Tuttavia, la quota di famiglie in grave deprivazione (11,8%) è in linea con i valori nazionali. È il gruppo che più ricalca il tradizionale modello familiare del *male breadwinner*, essendo la persona di riferimento uomo in nove casi su dieci.

- **Anziane sole e giovani disoccupati.** Sono 3,5 milioni di famiglie (13,8%) – composte per il 60% da persone sole – e 5,4 milioni di individui (8,9%). La persona di riferimento è inattiva (88,7%) o disoccupata (11,3%), ha un'età media di 65,6 anni e un livello d'istruzione basso (licenza elementare per oltre il 40%, licenza media meno del 30%) ed è prevalentemente donna. È un gruppo caratterizzato da basso reddito, diseguaglianze al suo interno e un rischio povertà che interessa quattro famiglie su dieci.

FAMIGLIE BENESTANTI

- **Famiglie di impiegati.** Sono 4,6 milioni (17,8%) per un totale di 12,2 milioni di persone (un quinto della popolazione). Nella metà dei casi i nuclei sono formati da coppie con figli. La persona di riferimento ha 46 anni in media, possiede almeno il diploma di scuola superiore (ma una su quattro è laureata) ed è donna in quattro casi su dieci. È un gruppo molto caratterizzato, include la quasi totalità degli impiegati e circa la metà dei lavoratori in proprio. Il tenore di vita è buono, infatti la grave deprivazione materiale coinvolge solo il 3,5% degli individui del gruppo, meno di un terzo della media nazionale.
- **Pensioni d'argento.** È un gruppo composto da 2,4 milioni di famiglie

(9,3%) e 5,2 milioni di individui (8,6%). L'età media della persona di riferimento è 64,6 anni mentre il livello di istruzione è alto (scuola superiore). Per un terzo dei casi si tratta di coppie senza figli, probabilmente di famiglie da cui i figli sono usciti vista l'età della persona di riferimento. È un gruppo a reddito elevato, in cui il principale percettore è ritirato dal lavoro in due casi su tre, con diseguaglianze poco accentuate al suo interno e bassi rischi di povertà (6,1% di individui) e di grave deprivazione (3,6%).

- **Classe dirigente.** Include 1,8 milioni di famiglie (7,2%) per un totale di 4,6 milioni di individui (7,5%). Sono famiglie in media di 2,46 componenti, composte per oltre il 40% da coppie con figli conviventi. La persona di riferimento ha in media 56,2 anni ed è laureata nella totalità dei casi (una su quattro ha anche un titolo di studio post-laurea). Il reddito familiare equivalente è più alto del 70% rispetto alla media. La situazione lavorativa della persona di riferimento è piuttosto diversificata: nel 40,9% dei casi dirigente o quadro (quasi dieci volte più della media nazionale), nel 29,1% imprenditore (sette volte più della media) e nel 30,0% ritirato dal lavoro. Il rischio di povertà è il più basso fra i gruppi (4,4% famiglie).



@R_Stefanutto

La famiglia del Mulino Bianco
si è persa. Non sa tornare

IL FOOD SOCIAL GAP

È sufficiente analizzare come è cambiato il rapporto degli italiani con il cibo per cogliere la portata dei fenomeni di trasformazione in corso. A partire dalla polarizzazione dei consumi, che porta il Censis a parlare di **food social gap**, con la riduzione dei consumi di carne, pesce, frutta e verdura, in

particolare da parte delle famiglie meno abbienti.

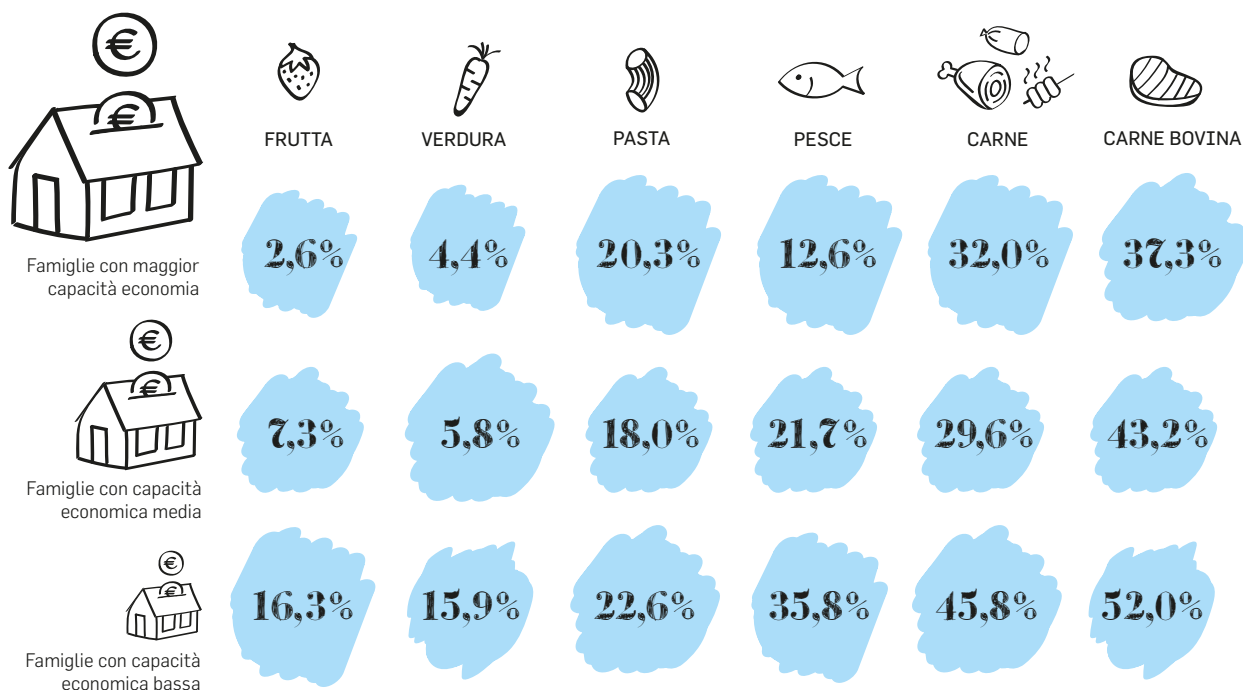
«Con il minore consumo degli alimenti di base della buona dieta italiana, spesso sostituiti con prodotti artefatti e iper-elaborati a basso contenuto nutrizionale, si minaccia l'equilibrio delle diete quotidiane delle famiglie

e si generano nuovi rischi per la salute», afferma il Censis. «Nell'ultimo anno hanno ridotto il consumo di carne il 45,8% delle famiglie a basso reddito contro il 32% di quelle benestanti. Di carne bovina, il 52% delle prime e il 37,3% delle seconde. Per il pesce, il 35,8% delle meno abbienti e il 12,6% delle più ricche. Per la

FIGURA 2

IL FOOD SOCIAL GAP. LA CONDIZIONE SOCIO-ECONOMICA DIVENTA DISCRIMINANTE NEL FARE LA SPESA

2016: Famiglie che nell'ultimo anno, hanno ridotto il consumo di alcuni alimenti base

**Il food social gap**

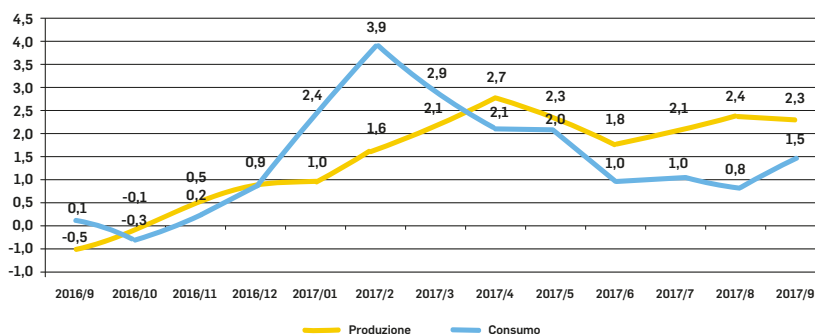
La condizione socio-economica diventa discriminante nel fare la spesa

	Imprenditori	Operai	Disoccupati
 Spesa per consumi alimentari 2007-2015	-17,7%	-19,4%	-28,9%
 Carne consumata 2007-2015 (kg pro capite)	-7,8%	-13,0%	-18,8%

Fonte: Censis "Gli italiani a tavola: cosa sta cambiando. Il valore sociale dell'alimento carne e le nuove disuguaglianze" 2016

La forbice tra i prezzi cambia segno

La forbice tra i prezzi al consumo e alla produzione per l'aggregato "beni alimentari (lavorati e non lavorati) e bevande" si chiude negli ultimi mesi del 2016, e gli indici proseguono allineati nella crescita fino a gennaio 2017 dove iniziamo alcuni mesi caratterizzati da un forte rialzo dei prezzi dei beni alimentari non lavorati (Osservatorio Prezzi – GS1 Italy) che spinge l'indice dei prezzi al consumo ben oltre quello dei prezzi alla produzione. Da aprile 2017 la situazione si inverte e la forbice si riapre questa volta con i prezzi alla produzione che crescono più di quelli al consumo, sostenuti dall'inizio dell'estate da una ripresa dei prezzi delle materie prime tra alti e bassi delle dinamiche valutarie e quotazioni petrolifere in aumento (Prometeia – Indici dei prezzi delle commodity).



Fonte: Indice tendenziale IPCA dei prezzi al consumo sul mercato dei beni alimentari (alimentari, lavorati e non lavorati, + bevande analcoliche) e indice dei prezzi alla produzione sul mercato dei beni alimentari, bevande e tabacchi nel mercato interno – elaborazione su dati Istat

verdura, riducono il consumo il 15,9% delle famiglie a basso reddito e il 4,4% delle più abbienti. Per la frutta, il 16,3% delle meno abbienti e solo il 2,6% delle più ricche. Se nell'Italia del ceto medio vinceva la dieta equilibrata dal punto di vista nutrizionale disponibile per tutti, nell'Italia delle disuguaglianze il buon cibo lo acquista solo chi può permetterselo.

Nel periodo 2007-2015 la spesa alimentare delle famiglie italiane è diminuita in media del 12,2% in termini reali. Ma nelle famiglie operaie è crollata del 19,4% e in quelle con a capo un disoccupato del 28,9%. Ecco spiegato il food social gap: nella crisi il divario nella spesa per il cibo dei più ricchi e dei meno abbienti si è ampliato. Meno potevi spendere per scegliere il buon cibo, più hai dovuto tagliare la spesa. Le differenze a tavola diventano

distanze e ormai fratture: si mangia quel che ci si può permettere, e il dibattito ideologico sul valore nutritivo degli alimenti è fuorviante». (VEDI FIGURA 2)

L'esempio della riduzione del consumo di carne – gli italiani ne consumano 79 kg pro-capite annui, distanti da danesi (109,8 kg), portoghesi (101 kg), spagnoli (99,5 kg) e anche francesi (85,8 kg) e tedeschi (86 kg) – è il segnale, secondo il Censis, che **le lancette della nostra società rischiano di tornare indietro alla tavola per ceti**, quando l'accesso alla carne era il segno di un raggiunto status di benessere. La riduzione del consumo di alimenti come carne, pesce, frutta e verdura minaccia l'equilibrio nutrizionale della dieta delle famiglie italiane, a lungo considerata nel mondo un modello a cui ispirarsi perché fondamento del mangiare equilibrato. E **aumenta così il rischio di patologie.**

I tassi di obesità sono più alti nelle regioni con redditi inferiori e con una spesa alimentare in picchiata. Nel Sud, dove il reddito è inferiore del 24,2% rispetto al valore medio nazionale e la spesa alimentare è diminuita del 16,6% nel periodo 2007-2015, gli obesi e le persone in sovrappeso sono il 49,3% della popolazione, molto più che al Nord (42,1%) e al Centro (45%), dove i redditi medi sono più alti e la spesa alimentare ha registrato nella crisi una riduzione minore.

QUALITÀ E SPERIMENTAZIONE

Tuttavia, certifica il Rapporto Coop, il 2017 è l'anno della **fine del downgrading** della spesa e la maggioranza degli italiani si è lasciata alle spalle il tempo delle rinunce alimentari e della caccia alle promozioni; **torna la voglia di qualità e la sperimentazione.** Il 70% degli italiani, primi in Europa, dichiara di essere

disposto a pagare di più per avere più qualità e il carrello del lusso, forte dei suoi filetti di pesce, dei funghi, del caffè in capsule e dei vini doc, supera l'8% di crescita nel primo semestre dell'anno.

Il cibo, oltre che piacere, diventa anche elisir e terapia. È questo il nuovo mantra degli italiani a tavola: il 46% pensa infatti che i **superfood** (alimenti molto nutrienti considerati ricchi di benefiche proprietà salutistiche) siano un modo per trattare e prevenire le malattie, per un intervistato su tre la loro assunzione è addirittura alternativa alle medicine tradizionali e più di un italiano su tre si fa dettare la dieta alimentare direttamente dal proprio medico (o dal naturopata) piuttosto che dal produttore o distributore. I «cibi terapeutici» (**superfood** ma anche dieta Sirt e prodotti assimilabili) valgono oramai il 10% dei consumi alimentari e crescono il doppio della media (+5% l'ultimo anno, **superfood** +8%).

Anche qui per **superfood** che tendono a scemare nell'attenzione degli italiani, altri di nuovi e ancora più insoliti ne arrivano: attualmente quelli ritenuti più *healthy* e comunque anche gustosi al palato sono la polvere di *maca* (il 100% ritiene che abbia proprietà salutistiche), i semi di *chia* (75%), le bacche di *acaj* (69%) e di *goji* (68%). Mentre si sono arrestate le vendite di aglio nero (-37%), *kamut* (-24%), soia (-3%) a riprova della progressiva fluidità delle scelte di consumo.

E se scendiamo dal macro ai singoli prodotti, analizzando i *top* e i *bottom* delle vendite nella grande distribuzione si coglie l'effetto sostituzione a vantaggio

delle **varianti più salutari**. Anche quando si ha a che fare con i prodotti della tradizione: così cede terreno il latte *uht* (-4,6%) in favore di quello ad alta digeribilità (+174,4%) o le uova di galline allevate in batteria (-8,2%) a favore di quelle allevate a terra (+15%). E scorrendo la lista è tutto un *surplus* di prodotti considerati benefici: crescono gli integrali, i senza glutine, i senza lattosio. Se consideriamo solo il «senza olio di palma», diventato anche un caso mediatico, il giro d'affari registra un più che promettente +13,5%, mentre siamo arrivati a mangiare la stessa quantità di carni rosse e bianche chiudendo un divario fino ad oggi storico: 19 chilogrammi *pro capite* annui.

In questo scenario a due facce anche la crescita dei consumi fuori casa e l'aumento del tempo dedicato alla cucina domestica ci restituiscono una realtà ambivalente.

Secondo una ricerca di **Ipsos** fatta per **Tuttofood**, **continua a crescere la voglia di mangiare fuori casa**, soprattutto tra gli abitanti del Nord-Ovest, i laureati e i lavoratori: oggi il 40% degli intervistati pranza o cena fuori almeno una volta a settimana contro il 31 e 30% rispettivamente nel 2015. Due i concorrenti importanti della ristorazione, ma anche della spesa alimentare: *street food* e *online delivery*. (VEDI FIGURA 3)

LA PERSONALIZZAZIONE DEI CONSUMI

Nello scenario nel quale si svolge questo cambiamento strutturale le masse sono soppiantate dagli individui e il tema al centro di tutte le esperienze di consumo (da quella fisica a quella digitale) si fonda sulla personalizzazione. E il sistema delle imprese offre ancora **risposte congiunturali**:

«C'è bisogno di un nuovo approccio culturale nel quale la persona abbia una parte attiva. Non c'è più spazio per un atteggiamento tradizionale da parte delle imprese», afferma **Andrea Farinet**, autore di *Socialing* e docente di Economia e gestione delle imprese alla **Liuc-Università Cattaneo**.

«Il consumatore è sempre più protagonista ed esigente, alla ricerca di qualcosa che lo soddisfi come individuo», riferisce **Marco Cuppini**, direttore responsabile di **Tendenze online**, dall'annuale rappresentazione del **Big Show** di New York, che ogni gennaio richiama più di 30 mila *retailer* da 94 paesi. E aggiunge: «Insieme agli altri due concetti chiave dell'**innovazione** e della **leadership** in costante evoluzione sono i tre pilastri della profonda trasformazione che sta vivendo il commercio».



Tutto ciò rende maledettamente complesso leggere i comportamenti delle persone e i fenomeni di consumo. «Si è avviato un lento ritorno alla sostanza, un *back to basics* che ri-orienta i comportamenti. Emergono nuove suggestioni da una maggiore attenzione all'etica fino alla ricerca di nuove qualità per la propria vita. Dalla valorizzazione del tempo come ricchezza all'attenzione all'ambiente e alla sostenibilità», ragiona **Francesco Morace**, secondo il quale non bastano più a spiegare i fenomeni di consumo le categorie delle nicchie e del *mainstream*. Oggi

con le tecnologie si potenziano le facoltà individuali di valutazione e scelta. È necessario, quindi, utilizzare nuovi strumenti per affinare la conoscenza delle persone.

Secondo Morace, che ne parla nel suo libro **ConsumAutori**, i nuclei delle generazioni sono come quelli degli atomi: dimensioni strutturali tenute insieme da “forze forti”, che attraggono con la loro carica positiva e sprigionano energia di legame. E proprio come i nuclei degli atomi, anche quelli generazionali non possono essere quantificati con esattezza ma devono essere osservati nella loro attività. Isolati attraverso l’osservazione etno-antropologica, con tutta la loro carica positiva producono un’enorme attrazione nei confronti di altri soggetti, sia della propria generazione sia di altre, con una potenza che

plasma valori e comportamenti del futuro.

Con le tecnologie
si potenziano
le facoltà individuali
di valutazione
e di scelta

Lavorare sui nuclei generazionali significa dunque definire una concezione dinamica della segmentazione, in cui, estendendo le aree di attrattività dei brand sulla scia della forza di legame, diventa possibile utilizzare il nucleo generazionale come *core target*: non come una gabbia o un bersaglio militare, ma piuttosto come una molla verso altre generazioni.

In questa nuova prospettiva, imprenditori e manager potranno valutare le opportunità di convergenza tra settori e utilizzare i nuclei generazionali come facilitatori per nuove *partnership*. I gruppi generazionali non sono infatti semplicemente target di mercato, ma produttori di possibilità inedite, per una società globale rigenerata, fondata sulla varietà dell’umano, alla ricerca di nuove forme di convivenza.

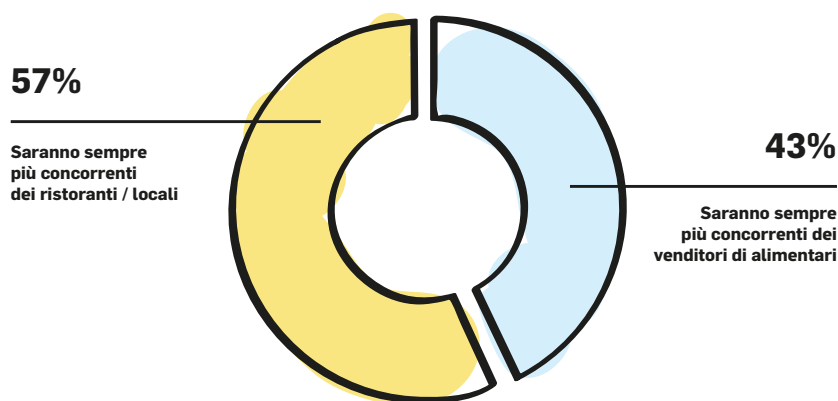
OSSERVARE COME FANNO I BAMBINI

Anche le aziende – come scrive **Fabrizio Patti** su **Linkiesta** – cominciano a capire che i *big data* rischiano di lasciarle all’oscuro su alcuni degli aspetti più importanti dei desideri e delle esigenze dei loro clienti. Per intercettarli è necessaria molta osservazione diretta di piccoli dettagli, comportamenti inconsci, abitudini apparentemente insignificanti. Sono gli *small data*. In un mondo che ha creato negli ultimi due anni il 90% di tutti i dati mai prodotti, il pericolo è di affogare in un mare di irrilevanza o di indeterminazione. La stessa **Google**, dopo averne annunciato l’avvio nel 2012, ha dovuto fare un passo indietro nel suo progetto di usare i *big data* per identificare tempestivamente dove si sviluppavano i focolai di influenza. «Il rischio – avverte **Martin Lindstrom**, consulente, conferenziere, autore di libri di successo planetario (l’ultimo si intitola **Small Data. I piccoli indizi che svelano i grandi trend**) – è di fidarsi di correlazioni che in realtà non vogliono dire niente, dimenticando di cercare anche le cause. I *big data*, nella sua visione, non sono rinnegati, ma sono tenuti sullo sfondo. I dati – ama dire – descrivono il passato. **Per capire il futuro serve anche l’intuizione, derivante**

FIGURA 3

STREET FOOD E FOOD DELIVERY CONCORRENTI PER TUTTI

Parliamo di **street food e consegna a domicilio di piatti pronti tramite ordinazioni online**. Secondo lei, nei prossimi cinque anni, di cosa saranno sempre più concorrenti?



Fonte: Ipsos “Dal ristorante alla Rete. Le tendenze del food di domani” 2017

Un libro per saperne di più



Andrea Farinet, **Socialing. Un nuovo equilibrio tra consumatori, imprese e mercato**, Franco Angeli, 2015

Esiste la possibilità di un nuovo equilibrio tra società e economia? I consumatori, le imprese ed i mercati possono diventare protagonisti di una nuova dinamica sociale e culturale? Il management può trasformare il proprio ruolo, assicurando al tempo stesso risultati economici e coesione sociale?

Il *socialing* (social + marketing) nasce da un profondo ripensamento della vita economica contemporanea ed è la nuova proposta culturale per migliorare la nostra vita economica. Non si sterilizza in critiche immotivate, ma cerca di valorizzare gli elementi di libertà e di benessere che ognuno di noi ha potuto ricevere finora.

Il *socialing* scaturisce proprio dall'urgente necessità di umanizzare profondamente la vita economica, portando gli esseri umani al centro della nostra attenzione. Oggi la *digital transformation* e i nuovi media rendono finalmente possibile il cambiamento reale dei mercati e del rapporto con i consumatori. I consumatori utilizzano lo scenario digitale per riuscire ad esplicitare le proprie aspettative e le proprie preferenze, ma il moderno web marketing non ha ancora compreso che il nuovo contesto web e social è un territorio di cittadinanza e di domanda e non un territorio d'offerta. L'offerta fondata su un *company thinking* prettamente commerciale viene vissuta come un'intrusione poco gradita. Il *customer respect*, la trasparenza dei mercati, la *socialing innovation*, il chilometro verde, la carta universale dei diritti della terra coltivata, i social network, il *socialing* dei prodotti agroalimentari sono alcuni dei temi che vengono approfonditi in una prospettiva innovativa e coerente con le premesse di valore iniziale.

L'OPINIONE

L'era del consumatore individuo



Sono tre i concetti che possono riassumere il cambiamento in corso nel retail, così come viene percepito ascoltando le relazioni del Big Show di New York (gennaio 2017).

- **Il consumatore** è sempre più protagonista ed esigente, alla ricerca di qualcosa che lo soddisfi come individuo.
- **L'innovazione e le capacità tecnologiche** continueranno a trasformare l'esperienza d'acquisto (il mobile fulcro della nostra vita, la ricerca di personalizzazione, l'avvento dell'intelligenza artificiale e della realtà aumentata sono temi che non riguardano il futuro ma il presente).
- **La leadership** è un concetto mobile: ieri eri leader, oggi se non ti evolvi, inseguì o sparisce.

Quello che non è mai cambiato è la continua ricerca della soddisfazione del consumatore. Oggi, però, per farlo bisogna conoscerlo sempre meglio. I tre concetti chiave di cui sopra si riflettono in un mondo in continua evoluzione: l'informazione. Investire in tutto ciò che consenta una conoscenza profonda dei desideri dell'individuo consumatore per trasformare questa

conoscenza in azioni – o meglio – in interazioni personalizzate. E qui la tecnologia non può che accelerare la spinta verso soluzioni sempre meno di massa e sempre più su misura. Un esempio: raccogliere immense moli di dati meteorologici non solo per studiare i comportamenti del consumatore, ma per imparare dal passato per prevedere ciò che farà in determinate situazioni. Le previsioni del tempo diventano previsioni di emozioni e comportamenti, per calibrare il messaggio più giusto, la promozione col tono più adeguato. **Mark Parker**, co-president di Nike, parla di *personalized performance*: è l'obiettivo di soddisfare i bisogni individuali di ogni singolo atleta attraverso l'innovazione, l'esperienza e la supply chain. Le informazioni raccolte attraverso la App Nike+ sono fondamentali; gli obiettivi che ognuno si dà e i risultati conseguiti sono il carburante informativo necessario. Una supply chain efficiente è lo strumento per offrire soluzioni su misura per soddisfare le singole esigenze.

Marco Cuppini
direttore responsabile
Tendenze online



@Tendenzeonline

#Socialing (social+marketing) nasce da un profondo ripensamento della vita economica contemporanea.
@AndreaFarinet

dagli anni di esperienza che si accumulano».

Solo che l'intuizione oggi è in grave crisi, perché non sappiamo più osservare e non sappiamo più annoiarci, in entrambi i casi per colpa dei nostri occhi sempre fissi sugli *smartphone*. Non a caso tra gli esempi più citati di persone maestre dell'intuito ci sono dei grandi vecchi del *business*. **Ingvar Kamprad**, lo scomparso fondatore di *Ikea*, quando incontrò Lindstrom gli diede appuntamento alle casse di un negozio. «Era lì - gli raccontò - che passava moltissime ore. Controllava le persone che uscivano, aveva la possibilità di guardare i loro sogni e le sole speranze». Come sappiamo l'abitudine di stare sempre in mezzo ai negozi, soffermandosi su ogni dettaglio, è stata una caratteristica di un altro gigante del commercio, **Bernardo Caprotti**, lo scomparso patron di *Esselunga*. Lindstrom probabilmente non lo conosce, ma conosce e cita **Michele Ferrero**, il "papà" della Nutella morto nel 2015. «Un mio amico consulente lo incontrò - racconta Lindstrom - quando doveva affrontare un problema di vendita di alcune merendine. Ferrero gli disse: "Facciamo come se fossimo dei bambini". Si misero in ginocchio, si avvicinarono alle casse e capirono che gli espositori erano troppo alti per dei bambini di sei anni».

Come dice Cuppini, il tempo di semplici classificazioni socio-demografiche per conoscere il nostro consumatore è definitivamente finito. ■



@Tendenzeonline

I dati descrivono il passato. Per capire il futuro serve anche l'intuizione.
@MartinLindstrom #smalldata

L'OPINIONE

Le dinamiche trasversali del ConsumAutore



Nel laboratorio sociale in cui ci troviamo a convivere è sempre più difficile ragionare su nicchie e mainstream: i comportamenti diventano trasversali per talento, età o vocazione. Ciò che le nuove tecnologie hanno contribuito a modificare sono i comportamenti "mentali" che ognuno ha assorbito come nuovi parametri del pensare, del decidere e del valutare. Questi schemi mentali vanno nella direzione del potere delle persone e della centralità dei ConsumAutori: e le persone non si lasciano facilmente catalogare in nicchie, segmenti e ancor meno accettano di essere considerati massa o mainstream. Si tratta allora di ripartire da pratiche innovative, ma concrete, quotidiane, che diano spazio a quelle stesse logiche che oggi sembrano guidare il consumatore e che sono trasversali: il "consumo combinatorio" come capacità di rimescolare le carte e le informazioni in modo creativo (in questo sono bravi i ventenni); la "fascinazione immediata" come coraggio di lasciare spazio all'intuizione in cui eccellono ad esempio le donne trentenni; la "partnership progettuale" come riconoscimento del valore dell'altro e delle sue idee e come disponibilità alla condivisione; la "nutrizione narrativa" come necessità di riscoprire le proprie storie, di aziende e di persone in grado di lasciare il segno; il "territorio su misura" come capacità di ascolto e di relazione mirata, per

raggiungere obiettivi ambiziosi (i sessantenni hanno imparato a conoscere e apprezzare i loro territori); la "memoria e il rispetto di sé" come vocazione riflessiva, di riscoperta dei propri percorsi unici e singolari (superata la soglia dei 70, quasi tutti i longevi sviluppano questa capacità...); il "te per voi" e il "voi per te" come scoperta della reciprocità e della straordinaria potenza del mutuo soccorso, possibile in tutte le generazioni; e, infine, la "sperimentazione espressiva" come sfida per valorizzare la propria creatività e il proprio punto di vista originale anche a costo di non essere sempre compresi e apprezzati.

Sono valori e comportamenti che appartengono in modo diverso a singole generazioni, e che implicano una possibilità di scambio virtuoso tra persone di età diversa, mettendo in comune ciò in cui si eccelle, per talento e vocazione. Al di là di segmenti, nicchie, ma anche diverse dal mainstream.

Proprio ciò che le aziende tendono a evitare; mentre il ConsumAutore ha imparato la lezione, trasformandosi in una vera impresa creativa, consapevole di un potere che ha imparato a esercitare. E che sempre più eserciterà in futuro, con conseguenze ancora tutte da valutare.

Francesco Morace
sociologo, presidente Future
Concept Lab

2/ UNA QUESTIONE DI ETICHETTA

Come mangiano gli italiani? Come cambia il consumo in presenza o in assenza di alcuni ingredienti? Dalle informazioni sulle confezioni dei prodotti, sempre più ricche ed esaustive, e dal loro incrocio con i dati di vendita nasce l'Osservatorio Immagino Nielsen GS1 Italy, che fornisce una nuova vista sui consumi e che consente di identificare i segmenti di popolazione che li determinano.



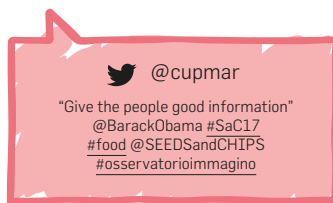
Informare tanto, informare bene

Le etichette raccontano i prodotti e sono parte di un ecosistema narrativo che ha nelle informazioni sul cibo il mezzo di comunicazione più diretto. Con l'Osservatorio Immagino si chiude il cerchio e si crea il *link* tra le informazioni cercate e i risultati di mercato per una lettura nuova, misurabile, certificata dei fenomeni di consumo.

È costantemente in crescita l'interesse del consumatore riguardo alle **informazioni sugli alimenti** (dalla scadenza, agli ingredienti, alle loro origini, alle modalità di preparazione) ricercata in maniera consapevole soprattutto all'interno del punto vendita e ritenuta tanto più importante quanto maggiore è l'attenzione riposta su specifici prodotti, come quelli soggetti potenzialmente a contraffazione (olio, formaggio) o per i quali la filiera della materia prima è importante (carne, pesce, pasta ripiena, succhi di frutta) o la destinazione d'uso è particolarmente sensibile (prodotti salutistici, per bambini).

L'accessibilità delle informazioni offre quindi grandi opportunità ai

consumatori ma può farli anche sentire inadeguati e in cerca di nuove figure di riferimento. Per brand e insegne si apre una nuova *mission* nella comunicazione: informare bene.



Il **ruolo centrale della comunicazione** in campo alimentare e il vissuto positivo di cui gode presso i consumatori sono confermati dalle ricerche raccolte nel sesto volume della collana **I Quaderni di GS1 Italy** dal titolo **Nuovi percorsi d'acquisto e il ruolo dell'informazione**. Nell'analisi incentrata su informazione ed evoluzione dei

Nuova mission
per brand e insegne:
informare bene

consumi, realizzata da **Edmondo Lucchi**, responsabile dipartimento new media **GfK** per conto di **GS1 Italy**, emerge che dell'informazione alimentare il pubblico coglie innanzitutto le dimensioni di positività, di gradevolezza e di costruttività. Per i consumatori poter conoscere caratteristiche, origine, valori nutrizionali ed effetti sulla salute dei prodotti alimentari equivale a essere messi nella condizione di individuare i prodotti migliori. Riveste inoltre una valenza di piacere perché

permette di agire positivamente su due dimensioni fondamentali della vita: la salute e la famiglia/la casa.

Per il 44% degli italiani, infatti, fare la spesa rappresenta un momento di stacco e di *relax*, talvolta anche di **piacere**. Per questo il tempo dedicato allo shopping si connota sempre di più come un'occasione in cui conoscere più da vicino i prodotti e i punti vendita, valutarne la qualità e la convenienza e decidere che cosa e dove comprare. È quanto è emerso dalla ricerca condotta da ADM, Associazione Distribuzione Moderna, sempre con GfK per delineare il nuovo rapporto degli italiani con lo shopping, che ormai non è più solo finalizzato al mero consumo.



Sfoggia
"Nuovi percorsi d'acquisto e il ruolo dell'informazione",
 su issuu.com/tendenzeonline



@GS1italy

Fare la spesa oggi. Per brand e insegne una nuova mission: informare bene. Con @gsantambrogio1 #iQuaderni

Da questo scenario appare evidente come la comunicazione, intesa come **trasmissione di informazioni**, sia un tema centrale per la distribuzione moderna, oggi sempre più interlocutore privilegiato per dialogare con i consumatori anche grazie ai tanti media che può attivare per veicolare i valori del prodotto e dell'insegna: dal punto vendita alle etichette, dal web alle app digitali, dalla marca del produttore al marchio del distributore.

Se ciò che conta in gran parte dei processi di consumo e di acquisto, cioè la popolazione giovane, adulta e matura, è ormai costantemente inserito nella dimensione digitale, nel mondo alimentare il più significativo dei *touchpoint* disponibili resta il punto vendita e coinvolge pressoché tutti – anche i non responsabili degli acquisti alimentari – per una media di circa nove occasioni al mese.

Per il

44%

degli italiani fare la spesa è momento di stacco e relax

Nel punto vendita le informazioni più ricercate sono la data di scadenza e il prezzo, ma sono molto considerate (anche se non per tutti i prodotti) pure le indicazioni relative a ingredienti, origine, proprietà nutrizionali e modalità produttive. L'acquisto dei prodotti alimentari non è, dunque, sempre automatico e immediato: per circa la metà dei prodotti dipende infatti dalla valutazione delle sue componenti.

L'ESPLOSIONE DELLE INFORMAZIONI

L'era dell'**informazione disponibile e condivisibile** apre un mondo di opportunità, ma crea anche nuove criticità. Due, in particolare. Da un lato la sensazione delle persone di avere **insufficienti competenze** per valutare le informazioni a disposizione e, dall'altro, la **mancanza di figure autorevoli** e di paradigmi nutrizionali attendibili e condivisi. In altre parole, non basta comunicare al consumatore le caratteristiche

Un libro per saperne di più



Enrico Cinotti, È facile fare la spesa se sai leggere l'etichetta
Tutto quello che devi sapere per evitare rischi e tutelare la tua salute,
 2017 Newton Compton Editori

Come possiamo essere più consapevoli su quello che portiamo in tavola e su ciò che va evitato per scongiurare inutili rischi? Quali sono i prodotti più sicuri, e soprattutto come sceglierli al supermercato? Imparare a leggere le etichette sulle confezioni è un primo passo per diventare consumatori consapevoli. L'etichetta, grazie ai regolamenti europei e al rafforzamento delle leggi nazionali, si è ampliata e contiene dati importanti per informare sul contenuto del prodotto in modo chiaro, semplice, leggibile e veritiero. Si può dire che oggi il consumatore ha degli strumenti in più per orientare i propri acquisti. Grazie a questo libro, scritto dal vicedirettore del mensile *Il Salvagente*, diventeremo dei veri e propri esperti di termini di scadenza e di modalità di conservazione, potremo capire da dove provengono gli alimenti e conoscere la tipologia dei diversi allergeni, comprendere le differenze tra un prodotto fresco e uno surgelato, scoprire l'esatta natura degli additivi e i loro effetti sulla nostra salute. Una guida utile a tutti, che fa riflettere su stili di vita e consumi alimentari e aiuta a scegliere senza essere scelti.

di un prodotto, occorre anche dargli una chiave di lettura che gli consenta di individuarne il senso e il valore. In questo **spazio di bisogni** si aprono grandi opportunità per le marche e le insegne, perché le persone riconoscono che si tratta di interlocutori autorevoli e complementari nel processo informativo. Ecco perché informare bene è oggi la *mission* costitutiva della marca e dell'insegna e sarà il territorio dell'innovazione e del marketing alimentare dei prossimi anni. Il ruolo dell'informazione è dunque destinato a crescere. Ma è altrettanto vero che all'informazione si chiede sempre più di fare la differenza. E può diventare complicato farlo

in un sistema dove essa è molto fluida, complessa e pervasiva, e dove i processi competitivi tendono ad allineare prestazioni e differenziali di prezzo, rendendo quindi meno cruciale un processo informativo molto completo e dettagliato.

Alla corretta informazione alimentare viene riconosciuto poi un valore concreto poiché aiuta a comprare bene e anche a risparmiare. I consumatori sono alla ricerca di punti di riferimento e i punti di vendita e le marche dispongono di strumenti informativi assolutamente centrali per costruire una relazione di valore con loro.

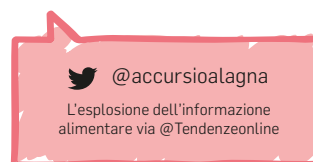
Anche per latte e formaggi il luogo di origine del prodotto

Dal 19 aprile 2017 i consumatori trovano sulle confezioni dei prodotti lattiero-caseari due nuove indicazioni, riportate in maniera chiara, visibile e facilmente leggibile: il paese di mungitura e il paese dove il latte è stato condizionato o trasformato. La nuova normativa si applica solo ai produttori lattiero-caseari italiani e riguarda ogni tipo di latte animale (ad esempio, anche di capra o di bufala). Sono esclusi solo il latte fresco già tracciato e i prodotti Dop e Igp nei cui disciplinari sia specificata l'origine del latte utilizzato.

Se tutti i processi produttivi avvengono in un unico stato, è possibile utilizzare una sola dicitura, ad esempio "origine del latte: Italia". Invece, se le fasi di confezionamento e trasformazione avvengono nel territorio di più paesi esteri i produttori devono specificare "latte di paesi UE", nel caso la mungitura sia avvenuta all'interno dell'Unione europea, oppure "latte condizionato o trasformato in paesi UE" se queste fasi avvengono in uno o più paesi europei. Se le operazioni avvengono al di fuori dell'Unione europea, la dicitura corretta è "paesi non UE".

Con questo nuovo sistema, adottato in via sperimentale, si allunga la lista degli alimenti per cui è obbligatorio indicare l'origine in etichetta: oltre a latte e derivati, sono anche carne di pollo e derivati, carne bovina, frutta e verdura fresche, uova, miele, passata di pomodoro, pesce, olio extravergine di oliva. E presto si aggiungerà anche la pasta: il 20 dicembre 2016 il ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali ha, infatti, inviato a Bruxelles lo schema di decreto che introduce la sperimentazione dell'indicazione obbligatoria dell'origine per la filiera del grano usato per produrre la pasta in Italia (l'entrata in vigore è prevista per il febbraio 2018, ma la polemica è altissima tra **Coldiretti** e **Associazione dei pastai-Aidepi**, ndr). L'obiettivo è di istituire un sistema di etichettatura che obblighi a specificare sulle etichette il paese o l'area dove è stato coltivato il grano e quello in cui è stato macinato.

L'informazione alimentare aiuta a comprare bene e a risparmiare



«Assistiamo a una vera e propria **esplosione delle informazioni alimentari**, tanto che le etichette sono davvero diventate parlanti», annota Marco Cuppini, direttore di Tendenze online. «È il risultato di forze che spingono verso la stessa direzione: maggiore informazione. A partire dalle indicazioni del legislatore, come conferma il recente obbligo di indicare in etichetta l'origine della materia prima per i prodotti lattiero-caseari, che il ministro delle Politiche agricole **Maurizio Martina** ha definito un traguardo storico per l'Italia».

Nel 2018, inoltre, diventa pienamente operativa la norma che stabilisce che tutti i prodotti alimentari preconfezionati realizzati in Italia e destinati al mercato italiano dovranno riportare sull'etichetta l'**indicazione dello stabilimento di produzione**.

UN PERCORSO DI CONOSCENZA

In questo contesto mancava ancora, tuttavia, una misurazione reale del rapporto tra informazione ricercata e risultati di mercato. Per colmare questo vuoto, grazie ai 90 mila prodotti a oggi digitalizzati, è nato l'**Osservatorio Immagino** che, attraverso l'integrazione tra le oltre 100 variabili registrate da **Immagino** – il

L'OPINIONE

Una nuova vista sui consumi



Gli obiettivi di industrializzazione dei processi e di efficienza della logistica hanno guidato le prime fasi del sistema **GS1**, il cui ruolo trova ora nuove ragioni di sviluppo nel coinvolgimento del consumatore nella fruizione delle informazioni digitali. Anche Nielsen ha potuto industrializzare i propri processi facendo uso delle informazioni Pos per misurare la dimensione e la geografia del business.

La rivoluzione digitale è per le aziende la sfida della gestione dei dati e delle informazioni, dello scaffale fisico e della sua logistica insieme allo scaffale digitale e alla sua logistica estesa fino alla porta di casa del consumatore. Qui comincia anche il nuovo ruolo di **GS1 Italy**: aiutare le aziende nel loro processo di trasformazione in *data driven company*. Il più recente fenomeno dell'e-commerce nel settore alimentare ha reso necessario lo sviluppo di servizi per la cattura delle informazioni di etichetta e per la fedele replica digitale del prodotto.

Di nuovo il sistema associativo ha avuto un ruolo strategico nell'imprimere a questo cambiamento la velocità necessaria al suo successo. In Italia sono nati i nuovi servizi **Immagino** e **Allineo**, che consentono alle aziende di scambiarsi informazioni complete di prodotto. Immagino oggi conta 1.450 aziende di produzione, 27 tra retailer e *e-tailer*, 90 mila prodotti con tutte le loro informazioni di etichetta e con 680 mila immagini realizzate. Un progetto di sistema che insieme agli standard **GS1** di identificazione e di scambio di informazioni costituisce un vero e proprio "sistema operativo" del commercio moderno, aprendo anche nuove opportunità per le analisi di mercato. Per questo è nato l'Osservatorio Immagino, che offre una nuova vista sui consumi e che legge con precisione il rapporto tra informazione ricercata e risultati di mercato.

Bruno Aceto
ceo **GS1 Italy**

I numeri di Immagino

Anche il Gruppo Pam e Agorà Network hanno aderito a Immagino, il servizio web di *digital brand content management* creato da **GS1 Italy** per semplificare lo scambio di dati e immagini di prodotto tra partner commerciali e consentire, quindi, allo *shopper* di ottenere informazioni sempre aggiornate e attendibili anche online.

Grazie a **Immagino**, quasi 1.500 tra produttori e distributori hanno sempre a disposizione le immagini di alta qualità dei *pack*, nonché i dati di prodotto e le informazioni presenti sulle confezioni di 90 mila prodotti di largo consumo commercializzati in Italia sia nel canale fisico che in quello digitale (dati a novembre 2017, ndr) che rappresentano il 74% del giro d'affari generato dal largo consumo confezionato in Italia.

Con l'arrivo di Pam e Agorà Network il numero delle aziende commerciali che ha aderito a Immagino sale a 27: si tratta sia di retailer fisici, presenti anche online (**Auchan, Bennet, Carrefour, Conad, Coop Italia, Consorzio Coralis, Crai, C3, Despar, Gruppo Dmo, Esselunga, Gda, Gottardo, Iper, Marr, Metro, Sigma, Selex, Sun, Unes, Végé**), sia di siti puri di *e-commerce* (**Amazon, Easyforyou, Supermercato24, Preventivi.it**).

Sul fronte delle aziende di produzione, Immagino conta 1.450 aziende del largo consumo, dalle multinazionali alle imprese artigiane (dati a novembre 2017, ndr).

Immagino per Banco Alimentare

Tra gennaio 2015 e novembre 2017 le aziende della *community* di Immagino hanno donato più di 220 quintali di prodotti all'**Associazione Banco Alimentare** della Lombardia "**Danilo Fossati**" Onlus, che li ha redistribuiti in Lombardia alle strutture caritative convenzionate per farle arrivare alle persone bisognose, contribuendo in modo concreto alla lotta allo spreco e alla povertà.

servizio di **GS1 Italy** che digitalizza tutte le informazioni presenti sulle etichette dei prodotti (ingredienti, tabelle nutrizionali, loghi e certificazioni, *claim* e indicazioni di consumo) e semplifica lo scambio di dati e immagini di prodotto – e i dati Nielsen di venduto (*retail panel*), consumo (*consumer panel*) e di fruizione media (*TV e internet*

 @GS1Italy

La rivoluzione digitale: dallo scaffale al supermercato fino alla porta del consumatore @acetob #linkontro #osservatorioimmagino #ecommerce

panel), apre la strada a un modo nuovo di guardare i fenomeni di consumo nel nostro paese.

Oltre
100

variabili in etichetta
+ dati di vendita
+ fruizione media
=
Osservatorio
Immagino

«**La trasparenza delle etichette**», afferma **Giovanni Fantasia**, ceo Nielsen Italia «gioca oggi un ruolo fondamentale rispetto a quello che i consumatori acquistano, a quello che i produttori fabbricano e alle scelte assortimentali dei retailer. **GS1 Italy** e Nielsen, con il lancio dell'**Osservatorio Immagino**, iniziano insieme un percorso di conoscenza che ha l'obiettivo di offrire alla filiera del largo consumo informazioni e misurazioni sui trend del mercato, aprendo nuove viste sui consumi. Le nuove informazioni aiuteranno distributori e produt-



Scarica
l'**Osservatorio Immagino 2017** • 1
sul sito osservatorioimmagino.it

Guarda il video
dell'**Osservatorio Immagino**
sul canale YouTube di GS1 Italy



L'OPINIONE

Un patrimonio informativo unico



La nuova capacità di lettura dei fenomeni, realizzata attraverso l'Osservatorio Immagino, coincide con un momento di forte trasformazione dei consumi. Un cliente più attento e consapevole che acquista in funzione di specifiche esigenze e del livello di attenzione ai temi della salute si traduce in una sempre maggiore complessità e frammentazione del mercato. Alle grandi marche si affiancano brand minori e marche del distributore e la scelta finale del cliente avviene sempre di più sulla base del contenuto dei prodotti (ingredienti, allergeni, valori nutrizionali) e sugli attributi comunicati sul pack (loghi, certificazioni, claim). Questa alleanza, attraverso l'integrazione dei dati di etichetta

provenienti da Immagino e delle misurazioni dei mercati di Nielsen, i panel *retail, consumer and media*, genera un approccio nuovo di ricerca e un'incredibile granularità delle informazioni disponibili, che ci consentono di identificare e di quantificare tutte le principali tendenze di consumo in atto. Con l'Osservatorio Immagino emergono stili di consumo e scelte di acquisto che evidenziano la nascita di nuovi segmenti (ad esempio: veg, *free from*) che vanno oltre le tradizionali categorie merceologiche. L'Osservatorio Immagino permette di costruire un patrimonio informativo unico, che ha l'obiettivo di rilevare i fenomeni di consumo emergenti e di identificare i segmenti di popolazione che li determinano.

Una volta individuato il target di consumo è possibile identificarne la dieta mediatica e l'affinità ai canali tradizionali (TV generalista, *pay TV*, *free to air*) e online (*pc* e *mobile*). Tutto ciò permette di ottimizzare gli investimenti media, raggiungendo in maniera efficiente e capillare il proprio target.

Giovanni Fantasia
ceo Nielsen Italia

@NielsenItaly

Dall'etichetta ai consumatori:
#OsservatorioImmagino,
valore aggiunto per retailer
e produttori @GS1Italy

L'OPINIONE

Uno strumento in più per la nutrizione narrativa



L'Osservatorio Immagino lo rivela in tutta la sua evidenza: è l'offerta che guida la domanda, anche sul fronte delle informazioni.

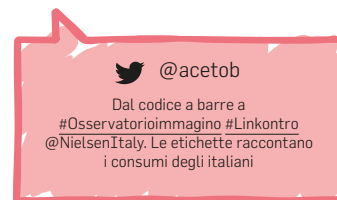
Mai come oggi le aziende hanno bisogno di raccontarsi, di comunicare quello che c'è dietro le marche e dentro i prodotti. Questo vale ormai per tutti i prodotti; a maggior ragione per i prodotti più "complessi" dal punto di vista nutrizionale. Questa crescente esigenza di "nutrizione narrativa" oggi si avvale della straordinaria varietà di media che ci mette a disposizione la civiltà dell'informazione. In questo ventaglio di touchpoint le etichette dei prodotti sono centrali. E non solo con informazioni fondamentali per fare scelte di acquisto e di consumo più consapevoli, ma anche riportando numerose informazioni volontarie che le aziende inseriscono sui pack.

Claim, immagini e dizioni che arricchiscono di sfumature e di personalità ogni prodotto e ogni brand, ne illuminano la genesi e il "backstage". Tra le indicazioni più efficaci, quelle presenti sui prodotti adatti a particolari stili di vita come il biologico o il vegano. Funzionano anche le indicazioni

relative ai prodotti arricchiti (integrali o con presenza di fibre), così come i prodotti "senza" (sale, lattosio, olio di palma, glutine). Sembra che l'Italia si stia trasformando da società tradizionale a realtà più moderna.

Veicolando tutte queste caratteristiche tramite le etichette, le aziende stanno inondando il consumatore di informazioni e stanno, quindi, dimostrando di aver individuato e recepito la sua sete di sapere che cosa c'è dietro i prodotti e i brand. E di aver provveduto a soddisfarlo. Certo magari in modo ancora non strutturato. Ma è comprensibile: quello che l'Osservatorio Immagino racconta è solo la punta dell'*iceberg*, la parte più evoluta di un universo che si muove veloce, il "*day one*" di un ecosistema narrativo di cui sentiremo molto parlare. E che l'Osservatorio Immagino, unico nel panorama italiano, continuerà a monitorare, ad analizzare e a raccontare nel suo divenire.

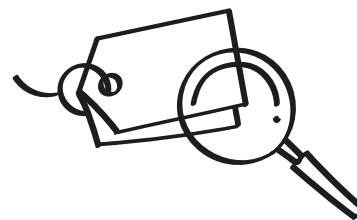
Marco Cuppini
direttore responsabile Tendenze online



tori ad assumere decisioni basate su una migliore comprensione dei trend dei prodotti e delle reali esigenze di consumo degli italiani».

Tutto ciò è frutto del **bisogno informativo** espresso dal consumatore (soprattutto da quella parte più competente, informata ed esigente) e sentito anche dalle aziende, sia industriali sia distributive.

Gli *stakeholder* che possono trarre valore da queste informazioni sono innumerevoli. Rispondere con dati oggettivi alle domande "come mangiano gli italiani" e "quali scelte fanno nel momento dell'atto d'acquisto" è sicuramente importante sia per le imprese del largo consumo e per gli operatori del settore sia per le istituzioni che lavorano a favore della salute pubblica. I produttori possono rivedere il loro portafoglio prodotti, riformulare le ricette secondo le preferenze dei consumatori, ideare nuovi messaggi. I distributori possono calibrare gli assortimenti cercando il difficile equilibrio fra nicchie emergenti e mainstream e possono costruire azioni di CRM più mirate. ■



Dentro l'Osservatorio Immagino

I consumi quotidiani degli italiani sono raccontati dalle etichette dei prodotti messi nel carrello della spesa. Un approccio inedito, in grado di orientare le strategie delle imprese, la loro comunicazione, la loro politica produttiva e gli assortimenti della distribuzione.

La prima edizione dell'Osservatorio Immagino è basata sui dati dell'anno 2016 relativi a 58 mila prodotti, che hanno sviluppato circa 31 miliardi di euro di vendite, pari al 74% di quanto venduto nel totale mercato del largo consumo in Italia da ipermercati e supermercati, con l'obiettivo di estendere progressivamente l'osservazione a un insieme di prodotti sempre più ampio.

GS1 Italy ha messo a disposizione le oltre **100 variabili** presenti sulle etichette delle migliaia di prodotti di largo consumo digitalizzati da Immagino, il servizio web di digital brand content management di **GS1 Italy**. Nielsen ha successivamente incrociato queste informazioni correlandole con i dati *scanner*

58
mila prodotti per
31
mld di fatturato

raccolti in **10 mila punti vendita** della distribuzione moderna (*retail measurement service*), con quelli relativi ai consumi di **9 mila famiglie** e alle loro abitudini di consumo (*consumer panel*) e alla fruizione dei contenuti televisivi e online (*TV e internet panel*).

Come stanno cambiando l'offerta e il consumo in funzione della presenza di alcuni ingredienti? Come cambia il consumo in funzione dell'assenza di allergeni, coloranti, conservanti? Quali sono gli andamenti dei prodotti che comunicano la loro italianità? Sono queste alcune delle domande essenziali per orientare le strategie delle imprese nel panorama competitivo alle quali è finalmente possibile rispondere grazie all'Osservatorio Immagino.

La **misurazione delle nuove tendenze** si completa con l'individuazione per ogni segmento di consumo degli acquirenti principali per reddito o fasi della vita (o altri indicatori) e con l'identificazione della dieta mediatica del target di consumo per una migliore pianificazione degli investimenti da parte delle imprese. Anche per la marca del distributore si aprono poi nuove opportunità di crescita dalla rilevazione dei nuovi trend e dei diversi segmenti di consumo. (VEDI FIGURA 1)



NASCE IL METAPRODOTTO IMMAGINO

«Attraverso le tabelle nutrizionali abbiamo tracciato l'*identikit* di un metaprodotto, ossia i **valori nutrizionali** del prodotto medio acquistato dai consumatori: si tratta di un prodotto equilibrato, che conferma il buon rapporto degli italiani con l'alimentazione» commenta **Romolo de Camillis**, retail director di Nielsen Italia. «Analizzando gli ingredienti dei prodotti abbiamo misurato come la loro presenza possa influenzare l'acquisto. Abbiamo anche osservato come cambia il consumo di un ingrediente al variare del reddito, dell'età e del ciclo di vita della famiglia: ad esempio, le fasce di popolazione con reddito e istruzione più elevata consumano prodotti con minore contenuto di zucchero».

Si tratta di un approccio inedito, con cui l'Osservatorio Immagino riesce a misurare come si stanno modificando gli apporti calorici del prodotto alimentare medio acquistato dagli italiani e a svelare come stanno cambiando le caratteristiche nutrizionali dei prodotti venduti nel mass market e che finiscono sulle nostre tavole. (VEDI FIGURA 2)

Quali sono, dunque, le caratteristiche del metaprodotto Immagino, questo super-panino che funziona come un piatto unico h24? Si tratta di un alimento a basso valore energetico (184,8 calorie ogni 100 grammi), ricco soprattutto di carboidrati (21 g), con una buona presenza di grassi (8,6 g), poche proteine (6,1 g) e pochissime fibre (1,9 g).

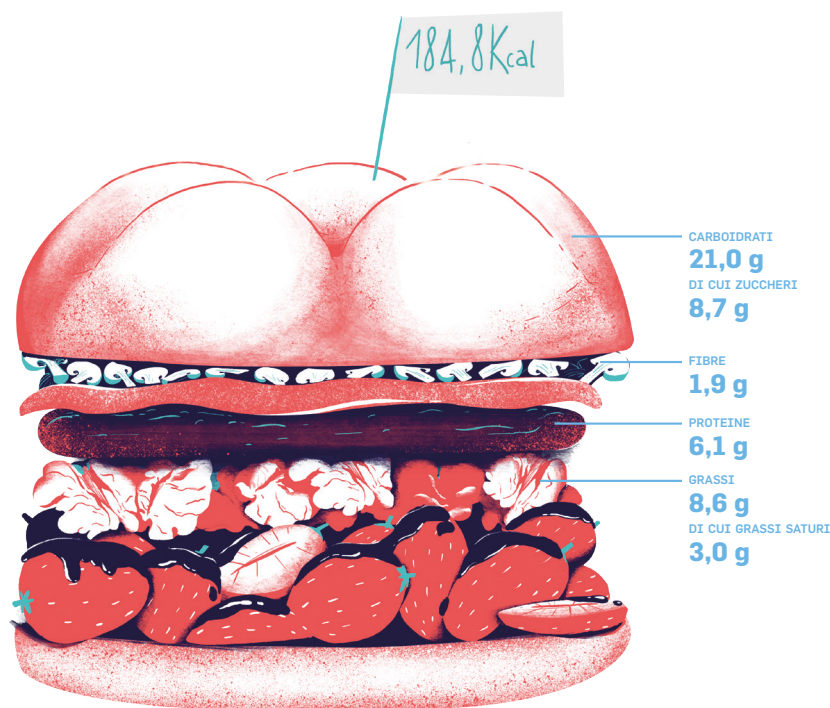
FIGURA 1

ESEMPI DI TREND E OPPORTUNITÀ PER LA MDD DALL'OSSERVATORIO IMMAGINO

		TREND % MDD A VALORE	OPPORTUNITÀ DELLA MDD VS INCIDENZA DEL MERCATO
Prodotti food	No Ogm	+23%	😊😊
	Fibra	+5%	😊
	Senza glutine	+19%	😊😊
Prodotti cura persona	Senza parabeni	-1%	😊
	Mandorla	11%	😊

FIGURA 2

IL METAPRODOTTO IMMAGINO



Fonte: Osservatorio Immagino Nielsen GS1 Italy, ed. 1, 2017

Calorie, grassi,
proteine e fibre:
un super-panino
equilibrato

«Gli italiani stanno mettendo nel loro carrello della spesa un meta-prodotto dai valori nutrizionali sempre più equilibrati e coerenti» spiega **Marco Cuppini**, direttore Tendenze online. «Le aziende alimentari stanno, infatti, riformulando i loro prodotti in modo

da migliorarne le caratteristiche nutrizionali e stanno intervenendo soprattutto sulle componenti ritenute meno salubri o che vengono assunte in quantità eccessive dalla popolazione, e che per questo sono quelle su cui si concentra l'attenzione dei consumatori più attenti nel nutrirsi in modo sano ed equilibrato».



NEL CARRELLO DELLA SPESA

Dall'analisi dell'Osservatorio Immagino emerge che le indicazioni più efficaci nel convincere

gli italiani all'acquisto sono quelle che presentano i prodotti come adatti a particolari stili di vita, come il **biologico** o il **vegano**.

Interessanti sono anche gli alimenti **kosher** e **halal**, due nicchie in crescita (rispettivamente +7,8 e +4% rispetto al 2015) apprezzate da un pubblico più ampio, fatto soprattutto di persone a reddito medio e consumatori di età matura, che premia la sicurezza garantita dai controlli rigorosi effettuati dalle rispettive autorità religiose.



Funzionano bene in termini di vendite anche le indicazioni relative ai prodotti arricchiti, in particolare quelli **integrali** o **ricchi di fibre**, che sono i *best performer* dell'anno, con vendite in crescita del 22,8%.

+22,8%

le vendite
in un anno
dei prodotti integrali

Nel 2016 il contenuto di queste benefiche sostanze è aumentato del 3,7% rispetto all'anno precedente. E sono cresciute le vendite sia di prodotti integrali che di prodotti definiti ricchi di fibre. L'analisi della **dieta mediterranea** svolta dall'Osservatorio Immagino

BIO E VEGAN

BIOLOGICO



2.379 prodotti

5,9% dei **41 mila** prodotti di largo consumo monitorati
+16,2% le vendite nel 2016
2,4% del totale monitorato

23% l'indice di promozionalità (tra i più bassi nel mass market)



3,4 milioni di famiglie **= 73%** del giro d'affari di questi prodotti

VEGAN 100%

1.107 prodotti

+10,2% le vendite nel 2016

2,7%

2,4% del totale monitorato

dei **41 mila** prodotti di largo consumo monitorati

34% la pressione promozionale

Fonte: Osservatorio Immagino Nielsen GS1 Italy, ed. 1, 2017

sugli alto acquirenti di cibi integrali ha rivelato che sono patiti di informazione, visto che dedicano ogni giorno alla televisione 358 minuti (il 30% in più della media nazionale), che seguono soprattutto i canali generalisti (46 punti sopra media) seguiti a distanza dalle reti *free to air* (+12).

Anche il digitale ha un ruolo significativo nelle vite di questi cittadini,

che si configurano come un target di grandi utilizzatori dei vari *device*: con i loro 68 minuti dedicati ogni giorno a *smartphone*, *computer* e *notebook*, superano infatti del 16% la media nazionale nell'uso del mobile.

I prodotti **free from**, ossia quelli dichiarati in etichetta senza sale, senza zuccheri aggiunti, senza additivi, senza grassi saturi e

con pochi grassi, sono diventati il primo comparto a valore del largo consumo nel *food*. Il 18,7% dei prodotti alimentari si dichiara infatti "senza qualcosa": dai grassi agli Ogm, dall'olio di palma ai conservanti.

Il
18,7%
 dei prodotti
 alimentari si dichiara
 "senza" qualcosa

Sono almeno 13 i claim rilevati dall'Osservatorio Immagino sulle etichette di oltre 6.700 prodotti, che in pochi anni sono arrivati a pesare per il 28,4% sul giro d'affari del food in Italia, trasformandosi da nicchia per un target dalle particolari esigenze nutrizionali a mainstream che accomuna tutti i consumatori.



@fpugliese_conad

#osservatorioimmagino:
 boom pdt "senza". Da imprese e gdo
 + impegno e chiarezza su #etichetta
 per rassicurare consumatori

In altri casi, invece, la crescita dell'offerta è stata più ampia dell'aumento della domanda, com'è accaduto per i prodotti senza olio di palma e per quelli a basso tenore di zuccheri e/o di calorie.

Per i ricchi di fibre è l'offerta che guida la domanda

Gli italiani sembrano essere consci dei tanti benefici salutistici apportati dalle fibre e dell'importanza di aumentarne il consumo. E mostrano di apprezzare i prodotti che le contengono, visto che ne acquistano sempre di più. Ma l'analisi dei trend realizzata dall'Osservatorio Immagino ha identificato traiettorie diverse in questa passione per le fibre.

Il maggior tasso di crescita registrato nel 2016 è quello dei prodotti integrali, le cui vendite sono aumentate del 22,8% rispetto al 2015. Qui la domanda dei consumatori contribuisce in modo significativo a trainare il mercato. Al contrario, nel mondo dei prodotti definiti in etichetta come ricchi di fibre, che incidono per il 3% sull'assortimento registrato da Immagino, è l'offerta a determinare l'aumento del 5,4% delle vendite registrato tra 2015 e 2016, grazie soprattutto al lancio di nuove referenze e all'ampliamento

della distribuzione dei prodotti. Invece la domanda si dimostra più debole, probabilmente in virtù della dialettica con i prodotti integrali, i fuoriclasse del 2016, visto che il *claim* ricco di fibre risulta il più affine agli alto acquirenti di prodotti integrali. L'Osservatorio Immagino rileva che i prodotti integrali sono più presenti nei carrelli della spesa delle fasce di consumatori più salutisti. In particolare, il 60% del giro d'affari complessivo generato dai prodotti integrali è realizzato da 4 milioni di famiglie, le stesse che sono sensibili ad altri *claim* salutistici, come ricco di fibre, ricco di vitamine ma anche biologico e vegano. Invece gli alimenti ricchi di fibre hanno un pubblico più trasversale, che accomuna varie fasce della popolazione ed è solo leggermente influenzato dal reddito. (VEDI FIGURA 3)

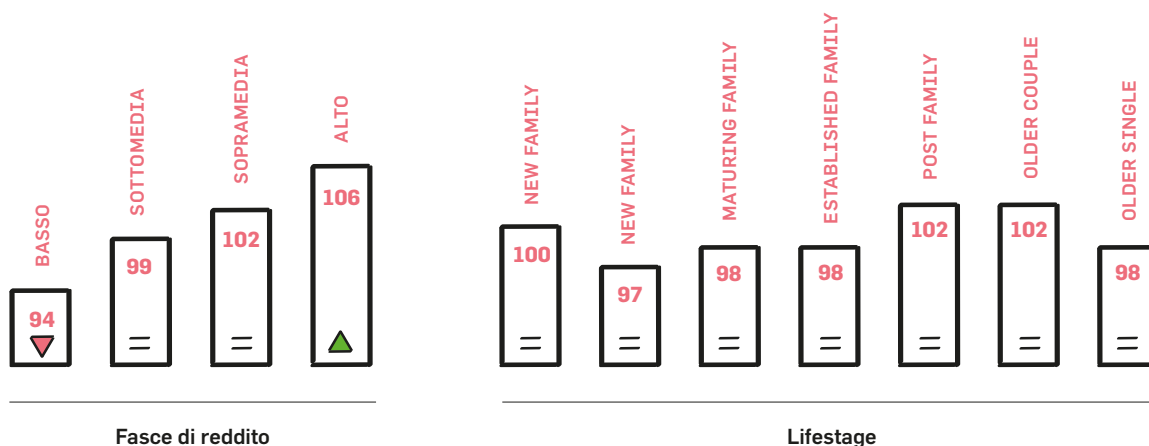
Tra i prodotti “senza qualcosa” un posto a parte meritano quelli **senza glutine** e **senza lattosio**. Sono 4.572 per un giro d'affari che nella GDO sfiora i 3 miliardi di euro, con una crescita dell'1,2% rispetto all'anno precedente e rappresentano il 12,8% dell'offerta complessiva del largo consumo confezionato (acqua e alcolici esclusi).

3

mld di euro
il giro d'affari dei
prodotti gluten free
e senza lattosio

FIGURA 3

IL CONTENUTO DI FIBRE



L'UNIVERSO DEL SENZA

6.711

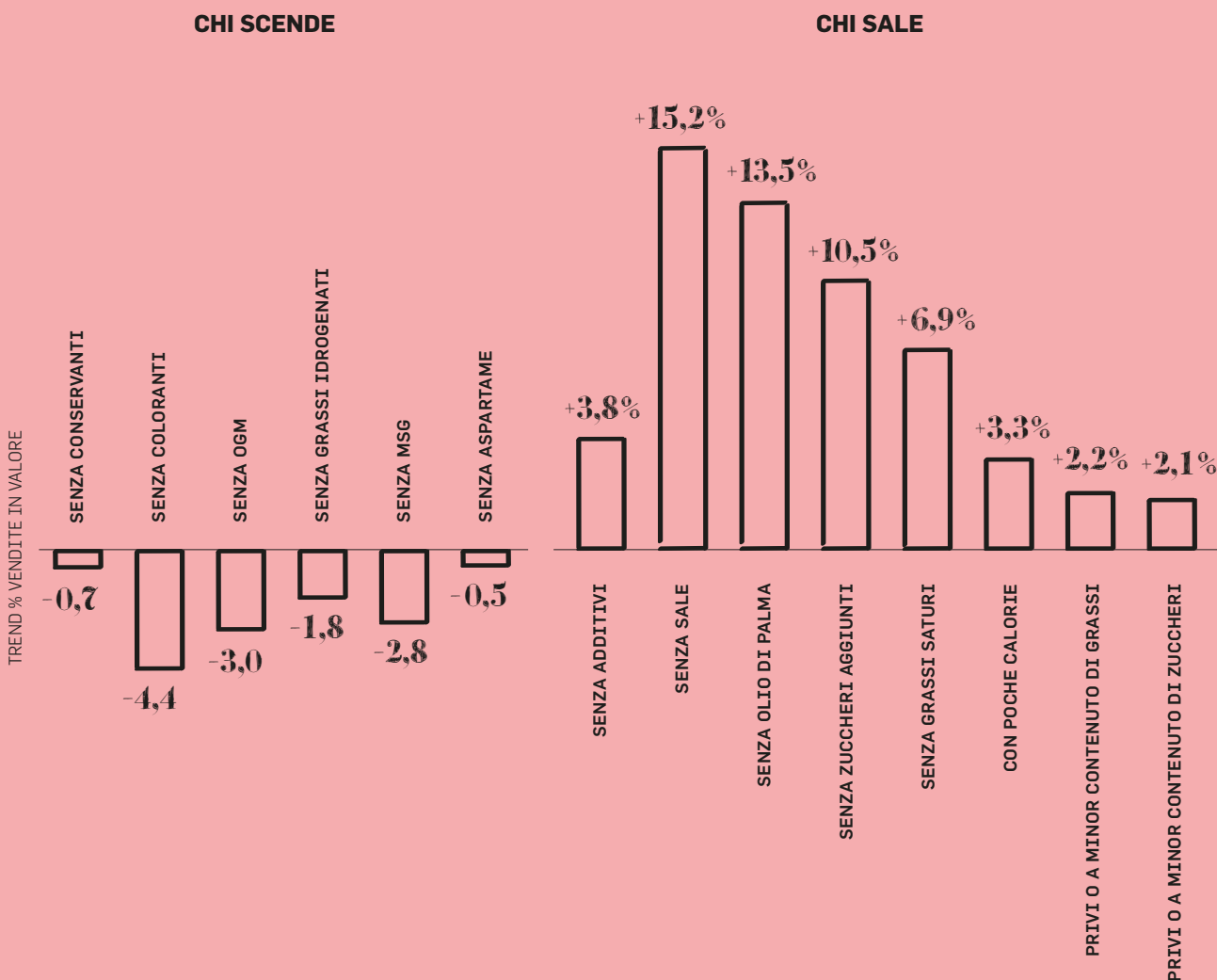
PRODOTTI

sono presentati come senza
o a basso contenuto di...

oltre **6 miliardi di euro** le vendite

28,4% del totale

2,3% sul 2015



(I valori sono riferiti a un totale campione di **36 mila** prodotti alimentari monitorati)

Nel 2016 i prodotti destinati alle intolleranze alimentari hanno raggiunto il 13,7% di quota a valore sul mass market monitorato dall'Osservatorio Immagino.

La fetta più grande di questo mondo è rappresentata dai prodotti etichettati con il claim senza glutine che, con il loro 12,4% di quota a valore, sono dieci volte più rappresentativi rispetto ai prodotti accompagnati dal logo della spiga sbarrata (il marchio dell'**Associazione italiana celiachia**), fermi sotto il 2% di quota.

Ma il trend tra questi due segmenti è diverso: i prodotti senza glutine mostrano una sostanziale stabilità (+0,2% le vendite a valore) mentre quelli con la spiga sbarrata avanzano del 5,7%. Entrambi sono acquistati prevalentemente da famiglie con reddito medio e caratterizzate dalla presenza di bambini e ragazzi sotto i 17 anni.



@gsantambrogio1

I veri numeri dei prodotti Free-from, Rich, Vegan, Bio, ecc.? Ricerca rivoluzionaria a Marca 2017: GS1 e Nielsen ci stupiranno!! Vi aspetto!!

ORGOGLIOSAMENTE ITALIANI

L'Osservatorio Immagino si conferma una miniera di informazioni. «L'italianità dei prodotti per esempio è un valore importante che influenza il processo di acquisto, soprattutto per i prodotti alimentari a forte connotazione territoriale che hanno una sorta di identificazione valoriale con l'area in cui sono prodotti» commenta Marco Cuppini.

Così oggi un prodotto alimentare su quattro venduto in super e ipermercati dichiara esplicitamente in etichetta la sua italianità.

FIGURA 4

IL MONDO DELL'ITALIANITÀ: LA SEGMENTAZIONE DELLE CARATTERISTICHE

	% PRODOTTI	% VENDITE IN VALORE	TREND % VENDITE IN VALORE	PRESSIONE PROMO 2016	FASCE DI REDDITO	LIFESTAGE
Bandiera italiana	14,6	14,1	3,1	39,5	Medio	Trasversale
Prodotto in Italia	12,2	9,2	0,3	38,6	Alto	New family
						Older single
						Older couple
DOC	2,2	1,1	3,3	44,6	Medio	Older single
						Older couple
100% Italiano	1,9	3,1	1,2	36,9	Alto	Older single
						Older couple
DOP	1,1	1,3	2,1	36,0	Alto	Older single
						Older couple
DOCG	0,9	0,6	9,5	46,4	Alto	Post family
						Older single
						Older couple
IGP	0,9	0,9	8,1	44,6	Alto	Post family
						Older single
						Older couple

Tutte le quote si riferiscono al totale prodotti alimentari dell'Osservatorio Immagino (41 mila prodotti)

Fonte: Osservatorio Immagino Nielsen GS1 Italy, ed. 1, 2017

Complessivamente tra **bandierine tricolore** (presenti sul 14,6% dei prodotti), dizioni **prodotto in Italia** (12,2%) o **100% italiano** (1,9%) sono 9.876 prodotti alimentari orgogliosamente italiani che in un anno hanno generato 5,5 miliardi di euro di giro d'affari, in crescita del 2,3% rispetto al 2015. (VEDI FIGURA 4)



«La segnalazione e l'enfatizzazione dell'italianità sulle confezioni sono la risposta alla crescente richiesta di **conoscere l'origine** di quello che si acquista e alla preferenza espressa dai consumatori nei confronti dei prodotti agroalimentari “*Made in Italy*”» riprende Cuppini. «Le aziende hanno colto queste istanze e hanno rimodulato l'approccio ai prodotti, enfatizzando l'uso di materie prime italiane o

promuovendone l'adozione. E hanno iniziato a comunicare l'origine nazionale dei loro prodotti, cominciando proprio dal medium che arriva direttamente nelle mani del consumatore: l'etichetta».

Il **5%**
dei prodotti e il

4%
delle vendite sono
Dop, Doc e Igp

Mutuata dal food, l'origine italiana dei prodotti è un trend che sta investendo il mercato della **cura persona**: il 14,8% dei 9.700 prodotti del perimetro dell'Osservatorio Immagino dichiara sulle etichette di essere prodotto in Italia. È un segmento che genera il 9,4% delle vendite complessive rilevate e che nel 2016 è cresciuto del 4,2%.

Dal richiamo all'italianità si passa poi al **localismo**, con prodotti che enfatizzano con orgoglio sulle etichette le proprie radici locali o che comunicano come plus la provenienza da una precisa area geografica. L'Osservatorio Immagino ha calcolato che tra Doc, Dop, Docg e Igp si arriva a coprire il 5% dei prodotti e il 4% circa delle vendite complessive del mondo del largo consumo alimentare italiano.

Un universo dinamico e in salute, visto che gli indicatori delle vendite del 2016 sono tutti positivi: +8,1% per i prodotti Igp, +2,1% per gli alimenti Dop, +3,3% per i vini Doc e +9,5% per i vini Docg. ■

Dop e Igp, una questione d'età

L'attenzione alla regionalità è un fenomeno evidente e pervasivo, che intreccia molti atteggiamenti dei consumatori di oggi. È correlata alla scoperta dei “giacimenti gastronomici”, che ha portato alla ricerca di prodotti tradizionali e locali con una forte identità e reputazione, e capaci di esprimere il *genius loci* delle zone geografiche di cui sono espressione. L'enfatizzazione della provenienza geografica di un alimento rappresenta anche un forte argomento di rassicurazione e fa leva sulla qualità, sulla sicurezza e sulle caratteristiche organolettiche che caratterizzano le produzioni locali nel vissuto degli italiani.

Tuttavia dalla prima edizione dell'Osservatorio Immagino emerge che il legame dei consumatori cresce in modo proporzionale all'avanzare dell'età. Difatti sono soprattutto gli over 50enni a comprare prodotti Dop e gli over 65enni ad acquistare quelli Igp. Sono, dunque, gli “older” i veri conoscitori e acquirenti dei prodotti della tradizione enogastronomica italiana.

Al contrario, il claim che conquista tutti perché è il più trasversale alle diverse fasce d'età è prodotto in Italia, un plus che accomuna le famiglie con bambini sotto i 7 anni e quelle con responsabile acquisto over 55enni.



3/ IL RETAIL IN VIAGGIO VERSO UN MONDO NUOVO

In epoca di grandi sommovimenti, anche il retail non fa eccezione. Non è ancora chiaro dove arriverà, ma il movimento si è innestato. Vale per i canali tradizionali e per quelli online, per i centri commerciali e per i punti vendita di città, veri teatri dove va in scena l'esperienza d'acquisto, dove fare scoperte ed esplorare. E in questo viaggio i consumatori sono più preparati dei retailer.



Il cantiere della distribuzione

Un futuro fatto di *discount*, di settori di nicchia e di vendita online attende il mondo della distribuzione. Se in Italia il negozio rimane ancora il canale d'acquisto preferito, per chi fa retail non vi è più un progetto di successo che possa andare bene a tutti. E mentre si è impegnati a cercarlo in varie direzioni, i consumatori sembrano dare indicazioni molto nette. Basta ascoltarli.

In Europa i consumi di massa stagneranno, il reddito medio scenderà, così come il potere di acquisto di una consistente fetta della popolazione, per lo più composta da pensionati. Per le aziende produttrici di *mass market* ci sarà una sola grande strada da seguire, il **taglio massiccio dei costi**. Sarà il regno dei *no frill player* e degli specialisti delle *private label*. Lo scenario prevede giganteschi produttori specializzati, con **margini bassissimi** ed economia di scala impressionanti. Lo scrive **Fabrizio Patti**

de **Linkiesta** riferendo di uno studio di **McKinsey** sul settore dei beni di consumo in Europa occidentale nel 2030.

E dove compereranno i consumatori impoveriti? Già oggi in Europa i discount alimentari vedono una crescita annuale media delle vendite del 5%, anche se gli altri punti vendita hanno ricavi piatti. Non è più un fenomeno prevalentemente tedesco: anche in Italia, Francia, Spagna e Regno Unito i consumatori stanno migrando verso i discount, e continueranno a farlo.

+5%

la crescita media
delle vendite nei
discount alimentari
in Europa



@Tendenzeonline

Preparatevi al regno dei discount
e delle nicchie @fab_patti

Non andremo però tutti al discount. Come già vediamo oggi, quando il mercato di massa si restringe, si crea lo **spazio per le nicchie**: cibo salutare, prodotti rispettosi dell'ambiente, personalizzazione e comodità. Però le aziende che vorranno seguire queste micro-tendenze dovranno lasciarsi alle spalle i loro processi di produzione, *marketing* e distribuzione: troppo lenti. Dovranno inventarsi qualcosa di più innovativo e agile. Soprattutto online. Un esempio, tra tanti: storicamente per tutti i produttori mass market è essenziale avere un buon posizionamento sugli scaffali dei supermercati. Con il crescere delle vendite su internet di alimentari sarà una vera priorità avere una buona **visibilità sulle shopping list dei rivenditori online**. Anche perché i clienti online sono abituarini e tendono a comprare sempre gli stessi prodotti, in assenza degli stimoli sugli scaffali. La fetta da spartirsi non sarà piccola, perché gli acquisti online nel 2030 rappresenteranno realisticamente il 15% delle vendite alimentari.

15%

le vendite alimentari
online nel 2030
in Europa

Se si andrà verso la riduzione dei costi ci sarà sempre più spazio per le **nuove fabbriche digitalizzate** (quelle famose dell'Industria 4.0), e per la rivincita delle integrazioni verticali, dopo i decenni segnati dalle esternalizzazioni molti grandi produttori decideranno di vendere direttamente i loro prodotti ai consumatori, superando i retailer tradizionali.

Quel che è certo è che il mondo della distribuzione è già oggi in totale fermento sia per la presenza che arriva dai *competitor* online sia perché il consumatore è più in grado di dettare le regole del gioco e prende parte attiva al ridisegno dello scenario di quanto lo fosse in passato.

Le preoccupazioni che agitano il mondo del largo consumo si intrecciano con quelle politico-economiche più generali e sono riassunte dalle parole di **Aldo Sutter**, presidente di **Ibc**, l'Associazione delle Industrie dei beni di consumo: «Nell'ultimo anno, è cresciuta la turbolenza su scala globale. Sviluppi spesso imprevedibili sul piano delle evoluzioni politiche nei diversi paesi, delle prospettive protezionistiche nel commercio mondiale, delle crisi diplomatiche nelle zone calde del mondo moltiplicano le aree di instabilità e le preoccupazioni rispetto al futuro. Un'età dell'**incertezza** così radicale non si presentava da anni: la sensazione diffusa è che manchino punti di riferimento e leadership capaci di indicare vie di uscita alle profonde difficoltà in cui il sistema globale appare intrappolato». Restringendo poi lo sguardo all'Italia Sutter analizza le fragilità del sistema, dalla confusione politica all'esaurirsi della spinta riformista, dalla scarsa tenuta del sistema economico alle

ricorrenti voci di aumento dell'Iva, con le inevitabili ricadute sui consumi. È uno scenario caotico che genera insicurezza e precarietà. Ne discendono atteggiamenti prudentziali e conservativi. Con riflessi pesanti sulle previsioni economiche: meno investimenti, meno consumi, meno crescita.



Ma è nella ricerca delle risposte che si rivela una certa vischiosità, una scarsa chiarezza su quale direzione prendere, una carente prospettiva strategica che non sia la risposta tattica alle sollecitazioni esterne.

Le domande che agitano i retailer sono molte: per chi disegnare i nuovi negozi? Ai Millennial ci pensano negli Stati Uniti. Ma agli italiani anziani nessuno pensa. Le superfici dei supermercati sono destinate a ridursi, con la prevista crescita dell'online? Per ora non si direbbe, visto il successo dei *superstore*. Ma domani? E supermercato è un termine che descrive ancora adeguatamente un punto vendita che deve cercare sempre di **arricchire l'offerta con servizi** alla persona che non saranno redditizi da subito, ma offrono una percezione positiva ai clienti, come è il caso dell'apertura 24/7?

Il report dell'area studi di **Mediobanca** sui maggiori gruppi nazionali e internazionali della grande distribuzione organizzata fornisce già una risposta netta. Come riporta Fabrizio Patti, **Esselunga** grazie a i suoi format,

L'OPINIONE

Il mercato è stabile, ma il consumatore si muove



Per quanto riguarda il nostro settore, nel 2016 i risultati di mercato si sono sostanzialmente allineati all'anno precedente.

Un risultato non facile, che è arrivato grazie anche alla tenacia con cui le nostre imprese hanno continuato a puntare alla crescita, nonostante la volatilità dei trend e il rapido cambiamento strutturale del contesto.

Assistiamo in primo luogo a una profonda trasformazione degli atteggiamenti e delle preferenze dei consumatori. L'attenzione alla salute ed al benessere spinge consumi orientati ad un'alimentazione selettiva e di qualità. La cura della forma fisica ed estetica incide sulla quota di spesa che le famiglie destinano alle varie categorie di prodotto. Queste nuove priorità prendono gradualmente il sopravvento sulla richiesta di convenienza e risparmio, che è stata predominante negli anni più bui della crisi economica.

Nuovi equilibri si affermano nello shopping, resi più rapidi dalla velocità di diffusione del digitale. Cresce a dismisura la possibilità di informarsi, si indebolisce il confine tra i settori, cade il limite tra fisico e virtuale nelle attività retail.

Trasformazioni così profonde e veloci stanno lasciando traccia nel panorama distributivo italiano.

SUPERARE LA SPIRALE PROMOZIONALE

Gradualmente, tutti i nostri grandi clienti si stanno impegnando nella ridefinizione delle loro strategie commerciali. Con diversi gradi di profondità, implementano azioni che hanno l'obiettivo di intercettare le nuove tendenze di consumo, rinnovano le loro reti di vendita, sperimentano politiche di *pricing* che non fanno leva sulle tradizionali spinte promozionali.

I più innovativi puntano a costruire la loro identità con investimenti importanti sui media classici, facendo rotta gradualmente anche su quelli digitali. Insegne

distributive differenziate e con posizionamenti distintivi avranno meno bisogno di appiattire la sfida competitiva sulla concorrenza di prezzo.

Questa prospettiva interessa noi industriali del largo consumo, che abbiamo sempre puntato alla competizione di valore e all'attrattività complessiva dell'offerta al consumatore.

È una tendenza auspicabile e che possiamo rafforzare con i nostri comportamenti.

Ci richiede di guardare alle prestazioni e ai valori dei nostri prodotti nel contesto delle politiche di differenziazione delle singole imprese distributive.

Ci richiede una più razionale allocazione delle risorse e il superamento dell'attuale spirale promozionale per puntare a modalità che indirizzino gli investimenti dove i ritorni sono più rilevanti.

Sappiamo tutti che nel sistema di relazioni che si è stratificato negli ultimi 20 anni, questa prospettiva non è facile. Ciascuna impresa dovrà considerare come praticarla in coerenza con la propria forza competitiva e con la propria storia.

Una nuova consapevolezza, diffusa in un universo vasto di aziende, è il primo passo verso un sistema che torni a remunerare gli enormi sforzi che le nostre imprese destinano alla creazione dei prodotti, all'innovazione, alla comunicazione.

Aldo Sutter
presidente Ibc – Associazione delle Industrie
dei beni di consumo

continua a non avere rivali, tra i supermercati italiani, per quanto riguarda l'efficienza.

Se parliamo di ricavi per metro quadrato non ci sono discussioni neanche in Europa: i suoi quasi 16 mila euro non sono solo più del doppio della media italiana (con **Coop** al secondo posto con 6.800 euro) ma sono superiori anche tra i competitor continentali. Solo **Tesco**, e solo nei punti vendita nel Regno Unito, tocca i 12 mila euro.

Insomma, tra crescita del fatturato dal 2011, valore aggiunto, margine operativo lordo e netto, costo del lavoro per unità di prodotto, sembrano, più che competitor, operatori di settori diversi. Il merito va a tanta attenzione ai dettagli e anche alla scelta del formato più redditizio: il superstore, capace di remunerazioni per metro quadrato superiore tanto alle superfici più piccole che a quelle più grandi.

Il superstore
vince per
remunerazione al
metro quadrato

“Eppure – prosegue Patti – in questa corsa solitaria di Esselunga, gli ultimi anni mostrano l'arrivo di due veri competitor, dal mondo dei discount, l'altro formato in forte ascesa. Sono operatori efficientissimi nel tenere il costo del lavoro basso

e capaci di ottenere una redditività (roi, ritorno sull'investimento) superiore a Esselunga: ben il 20,6% per **Eurospin** e addirittura il 23% per **Lidl** Italia, che così superano il 16% di Esselunga. Per fare un confronto, Coop si ferma al 2,6% e i francesi **Carrefour** e **Auchan** vanno in territorio negativo. Per i gruppi francesi, e soprattutto per Auchan, l'Italia si è dimostrato un boccone davvero indigesto. Mentre i discount crescevano a un ritmo dieci volte superiore al mercato.

Quello che è successo, tra i supermercati in Italia, si vede meglio se si guardano le serie dal 2011 al 2015. In un lustro, mentre il fatturato complessivo della GDO italiana saliva del 4,5, Lidl ed Eurospin si equipaggiavano con dei razzi: +43% e +42,9% rispettivamente. La loro bravura, in termini economici, è stata quella di trasformare questi aumenti di fatturato in redditività. In mezzo c'è un costo del lavoro basso (soprattutto per Lidl), ma anche efficienze gestionali. I principali punti di forza sono il **veloce riciclo del magazzino**, il **rapido pagamento dei fornitori**. La conseguenza è un valore aggiunto netto per dipendente molto elevato”.

DA PUNTO VENDITA A PUNTO DI ESPERIENZA

Il consumatore, invece, sembra avere delle idee precise su che cosa vuole dalla Distribuzione. Lo confermano anche i risultati della ricerca condotta da **Info Value** per conto di **Retail Institute Italy** (già **Popai**) e presentata nel corso del convegno **Supermarket 2020**.

I consumatori italiani immaginano nei prossimi anni un supermercato dove girare per i reparti, selezionare i prodotti attraverso lo smartphone, pagare alle casse

sempre con il cellulare e ricevere la spesa a casa. Un luogo dove poter assaggiare cibi e birre, conoscere nuovi prodotti, in particolare per attrarre i giovani. O, ancora, uno spazio dove frequentare corsi di cucina, attraverso i quali acquisire conoscenza delle materie prime utilizzate e, una volta preparate, ricevere i piatti cucinati.



Obiettivo della ricerca: esplorare l'innovazione dal punto di vista del consumatore, partendo da realizzazioni già esistenti. Per scoprire, come ha spiegato **Elena Signorelli** di Info Value, che il consumatore, di fronte alla molteplicità dell'offerta e a standard di servizi elevati, sviluppa un'attenzione selettiva e si chiede ogni volta perché dovrebbe scegliere un brand o un'insegna. Tra i fattori che muovono prevalentemente i clienti della GDO, l'esperienza infatti copre la parte rilevante (44%), seguita dalla convenienza (19%), dalla qualità (19%) e dall'efficienza (18%).

Esperienza
d'acquisto,
convenienza,
qualità, efficienza
muovono le scelte
dei clienti

IL PUNTO VENDITA DEL FUTURO SECONDO GLI ITALIANI



43%

con nuovi prodotti
e servizi a prezzi competitivi
(farmaci, carburanti,
polizze assicurative)



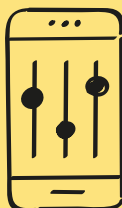
25,9%

orari apertura flessibili
e prolungati



42,3%

coupon personalizzati
da scontare subito alla cassa



21,4%

offerte personalizzate
sullo smartphone



33%

personale preparato
e disponibile che aiuti
a capire e scegliere velocemente



21,1%

disponibilità di servizi vari
(banche, posta, lavanderia)

29,2%

pagamenti semplici e rapidi



17,8%

servizio wi-fi



Il **punto vendita è il teatro** dove vivere l'esperienza d'acquisto, dove la spesa diventa un momento di scoperta e di esplorazione, non solo per chi si riconosce in questo *cluster*, ma anche per tutto il campione esaminato che si dichiara interessato a un'esposizione che metta in risalto la freschezza e la qualità, **Nugged Market** (64%), a corsi di cucina in appositi corner come quelli di **Cooking School** (42%), o a postazioni di assaggio dei vini pregiati automatizzati, con tessera a scolare come in **Wine Station** (27%).

Ma anche la convenienza può essere declinata in esperienza. Il 53% del campione infatti è interessato a sconti crescenti quanto più è vicina la data di scadenza (**Grocery Outlet**), o al modello della tessera associativa di **Costco**, da pochi mesi sbarcato anche in Francia (41%). Lo stesso dicasi per il servizio, dove predominano razionalità ed efficienza e l'esperienza si coniuga di più con l'emergenza e la funzionalità. Si spiega in questo modo l'interesse del 27% per il *drive* e del 21% per la consegna a domicilio.

Il

53%

dei consumatori è interessato a sconti più alti vicino data di scadenza

Quale che sia il futuro per i supermercati, è la conclusione di Signorelli: «Le scelte oggi sono guidate dall'esperienza: contano

di più come si acquista e quale esperienza si vive in quel momento di che cosa si acquista e a quale prezzo». E i consumatori sembrano essere in grado di immaginarlo meglio dei nostri retailer.

Il

51%

degli italiani visita il punto vendita almeno una volta alla settimana

Anche perché, sono proprio i consumatori a essere critici nei confronti della distribuzione di oggi. Lo rileva **Total Retail 2017**, la ricerca di **PwC** che ha analizzato i comportamenti di consumo online e l'attitudine alla multicanalità di 24.500 consumatori in 32 paesi, tra cui oltre mille italiani. Nonostante il mobile shopping abbia iniziato a prevalere su alcuni canali tradizionali, la fedeltà al negozio è uno dei maggiori trend, con il 51% dei consumatori italiani che lo visitano almeno una volta alla settimana per effettuare i propri acquisti.

In particolare **l'addetto alla vendita preparato** risulta fondamentale per accrescere l'esperienza di acquisto del consumatore.



@PwC_Italia

Un personale di vendita preparato all'interno del negozio continua ad essere un fattore di successo.
#TotalRetail

Il negozio in Italia rimane il canale d'acquisto preferito, e per questo la ricerca ha approfondito gli aspetti all'interno del punto vendita ai quali i consumatori danno maggior importanza (nei canali Non Food e nella GDO). Rispetto ai risultati dello scorso anno, in cui le offerte personalizzate erano al primo posto, quest'anno il 73% degli italiani ha affermato che la profonda conoscenza dei prodotti da parte degli assistenti alla vendita è il primo fattore importante o molto importante che sicuramente deve essere valorizzato di più.

A seguire il 70% degli italiani ritiene importante avere **offerte real time e personalizzate** e la possibilità di verificare rapidamente la presenza del prodotto in un altro negozio oppure online (65%). In particolare il segmento over 55enni ritiene estremamente importante la presenza di personale di vendita preparato, con ben l'83% degli intervistati che si posiziona in questa fascia, mentre considerano meno rilevanti rispetto all'intero campione i vantaggi VIP (23% vs. 38%).

Per

l' 83%

degli over 55 è importante la preparazione del personale di vendita



L'OPINIONE

Per un commercio più umano, più vero



Secondo **Deloitte** solo il 47% dei consumatori si dichiara soddisfatto dell'esperienza in negozio dal punto di vista logistico, mentre il 41% riporta una certa soddisfazione dal punto di vista emozionale. Ormai le aspettative sulla *store experience* sono influenzate dalla esperienza digitale del consumatore. Come si diceva una non può più prescindere dall'altra. **Mike Mauler**, presidente della catena di videogiochi **GameStopInternational**, ricorda come il viaggio del consumatore sia profondamente cambiato, come del resto anche il ruolo del punto vendita stesso. Ormai è difficile che il consumatore venga in contatto con un prodotto esclusivamente in un negozio; sempre di più il primo impatto avviene a casa, attraverso una ricerca online. Il giro nel negozio fa parte del processo di acquisto, sia che debba ritirare qualcosa ordinato online, sia che – più comunemente – voglia guardare da vicino, toccare con mano e finalmente comprare ciò che ha iniziato a conoscere, analizzare, confrontare online.

“Nei prossimi cinque anni il commercio cambierà di più di quanto abbia fatto nei cinquanta passati”, si sente. Le conseguenze su come attrarre e formare nuovi talenti che assicurino i necessari cambiamenti per le aziende, sono evidenti. La tecnologia – e su questo terreno le nuove generazioni vanno fortissimo – applicata al commercio, non deve sostituirsi al fattore umano (alcune applicazioni estreme di commercio virtuale, fatto di simulazioni con maschere e protesi applicate alle mani sembrano ancora molto lontane da quello che il consumatore realmente vuole), ma bensì rafforzarlo in esperienze molto umane quale il commercio continua a essere. La tecnologia fine a se stessa raramente funziona.

Se poi l'esecuzione lascia molto a desiderare (ricordiamo tutti l'effetto deleterio che un totem che non funziona, un'applicazione a negozio che si impalla, hanno anche sui consumatori più volenterosi e aperti alle novità) è un vero disastro.

Se l'obiettivo rimane un dialogo più stretto (*engagement*) per incontrare i bisogni del consumatore (personalizzazione) con un servizio più efficace che faccia guadagnare tempo e denaro, ben venga; altrimenti l'effetto *boomerang* è dietro l'angolo.

Jeremy Gilman, in uno dei tanti interventi della due giorni del Big Show di New York, ha definito il consumatore di oggi “*The Mobile Reliant*”. Come spesso succede l'inglese è sintetico, l'italiano ha bisogno di più sfumature. Il dizionario riporta come primo significato “dipendente”, ma anche “che fa assegnamento, fiducioso”.

Il telefonino ci ha resi completamente dipendenti o è solo uno strumento che può migliorare qualche aspetto della nostra vita, senza esserne diventato il protagonista assoluto?

Ognuno si faccia la domanda e si dia la risposta più sincera.

Marco Cuppini
direttore responsabile Tendenze online

**report dal NRF Big Show, New York 2017*

Gli italiani mostrano in generale un livello di soddisfazione inferiore rispetto al grado di importanza per tutti gli attributi considerati durante l'esperienza di acquisto in negozio.

Nello specifico, tra i fattori considerati più importanti come la conoscenza dei prodotti da parte degli addetti alle vendite, il livello di soddisfazione è solo del 58%, (rispetto a un livello di importanza attribuita pari al 73%) così come per le offerte personalizzate dove si registra un gap di oltre 20 punti

percentuali tra la soddisfazione (45%) e l'importanza attribuita (70%). (VEDI FIGURA 1)

Gli over 55enni italiani sembrano però più soddisfatti dei servizi presenti in negozio con il 68% che si definisce contento della competenza del personale *in-store* e il 48% di poter pagare direttamente agli addetti di vendita senza passare dalla cassa.

Nel raffronto tra uomo e donna, il genere femminile richiede un livello di servizio maggiore

rispetto agli uomini; è confermato anche il salto tra importanza e soddisfazione più marcato nelle donne, con picchi di differenza del 31% come nel caso delle offerte real time e personalizzate.

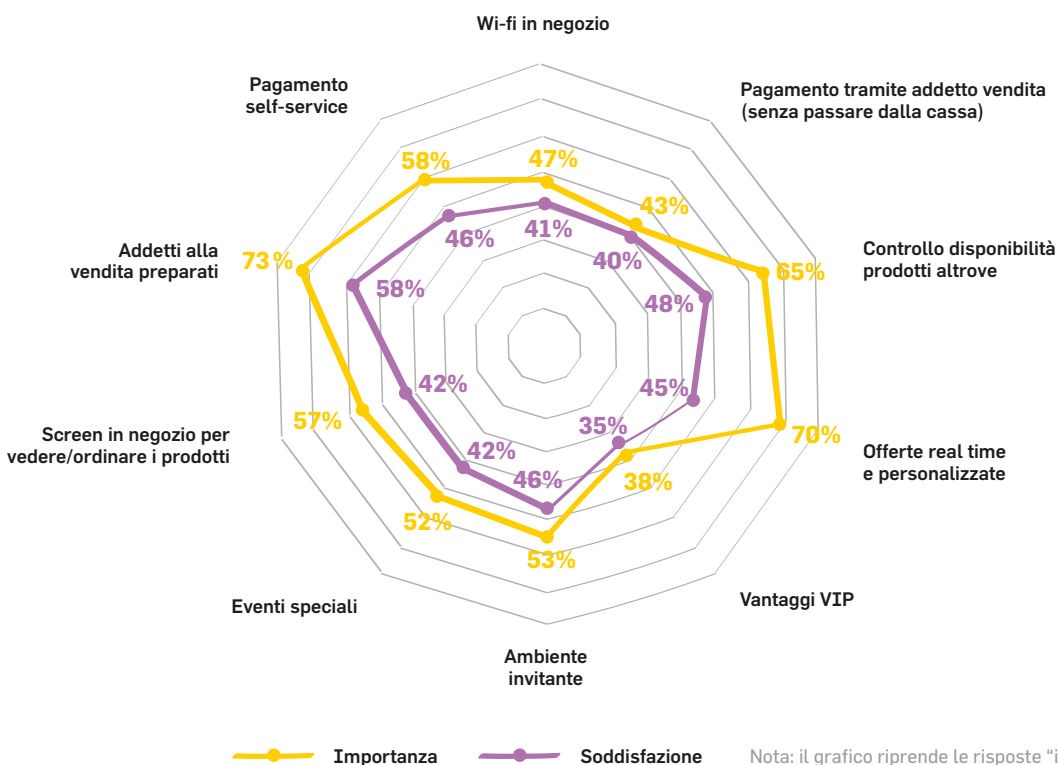


@fpugliese_conad

@Retail_Italy: punto vendita del futuro sarà luogo di emozione, scoperta, esplorazione. Per questo #tecnologia non può sostituire persone

FIGURA 1

DIFFERENZA TRA L'IMPORTANZA E IL LIVELLO DI SODDISFAZIONE IN MERITO AGLI ATTRIBUTI RICERCATI DURANTE L'ESPERIENZA DI ACQUISTO IN NEGOZIO



Nota: il grafico riprende le risposte "importante", "molto importante" e "soddisfatto", "molto soddisfatto"

Se il punto vendita è ormai un punto di esperienza, occorre fare i conti con la capacità dei retailer di confrontarsi con tutti i fenomeni che stanno cambiando lo strato sul quale si regge il mondo della distribuzione (l'online *in primis*) e soprattutto di stabilire una **nuova empatia** con i consumatori, individuando, ciascuno la propria direzione.

Non che l'algoritmo sia immediatamente dietro l'angolo, ma va ricordato che per esempio l'online pratica quotidianamente il prezzo liquido quando acquistiamo un biglietto aereo, una stanza d'albergo, un bene qualsiasi su **Amazon**.

Già Amazon è ormai evocato in ogni occasione, da quando ha attivato anche in Italia **Prime Now**, in bene e in male. Nel bene perché è una **potente macchina per vendere**, che dà soddisfazioni a chi la utilizza (Unes ha

trasformato un punto vendita periferico in magazzino per l'evazione degli ordini su Prime Now dove ruotano 40 automezzi ogni due ore), che ha cambiato il **paradigma delle relazioni commerciali** con l'Industria dando motivo di riflessione ai retailer italiani, che ha inventato **Amazon Go**, negozio supertecnologico da poco aperto al pubblico. Nel male perché, come ha ricordato il presidente di Adm, **Giorgio Santambrogio**: «Può **vendere sottocosto**, è sempre aperto, paga le tasse all'estero. C'è bisogno di regole comuni. Poi ognuno può competere secondo le proprie capacità e prerogative. Ma tutti devono partire dalla stessa linea».



@gsantambrogio1

Amazon ci costringe a cambiare non solo l'approccio al cliente, ma anche i rapporti tra Industria di marca e GDO.

Prove di innovazione: il supermercato del futuro Coop

Circa 1.000 metri quadri di superficie di vendita, 6.000 prodotti con molto *take away* e freschi e freschissimi (ortofrutta, carni e pesce). Tavoli interattivi, che richiamano i banchi del mercato, con l'elemento tecnologico delle vele che attraverso 54 monitor sono in grado di presentare un'etichetta aumentata dei prodotti. Il semplice gesto della mano verso il prodotto consentirà di ottenere sugli schermi indicazioni che vanno al di là di quanto riportato sul packaging in etichetta, con informazioni su origine delle materie prime, istruzioni per lo smaltimento e promozioni in corso. È il supermercato del futuro secondo Coop, che ha aperto a Milano al **Bicocca Village** dopo l'esperienza del **Future Food District di Expo**. Ai tavoli interattivi si aggiungono 46 totem touch screen dotati di scanner per visualizzare le informazioni di tutti i prodotti in vendita, indipendentemente dalla loro collocazione, in linea con le esigenze di un consumatore sempre più avveduto e consapevole. «Un anno fa, con il Future Food District per Expo, abbiamo iniziato insieme a Coop a immaginare il supermercato come luogo di incontro nuovo, all'interno del quale riscoprire un consumo alimentare sempre più informato consapevole. Oggi queste tecnologie sono al centro di questa nuova realtà» commenta **Carlo Ratti**, fondatore dello studio **Carlo Ratti Associati** e professore al **Massachusetts Institute of Technology** di Boston, che ha collaborato al progetto.



Competenze digitali e dei team per le nuove priorità del retail

Per decenni, i retailer hanno posto l'attenzione su due principali tipologie di competenze necessarie in questo settore: il *real estate*, per la gestione della rete di punti vendita, e il merchandising, per avere il giusto assortimento sullo scaffale. Oggi queste competenze sono secondarie alle tematiche digitali, *omnichannel*, di supply chain e *operation*. «I retailer sono stati tradizionalmente legati a un modello di tipo *push*, focalizzato sull'apertura di nuovi punti vendita per favorire la vendibilità dei prodotti», afferma **Erika Andreetta**, partner **PwC**. «Il tema principale oggi non è più legato allo sviluppo della rete di negozi e dunque le competenze richieste sono cambiate. E quello che si devono chiedere i retailer

è se i loro team siano allineati per affrontare le nuove priorità». Secondo Andreetta, i retailer devono investire sulle competenze digitali e di operation dei propri team affinché siano in grado di gestire la contrazione della rete di negozi, una supply chain sempre più complessa, l'innovazione digitale, e il lancio di nuovi servizi per mantenere i consumatori fedeli. Il personale di vendita, lo *staff corporate* e il *top management* devono rispecchiare il cliente, e se un retailer non è rivolto agli strumenti social e *digital*, non risulterà attrattivo per la generazione dei consumatori più giovani ed esperti nonché per i possibili futuri dipendenti.

**INNOVARE NELLA
DIFFERENZIAZIONE**

«Esperienza, funzionalità, multi-canali, territorio sono le parole chiave per chi fa retail», commenta **Daniela Ostidich**, presidente di **Marketing & Trade**. «Oggi non esiste più un progetto di successo che possa andare bene a tutti. Il mondo del retail ormai maturo, deve per forza innovare, ma la maturità porta alla differenziazione delle proposte e dei linguaggi».

«**L'orientamento** è una dimensione legata al retail, importante nella mole di offerta che viene proposta quotidianamente», aggiunge **Francesco Zurlo**, docente di *design* al **Politecnico di Milano**, commentando la diciannovesima edizione dello studio **Shopping Map** di Marketing & Trade. «Al punto che si crea un vero e proprio paradosso della scelta: tanto

Il paradosso
della limitazione
delle scelte
quanto più ampia
è l'offerta

più ci sono oggetti e prodotti, tanto più siamo limitati nelle nostre scelte. Per questo per costruire il senso di un'offerta è necessario riferirsi a un mix di valori che si vogliono presentare al consumatore finale».

Dopo la crisi e la frenata dei consumi, gli italiani fanno proprie nuove direzioni di shopping: «L'attenzione da *cherry picker* verso le promozioni diventa **opportunismo multicanale**, lo shopping *entertainment* guarda alle **innovazioni di format**, l'attaccamento alla comunità e alle relazioni sociali che sviluppa diventa **leva di fidelizzazione**. Ritornano allo scoperto acquirenti che non si vergognano più a dichiarare la loro disponibilità economica, mentre una fascia di popolazione, la più fragile, si chiama definitivamente fuori da un gioco al quale

Parlano i retailer

«**V**i è consapevolezza dei rischi, ma altrettanto deve essere chiaro che o esisti e fai bene, oppure non esisterai più. Per anni il business del supermercato è stato legato all'efficienza. Ora ci stiamo reinventando giorno per giorno con il focus sull'esperienza. Anche sulle tecnologie, visto che contrariamente a quanto si prefigurava, il negozio fisico non è morto. Sta a noi gestire il rapporto tra online e *in-store* verso un modello ibrido. Ma intanto ci sono scelte strategiche da fare, con investimenti colossali. Per dirne una, fra non molto i prezzi saranno invisibili: ci saranno livelli di sconto su misura per ciascun cliente. Siamo pronti come retailer ad affrontare questo cambiamento?». **Alex Tosolini**, vicepresidente Kroger

«Nella maggior parte delle aziende deve cambiare il tipo di approccio razionale

al business. Al cliente non interessa la sagacia con cui presentiamo per esempio il *display* del vino. Vuole più emozione. E pensando al futuro, credo che l'orientamento del consumatore sia più rivolto all'acquisto di pasti e di soluzioni per i pasti che di materie prime. La distribuzione sarà in grado di vendere tali soluzioni in maniera economica. E potrà giocare un ruolo nella ristorazione?».

Gabriele Di Teodoro, direttore divisione prossimità Carrefour

«I nostri valori sono prossimità e freschezza, unite a convivialità, *expertise* e meno libero servizio. O, in altre parole, prodotti freschi in un ambiente conviviale con personale informato. I punti vendita sono nei grandi centri urbani e in questa direzione stiamo lavorando. Certo, il costo del lavoro, con queste premesse, è elevato e per ora lo

scontrino medio è basso. Ma siamo convinti di poter migliorare».

Emma Neifar, country general manager Bio c'Bon

«Con Future Food District a Expo avevamo scommesso sulla trasparenza e sull'innovazione come modalità attrattive per i consumatori di oggi e di domani. Con il supermercato del futuro di Milano Bicocca vogliamo rendere ciò che faceva parte di un'esperienza eccezionale un fatto quotidiano, usuale. Pensiamo di essere in linea con ciò che gli italiani chiedono sempre di più a un punto vendita; certo convenienza e assortimento, ma anche un'esperienza di acquisto completa, veloce e con modalità nuove ma in linea con i valori di sicurezza e trasparenza di Coop» **Marco Pedroni**, presidente Coop Italia

Sei gruppi di consumatori

La novità più rilevante della ricerca Shopping Map 2017 condotta da Marketing & Trade, con inevitabili ripercussioni sulle pratiche di consumo nel prossimo futuro è il balzo in avanti del gruppo denominato **iFamily**, che in un anno passa dal 25,5% al 29%.

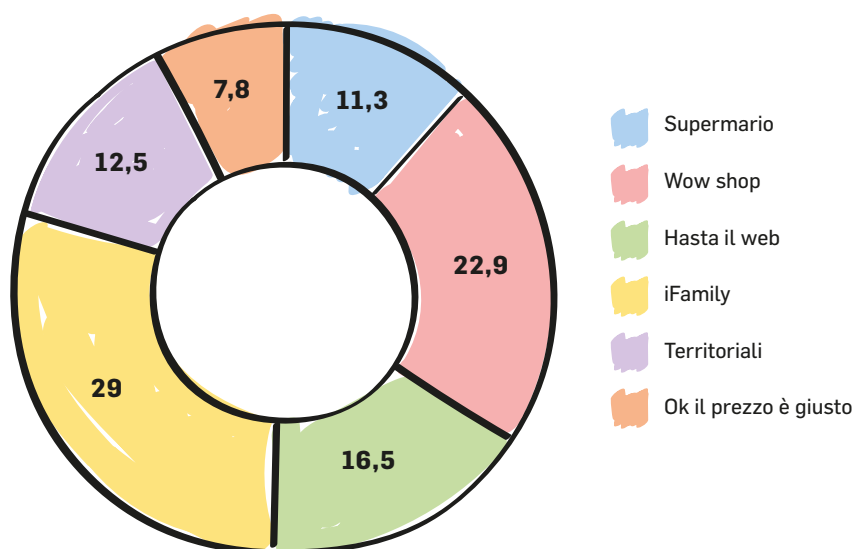
«Sono i rappresentanti del consumo intelligente – spiega Daniela Ostidich, presidente di Marketing & Trade – che allocano le spesa in maniera consapevole ma non settaria, quelli per i quali anche la decisione di non acquistare è una scelta di consumo. Sono quelli che si muovono senza preclusioni nei diversi canali con atteggiamento positivo verso tutte le soluzioni moderne di shopping. Sono anche i consumatori che vogliono essere informati, che leggono le etichette, che analizzano criticamente le promesse dei brand. La cosa interessante è che questo gruppo di consumatori sta diventando mainstream: rappresentano un terzo della popolazione». All'opposto degli iFamily troviamo il gruppo **OK il prezzo è giusto**, il 7,8% in leggera regressione, per i quali la conve-

nienza è il fattore chiave di scelta: sono anziani, quelli che faticano di più ad arrivare a fine mese che trovano nel volantino la loro guida agli acquisti. In caduta libera sono i **Territoriali**, che passano dal 19,5% al 12,5%. Questo cluster è caratterizzato da anni di esperienza nel mondo del consumo, enorme sicurezza nelle scelte d'acquisto e una profonda attenzione ai rapporti umani. Per loro la relazione personale è tutto. Diverso è il comportamento degli **Hasta il web** (16,5%), per la maggioranza donne quarantenni, con ottimo reddito, che acquistano sul web a 360 gradi. Ci sono poi i **Supermario** (11,3%), per i due terzi uomini, campioni dell'acquisto funzionale sul web e in negozio, senza perdite di tempo e senza stress eccessivi, sempre alla ricerca della massima efficacia e in quanto tali estremamente attenti alle marche. Infine gli appartenenti al gruppo **Wow shop** (22,9% in crescita dal 17,8%), sono i rappresentanti del consumo esperienziale, per i quali il negozio è fonte di ispirazione dove vedere le novità, ma anche dove farsi vedere.

Ma comprano poco.

«Il coinvolgimento sarà sempre importante, ma bisogna considerare tre aspetti. Primo, le fasce di età più anziane ne saranno tagliate fuori. Secondo, ricordiamoci che un terzo degli italiani (e forse è un segmento destinato a crescere) comincia a mettere dei paletti alla pervasività delle tecnologie. Le utilizza solo per necessità e rifiuta la pressione del marketing perché fa del non consumo una opzione da valutare nelle scelte di consumo. Infine, non va sottovalutato il tema della *privacy*: si comincia a non accettare con leggerezza che qualsiasi azione sia tracciata e sia fonte di informazioni che possono essere usate proprio per operazioni di spinta verso il consumo. Da parte delle aziende – conclude Daniela Ostidich – sarebbe opportuno pensare a interventi di più lungo periodo, con strategie mirate non a prendere informazioni dai consumatori, ma a fornirle in modo da alimentare decisioni mirate e consapevoli». Per stringere un patto duraturo con i propri acquirenti.

I CLUSTER DELLA SHOPPING MAP 2017



non può più partecipare”, si legge nella nota che accompagna lo studio Shopping Map.

Esperienza e soluzione non sono certo una novità nelle rilevazioni e nelle ricerche che hanno come oggetto il mondo del retail, ma, secondo Ostidich, hanno una connotazione precisa, applicate ai punti vendita: «Lo si legge chiaramente in tutti i cluster che abbiamo individuato: finito il *wow effect*, nella proposizione nel punto vendita esperienza e soluzione sono intese in senso fortemente individualistico e in stretto rapporto tra di loro. In altri termini l'esperienza si trasforma in una soluzione rispondente a specifici bisogni dei consumatori, diversa per ciascuno di loro, e la soluzione proposta deve avere una carica valoriale sufficiente per diventare esperienza. Nel primo caso gli aspetti edonistici ed estetici dello shopping si legano alla ricerca di esperienze legate a prodotti nuovi, marche capaci di esprimere la personalità di chi le acquista e tempo in grado di soddisfare bisogni e desideri. La soluzione è invece correlata all'aspetto funzionale dello shopping: dove si acquista nei modi e nei tempi necessari per risolvere i problemi e soddisfare i bisogni dei consumatori».

L'esperienza
si trasforma
in una soluzione
per specifici bisogni
dei consumatori

I ricercatori, attenti a comprendere i meccanismi comportamentali all'interno dei negozi, si sono chiesti quali siano i fattori determinanti, in particolare per i paladini dell'e-commerce, a vivere l'esperienza nei negozi reali.

L'acquisto
è un'esperienza
umana
che il web
non è in grado
di offrire

La risposta è che **l'attrattività dell'assortimento e l'ambiente del punto vendita** risultano ai primi due posti, seguiti dal **fattore umano** (la gentilezza dei commessi), dalla disponibilità di **maggiori informazioni** e dall'**esperienza sensoriale**. «L'attrattività, la facilità di lettura delle proposte, la novità, l'impulso, il racconto di cose nuove e con reali significati fanno della visita in negozio una fonte di emozioni», afferma Ostidich. «Il processo d'acquisto, l'atto stesso è un'esperienza cognitiva e razionale, ma anche umana, ricca di sensazioni, di emozioni, di stimoli, di sorprese che nessuna piattaforma web è in grado di offrire su acquisti non programmati. Per questo il tema centrale è per i retailer di tornare a fare i commercianti, proponendo prodotti interessanti vestiti di relazioni con offerte di valore».

Occorre inoltre individuare quale tipo di innovazione perseguire



per indirizzarsi prevalentemente a una delle tipologie di consumatori individuate dalla ricerca.

Lo studio di Marketing & Trade individua alcune caratteristiche costitutive del **nuovo retail**:

- Il retail migliore è quello agile (che cambia, che si adatta, che si muove velocemente, che ascolta i segnali del territorio).
- Il retail non è più appannaggio dei soli retailer.
- Le esperienze non sono più solo “wow” ma devono interpretare i nuovi significati di consumo.
- Il segreto del *concept* è abbinare creatività e metodo.
- I modi di consumare cambiano ma le regole del commercio no. ■

Il tempo del cliente

Tra convenienza e premium la marca del distributore cerca di farsi largo per il passo finale: la trasformazione a marca vera e propria e in alcuni casi a insegna. E intanto si ridefiniscono anche i rapporti di lungo periodo con i *copacker*.

È un quadro sostanzialmente favorevole per la marca del distributore (MDD) quello disegnato dal tredicesimo **Rapporto Marca**, con i dati elaborati da **Adem Lab-Università di Parma** in collaborazione con **Iri**. Le vendite arrivano a 10 miliardi di euro, in crescita dello 0,3%, con il segmento *premium* che vale (nei primi undici mesi del 2016) 1,35 miliardi di euro e registra una crescita del 15,3%, facendo arrivare i prodotti MDD al 18,6% di quota di mercato nei canali ipermercati, supermercati e libero servizio (nel discount è oltre il 50%).

La crescita dello 0,3% non è una *performance* da oscar, anche se in un mercato piatto la media generale non rende ragione di quelle insegne che registrano crescite decisamente superiori con quote di mercato che superano abbondantemente il 18,6% generale. È quindi naturale il

Il segmento
premium nelle MDD
cresce del

15,3%

commento del presidente di **Adm**, **Giorgio Santambrogio**: «La MDD non ha più un ruolo ancillare nei confronti della marca industriale, anzi può ragionevolmente aspirare a diventare **capitano di categoria** in molti casi».

Ma in questa edizione del rapporto l'attenzione si focalizza sul segmento premium che comprende diversi universi: l'eccellenza qualitativa (denominazioni, territorio, ricetta), il biologico (certificazione, ecosostenibilità), il funzionale

(naturalità, integrazione, salute). Ed è proprio in questo segmento, cresciuto del 4,9% nell'ultimo anno, che la MDD ha realizzato performance superiori a quelle del mercato e a quelle delle marche industriali: +17,1% contro il +3,1% dei prodotti di marca. «Stiamo assistendo a un **passaggio di paradigma** fondamentale – sottolinea il direttore generale di **Selex Maniele Tasca** – cioè il definitivo passaggio della MDD a marca quale risultato del giudizio dei consumatori che riconoscono credibilità, contenuti e posizionamento di prezzo ai nostri prodotti».

Nei prodotti
funzionali la MDD
batte la marca
industriale

IL PREMIUM TRAINA LA CRESCITA

Quali le ragioni della crescita della MDD nel premium che, ricordiamolo, nel 2006 valeva il 6% del mercato e nel 2016 è cresciuto al 15,9%? Secondo **Guido Cristini**, docente di Marketing all'Università di Parma e autore («da tredici anni») del **Rapporto Marca** vi sono motivi diversi.

«Sul lato offerta – afferma il docente – possiamo annoverare un processo di **sviluppo delle referenze** in categorie già presidiata, l'ingresso in **nuovi mercati**, il miglioramento qualitativo dell'**assortimento**. Sul lato della domanda, invece, una richiesta di maggiore **personalizzazione e distintività**, una maggiore **fiducia nelle insegne**, una richiesta di **eccellenza** qualitativa e innovativa a **prezzi equi e trasparenti**».



@GfK_Italia

La #MDD tra convenienza e premium al tempo del cliente.

L'aumento degli assortimenti dei prodotti MDD è misurato nella crescita dei codici premium e bio e nel rafforzamento della presenza a scaffale delle **linee mainstream** (+2%). «In tre anni le referenze nei canali iper e super sono aumentate tra il 10 e il 20%», sottolinea **Gian Maria Marzoli** vicepresidente Iri.

A ciò si aggiunge il fatto che nel segmento premium, ma anche in generale, il consumatore comincia a confrontare i prodotti di marca con quelli MDD («Alternativa principesca alla marca, non controparte», secondo le parole di Santambrogio).

E il rapporto con i prodotti di marca? «Sebbene la **marca industriale** rimanga un punto di riferimento certo – spiega **Giuseppe**

Minoia, presidente onorario di GfK – oggi si compra meno a occhi chiusi, le persone sono meno disponibili ad aderire acriticamente alle promesse della marca, che è disposta al confronto con la MDD. La marca industriale appare anche poco trasparente per via della continua e intensa promozionalità che ha fatto perdere la certezza del valore e con la consapevolezza che molta industria produce anche per le insegne. Inoltre la marca industriale viene messa in discussione da chi ha problemi di budget».

Nell'ultimo anno, a fronte di una crescita dell'**intensità promozionale** dei prodotti di marca del 29,8% (+2,9% negli ultimi cinque anni), quella dei prodotti MDD si è attestata al 20,1% con una riduzione dell'1,2% negli ultimi cinque anni. «L'aumento della promozionalità dell'industria di marca – commenta Marzoli – ha

Localismo e territorio secondo Leclerc

La catena francese **E.Leclerc** ha sempre mantenuto le promesse ai clienti, in primis quelle delle battaglie consumeriste, volte a rompere i monopoli di ogni settore e favorire le liberalizzazioni con l'obiettivo di far abbassare i prezzi e far risparmiare i clienti. Il gruppo è fortemente decentralizzato nelle varie leve del *retail mix*, a partire dagli assortimenti. Per anni, E.Leclerc si è approvvigionato a livello locale per una grande varietà di prodotti, a partire dai freschi. Dal 2010 questo approccio ha avuto un'accelerazione, allargando in modo sistematico questo impegno a tutta la base dei suoi 600 negozi. In negozio, la gamma dei prodotti locali è in bella vista, grazie alla scritta "Le

alleanze locali" che campeggia sulle gondole ed è riportata in evidenza su tutte le etichette. Sono state create linee guida nazionali per regolamentare la scelta delle possibili alleanze locali che ciascun ipermercato può e deve realizzare. I prodotti dotati di questa etichetta variano quindi da ipermercato a ipermercato, visto che provengono da produttori locali della zona. I clienti apprezzano sempre più questa scelta, che consente di avere accesso a prodotti di prima qualità a un prezzo pari, o solo leggermente più elevato, di quello dei prodotti standard. E.Leclerc è un retailer sempre attento ai clienti e alle loro evoluzioni. Anche in questo caso ha risposto in modo intelligente alle aspettative crescenti di

localismo, che sintetizzano il desiderio di mangiare meglio, in modo più salutare, creando un canale diretto fra produttori agricoli e consumatori, rispettando l'ambiente, stimolando l'economia locale e i piccoli indipendenti.

(*Tratto dalla ricerca *Horizontal Retail 1* realizzata da Kiki Lab – Ebeltoft Italy, a cura di Fabrizio Valente)



lo scopo di preservare i volumi di vendita. Tuttavia tra i top 25 gruppi IDM (Marca industriale), dieci aumentano i volumi di vendita, ma solo uno aumenta il fatturato alle casse nei dieci mesi considerati del 2016. D'altro canto i prodotti IDM con prezzi sopra la media denunciano dei problemi».

«Il confronto con le marche industriali – aggiunge il presidente di **Coop, Marco Pedroni** – è solo una parte della questione. Ormai si lavora in campo aperto e l'articolazione in linee di prodotto segue una nuova logica di sviluppo. Ma attenzione. La crescita dei prodotti nel segmento premium non deve farci perdere di vista il grande corpo dell'offerta che i consumatori ci chiedono di articolare meglio. Anche sul mainstream la MDD può comunicare distintività».

Vi è inoltre un profondo legame tra punto vendita dell'insegna e marca del distributore, tanto che quest'ultima diventa una sorta di ipermarca che assume sempre i valori e il posizionamento dell'insegna.

La MDD diventa
ipermarca
e assume i valori
e il posizionamento
dell'insegna

Ne è convinto Minoia secondo il quale sta in questa connessione il grande valore della MDD, riconosciuto e apprezzato dal consumatore.

Il punto di partenza del suo ragionamento è che oggi **fare la**

spesa assume una funzione quasi **terapeutica**: «È un rito rilassante, a tratti piacevole per il 44% delle persone e per il 70% di chi ha elevata disponibilità culturale ed economica. Fare la spesa non risponde solo a bisogni primari, ma è un momento di apprendimento, di scoperta, di confronto di prodotti ed esperienza. Si è anche più disposti a cambiare idea e a valutare le alternative».

Fare la spesa
è piacevole per il

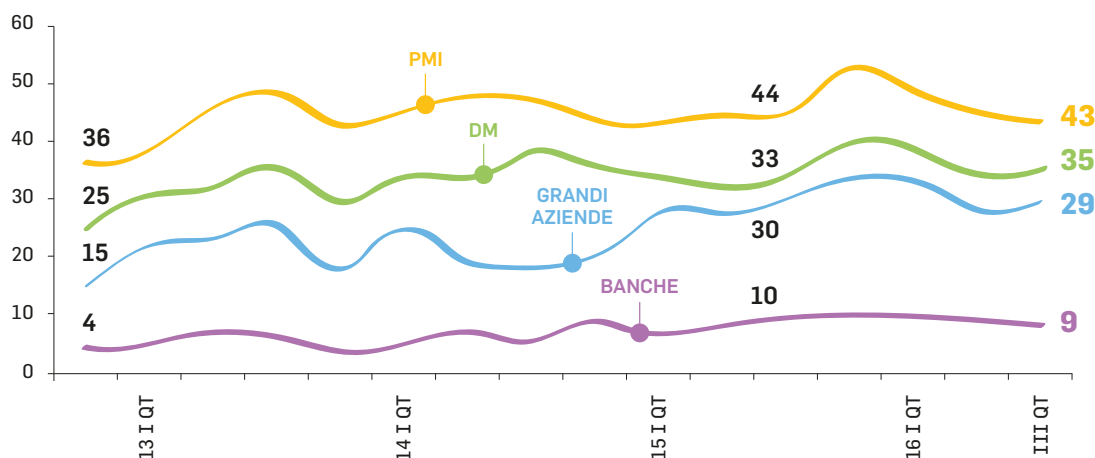
44%

dei consumatori

FIGURA 1

LA CENTRALITÀ DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA NELLE ATTESE E NELLE VALUTAZIONI DEGLI ITALIANI

% sta facendo (molto + abbastanza) per aiutare la ripresa



Fonte: GfK "Climi Sociali e di Consumo – Scenario Autunno" 2016

Inoltre si arricchisce di nuovi significati come appagamento, risparmio di tempo, non spreco, esplorazione, ispirazione. C'è la convinzione, da parte delle persone, che il mondo della distribuzione moderna sia in grado di intercettare i veri bisogni e i desideri. Secondo le ricerche di GfK la distribuzione moderna è il fondamentale soggetto economico imprenditoriale, insieme alle PMI, che agisce in favore della ripresa. (VEDI FIGURA 1)

E i punti vendita diventano **ambienti-territori** in cui entrare, guardare, leggere, appropriarsi, divertirsi, ciascuno con proprie peculiarità, anche legate alla tipicità del luogo. Sono ambienti dove i prodotti raccontano di sé. Al contrario, la spesa online non diventa “piacere di fare la spesa”, nemmeno per chi ha già sperimentato acquisti sul web, perché impedisce di studiare e

selezionare i prodotti, come invece avviene nel punto vendita e non valorizza l'offerta, che appare tutta standardizzata. Viceversa diventa utile in caso di emergenze e quando risulta impossibile uscire di casa.

E se solo un quarto dei clienti della distribuzione moderna si dichiara propenso a fare gli acquisti online quasi la metà guarda con favore le innovazioni nel punto vendita che possono rendere più comoda e veloce fare la spesa, come le casse *self check out* (47%) e il servizio di spesa veloce (45%).

È un segnale importante per i retailer, tanto che Santambrogio sollecita: «Il punto vendita deve cambiare. Dobbiamo smettere di aprire negozi e concentrarci sulla loro evoluzione e digitalizzazione». E Tasca aggiunge: «Nell'elaborazione di una strategia nella società digitale, il

punto di partenza è senza dubbio il negozio. Ci sono troppi punti vendita vecchi che vanno aggiornati introducendo elementi di distintività». È una prospettiva che vede d'accordo anche l'industria di marca. **Alessandro D'Este**, amministratore delegato **Ferrero** ribadisce la necessità di individuare metodologie comuni per creare valore. E la piacevolezza del luogo d'acquisto è una direzione possibile. «Luoghi d'acquisto che emozionino di più, che riscaldino di più il consumatore sarebbero anche una leva per ridurre la pressione promozionale». Al di là, poi, delle reiterate dichiarazioni di una collaborazione più a tutto tondo con l'Industria e dell'invito a ciascuna insegna a individuare modelli equilibrati dal punto di vista economico, finanziario e di rapporti con i propri clienti, il giudizio di **Mario Gasbarrino** amministratore delegato di **Unes** è *tranchant*: «Un anno fa la MDD è diventata marca. Oggi è pronta per diventare insegna. Con l'Industria bisogna smetterla di marcarci a vista. Ognuno deve fare la propria strategia e non possiamo più avere qualcuno che pretenda di condizionare le nostre scelte. Gli investimenti sono nostri. Dobbiamo ascoltare il cliente».

E **Lucio Fochesato** direttore generale **Despar** aggiunge: «Abbiamo cominciato da commercianti e ci siamo trasformati in commerciali. Occorre **tornare a essere commercianti**. Il tempo dell'Industria e della Distribuzione è terminato. Ora è il tempo del cliente».

MDD e insegna: la parte per il tutto

I luoghi della distribuzione moderna sono decisivi anche per quanto riguarda l'informazione: informano e insegnano a decodificare, dagli ingredienti agli utilizzi ai prezzi. L'etichetta e la confezione sono le fonti centrali (ma solo il 21% dichiara di leggere le etichette sempre) e il 27% dichiara di modificare le scelte di acquisto di prodotti o marche in base alle informazioni indicate sull'etichetta.

«La MDD», afferma Giuseppe Minoia, presidente onorario GfK, «assume sempre più i valori, il posizionamento e la reputazione dell'insegna, una *pars pro toto* in grado di contenere la *smartness*, il servizio, la convenienza, la sostenibilità, il territorio. Se l'insegna “va bene per me”, la sua marca che la sintetizza nei valori sarà altrettanto interprete dei “miei desideri e bisogni”. Entrando nel punto vendita si ha la sensazione di vivere la MDD: la marca diventa amica, i prodotti della MDD sono vicini, trasparenti quasi come in un *backstage*». Tanto che se il 71% dei responsabili d'acquisto dichiara la propensione futura all'acquisto dei prodotti di marca, il 78% la dichiara per l'acquisto dei prodotti MDD.

Guardando avanti, alla spesa domani, vi è un'attesa di punti vendita non standardizzati, con tanti prodotti freschi, con un clima che richiami le botteghe di vicinato, con prodotti inediti orientati al benessere, a prezzi democratici, a orientamento etico a tutela del potere d'acquisto delle famiglie, con informazioni accurate, meglio se *on demand*, con la possibilità di ricevere a casa la spesa e con suggerimenti personalizzati.



@cupmar

La Marca del distributore è diventata
Insegna: #ViaggiatorGoloso
@mgasbarrino @U2supermercato
#marca2017

CONVENIENZA IN PRIMO PIANO

La crescita dei segmenti premium non deve far perdere di vista il tema della convenienza, elemento cruciale per il territorio di presidio della MDD. Sebbene quello della convenienza non sia il primo motivo di scelta da parte del consumatore, che si concentra di più sulla qualità, sul gusto, sulla sicurezza e certificazione e sul rapporto qualità/prezzo, la MDD premium ha un **forte percepito di convenienza** presso gli acquirenti con media e alta frequenza d'acquisto. «Il 32% percepisce una convenienza di almeno il 20% – sottolinea Marzoli – anche se proprio la **comunicazione** della convenienza sembra essere **deficitaria** ed è un terreno di lavoro futuro molto importante». Altre aree di lavoro di questo cantiere infinito della MDD sono la qualità percepita, la sicurezza (ancora attraverso la comunicazione). «Analizzando i giudizi dei manager delle insegne e dei consumatori – spiega Cristini – sono ancora molti i fattori in cui si registra una dissonanza tra i due giudizi, sebbene in miglioramento rispetto all'anno scorso». (VEDI FIGURA 2)

Il

22%

degli acquirenti
di MDD premium
percepisce una
convenienza
di almeno il

20%

IL MESTIERE DI COPACKER

Sono oltre 1500 le imprese fornitrici di prodotti a marchio del distributore (MDD), il 90% delle quali composte da PMI che operano nelle principali filiere alimentari. Tutte quante rappresentano uno snodo cruciale nell'evoluzione della MDD verso prodotti di qualità superiore, certificati, che richiedono rapporti strutturati e di medio-lungo periodo. I retailer italiani l'hanno ben chiaro in testa, tanto che si stanno sperimentando contratti "blindati" da vincoli reciproci per sei-sette anni.

«Nel processo di specializzazione della MDD – afferma Marco Pedroni – è importante l'ingaggio con le PMI che hanno enormi possibilità e varietà di offerta. È nostro

Più di

1.500

le aziende fornitrici
di prodotti MDD

compito stimolare e far crescere le PMI per valorizzare l'enorme patrimonio alimentare e gastronomico di cui sono portatrici».

Quali sono però le implicazioni operative e strategiche della produzione di marche del distributore dal punto di vista di chi le produce?

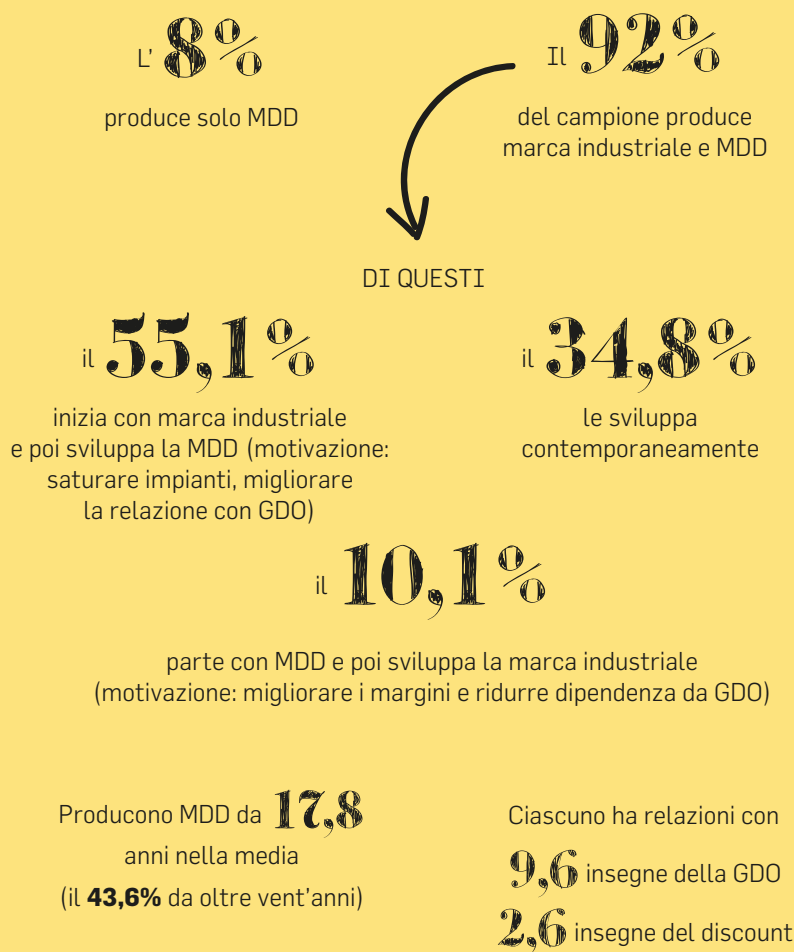
FIGURA 2

ANALISI DEI GAP: I FATTORI CHE QUALIFICANO LA MDD PREMIUM

FATTORI	GIUDIZIO CONSUMATORI	GIUDIZIO MANAGEMENT INSEGNE	GAP
Convenienza	7,7	6	1,5
Qualità intrinseca	8	8,8	-0,8
Qualità percepita	7,8	9,3	-1,5
Sicurezza	7,8	8,9	-1,1
Sostenibilità pack	7,2	6,5	0,7
Varietà	7,2	7,7	-0,5
Etica	7,3	7,8	-0,5
Innovazione	7,0	7,4	-0,4

Fonte: Guido Cristini "Rapporto Marca" 2017

IL PROFILO DEI COPACKER



QUOTE REFERENZE	
Marche	MDD
68,1%	31,9%
PESO SU FATTURATO (VOLUME)	
Marche	MDD
60,5%	39,5%
PESO SU FATTURATO (VALORE)	
Marche	MDD
64,7%	35,3%

PREVISIONI A TRE ANNI

L' **88%** del campione
si attende crescita o stabilità

Torna utile al riguardo la ricerca commissionata da Ibc a TradeLab che fornisce **il punto di vista dei fornitori** sulle variabili in gioco, sulle opportunità da cogliere e sullo stato delle relazioni tra produttori e retailer.

Data la scarsa numerosità del campione (nove imprese nella fase qualitativa e 75 imprese in quella quantitativa con risposte a un questionario) i risultati non sono esaustivi, ma per la composizione del campione offrono un adeguato punto di vista. Le imprese considerate, inoltre producono sia MDD sia marchi propri.

«In termini generali – afferma **Luca Pellegrini**, presidente di TradeLab – si tratta di imprese di medie dimensioni, centrali per il mercato italiano, con posizionamenti elevati (pochissimo primo prezzo, molto alto di gamma) e quindi con quote di mercato ridotte, ma con una buona performance di mercato, che esportano in media il 25% del loro fatturato. E la scelta di produrre MDD non è un ripiego ma è una scelta proattiva volta a cogliere delle opportunità, con scelte di portafoglio equilibrate».

GDO E DISCOUNT

L'indagine ha suddiviso le risposte tra chi lavora con la GDO e chi con i discount, evidenziando alcune differenze di fondo. Che per esempio i vantaggi sono legati all'**aumento dei volumi** in particolare per chi opera con i discount e a un **migliore posizionamento a scaffale** dei propri prodotti nel caso della GDO; che la durata delle relazioni è superiore con la GDO e che solo per poco più di un terzo dei casi vi sono state rotture, determinate per il 50% dall'ingresso di concorrenti più aggressivi. Nonostante le buone relazioni non si tratta di

fornitori unici. In più dell'80% dei casi si è in presenza di forniture condivise. (VEDI FIGURA 3)

Un tema importante, nella strategia di distintività che guida l'evoluzione della MDD, in particolare nel segmento premium, riguarda la differenziazione della MDD rispetto ai propri prodotti. Sono diversi per il 42,6% nel caso della GDO e per il 50,8% sul fronte discount. (VEDI FIGURA 4)

Vi sono poi delle zone di criticità, come la richiesta di contributi per sostenere la promozionalità delle MDD che, secondo Pellegrini, crea una rilevante incertezza su condizioni di fornitura che già scontano una redditività contenuta. Oppure il trasferimento sulla MDD dell'innovazione veicolata sulla marca commerciale, «che però non sembra influenzare in modo determinante l'investimento in innovazione».

Quanto alla redditività, tenuto conto delle partite contrattuali, anche non previste all'atto del contratto, la redditività della MDD rispetto alle marche proprie risulta inferiore o decisamente inferiore (70,2% con la GDO e 78,7% con i discount).

Quanto allo sviluppo futuro delle MDD, Cristini fornisce alcune indicazioni. «È necessario riconfermare il patto di fiducia con il consumatore, spiegando meglio i benefici nella scelta della MDD premium. Inoltre bisogna aggiornare il linguaggio e gli strumenti utilizzati nella comunicazione rilevando costantemente le aspettative e le percezioni del consumatore stesso. Con i copacker, poi, bisogna promuovere rapporti di medio-lungo periodo favorendo uno scambio continuo delle informazioni sul mercato della domanda. Infine, bisogna investire nell'innovazione

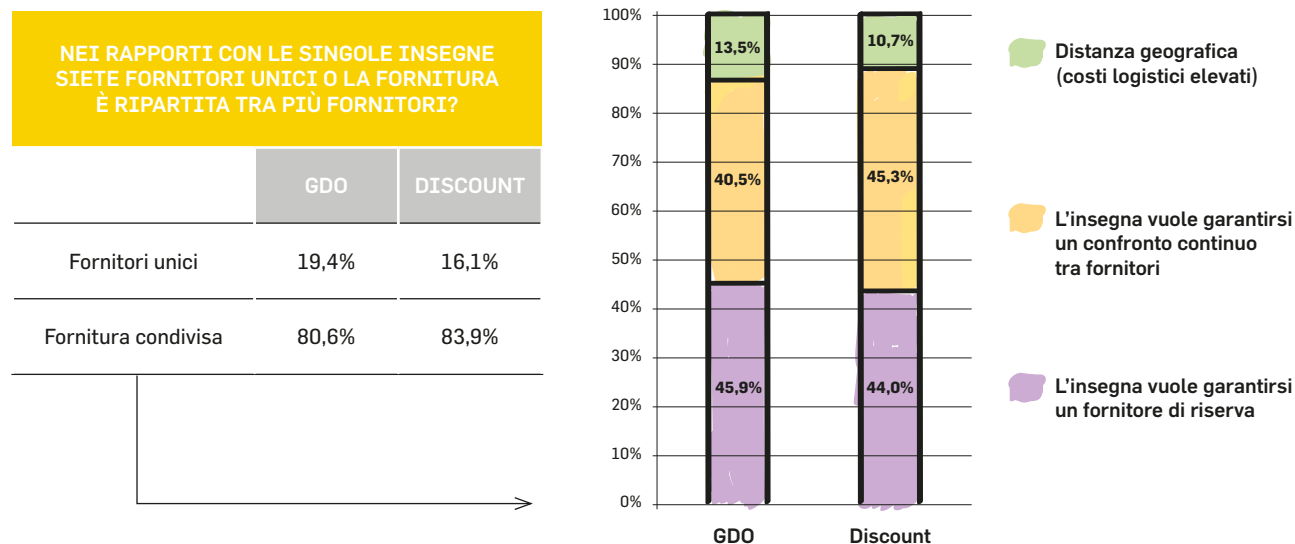
rendendo più efficienti i processi tradizionali e sviluppare un'attività di marketing intelligence sui trend in atto», sono le indicazioni di Cristini.

Nel futuro, maggiore differenziazione tra le insegne e sviluppo di nuovi segmenti

In futuro si intravede una ricerca di maggiore differenziazione tra i retailer nella proposta di prodotti MDD, una razionalizzazione e qualificazione dell'offerta nel mainstream, lo sviluppo

FIGURA 3

MDD E RAPPORTI CON LE INSEGNE

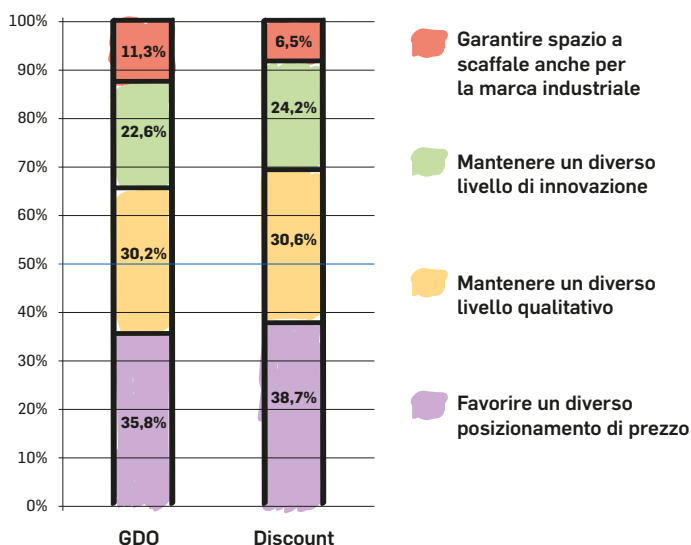


Fonte: Tradelab per Ibc, 2016

FIGURA 4

MDD E DIFFERENZIAZIONE

DIFFERENZIAZIONE DELLE MDD RISPETTO AI PROPRI PRODOTTI		
	GDO	DISCOUNT
Identici / molto simili	57,4%	49,2%
Diversi	42,6%	50,8%



Fonte: TradeLab per Ibc, 2016

assortimentale in segmenti nuovi e la difesa della marginalità per coprire gli investimenti in qualità, certificazione, sicurezza, marketing, ricerca e packaging. Sullo sfondo, un aumento di confronto e di competizione su questo terreno tra distributori (con riflessi anche sui rapporti con i copacker).

E proprio sulla costruzione di un rapporto duraturo tra retailer e copacker che si giocherà gran parte della futura evoluzione della MDD.

Da un lato il distributore diventerà iperesigente in termini di innovazione, velocità, volumi, proposizione di nuove idee da parte del fornitore. Dall'altro l'Industria dovrà scegliere i partner in grado di dare valore a tutto il processo. Una sintesi efficace è quella di Mario Gasbarrino: «Con i copacker è ammessa la poligamia, ma bisogna scegliersi sulla base di tre criteri: specializzazione, competenza, passione». ■

L'OPINIONE

Approccio di medio-lungo periodo



Vi sono sensibili differenze nel rapporto dei copacker con la GDO o con i discount. Con la prima l'approccio negoziale è simile a quello usato per l'acquisto di prodotti dell'IDM e la forte polverizzazione delle insegne e la presenza della MDD tra le molte alternative a scaffale può portare a volumi insufficienti e, talvolta, a rinunciare alla fornitura. Viceversa con i discount l'approccio negoziale è spesso più aggressivo sulle condizioni di prezzo, ma anche più allineato sulle logiche dell'Industria e aperto al riconoscimento di problematiche di

natura produttiva nello sviluppo dei capitolati. Di conseguenza la concentrazione dell'offerta del discount sulle MDD fa crescere i volumi e consente di raggiungere più facilmente le economie di scala che hanno in partenza spinto i produttori a fornire le MDD. Il quadro di relazioni è quindi caratterizzato da una notevole stabilità e da un clima nel complesso buono, che favorisce un approccio di medio-lungo periodo.

Luca Pellegrini
presidente TradeLab

Il retail orizzontale

Tutto scorre e tutto si trasforma nel commercio contemporaneo: dall'online si migra verso l'offline e viceversa, i templi dello shopping da campioni del *brick & mortar* diventano contenitori di tempo, le polarità commerciali si dilatano e si sovrappongono. Il paradigma cambia e bisogna adeguarsi. In palio c'è un premio di alto valore: la relazione con i clienti.

Sbattuto in mare aperto dai flutti tempestosi della più dirompente trasformazione da quando è nato, il retail è alla ricerca di modelli di business che lo riportino in acque più calme. Ma le forti correnti sottomarine trasformano quello che fino a ieri era un punto di arrivo in un nuovo punto di partenza.

Per descrivere questo avventurarsi del retail in un mondo nuovo, dove le certezze non esistono più, dove il senso della gerarchia è crollata, **Fabrizio Valente**, fondatore e ceo **Kiki Lab**, con i suoi colleghi di **Ebeltoft Group**, lo chiama **retail orizzontale**, la cui grammatica è costituita da trasparenza, affidabilità, disponibilità,

condivisione, senza tralasciare i nuovi valori della trasformazione digitale. Ma non è così semplice.

«Si penetra in territori ancora sconosciuti – afferma Valente – ed è necessario conoscerli prima ancora di etichettarli. Anche se vi è almeno un punto fermo: nel retail, il futuro appartiene a chi integra le due dimensioni del fisico e del digitale». La posta in gioco è relazionarsi con le persone prima ancora di vendere. Non si spiegherebbero altrimenti le operazioni di **Amazon** che ha sborsato oltre 13 miliardi di dollari per acquisire **Whole Foods** (operazione che ha creato un certo sconcerto nella business community, ma che è nella scia di tutta la strategia di Amazon per offrire un

servizio a 360°). E che dire di **Trip Advisor** che nel 2018 aprirà il primo negozio fisico in un aeroporto? Tutto scorre e tutto si trasforma.

Il futuro appartiene
a chi integra la
dimensione fisica
con quella digitale



@Tendenzeonline

Mondo nuovo, mondo
orizzontale. #retail #kikilab

«Partecipare al **Retail's Big Show** organizzato da NRF - afferma **Marco Cuppini**, direttore responsabile **Tendenze online** - oltre a convegni e marketplace, offre l'opportunità di visitare alcuni interessanti punti vendita per cogliere spunti e novità sul campo. È noto che uno dei mantra più sentiti nella cultura manageriale americana sia *try and fail*; provare, testare, misurare, correggere, per migliorare, senza paura di sbagliare. Mia nonna diceva "chi non fa, non sbaglia". Questa filosofia si ritrova anche visitando gli stessi punti vendita a distanza di un anno; in alcuni casi non esistono più e non perché erano nati come *temporary store*, ma semplicemente perché erano dei test per provare idee e soluzioni e vedere gli effetti sui clienti. Oppure erano una sorta di investimento pubblicitario alternativo, per attrarre attenzione e far parlare di sé. In altri casi i negozi ci sono ancora, ma non si ritrovano quelle innovazioni che l'anno prima erano state segnalate come *disruptive* e, a distanza di un anno, non hanno retto l'onda d'urto del *day by day*. Poco male, l'importante è muoversi».



@cupmar

Online retail resetting in-store expectations #NRF17 @Deloitte #retail

Anche sui **millennial**, corteggiati, studiati, analizzati, quasi vivisezionati, si sta facendo maggiore chiarezza. In primo luogo trattandosi di una generazione nata tra il 1980 e il 2000, si scoprono differenze di comportamento abissali tra i due estremi. In secondo luogo pur essendo nativi digitali non sembrano così votati ad adottare in toto i paradigmi della digital transformation.

Secondo la ricerca internazionale di Ebeltoft Group, il 42% dei clienti afferma di passare meno tempo in negozio, ma solo il 10% ha deciso di concentrare i propri acquisti solo sull'online. Infatti più del 55% ritiene che acquistare in negozio sia ancora un'esperienza migliore dell'acquisto online. Ma solo il 12% accorda più fiducia agli addetti che agli altri clienti (sui social).

Il

55%

dei clienti pensa
che acquistare in
negozio sia meglio
dell'online

La dinamica del retail si sta così spostando verso una **ridefinizione del rapporto di fiducia** che non è più solo quella che il cliente accorda all'insegna o al brand trasformandola in fedeltà. È quella che le insegne, i brand, devono dare alle persone prima ancora di chiederla a scatola chiusa. Ed è in questa arena di scambio che si giocano la partita i colossi del retail tradizionale così come le startup.

«Per esempio negli Stati Uniti, dove decine di gruppi distributivi sono in fase di ristrutturazione con riduzione di numerosi punti vendita - spiega Valente - **Macy's** ha stretto accordi con **Sugarfina**, una catena di *boutique* di dolci di lusso, e con **Mon Purse** (borse e accessori in pelle personalizzati) con l'obiettivo di offrire **linee esclusive di prodotto** e di differenziarsi. **Neimann Marcus** a sua volta risponde alla riduzione delle vendite a causa dell'online,

I millennial non sono tutti uguali

Disincantati, con attenzione al budget, dotati di uno spirito libero, difficilmente si fanno incasellare negli stereotipi che si tenta di costruirgli attorno. Almeno così sono apparsi i partecipanti, ventiquattrenni, al focus group organizzato da Kiki Lab - Ebeltoft Italy. Una serie di domande e risposte senza rete e per questo spontanee. Da cui si ricava che i giudizi degli amici valgono più delle recensioni sui social, che l'informazione online precede la visita in negozio, dove in molti casi amano guardare e provare in autonomia i prodotti esposti (abiti) nei negozi, che visitano già con le idee chiare. L'e-commerce di prodotti alimentari non è particolarmente frequentato e, quando lo è, è frutto di un acquisto molto razionale che si fa per risparmiare tempo. Questi giovani hanno ancora interesse a scegliere direttamente i prodotti alimentari, in particolare frutta e verdura, anche per sfiducia nella proposta di prodotti freschi dai negozi online. Ma spesso sono i genitori a guidare le scelte alimentari (le famose RA, responsabili d'acquisto). Nessuno ha app di retailer sullo smartphone, attenti come sono a non occupare la memoria disponibile. Usano la carta di credito o al massimo *PayPal* per gli acquisti online, ma solo per questioni di opportunità, non per scelte di campo. I brand non li seguono su *Facebook*, ma su *Instagram*, solo per essere informati sulle novità e non interagiscono più di tanto. Nei confronti della pubblicità, anche quando è di tipo istituzionale o valoriale, il giudizio è netto: «Si tratta di spot commerciali».

Non è un risultato scientifico, ma anche questo è il segno che nel nuovo mondo occorre fare attenzione alle etichette. E forse i trentenni daranno risposte diverse.

proponendo servizi ai clienti, come la **pulizia degli armadi** e **la consulenza per fare ordine**. Così come **Shell** in Olanda sta testando il **riifornimento alle auto parcheggiate**, o la catena tedesca **DM** consente di **personalizzare con etichette stampate in-store** i prodotti che vende. Rompere la routine, sorprendere il cliente. È su questa linea che **Adidas** ha costruito la nuova strategia per i suoi *flagship*, basata su tre pilastri: **connetti, coinvolgi, ispira**. E **Metro Bank**, una banca inglese che offre prodotti semplificati, enfatizza la customer experience e costruisce una community di utenti, nel giro di sette anni di attività è cresciuta fino ad avere 48 filiali in tutto il paese.

«Chi gioca la propria partita nel retail – spiega ancora Valente – deve cambiare modo di ragionare e **l'innovazione** è la linfa vitale» in un panorama disruptive, nel quale online e offline, negozio fisico e negozio digitale, viaggiano ormai lungo un solo binario, con un'integrazione verso una o l'altra direzione ormai consolidata. «L'equilibrio vincente scaturisce dall'integrazione delle due dimensioni. Solo in questo modo il retail avrà successo», puntualizza Valente.

Il fatto che il campione del commercio online stia sviluppando i negozi **Amazon Books**, dove le modalità sia espositive sia di referenziamento sono mutate dall'esperienza online (i libri meglio valutati dai lettori insieme ai *best seller*, l'esposizione frontale, fino ai prezzi liquidi, che variano in funzione del cliente), la dice lunga su dove porterà questa integrazione.

Per un paradosso, però, la pervasività della tecnologia ha condotto alla valorizzazione degli **aspetti**

relazionali nel punto vendita che diventa, in moltissimi casi, un luogo di incontro, dove si svolgono anche **eventi e manifestazioni**, e dove gli addetti diventano più consulenti e appassionati del settore di cui si occupano, che dei venditori, in quello che felicemente è stato definito come “far fare alle persone le persone”, vale a dire che oltre un certo punto lo scambio tra persone non ha rivali.

Purché gli addetti siano adeguatamente formati, come sta facendo da oltre un anno **Decathlon** con il progetto di responsabilizzazione del personale, che prevede attraverso workshop e community in rete un percorso di coinvolgimento, di valorizzazione delle idee, di *coaching* e di scambio di esperienze tra tutti i collaboratori della catena che hanno più un approccio da *freelance*

L'innovazione declinata dal retail

Dalle analisi di Kiki Lab – Ebeltoft Italy ecco alcuni esempi di innovazione nel retail internazionale.

STORYTELLING AUTENTICO E SERVIZIO 360°

Al **Mall of Emirates** è stato recentemente aperto il primo **Apple store** di Dubai. Si tratta del nuovo concept del brand che si presenta con alcuni interessanti evoluzioni. L'ingresso è totalmente aperto senza vetrine e senza insegna e l'interno è riscaldato da un'ampia presenza di piante. Orti verticali alle pareti, bamboo per la controsoffittatura e un viale alberato centrale, dove si incanala la coda dei clienti che ha bisogno di informazioni.

Rispetto al **Genius Bar** i clienti restano in piedi sia nell'attesa che nel colloquio con l'addetto. Probabilmente questo *setting* diverso favorisce interazioni più brevi, code meno lunghe e meno necessità di personale. Il nuovo concept risulta meno freddo del precedente anche perché i grandi schermi a parete sono stati sostituiti da mega pannelli di tessuto stampati con una risoluzione altissima e retroilluminati. Tutti gli addetti sono dotati di POS mobile per i pagamenti, ormai uno standard per Apple. Per accessoriare i tavoli di prese, senza “sporcare” il design, i tavoli sono dotati di sensori che fanno sollevare le prese con un gesto della mano. Bello, ma non così pratico: i sensori a volte vengono azionati per sbaglio dai clienti, col rischio di rovesciare oggetti, lattine o bevande appoggiate sul tavolo. L'impatto complessivo è comunque di grande forza e favorisce un'esperienza rilassante.

COINVOLGIMENTO ATTIVO E PERSONALIZZAZIONE

Nel lusso, **Bentley**, storico marchio britannico che da alcuni anni è diventato parte del Gruppo **Volkswagen**, ha aperto una nuova concessionaria all'interno del Centro Commerciale Westfield di Stradford. «Qui il cliente viene accolto, curato e seguito in un processo altamente personalizzato di co-creazione dell'automobile, che arriva fino alla personalizzazione delle cinture di sicurezza» spiega Fabrizio Valente.

NEGOZIO ETICO

Toms è una realtà nata 10 anni fa negli USA nel settore delle calzature con la produzione di scarpe nel terzo mondo. Per ogni paio di scarpe vendute ne viene regalato un paio a bambini in difficoltà, con un risultato di oltre 60 milioni di scarpe donate. Con integrata la caffetteria, Toms ora ha aperto anche al Mall of Dubai.



L'OPINIONE

Store tour a New York



Bisogna muoversi e fare una mezza maratona per cogliere le tante novità che New York offre nel retailing: siano flagship store o punti di vendita “normali”, vale la pena fare qualche chilometro a piedi per visitarli e toccare con mano innovazione, tecnologia, *engagement* col cliente, soluzioni di *layout* e tanto altro.

Una tendenza molto sentita nei convegni e praticata nei punti vendita è la customizzazione: è finita da tempo l'era del largo consumo per una clientela indifferenziata, oggi si va verso la personalizzazione di massa. Di esempi ce ne sono tanti: nel flagship store di **Muji**, il più grande con circa 1.100 mq suddivisi su due piani, si può personalizzare l'aroma per profumare la propria casa fra 48 profumi diversi e ci sono edizioni speciali di prodotti esclusivi di questo punto vendita.

PERSONALIZZAZIONE:

Ormai tutti i colossi del mondo delle *sneaker* offrono la possibilità di personalizzare una t-shirt o disegnare la propria scarpa facendola diventare un pezzo unico; **Nike**, **New Balance**, **Adidas** offrono questi laboratori, sia online che offline. Nel confronto online-offline, il fisico ha un'arma in più: l'*engagement* diretto col cliente per fargli provare nel punto vendita un'esperienza unica. Nei negozi di articoli

sportivi visti nel mio tour, per i più attivi è possibile praticare piccole sfide di pallacanestro, per gli sportivi passivi c'è la possibilità di vedere delle partite (trasmesse su schermi giganti) seduti su spalti di legno che ricordano i vecchi stadi dei film americani anni 50. Il flagship store della **NBA**, definito da Fortune come il tempio tecnologizzato del basket, offre all'appassionato un sistema ideato da **Kurt Salmon Digital's** di oltre 50 touchpoint per sapere e vedere tutto sui propri giocatori preferiti.

RISTORAZIONE:

La presenza di bar o ristoranti più o meno a tema è molto diffuso. Da **Urban Outfitters** c'è un coffee shop, **Target** ha integrato un **Chobani Cafe** (produttore illuminato di yogurt “ricettati”), mentre da **Adidas** c'è un “vitamin bar”, realizzato in partnership con la **Grass Roots Juicery** di Brooklyn, dedicato agli assaggi di bevande e snack salutari. L'obiettivo è chiaro: un mix di commercio, ristorazione e customer experience per dare ai clienti un motivo in più per recarsi in negozio e farli restare il più a lungo possibile.

TECNOLOGIA:

Samsung 837 è la nuova versione del flagship del colosso coreano, dove non si compra (è possibile farlo

su **Amazon** o da **B&H**...) ma si “gioca” con la realtà virtuale o si partecipa a classi in cui vengono raccontate le ultime novità della casa.

Tecnologia, quindi, sempre più protagonista nella vita di negozio, sia nel backstage, che a diretto contatto coi clienti. Ormai è normale frequentare il punto vendita per vedere e provare il prodotto e comprarlo online. L'allineamento delle informazioni sullo stock presente a magazzino o in altri punti vendita è un *must* per non perdere occasioni di vendita in caso di fuori stock a negozio. Si può testare l'uso di queste tecnologie nella più grande realizzazione del mondo della catena **Uniqlo** sulla Fifth Avenue. Nell'abbigliamento imperano le “*smart dressing room*”; le si trova, fra gli altri da **Zara**. Non resta che iscriversi a questa maratona (magari anche solo virtuale...internet fa miracoli) e scommettere su cosa riuscirà a sopravvivere al passare del tempo.

Marco Cuppini
direttore responsabile
Tendenze online

**report dal NRF Big Show,
New York 2017*

che da impiegati. «L'obiettivo è di favorire la diffusione della cultura aziendale a tutti i livelli, aumentare l'iniziativa, la condivisione, la curiosità e l'autonomia decisionale. Chi è a contatto con il cliente deve poter decidere», spiega **Andrea Boldrin**, direttore risorse umane Decathlon.

PIÙ INFORMAZIONI E PERSONALIZZAZIONE

Una recente indagine condotta da **International council of shopping centers (Icsc)** rivela che i consumatori di tutte le età ricercano l'integrazione tra tecnologia e shopping e in particolare ritengono che la tecnologia sia ormai pronta per rendere più facile l'accesso alle informazioni e lo shopping.

I consumatori
ricercano
l'integrazione tra
tecnologia
e shopping

I consumatori hanno inoltre dichiarato che entro il 2020 vogliono avere accesso ai prodotti nel negozio senza coinvolgere un venditore (62%), visualizzare come inserire i mobili e i complementi d'arredo in una casa prima di acquistarli (55%), compilare la lista della spesa sull'app del punto vendita e ricevere una mappa per localizzare i prodotti (54%).

Dalla raccolta di informazioni per l'acquisto al *check-out* in negozio, la tecnologia migliora e facilita l'esperienza dello shopping. In questo senso il **click & collect** ne è il miglior esempio: il 73% degli intervistati ha acquistato un prodotto da dispositivo mobile e lo ha ritirato in negozio. Ma per i consumatori intervistati l'obiettivo chiave è la personalizzazione dell'esperienza di shopping: l'80% di chi ha l'app di un centro commerciale sceglie di ricevere le notifiche su promozioni o eventi speciali durante lo shopping, il 44% degli intervistati vuole avere accesso ad applicazioni

o totem nei punti vendita che rendano facile ottenere informazioni come gli ingredienti degli alimenti per le allergie o le esigenze dietetiche, il 43% è ricettivo all'idea di prezzi personalizzati sulla base dei propri modelli di acquisto e il 39% si recherebbe in un centro commerciale più spesso se ricevesse notifiche dai negozi che vendono prodotti di suo interesse.

La personalizzazione
dell'esperienza
d'acquisto
è prioritaria per
i consumatori

Vita Mojo è un concept di ristorazione veloce e salutare, recentemente aperto a Londra. Tramite app, il cliente può comporre la propria insalata da casa, per strada, durante la pausa pranzo, ritrovandosi poi nel locale con l'insalata già pronta da portarsi via o da consumare in loco. Questa app mostra inoltre in tempo reale le proprietà nutritive ed energetiche del piatto, la quantità di zuccheri, carboidrati o grassi, permettendo al cliente di modificarle, cambiando qualche ingrediente o le quantità in modo da poter trovare il mix più adatto ai propri stili alimentari. «La personalizzazione dei pasti per i clienti» commenta Valente «sta diventando sempre più importante, in particolare per quelli takeaway. L'innovazione di Vita Mojo consiste nell'integrazione fluida della tecnologia nel processo e nella semplificazione che ne consegue: non occorre più comunicare un ordine complesso o attendere a lungo. Nel contempo si riescono a trasmettere informazioni nutrizionali utili a un

Parlano i retailer

«Amazon negli Stati Uniti ha già aperto tre librerie e i suoi progetti di sviluppo prevedono di continuare ad aprire e di realizzare accordi con i grandi retailer per creare pick-up point. Questa è un'opportunità per i punti vendita, un modo di portare traffico nei negozi».

Mario Resca, presidente Confindustria

«Il dialogo con il cliente diventa diretto, la differenziazione dei prodotti e la visione del personale diventa leva strategica, dalla selezione accurata (di giovani laureate in erboristeria, biologia e scienze naturali) fino a programmi di formazione costanti».

Andrea Prange, amministratore delegato de L'erborario franchising

«Presso il Centro di Arese le aziende hanno la possibilità di sperimentare il nuovo e il cliente è accolto, oggi, nel mondo di domani. Il design, l'offerta e i servizi proposti sono concepiti per esprimere una nuova dimensione dello shopping, un sentiero ancora inesplorato che non trova corrispondenza in altre gallerie commerciali. Il risultato è un luogo unico, diverso: il primo nuovo concept di una nuova generazione».

Francesco Ioppi, direttore immobiliare Finiper e direttore il Centro di Arese

pubblico sempre più consapevole. La prossima sfida sarà riuscire a sviluppare in modo sostenibile il progetto di consulenza personalizzata: l'opportunità è molto interessante e il punto di partenza può facilitare, perché la risposta iniziale di questo concept è stata molto positiva».

«Il ruolo di **GS1 Italy** in questo contesto – chiosa **Bruno Aceto**, ceo dell'associazione che riunisce 35 mila imprese del largo consumo – è decisivo proprio nel creare il collegamento tra mondo fisico e informazioni, attributi dei prodotti che devono essere gestiti nel mondo digitale, attraverso gli standard GS1, rilevanti per individuare e descrivere i prodotti in maniera univoca. La disponibilità di informazioni accurate, poi,

potrà avere un esito ora impraticabile: localizzare sulla mappa di **Google** in quale negozio fisico si trova quel determinato prodotto».

CONTENITORI DI TEMPO

Il caso dei centri commerciali è emblematico. Gli stereotipi da superare sono quelli che

 @Acetob

Su @shopping_google un posto in prima fila per i tuoi prodotti, grazie al codice a barre #GS1 #barcode #ecommerce

hanno accompagnato lo sviluppo dei centri commerciali nei decenni, come l'equazione cc=ipermercato, l'azione dirompente di queste **cittadelle dello shopping** nei confronti del commercio locale e dello sviluppo urbano, l'idea di non

6

mln di utenti
al giorno nei centri
commerciali italiani

luogo. «Questi luoghi comuni sono superati e dobbiamo fare uno sforzo collettivo per una loro revisione. I centri commerciali sono entrati nelle abitudini di consumo dei cittadini italiani. Così dicono i numeri. Il nostro successo è figlio dei nostri 6 milioni di utenti al giorno», afferma **Massimo Moretti**,

La tecnologia guida il cambiamento

L'uso della tecnologia è il filo rosso che collega le innovazioni individuate da Kiki Lab con Ebeltoft Group e viene declinato con maggiore o minore intensità secondo il focus che il retailer vuole evidenziare. Anzi, proprio grazie alle tecnologie impiegate il panorama del retail offre idee non massificate con un ventaglio di soluzioni che definiscono e differenziano i diversi operatori.

SMART SHOPPING. Certamente la macro tendenza smart shopping è quella in cui la tecnologia è preponderante. Si va infatti dal punto di ritiro e consegna di pacchi 24/7 completamente autogestito di **Canada Post**, compreso il servizio drive e il camerino per provare l'indumento acquistato online (ed eventualmente rispedirlo immediatamente), alla ristorazione rapida dell'americano **Eatsa**, dove i clienti possono ordinare su iPad la propria insalata totalmente personalizzata, pagano con carta o con lo smartphone e poi ritirano il cibo da un locker trasparente e digitale quando compare il loro nome. Tutto avviene

senza interazione tra clienti e addetti, è 100% *self service* con il vantaggio della velocità nel servizio e della riduzione dei costi per il retailer.

DISPLAY. Ma smart shopping significa anche creare coerenza tra il display online e il negozio. Lo insegna la spagnola **Pangea**, che ha aperto l'agenzia di viaggi più grande del mondo a Madrid, dove in 1500 metri quadrati gli appassionati di viaggi possono navigare e fare acquisti su uno dei 40 schermi touch o essere consigliati di persona da addetti, essi stessi viaggiatori esperti di una specifica area. Naturalmente il coffee shop, la libreria, aree per eventi e incontri non mancano. L'inglese **Bloom&Wild**, *e-tailer* di fiori, ha invece puntato su un packaging innovativo che mantiene freschi i fiori per tutta la spedizione e ha forma e dimensioni tali da inserire la confezione nelle cassette postali delle case britanniche, totalmente standardizzate.

TECNOLOGIA. Ma la rivoluzione tecnologica che stiamo vivendo giorno dopo

giorno se da un lato guida l'esperienza di **Picnic**, il primo supermercato online via app in Olanda, che consegna secondo un itinerario prestabilito con furgoni elettrici, dall'altro è alla base di **Decathlon Connect**, negozio compatto (50 e 200 metri quadrati a Stoccarda e Monaco di Baviera) in location centrali, dove il layout è suddiviso in tre aree: la zona grigia dedicata alla prova dei prodotti e delle novità, la zona bianca dedicata al clicca e ritira e ai prodotti essenzialmente nutrizionali per sportivi e quella azzurra centrale è attrezzata con touch screen per navigare in tutto l'assortimento, acquistare e ritirare successivamente. **ASSORTIMENTO.** E per un format che si restringe ve ne sono altri che si allargano, come il nuovo concept di **Lidl** in Francia che porta la superficie a 1400 metri quadrati (superiore alla media di mille metri quadrati) definito smart discount, a metà tra l'hard discount e il supermercato compatto con forte accento su freschi e sulle private label come veicolo della qualità.

presidente Consiglio nazionale dei centri commerciali (Cncc).

I centri commerciali sono infatti 969 in Italia, con un giro d'affari stimato di 51 miliardi di euro (il 3,2% del Pil), circa 400 mila occupati, decine di migliaia di punti vendita. E oltre due miliardi di utenti. Ma per superare gli stereotipi occorre anche **integrarsi con i centri urbani**, facendo

leva sulle aree dismesse sulle quali sono in corso accordi con l'**Agenzia del demanio**: in gioco ci sono beni dello **Stato** per un valore di tre miliardi di euro.

Le polarità commerciali (centri commerciali, centri urbani, internet) sono proprio al centro della ricerca **Dove va lo shopping** sul comportamento dei consumatori e le polarità commerciali, curata da

TradeLab e sponsorizzata da **Canali & C** con il patrocinio del Consiglio nazionale dei centri commerciali. Essa non solo fotografa il comportamento delle persone nei confronti dei luoghi del commercio, ma traccia una direzione verso cui questi ultimi dovranno necessariamente tendere.



Il centro commerciale va in città

Nel percorso di integrazione dei centri commerciali nelle aree urbane, l'interlocutore primario è, naturalmente, la politica e lo sforzo è quello di accreditarsi da parte degli operatori del settore, proprio sulla base del valore economico e sociale del comparto, nei confronti delle istituzioni. Di fronte alla senatrice **Maria Spilabotte**, vice presidente commissione Lavoro del Senato e al senatore **Vincenzo Gibiino**, presidente Osservatorio parlamentare sul mercato immobiliare, il presidente del Cncc Massimo Moretti enumera i valori aggiunti del centro commerciale: occupazionali in quanto creatore di posti di lavoro sul territorio, sociali, in quanto elemento aggregatore e luogo di erogazione di servizi per la comunità, fiscali perché nulla sfugge. «Per contro – aggiunge Moretti – siamo sottoposti a un regime di regole che rispettiamo ma che sono interpretate e attuate diversamente da regione a regione. Si spacca il capello in quattro in materia di saldi, poi l'e-commerce organizza *black friday* e *cyber monday* senza alcun problema. Per di più con un regime fiscale a due velocità». Un messaggio recepito dalla senatrice Spilabotte che rivendica il ruolo della politica per governare determinati processi per evitare una deriva senza timone. «Vogliamo essere, con l'Osservatorio parlamentare, una barriera di filtro bipartisan delle esigenze di questo mondo per portarle alla luce e a conoscenza del legislatore.

Per questo l'Osservatorio è arricchito della presenza dei diversi operatori di settore, che hanno voce in capitolo. Oggi uno dei temi sul tappeto riguarda il recupero degli edifici e delle aree dismesse nelle città. Occorre riprendere il partenariato pubblico-privato. Sappiamo che è un processo lungo, che prevede diversi passi successivi tra cui il cambio di destinazione d'uso da parte del comune. Sappiamo di che cosa c'è bisogno e cercheremo di tradurlo in norme». Il senatore Gibiino va oltre e si sbilancia annunciando la presentazione di una legge obiettivo per i centri commerciali, contenente delle linee guida univoche pur nel rispetto delle autonomie locali, ma che superino la varietà di interpretazioni che oggi esistono. «I centri commerciali vanno valorizzati, perché sono dei luoghi perfetti per il rispetto della fiscalità ed è un valore che dobbiamo considerare. Vi sono poi aree ex industriali che il pubblico non riesce a valorizzare perché non ha risorse. Perché non aiutare chi invece le può mettere a disposizione per migliorare le zone degradate, creando per di più occasioni di lavoro? Dobbiamo avere una visione di sistema per creare valore aggiunto. Non va dimenticato, infine, che senza i centri commerciali i bilanci di alcuni comuni non starebbero in piedi». Con buona pace dei colossi del digitale che pagano le poche tasse sui ricavi generati in Italia all'estero.

La ricerca presentata da **Maddelana Borella** di TradeLab, forte ormai di una metodologia consolidata, rileva che le polarità commerciali non se la passano poi così male: centri commerciali, centri urbani e internet sono in decisa crescita quanto a frequentazione, rispettivamente del 6,1%, dell'8,6% e del 4% sull'anno precedente, a conferma di un miglioramento del clima di fiducia che ha spinto gli italiani a considerare le opzioni di acquisto. (VEDI FIGURA 1)

Ma che cosa spinge a visitare i negozi? Essenzialmente una raccolta di informazioni. Con dinamiche diverse. La visita in negozio resta sempre al primo posto per il 78,9% degli intervistati, con una leggera variazione in meno dello 0,6%; seguono poi internet con il 12,1% in crescita del 2,9% e i volantini al 6,1% ma in forte crescita: +11%, motivata con il fatto che soprattutto l'alimentare non riesce a fare a meno di questo strumento di comunicazione e non ha ancora elaborato una formula più efficiente e più sostenibile. Residuali le altre modalità con il 2,9% ma in forte diminuzione del -11,9%.

Resta comunque il fatto che già oggi il 35,2% di chi visita i centri

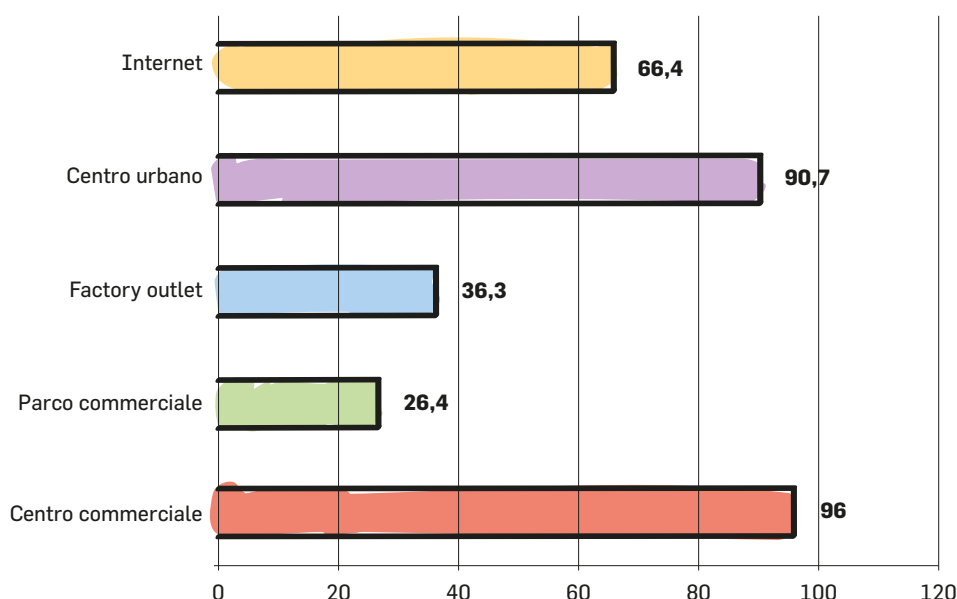
La raccolta
di informazioni guida
la visita nel punto
vendita

commerciali lo fa per **altri motivi che acquistare**: ci va per divertirsi (13%), per il “benessere” (crasi tra benessere fisico ed estetico, 9,5%) o per mangiare (12,6%). E la ristorazione sembra essere una delle leve principali per attrarre consumatori.

Ha quindi ragione **Massimo Moretti**, presidente Cncc, quando afferma che «i centri commerciali non saranno più in un futuro più o meno prossimo in competizione sulle vendite, ma con Netflix, Sky o una gita in montagna».

FIGURA 1

FREQUENTAZIONE DELLE POLARITÀ COMMERCIALI (ESCLUSI STUDIO E LAVORO)



Fonte: TradeLab “Dove va lo shopping” 2017

Il potenziale della ristorazione nei centri commerciali

La ristorazione è al centro di un'accurata analisi di **Bruna Moroni** di TradeLab, a partire dalle dimensioni del mercato *away from home* in Italia che con 78 miliardi costituisce il 33% dei 233 miliardi dei consumi alimentari complessivi, con un trend in costante ascesa, al contrario dei consumi *at home*: «Negli ultimi dieci anni 8,5 miliardi di consumi alimentari sono migrati dal mercato della spesa a quello fuori casa», annota Boroni, «con performance sempre migliori rispetto all'andamento del Pil, ciò che ne fa un mercato con domanda poco elastica

al reddito disponibile. Anche negli anni di crisi gli italiani non hanno rinunciato a consumare al bar o al ristorante». Entrando nello specifico delle dinamiche di consumo nei centri commerciali l'analisi rileva che il 75% dei frequentatori vi consuma prodotti food & beverage per un valore stimato di 2,3 miliardi e che il pranzo è l'occasione di consumo principale. Ma in generale un cliente su cinque segnala insoddisfazione per i tempi di attesa, per un'offerta inadeguata alle aspettative e una bassa qualità del cibo.

Vi è però una base di alto spendenti in servizi di ristorazione che frequenta i centri commerciali (circa il 49% del totale) che dichiarano interesse a frequentare le differenti tipologie di ristoranti, dalle pizzerie ai ristoranti etnici, *trendy*, top e *gourmet*, passando dalle osterie/trattorie e dai ristoranti benessere, che rappresentano una grande opportunità: la ricerca di TradeLab stima che si possano recuperare circa 98 milioni di pranzi o cene nei centri commerciali, per un fatturato teorico potenziale di 1,78 miliardi.

Diventeremo dei **contenitori di tempo**». Sul rapporto tra fisico e digitale sono poi significative le considerazioni di **Luca Pellegrini**, presidente di TradeLab.

Quest'anno per la prima volta accanto alle tre grandi piazze finora indagate (Milano, Roma, Catania) sono stati aggiunti anche tre capoluoghi di provincia (Verona, Pescara e Brindisi) per una rappresentazione più in linea con le caratteristiche dell'Italia. Questa operazione ha così permesso di individuare delle differenze tra grandi e piccole città. In particolare: i centri

commerciali sono più frequentati nelle seconde, i centri urbani e internet nelle prime. Con riflessi simmetrici per quanto riguarda gli acquisti.

Più centri
commerciali nelle
città piccole,
più centri urbani
e internet nelle
grandi



@Linkiesta

Metti una sera a cena
al centro commerciale.

«Queste evidenze ci permettono – afferma Borella – di fare due considerazioni. Probabilmente l'offerta dei centri urbani nelle piccole città non è adeguata alla domanda, che trova invece maggiore riscontro nei centri commerciali extra urbani, anche perché il consumatore è decisamente più mobile che nelle grandi città. In secondo luogo non c'è correlazione tra minore offerta fisica e maggiore uso di internet».

Altro elemento di riflessione suggerito dalla ricerca è che quanto a fonti informative primarie e complementari (assodato che in media ne vengono utilizzate 2,1), internet è terzo

L'OPINIONE

Cambio di paradigma



Internet e il digitale costituiscono una sfida per il retail fisico, ma è molto di più di quello che consideriamo come e-commerce: è accesso a tutte le informazioni generando infedeltà, ma è anche un potente strumento di relazione con il cliente, per rafforzarne la fedeltà. Per questo chi ha degli *asset* fisici deve chiedersi come integrarli in un rapporto omnichannel il più performante possibile ma contemporaneamente deve riflettere su quanto l'esperienzialità sensoriale nel punto vendita favorisca un'interazione tra le persone più forte del digitale.

Ma è in un cambio di paradigma più ampio che in particolare i centri commerciali devono trovare la ragione di un rinnovato slancio.

Già oggi il mondo del commercio sta operando in un quadro di cambiamento strutturale che si muove con inerzia, ma l'importante è comprendere la direzione verso cui si sta orientando.

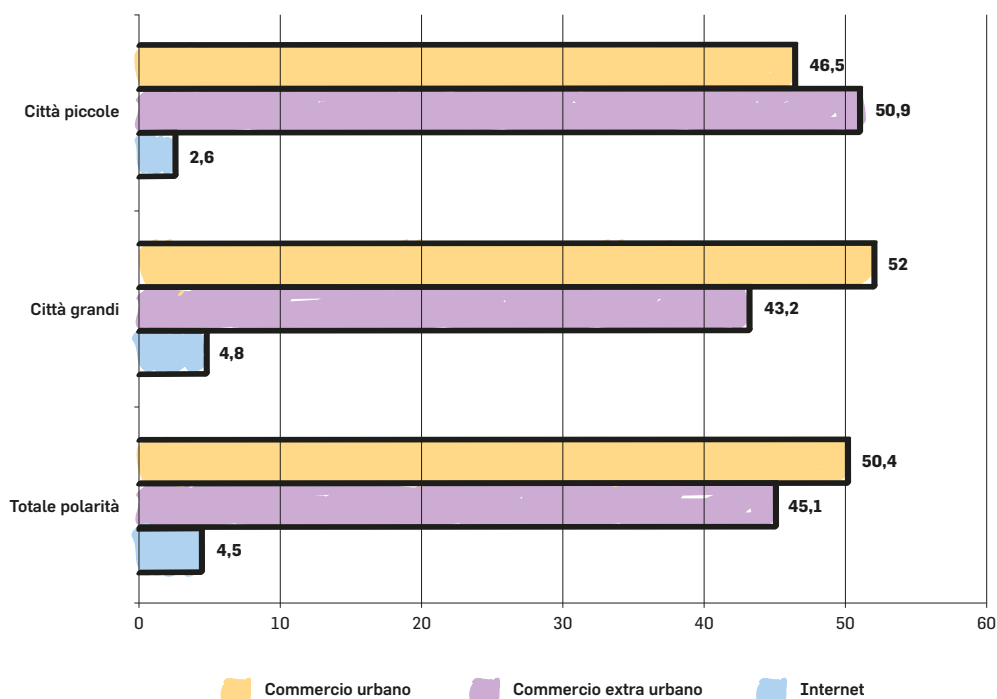
La *value proposition* dei mercanti in era di omnicanalità è la stratificazione di un'offerta *core* di beni e servizi

che giustificano il rapporto con il cliente, di quello che si chiamava *cross selling* e oggi viene denominato ibridazione e di un insieme di attività che sotto il cappello di *social edutainment* va ad arricchire l'offerta. Per social edutainment intendiamo un insieme di intrattenimento e spettacolarizzazione, di educazione per migliorare le competenze e la cultura del consumatore, di socializzazione attraverso eventi per creare fedeltà, di *meeting point* qualificati, di spazi ad uso della comunità. Per le polarità fisiche ieri era sufficiente fornire ai retailer spazi di vendita con alcune economie esterne (come la pedonabilità garantita), oggi anche il social edutainment diventa un'ulteriore economia esterna a carico delle polarità, in particolare di quelle pianificate dove la regia è unitaria. Per i centri commerciali questo significa una cosa sola: meno facility management e più marketing.

Luca Pellegrini
presidente TradeLab

FIGURA 2

UTILIZZO DELLE POLARITÀ COMMERCIALI PER GLI ACQUISTI



Fonte: TradeLab “Dove va lo shopping” 2017

dopo la visita ai negozi e dopo i volantini. Ma il 30% (+10%) degli individui ricerca informazioni aggiuntive sui prodotti all'interno dei punti vendita con dispositivo mobile. È probabilmente uno spunto di riflessione ulteriore per i retailer a considerare maggiormente il ruolo informativo del punto vendita.

2,1

il numero delle
fonti informative
utilizzate
mediamente

Un po' diverso è invece lo scenario relativo agli **acquisti**, che vede in vantaggio il centro urbano (50,5%) sui centri commerciali (45,1%). Non nelle *small city*, però, dove il rapporto è invertito, a conferma di un diverso sistema di offerta. Terzo posto per internet (4,5%). Ma è l'unica polarità che cresce (+9,5%), mentre le altre due sono in regressione o stabili. Nell'ultimo anno, poi, un acquirente online su 5 ha ritirato il prodotto in un punto vendita fisico. (VEDI FIGURA 2)

Dall'elettronica all'abbigliamento, dalle calzature alla profumeria il **click & collect** sembra quindi essere ormai la modalità scelta dalla gran parte dei retailer italiani e gradita ai clienti per le

1 su 5

acquirenti online
ha ritirato nel
punto vendita

vendite online. In ogni caso gli italiani adottano una **strategia di acquisto multipolare** e laddove scelgono una sola polarità il commercio extra urbano nei centri commerciali supera quello urbano, in particolare nelle *small city*, dove il divario è consistente: 21,7% contro 8,4%. ■

Oltre il digitale, la sfida del Non Food

Sotto pressione più di altri settori, il Non Food ha ormai inglobato nel proprio DNA l'idea di una convivenza tra online e offline, grazie ai mutati comportamenti dei consumatori. E sono proprio i canali fisici a doversi reinventare e a trovare un proprio riposizionamento. Con una strategia tutta nuova.

Quattordici anni per l'Osservatorio Non Food di GS1 Italy sono un bel traguardo. Soprattutto se negli ultimi dieci ci sono stati almeno due eventi disruptive per il settore: da un lato la costante diminuzione delle vendite e dall'altro l'e-commerce. Oggi il processo di digitalizzazione può considerarsi integrato a pieno titolo nella quotidianità di ognuno di noi. Dalla sfera relazionale alla comunicazione al processo di acquisto. E come è cambiato il consumatore? L'equilibrio tra *shopping* e procurement alla luce di nuove aspettative, attitudini e capacità cambia e influenza il processo di acquisto. Con impatti significativi su tutto il Non Food.

«Viviamo nell'eterno presente, con grandi problemi a decifrare il futuro», afferma **Edmondo Lucchi**, responsabile new media e internet GfK, poiché negli

Viviamo nell'eterno
presente con
problemi a decifrare
il futuro

ultimi dieci anni la digitalizzazione è entrata prepotentemente nella quotidianità di ognuno, scardinando equilibri consolidati anche nel mondo del retail.

«Negli ultimi 10 anni il consumatore ha definitivamente cambiato il suo modo di fare acquisti» afferma **Marco Cuppini**, direttore **Tendenze online**. «Questo ha avuto un forte impatto sui consumi non alimentari sia in termini di valore assoluto che di canalizzazione delle vendite e ha

innescato meccanismi e reazioni differenti nei singoli comparti del Non Food». Gli impatti sul **comportamento di acquisto** e di **scelta del "luogo"**, fisico o digitale, dove fare acquisti hanno modificato il ruolo dei diversi canali distributivi, ne hanno fatto nascere di nuovi e hanno spostato le relative quote di mercato, anche e soprattutto nei settori del Non Food.

Senza dubbio le conseguenze della digitalizzazione nel retail continueranno a farsi sentire per altri anni, anche se non sono ancora del tutto chiari i risvolti e le evoluzioni future.

Tra queste, secondo **Luca Zanderighi**, fondatore e partner TradeLab, **la razionalizzazione delle reti di vendita**, l'adattamento e l'**innovazione** per consolidare e differenziarsi. «Per quanto riguarda la razionalizzazione, vi è un tema di risorse finanziarie

L'OPINIONE

Il retail e la distruzione creativa



L'epoca del "tutto sotto lo stesso tetto" oggi sembra avere un sapore quasi giurassico. Forse perché gli ipermercati, che avevano coniato questa espressione per rappresentare il trionfo del commercio despecializzato, oggi si rendono conto che sopra di loro c'è un tetto più grande che si chiama e-commerce.

Ma andiamo con ordine. Una volta, parlando di commercio si distinguere fra diversi canali. Era facile, erano pochi. Parlando di prodotti Non Food, quella enorme categoria che per esclusione raccoglie tutto ciò che non è grocery e si può trovare (o si poteva trovare...) nelle corsie di un ipermercato, la storia della canalizzazione ha avuto molte tappe.

All'inizio c'era l'indistinto commercio al dettaglio; per gli ipermercati guadagnare quote di mercato è sembrato un gioco da ragazzi. Assortimenti fatti di un po' di tutto, prezzi bassi giocati soprattutto con la leva delle promozioni e il gioco era fatto.

Forse... Trattare prodotti "complessi" come l'elettronica di consumo, il bricolage, l'abbigliamento ecc, ecc. come un qualsiasi prodotto grocery si è dimostrato un errore. Buyer non specializzati, assortimenti poco vasti e profondi, *layout* e *merchandising* super standardizzati, hanno frenato un'ascesa che non si è mai dimostrata tale. Anche perché sul mercato del Non

Food, prima a macchia di leopardo e poi in maniera capillare (anche troppo), sono apparse le GSS, le grandi superfici specializzate. L'elettronica di consumo, il bricolage, lo sport, l'arredamento, i giocattoli, l'edutainment (libri, musica, videogiochi), hanno avuto i propri campioni che hanno inferto un duro colpo agli ipermercati.

Ma poi all'orizzonte si sono affacciate due minacce: la crisi e l'e-commerce.

Alla prima non si scappa. I consumi dei prodotti Non Food, da valere quanto gli "anticiclici" alimentari, sono crollati. Passata la crisi, o meglio, la trasformazione, il mondo ha iniziato a fare i conti con una vera rivoluzione. La disruption, il cambio di paradigma, chiamatela come volete. Oggi ci informiamo e facciamo acquisti in modi completamente diversi rispetto a non tanti anni fa. L'online sta entrando nelle abitudini di una fetta sempre crescente della popolazione; per i più giovani il concetto di esperienza omnichannel è un fatto acquisito. Che si tratti di servizi (nel turismo ormai 9 clienti su 10 pianificano le loro vacanze navigando online) o di prodotti, il ritmo di crescita è incalzante.

Ma questa carrellata dei canali non si ferma qui; già oggi qualcuno parla di "no channel era". In effetti ormai si può comprare qualsiasi cosa in ogni momento, su qualsiasi device. Anche guardando fotografie

pubblicate su Instagram, può apparire la pagina sponsorizzata di una nota marca di *sneaker* che invita a premere il tasto "Acquista ora". Se guardiamo a quello che sta succedendo negli Stati Uniti, i numeri ci dicono che nel 2017 le chiusure di negozi e i fallimenti nel retail hanno già superato quelli dell'anno precedente e sono i peggiori dalla grande depressione. In particolar modo questo vale per le catene di abbigliamento generiche e i grandi magazzini; in altre parole soffrono i despecializzati, quelli che hanno in assortimento t-shirt e jeans uguali a tutta la concorrenza. E i cattivi risultati economici non gli hanno permesso di intervenire per cambiare rotta. Ma attenzione, non è in crisi un intero settore economico, la situazione non è uguale per tutti. Va bene chi ha saputo reinventarsi, chi si è trasformato. C'è chi ha creato una forte piattaforma di e-commerce, offrendo sconti a chi compra online e ritira a negozio, o chi ha investito molto sul servizio al consumatore. Qualcuno lascia il mercato, qualcuno rinasce più forte di prima. La distruzione creativa di **Schumpeter** si sta mostrando più vera che mai (non solo sui libri dell'università).

Marco Cuppini
direttore Tendenze online

e di adeguatezza del servizio commerciale al processo di digitalizzazione per integrare i diversi canali», aggiunge Zanderighi. Un segno evidente è la prosecuzione della razionalizzazione in atto nella rete dei punti vendita Non Food presenti sul territorio italiano. Ma il trend è meno accentuato rispetto al passato: nel 2016 hanno chiuso circa 4.600 punti vendita e il bilancio tra aperture e chiusure è stato del -0,1%. (VEDI FIGURA 1) «Quanto all'adattamento e alla differenziazione, abbiamo settori nei quali le performance sono addirittura migliorate, altri in cui abbiamo assistito a un lento ma deciso declino».

Nel 2016 i 13 settori (mobili e arredamento, abbigliamento e calzature, bricolage, cartoleria, edutainment, casalinghi, elettronica di consumo, prodotti di

Adegua-
re il servizio
commerciale
al processo di
digitalizzazione
per integrare
i canali

profumeria, prodotti per automedicazione, giocattoli, gioielli e orologi, prodotti di ottica, tessile) monitorati dall'Osservatorio Non Food di **GS1 Italy** hanno totalizzato consumi per un totale di circa 102,5 miliardi di euro, pari al +1,0% rispetto al 2015.

Tra i settori top per crescita nel 2016 troviamo i giocattoli (+4,7% sul 2015), l'edutainment (*home-*

video, libri, supporti musicali e videogiochi +4,3%), e l'elettronica di consumo (+3,4%). L'unico settore ad aver chiuso l'anno con un segno negativo importante è quello di abbigliamento e calzature (-2,3%). (VEDI FIGURA 2)

102,5
miliardi
i consumi Non Food,
+1%
sul 2015

FIGURA 1

IL COMMERCIO AL DETTAGLIO SPECIALIZZATO NON FOOD PER COMPARTO MERCEOLOGICO - NUMERO DI ESERCIZI

	2015	2016	VARIAZ. % 2015-2016	VARIAZ. % 2012-2016
Abbigliamento e accessori	118.813	117.844	-0,8%	-6,0%
Ferramenta, costruzioni, vernici, giardinaggio	41.291	40.764	-1,3%	-5,8%
Mobili, casalinghi, illuminazione	40.806	40.168	-1,6%	-6,8%
Libri, giornali, cartoleria	39.951	38.829	-2,8%	-9,0%
Calzature e articoli in cuoio	26.207	25.656	-2,1%	-8,7%
Cosmetici, articoli di profumeria e erboristerie	22.190	22.288	0,4%	-0,8%
Elettrodomestici, informatica, audio-video, telefonia	19.463	19.892	2,2%	10,7%
Prodotti tessili e biancheria per la casa	17.920	17.174	-4,2%	-12,2%
Altri esercizi specializzati	132.860	132.298	-0,4%	-1,2%
Totale commercio al dettaglio specializzato non alimentare	459.501	454.913	-1,0%	-4,5%

Fonte: Elaborazione TradeLab per GS1 Italy "Osservatorio Non Food" 2017

FIGURA 2

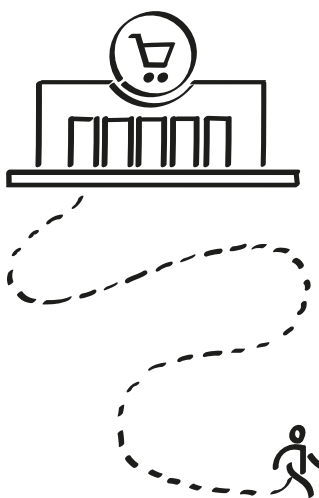
MERCATI NON ALIMENTARI OSSERVATORIO NON FOOD DI GS1 ITALY

	VALORI CORRENTI (MILIONI DI EURO) E VARIAZIONE % 2016/2015					
	2012	2013	2014	2015	2016	VAR %
Abbigliamento e calzature	28.998	27.080	26.081	25.455	24.859	-2,3
Elettronica di consumo	19.223	18.688	18.593	19.495	20.166	3,4
Mobili e arredamento	14.554	13.661	13.613	13.740	13.895	1,1
Bricolage	12.104	11.830	11.770	11.860	11.965	0,9
Prodotti di automedicazione	5.335	5.459	5.669	6.052	6.241	3,1
Articoli per lo sport	5.774	5.823	5.643	5.672	5.779	1,9
Prodotti di profumeria	5.238	5.227	5.188	5.374	5.471	1,8
Casalinghi	4.620	4.430	4.380	4.415	4.457	1
Edutainment	3.248	3.138	3.009	3.155	3.291	4,3
Prodotti di ottica	2.369	2.331	2.324	2.420	2.470	2,1
Tessile	1.574	1.457	1.423	1.392	1.381	-0,8
Cancelleria	1.402	1.330	1.315	1.313	1.325	0,9
Giocattoli	1.091	1.053	1.063	1.127	1.180	4,7
Totale Non Food	105.530	101.507	100.071	101.470	102.480	1

Fonte: Elaborazione TradeLab per GS1 Italy “Osservatorio Non Food” 2017

I dieci anni considerati, anche per il mercato dei beni non alimentari, come per la restante parte dei consumi, si sono chiusi con un periodo di ripresa, insufficiente però a recuperare le cifre iniziali e caratterizzato da una bassa intensità e da un percorso in rallentamento (+1,4% nel 2015 e +1,0% nel 2016): questo manifesta ancora notevole **incertezza per il futuro**.

«Nel decennio sono emerse nuove derive dei consumi, rappresentate dai servizi e dai prodotti a maggiore **contenuto di servizio**», spiega Zanderighi. «Il consumatore ha rivisto le priorità di consumo e ne ha ridisegnato i percorsi facendone un nuovo stile di vita». Si spiega così il fenomeno dell'ultimo decennio, ossia il comparto non tecnologico che non solo ha conquistato più spazio tra le preferenze degli



Il consumatore
ha rivisto
le priorità
di consumo

italiani ma è l'unico con una performance positiva. È il **mondo del "bellesere"**, cioè l'aggregato di tutte le categorie dedicate al benessere fisico ed estetico del consumatore (articoli per lo sport, prodotti di automedicazione, prodotti di profumeria e ottica). Complessivamente tra 2007 e 2016 questi consumi sono **cresciuti del 20,5%**, raggiungendo il 19,5% dell'universo non alimentare e guadagnando 5 punti in più di quota di mercato.

A soffrire più di tutti del combinato disposto della crisi economica e dell'affermarsi dell'e-commerce sono stati gli **ipermercati**. I pessimi risultati sono evidenti se si analizzano in particolare gli andamenti delle quote di mercato nell'ambito dei comparti non alimentari e l'attuale ruolo di questo canale all'interno degli stessi: nella gran parte dei settori le quote si sono ridotte, in alcuni casi anche in maniera drastica, e fatta salva qualche eccezione (cancelleria e giocattoli), il ruolo degli ipermercati nell'assetto distributivo è sostanzialmente marginale. «Gli ipermercati non sono riusciti a difendersi dallo sgretolamento del Non Food», nota Zanderighi «e la formula "tutto sotto lo stesso tetto", alla base della massificazione dei consumi, ha pagato pegno».

Per gli specialisti dell'ipermercato è giunto quindi il **tempo di decidere** quali strategie utilizzare per la propria offerta non alimentare e per gli spazi a essa dedicati: al momento si parla di razionalizzazione della superficie, a favore di aree per il consumo fuori casa o di parti di galleria nei centri commerciali, o di corner espositivi a favore di alcuni brand noti, favorendo il fenomeno dello *showrooming*. Di sicuro trovare qualche soluzione è fondamentale, visto

Un calo lungo dieci anni

L'Osservatorio Non Food registra negli ultimi dieci anni un calo dei consumi nei 13 settori di 11,5 miliardi di euro. Con dinamiche diverse. Il mondo casa (mobili, arredamento e casalinghi) ha lasciato sul terreno il 15% in valore (scendendo nel 2016 a 18,3 miliardi di euro), perdendo tuttavia un solo punto di quota sui consumi Non Food complessivi (dal 19,0% del 2007 al 17,9% del 2016).

In calo anche l'elettronica di consumo (-7% a valore), ma con trend molto differenti: diminuiscono gli acquisti di prodotti informatici, fotografici e di elettrodomestici bruni (*in primis* televisori e *hi-fi*), mentre guadagnano spazio bianchi e piccoli elettrodomestici e soprattutto la telefonia, uno dei segmenti più dinamici degli ultimi 10 anni.

Quasi il 12% della spesa non alimentare viene dedicata al bricolage, che ha ridotto però il proprio giro d'affari del 4,7% (quasi 600 milioni di euro) nell'arco del decennio. Il minore potere d'acquisto ha comunque favorito il fai-da-te rispetto al ricorso ad artigiani specializzati.

Il quadro del comparto Non Food si chiude con il settore dell'entertainment, rappresentato dai segmenti edutainment, giocattoli e cancelleria (in quest'ultimo caso l'attinenza con il mondo riguarda una parte della categoria, ma le tendenze di massima sono le stesse). Complessivamente nel 2016 questo settore ha assorbito 5,8 miliardi di euro, ossia il 5,7% del totale dei consumi non alimentari, con una contrazione di circa il 13,5% nel decennio. I cambiamenti maggiori sono avvenuti nell'edutainment grazie alle modalità di fruizione digitale che hanno aperto nuove opportunità in termini di volumi e target di consumatori e hanno impattato positivamente sui valori unitari di vendita.

che il processo di contrazione appare strutturale.

Zanderighi sottolinea che la risposta va ancora una volta trovata nel consumatore, che non vuole algoritmi, ma vuole servizi: «I consumatori acquistano sia esperienze sia prodotti: da qui la crescente domanda per sessioni di benessere, i tutorial di *make up* e bricolage, i corsi di cucina, e valorizzano prodotti personalizzati o su misura, magari da vedere online e provare offline. Infine con l'**e-commerce**, che crea un **eccesso di scelta**, i consumatori premiano ben definiti retail concept».

Per questo le performance economiche di un'impresa della distribuzione moderna Non Food non dipendono soltanto dalla capacità di attrazione commerciale della singola insegna, ma anche da

Il consumatore
non vuole algoritmi,
ma vuole servizi

quella complessiva del “contenitore” in cui è inserita e a cui contribuisce. Emerge il concetto delle “polarità commerciale”, intese come luoghi di aggregazione delle realtà distributive con proposte di assortimento e servizi molto differenti e sempre più differenzianti, per lo più **integrati con il mondo virtuale**.

Perché l'ipermercato è entrato in crisi

«Negli anni in cui dominava, l'ipermercato ha sofferto di anestesia da troppo successo e, anche per questo motivo, gli specialisti del formato sono stati distratti dall'internazionalizzazione. Un altro aspetto è stata la scarsa velocità, che trova spiegazione nel fatto che le attività immobiliari hanno avuto il sopravvento, così le location che un tempo erano buone, forse oggi non lo sono più per le mutate condizioni sociali, demografiche, geografiche. Infine, credo sia mancato un adeguato investimento sulle persone». Come uscirne? Una strada possibile è un coinvolgimento sempre più efficace dei clienti attraverso le tecnologie digitali».

Pierluigi Bernasconi, amministratore delegato Mondadori Retail

«L'ipermercato volendo rappresentare tutti i tipi di clienti, ha però dimenticato il ruolo sociale del punto vendita. Che è principalmente un luogo d'incontro, dove ai prodotti si affiancano i servizi. Il mondo digitale aiuta, per esempio con il CRM e i big data, a comprendere meglio i comportamenti dei nostri clienti che fanno l'80% degli acquisti con la carta fedeltà. Ma ciò che ha cambiato i rapporti con i nostri clienti sono i social media, che ci hanno permesso di ripensare a operazioni in real time sui punti vendita, di adottare un tono più amichevole, anche prendendoci in giro, passando da una comunicazione *top down* a una di tipo orizzontale, più mirata e meno massificata. La qual cosa consente di personalizzare le attività promozionali e di attrarre nuovi clienti, senza cannibalizzare quelli esistenti che avrebbero comunque acquistato quel determinato prodotto».

Gregoire Kaufman, commercial e marketing director Carrefour

Secondo l'Osservatorio Non Food di GS1 Italy, se le **aree centrali** (centri storici e vie principali) restano i luoghi dove si concentra la gran parte della rete, comunque il loro appeal è in calo (46,6% rispetto al 54,9% di 10 anni fa). Trend opposto per le **polarità commerciali** (centri commerciali, parchi commerciali, *factory outlet* e altri poli), che oggi assommano il 46,7% dei punti vendita della distribuzione moderna non alimentare, specializzata e non, grazie a un'avanzata del 13% rispetto al 2007.

Guarda il video
“Osservatorio Non Food 2017”
sul canale YouTube di GS1 Italy



«In particolare i centri commerciali hanno cercato di superare gli effetti della crisi rivedendo il proprio posizionamento, aggiungendo alla tradizionale offerta di punti vendita (tra cui si inseriscono anche insegne straniere con una forte *brand awareness*) anche ristorazione, intrattenimento, servizi sanitari e nuove esperienze per il tempo libero, dando così vita a contenitori di nuova generazione. E per i *factory outlet* si rilevano aumenti di superficie, upgrade dell'offerta e nuovi servizi, tanto da diventare vere e proprie mete turistiche. Il riposizionamento dei principali centri commerciali e dei *factory outlet* sarà la sfida anche per i prossimi anni» conclude Zanderighi. ■

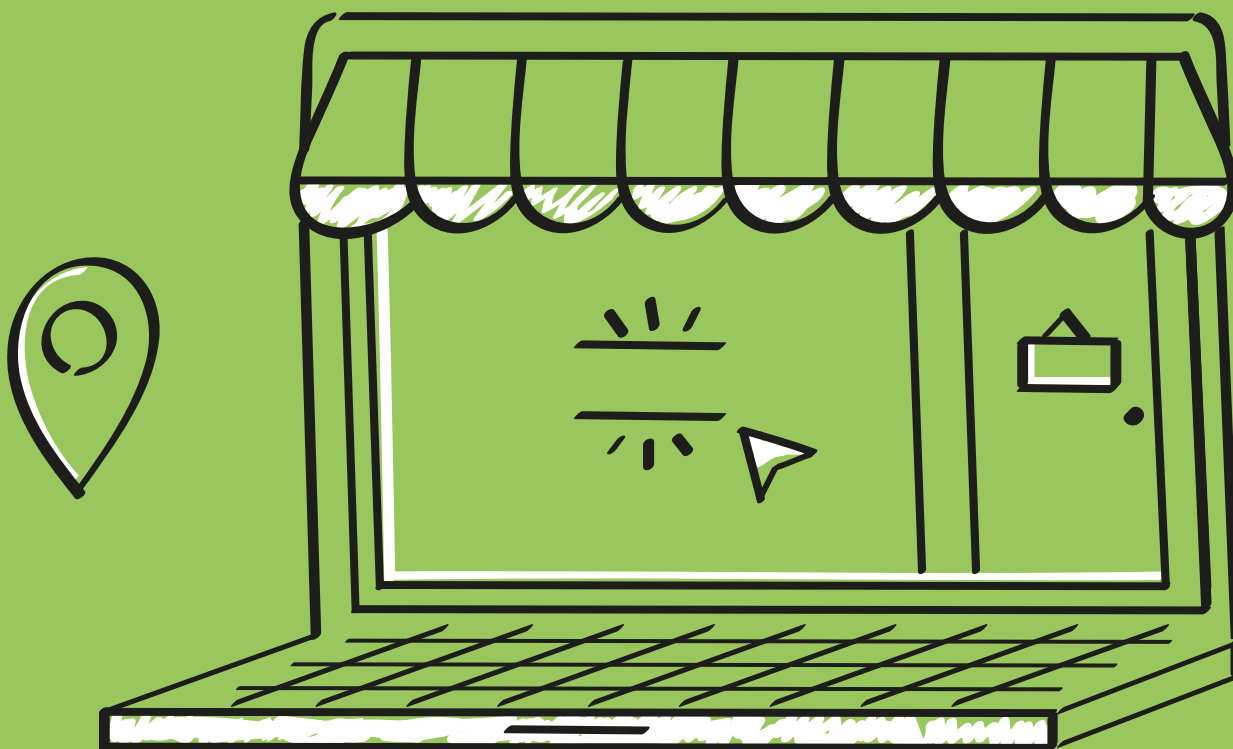
Leggi il tweet book
dell'evento #NonFood
Su Twitter Moments di



@GS1Italy

4/ LA QUOTIDIANITÀ DIGITALE NELL'ERA SENZA CANALI

Aumentano gli acquisti online, l'omnicanalità allarga le proprie ali, il cliente detta le regole del gioco, ma la grande trasformazione dell'*unified commerce* trova le imprese ancora impreparate, spesso con un approccio sperimentale e fortemente tattico. Occorre un salto di qualità con visione, coraggio e perseveranza.



Il fascino discreto della multicanalità

Con il sorpasso dei prodotti sui servizi nell'e-commerce che cresce (ma le aziende che lo fanno sono ancora poche), aumentano le occasioni d'acquisto e tra punto vendita e online si comincia a chiarire chi fa che cosa e si apre la seconda fase della multicanalità, dove la logistica è sempre più cruciale. Ma il *food & grocery* online deve riuscire a garantire un'esperienza d'acquisto fluida, semplice ed efficace.

L'e-commerce è costituito dai negozi. La conferma del ruolo svolto dai punti vendita nella creazione dell'esperienza d'acquisto in un contesto di omnicanalità, è risuonata sul palco dell'ultima edizione di **Netcomm Forum**, l'appuntamento *clou* della riflessione collettiva sullo stato di fatto e le sorti future della trasformazione digitale nel nostro paese. E parliamo di trasformazione digitale perché più estensivo del solo e-commerce. Il valore degli acquisti online effettuati sui siti italiani e stranieri da parte dei consumatori italiani, secondo l'**Osservatorio eCommerce B2c Netcomm - School of**

Management del Politecnico di Milano, raggiunge nel 2017 i 23,6 miliardi di euro, con un incremento del 17% rispetto al 2016.

Nel 2017, gli acquisti online di prodotti (52% a valore, pari a 12,2 miliardi) crescono del 28% e superano per la prima volta quelli di servizi (48% a valore, +7%, 11,4 miliardi).



L'acquisto di prodotti genera circa **150 milioni di ordini** all'anno con uno scontrino medio di 85 euro.

23.6

miliardi euro il
valore degli acquisti
online degli italiani

«Per la prima volta nella storia dell'e-commerce B2C in Italia, i prodotti, grazie a un ritmo di

crescita quadruplo, raggiungono e superano i servizi. Il paniere degli acquisti online si sta quindi lentamente avvicinando a quello rilevato nei principali mercati più evoluti (dove i prodotti incidono per il 70% circa)» afferma **Riccardo Mangiaracina**, responsabile scientifico dell'Osservatorio. (VEDI FIGURA 1)

Tra i settori più performanti per il ritmo di crescita, troviamo il **food & grocery** (+43%) **arredamento e home living** (+31%)

con circa 900 milioni di euro ciascuno.

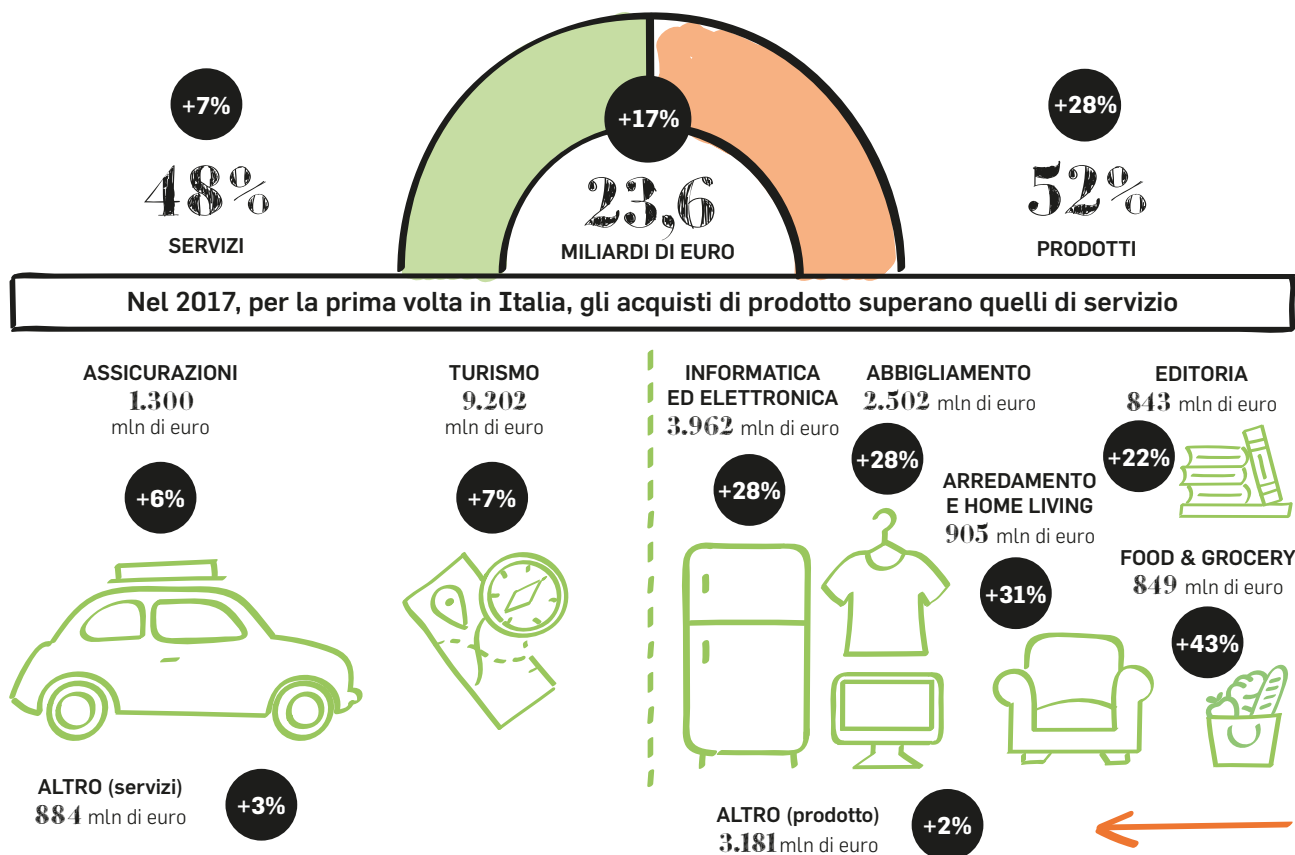
Il valore degli acquisti online in Italia di alimenti e bevande è stato di 812 milioni di euro, con un incremento del 37% (la maggior crescita registrata nell'ultimo anno nell'e-commerce italiano) e una quota nel commercio elettronico B2C del 4%. Sebbene gli e-shopper italiani che hanno acquistato food online sui siti italiani e stranieri siano passati dal 12% al 24% negli ultimi tre

anni (in totale 5 milioni di consumatori per circa 11 milioni di transazioni), la penetrazione sui consumi food & grocery totali è solo dello 0,5%, con un'interessante crescita dei prodotti freschi, che costituiscono il 31% del valore degli acquisti.

Se si analizzano le vendite di food & grocery da siti italiani, comprendendo cioè l'export, il valore aumenta a 892 milioni di euro, con una crescita del 35% rispetto al 2016. A questo riguardo è

FIGURA 1

GLI ACQUISTI ONLINE DEGLI ITALIANI SU SITI NAZIONALI E INTERNAZIONALI



E-COMMERCE 2017 IN ITALIA: GLI HIGHLIGHT

GLI ACQUISTI DA SMARTPHONE CRESCONO IN TUTTI I SETTORI



1
3

degli acquisti online
via smartphone o tablet



5 volte in più

in 5 anni

+ 65%

gli acquisti via smartphone
e superano i

5,8 miliardi di euro

WEB SHOPPER IN ITALIA, TRA ABITUALI E SPORADICI

22

MILIONI

i web shopper italiani
(che hanno effettuato almeno
un acquisto online nel 2017)

16,2

MILIONI

gli acquirenti abituali
(almeno un acquisto al mese)

=

93%

della domanda totale
e-commerce a valore



spendono mediamente

1.357

EURO

ciascuno

+ 10%

sul 2016



LA CRESCITA DELL'EXPORT

3,5

MILIARDI DI EURO

le vendite da siti italiani
a consumatori stranieri

=

16%

delle vendite e-commerce totali

il 3%

è la quota di food & grocery

interessante l'iniziativa congiunta di **GS1 Italy** e **Alibaba Italia** per promuovere l'adozione degli standard GS1 da parte dei *merchant* italiani presenti sulla piattaforma. Obiettivo: aiutare i consumatori a trovare, confrontare e comprare i prodotti più facilmente.



Già ora, secondo i dati di un'altra ricerca (**Net Retail**, elaborata da **Human Highway** per Netcomm), nel primo trimestre del 2017 i consumatori italiani che hanno acquistato online sono passati complessivamente dai 20,6 milioni del dicembre 2016 a 20,9 milioni, con una percentuale del 50% di famiglie italiane (pari a 12,2

Il food & grocery
online incide solo
per lo

0,5%

delle vendite
alimentari

milioni, in crescita del 28%) che ha adottato lo shopping digitale come modalità di routine quotidiana. Non bisogna sottovalutare però quegli oltre 10 milioni di persone, utenti regolari di internet, che non acquistano online.

Un fenomeno ormai consolidato è poi l'utilizzo dello smartphone per gli acquisti. Secondo l'Osservatorio Netcomm - Politecnico, l'e-commerce da smartphone passa nel 2017 da 3,5 miliardi di euro a 5,8, con una crescita del 65% e quello in mobilità arriva a 7 miliardi con i tablet, cioè quasi un terzo dell'intero mercato e-commerce italiano. E Net Retail aggiunge che un acquisto su quattro è fatto con un dispositivo mobile e che gli acquirenti multidevice hanno una frequenza d'acquisto più elevata con un impatto positivo sui volumi di vendita e sulle imprese. (VEDI FIGURA 2)

Tuttavia, nonostante le magnifiche sorti e il progresso dell'e-commerce italiano, quest'ultimo è oscurato da almeno due nubi. La prima riguarda le **poche aziende** che hanno intrapreso la strada dell'e-commerce, circa 50 mila

Gli standard GS1 per le imprese italiane presenti su Alibaba

GS1 Italy e Alibaba Italia hanno sottoscritto un accordo di collaborazione per informare i brand italiani presenti sul portale cinese riguardo i benefici derivanti dall'adozione degli standard GS1 e per affiancarli nel percorso di implementazione per offrire a 443 milioni di consumatori cinesi la certezza di un acquisto garantito e senza sorprese. «Si tratta di una collaborazione» afferma **Bruno Aceto**, ceo di **GS1 Italy** e former chairman di **GS1 in Europe** «che nasce dalla comune volontà di promuovere la standardizzazione delle informazioni sui prodotti e di supportare i *merchant* italiani presenti su quest'importante portale, dando loro gli strumenti indispensabili per trasferire ai consumatori cinesi informazioni complete e accurate sui loro prodotti». Quest'iniziativa segna un ulteriore

importante step dell'accordo globale, siglato lo scorso settembre, tra **Alibaba Group**, **GS1** e **GS1 China**, con cui il leader cinese dell'e-commerce ha aderito agli standard GS1 Global Trade Item Number (GTIN®) e Global Data Synchronisation Network - GDSN® e ha invitato le aziende proprietarie dei brand a fare altrettanto, per dare una "carta d'identità" unica e condivisa ai loro prodotti venduti nell'e-commerce mondiale e condividere online ogni informazione di prodotto.

Rodrigo Cipriani Foresio, managing director Alibaba per il Sud Europa, commenta: «Siamo molto lieti di aver siglato questo accordo con GS1, che rinforza il nostro impegno a supporto di tutte le aziende italiane che vogliono accedere al mercato cinese attraverso Alibaba.

Sono oltre un migliaio i marchi italiani già presenti sulle nostre piattaforme e circa 150 le aziende italiane che hanno aperto un flagship store su **Tmall** o **Tmall Global**, e siamo certi che questo accordo sosterrà ulteriormente gli scambi commerciali col mercato cinese, aumentando le opportunità di business con gli oltre 440 milioni di acquirenti che utilizzano le nostre piattaforme ogni anno.

I consumatori cinesi si fanno sempre più sofisticati e guardano con crescente interesse ai prodotti internazionali, e italiani in particolare, sinonimo di qualità e di autenticità: questa intesa per promuovere la diffusione di standard GS1 permetterà loro di acquistare i nostri prodotti in un modo ancora più sicuro e trasparente».

contro un milione in Europa: oltre a sottorappresentare il fenomeno, sollevano un tema di **politica industriale** e di ritardo rispetto al sistema competitivo europeo. La seconda è il sostanziale **disinteresse** delle imprese italiane **al quadro regolamentare e normativo europeo**, elemento importante per l'evoluzione delle imprese, sullo stesso livello del consumatore digitale, dell'evoluzione tecnologica e del contesto competitivo.

Secondo **Roberto Liscia** quelli dell'Osservatorio «sono dati certamente incoraggianti anche se ancora non sufficienti a dichiarare maturo e dinamico il settore nel nostro paese, dove i modelli

Gli acquisti da smartphone crescono del

52%

a

5,3

miliardi di euro

di business stanno cambiando rapidamente e facilitando nuovi entranti. L'**approccio spesso sperimentale** e poco convinto all'e-commerce di molti operatori tradizionali italiani, è la conseguenza del fatto che essi non abbiano dedicato né il giusto impegno né le loro migliori risorse a un progetto strategico che, invece, sta diventando il vero **motore delle economie avanzate** e attirando sempre più investimenti e capitale. Per parlare di un e-commerce davvero competitivo e maturo in Italia, occorre che i retailer tradizionali abbiano visione, coraggio e perseveranza, andando fino in fondo nei loro progetti digitali».

FIGURA 2

I COMPRATORI MULTIDEVICE ACQUISTANO PIÙ FREQUENTEMENTE

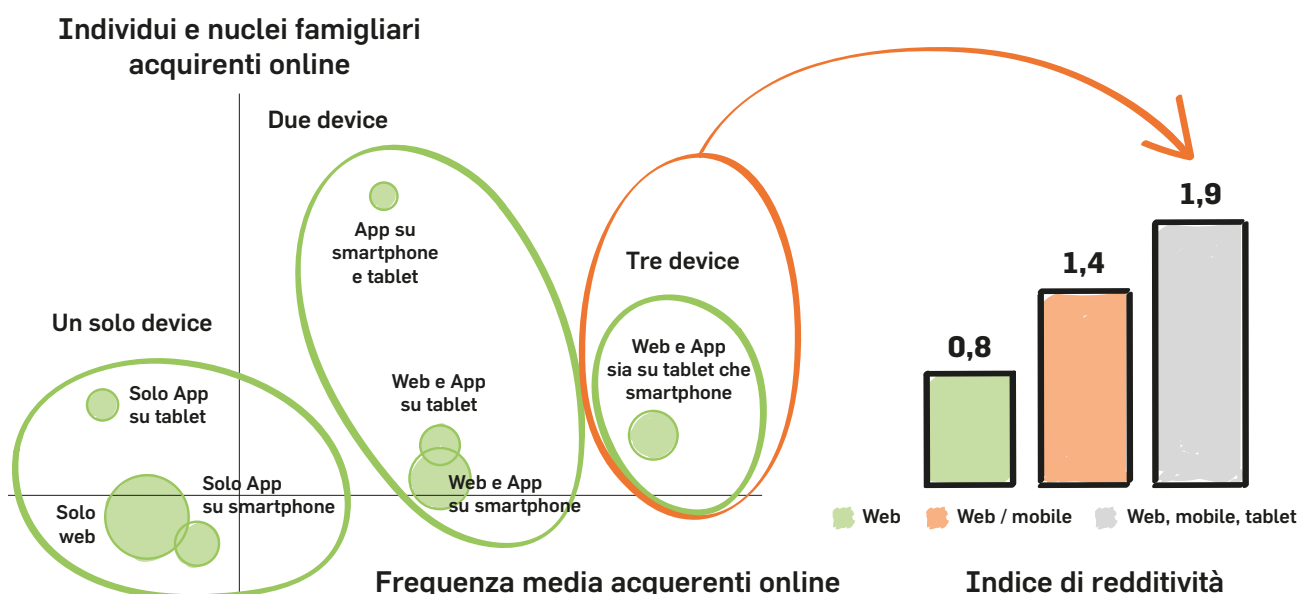
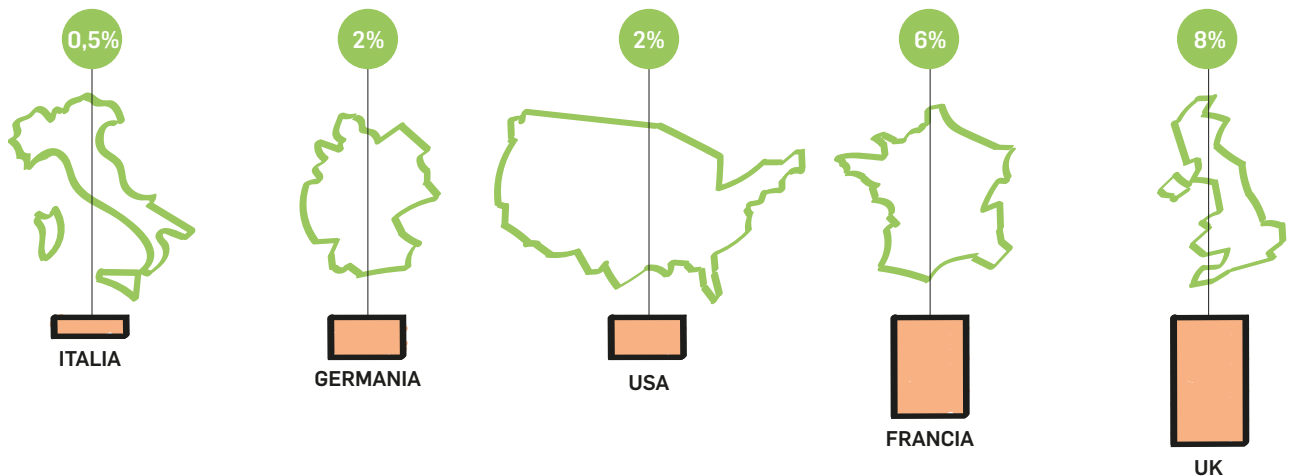


FIGURA 3

PENETRAZIONE ONLINE SUL TOTALE ACQUISTI FOOD & GROCERY. UN CONFRONTO TRA PAESI



Fonte: Netcomm – School of Management del Politecnico di Milano “Osservatorio eCommerce B2c” 2017

50

mila aziende italiane
fanno e-commerce
contro

1

milione in Europa

La ridotta penetrazione dell'e-commerce in molti settori, come l'alimentare, indica che permane il **ritardo dell'Italia** rispetto ai principali mercati e-commerce. (VEDI FIGURA 3)

IL CASO FOOD & GROCERY

A guardare il confronto con gli altri paesi, i numeri espressi dall'e-commerce food & grocery sono, per esempio, ancora decisamente modesti, nonostante l'elevato tasso di crescita, attribuibile al meccanismo disruptive innescato da **Amazon** con *Prime Now*, che ha agito da innesco per l'avviamento e il potenziamento di iniziative online della grande distribuzione, tra le quali quelle di **Unes**, l'e-commerce di **Selex**, il drive & collect di **Esselunga**, i progetti e le sperimentazioni di **Coop** e **Conad**, per citare quelle più note. A ciò si aggiungano il consolidamento di interessanti progetti in ambito enogastronomico, lo sviluppo di servizi innovativi, come il *same day delivery*, e la rapida espansione del segmento della ristorazione.

«Nonostante il fermento imprenditoriale degli ultimi anni, il set-

tore non è in grado di garantire una **copertura territoriale** diffusa e omogenea sul territorio italiano: solo il 15% della popolazione infatti può effettuare online la spesa “da supermercato” con livello di servizio idoneo, mentre un altro 55% della popolazione ha un accesso solo potenziale all'e-commerce, tramite iniziative sperimentali, isolate e con limitata capacità», afferma **Valentina Pontiggia**, direttore dell'Osservatorio eCommerce B2c.

È la **carenza d'offerta** con relativa ridotta copertura territoriale il principale ostacolo allo sviluppo del food & grocery online. «Manca l'offerta, ma – sostiene **Dirk Pinamonti**, head of merchant service **Pay Pal** – non vi è nemmeno una sua differenziazione. Gli operatori non stanno prendendo seriamente il canale digitale. Occorre risolvere i problemi logistici, affrontare la domanda

dei consumatori e rendere fluido il processo d'acquisto consentendogli di creare, per esempio, una *wish list*».

Piattaforme più *user friendly*, informazioni più dettagliate, tracciabilità anche nel packaging (**Silvia Pedercini**, business development **Italy DS Smith**), una maggior partnership con i fornitori e fare cultura all'interno dell'azienda retail (**Marco Pisani**, digital marketing mana-

ger **Bennet**), massima attenzione alla catena del freddo per potere sviluppare anche la vendita di prodotti freschissimi (**Marco Adamo**, senior product manager & business development **DHL Express Italy**), sono solo alcuni dei nodi da risolvere per il settore del food & grocery nell'online. Senza considerare il nodo gordiano dell'ultimo miglio: **consegna a casa o ritiro nel punto vendita?** O entrambi? Soluzione non di poco conto che mette in gioco

anche i problemi legati alla mobilità e alla sostenibilità ambientale.

Alle spalle del retail italiano vi sono infatti problemi di profitabilità. «I costi di distribuzione molto elevati non permettono alle aziende di crescere», afferma **Marco Trezzi**, global industry principal **Sap Hybris**. «Inoltre il costo del check out rappresenta il 30% del totale. Per questo **Amazon Go** li ha eliminati a vantaggio del consumatore.

I tre segmenti dell'e-commerce alimentare

Degli 812 milioni di euro spesi nel food & grocery online la componente principale – in termini di valore degli acquisti – è rappresentata dall'alimentare, pari all'87% del comparto, per un valore di 708 milioni di euro. L'industria digitale del food & grocery può essere suddivisa in tre segmenti, ognuno dei quali risponde a modelli e caratteristiche specifici: prodotti alimentari da supermercato, enogastronomia, cioè prodotti gastronomici e alcolici (vino,

birra, liquori e distillati) e ristorazione, la vendita cioè di cibo pronto.

- **Grocery alimentare.** Nel 2017, la sua incidenza sul totale acquisti nell'alimentare è del 34% (era del 30% nel 2016). Gli acquisti del segmento valgono, nel 2017, 240 milioni di euro, in crescita del 57% rispetto al 2016.
- **Enogastronomia.** Si riconferma il primo segmento dell'alimentare

(267 milioni di euro, +13% rispetto al 2016), ma cresce a un tasso inferiore alla media e perde quota nell'incidenza all'interno del settore (38%, era del 46% nel 2016).

- **Ristorazione.** Questo segmento raggiunge i 201 milioni di euro (+66% rispetto al 2016): con un tasso di crescita doppio rispetto a quello medio registrato nell'alimentare, l'incidenza del segmento passa dal 24% del 2016 al 28% del 2017.

	GROCERY ALIMENTARE	ENOGASTRONOMIA	RISTORAZIONE
Incidenza su food & grocery	34%	38%	28%
Crescita	57%	13%	66%
Penetrazione sui consumi	0,40%	1,30%	0,30%
Scontrino medio	≈ 100 euro	≈ 70 euro	≈ 40 euro
Tipologia ordine	ricorsivo con n. elevato di pezzi	sporadico con n. medio-basso di pezzi	ricorsivo o sporadico con n. ridotto di pezzi
Copertura territoriale	concentrata, soprattutto al Nord	diffusa, a livello nazionale	concentrata, soprattutto nelle città

Solo il
15%
della popolazione
può fare la spesa
alimentare online
con un adeguato
servizio

È necessario inoltre ripensare alla *drop density* e aumentare le consegne all'ora, migliorando l'esperienza al consumatore finale. Il rischio per i retailer tradizionali è che se non si individuano nuovi modi per creare valore, il mercato dell'e-commerce alimentare sarà appannaggio delle dotcom, che già ora coprono il 41% del business online. È arrivato il momento di essere coraggiosi».

Quali sono quindi i fattori per lo sviluppo dell'alimentare online? «In un comparto caratterizzato da offerta molto ampia, elevata complessità di prodotto (deperibilità, fragilità), alta difficoltà delle *operation* e della logistica e laboriosità del processo di acquisto (elevato numero di pezzi per ordine, domanda ricorsiva)», afferma Valentina Pontiggia «diviene prioritario per gli operatori garantire un'esperienza d'acquisto fluida, semplice ed efficace che riesca da un lato ad attrarre nuovi web shopper e dall'altro a fidelizzare quelli vecchi».

L'IMBUTO DELL'OMNICALITÀ

Analizzando 249 insegne per complessivi 44.395 punti vendita la ricerca Net Retail ha rilevato che il numero di retailer attivi nell'e-commerce sta leggermente aumentando ed è passato dal 64,7% di un anno fa all'attuale 67,9% e che il 22,4% delle insegne (corrispondenti al 20,3% dei punti vendita) rende possibile il ritiro in negozio di un prodotto acquistato online.

Solo il 4,6% dei punti vendita consente il ritiro dei prodotti prenotati online (operazione considerata lo stadio più avanzato nel lavoro di integrazione dei canali) e solo nell'11,1% di essi è possibile restituire un prodotto acquistato online. «L'imbuto dell'omnicanalità è molto stretto – considera **Giacomo Fusina**, curatore della ricerca Net Retail – e la cross-canaltà è un problema di comprensione da parte

L'OPINIONE

Perché l'e-commerce food è importante



L'e-commerce nel food è una prova di maturità per l'e-commerce nel suo complesso. Primo perché costituisce la conquista del consumatore online, portandolo a rendere quotidiano e ricorsivo l'atto d'acquisto. In secondo luogo perché con la consegna a casa viene messo alla prova l'ultimo miglio sia in termini di capacità operativa sia delle prestazioni di servizio, obbligando anche a ragionare sulla sostenibilità ambientale e sulle condizioni di lavoro di chi consegna. Poi, ancora, perché ponendo sul tappeto il tema dell'integrazione

tra retail fisico e virtuale, cerca di prefigurare come sarà il negozio del futuro.

Infine perché il ridisegno della supply chain che consente di servire il consumatore finale è di una tale complessità che l'adozione di modelli tradizionali a supporto dell'e-commerce nel food non sta in piedi.

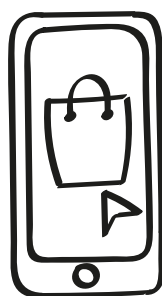
Alessandro Perego
direttore scientifico Osservatori
Digital Innovation

delle imprese del retail. Siamo di fronte a una risposta del tutto inadeguata verso un terzo della popolazione italiana».

Solo il

4,6%

dei punti vendita consente il ritiro in negozio degli ordini online



acquisto e il 13% consente l'acquisto online dei prodotti dell'insegna. Solo alcune insegne però sono attente a collegare l'esperienza di acquisto online con quella fisica (per esempio integrando la possibilità di acquisto e di pagamento), a indicare l'esistenza di una **strategia verso la cross-canalità**.

Incrociando l'indice di utilizzo delle App con l'indice di ibridazione, è stata elaborata la mappa Net Retail nella quale ciascuna categoria è rappresentata da una bolla di dimensione proporzionale al numero di insegne che ne fanno parte. In alto a destra si trovano le categorie per le quali gli score sono massimi. In alcuni casi (supermercati e lusso) si nota una maggiore maturità su solo uno dei due assi. (VEDI FIGURA 5)

Una visione bifocale

Infatti secondo la ricerca, l'indice di **ibridazione dei canali**, che descrive in modo sintetico lo stato di sviluppo del percorso verso l'integrazione della vendita a distanza con quella nei negozi fisici, è ancora molto basso, con l'elettronica (inclusi gli elettrodomestici) e media ed editoria più attenti degli altri settori. (VEDI FIGURA 4)

Anche per quanto riguarda le **App**, solo il 42,2% delle 249 insegne analizzate ne propone una per i dispositivi mobili dei propri clienti, ma solo uno su tre consente di fare acquisti online. La caratteristica più diffusa tra le App è la possibilità di trovare i punti vendita sulla base di alcuni criteri di ricerca geografici o della propria posizione. Il 20,5% delle App offre servizi che si possono utilizzare in negozio in qualche fase dell'ac-

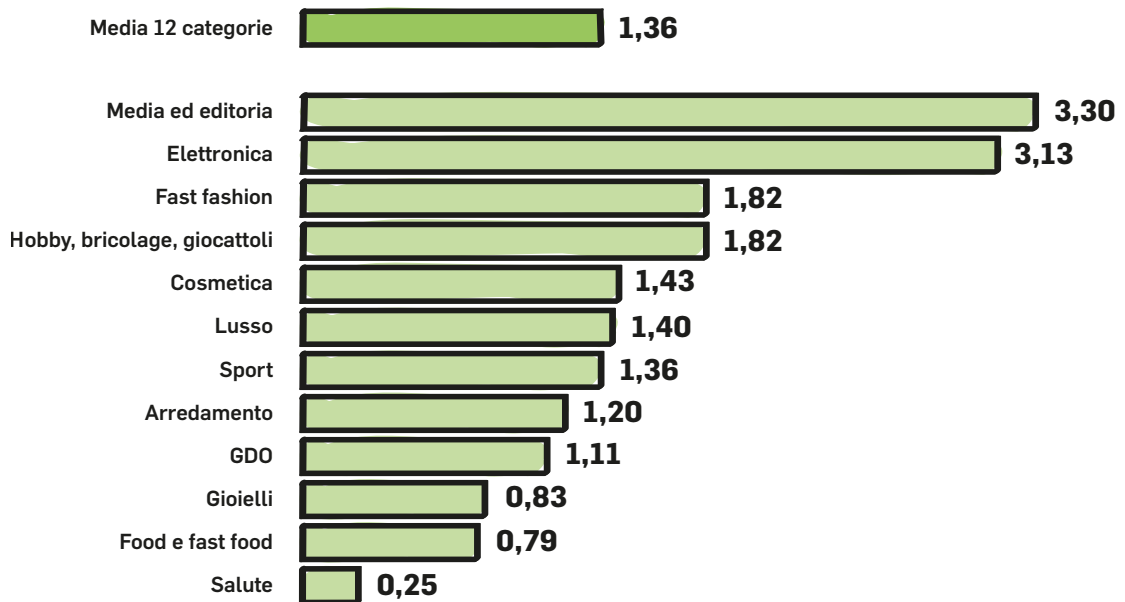
PicNic in Olanda è un esempio di servizio per il food online lanciato nel 2015 e funziona solo da mobile. Attraverso la App si viene informati in quanti minuti avverrà la consegna, che è effettuata con un furgone elettrico. Particolare è la relazione che si instaura con i clienti: se cinque persone in una zona chiedono un prodotto, questo viene referenziato; le consegne sono gestite da personale interno che diventa come il vecchio lattaiolo, un conoscente. «È un cambio di paradigma: dall'ossessione per l'efficienza alla fidelizzazione con le relazioni, in un processo di semplificazione della vita quotidiana», spiega **Fabrizio Valente**, ceo e founder **Kiki Lab - Ebeltoft Italy**. I risultati: durante il test ad Ameersfoot, un paese di 200 mila abitanti, i download arrivavano da tutta l'Olanda. E oggi PicNic è presente in 30 città, in ciascuna delle quali ha il 5% dell'e-commerce di food (in Olanda la media è dell'1%) e le vendite crescono del 5-10% alla settimana.

L'e-commerce ci ha abituati allo scaffale infinito, ma da **Outfittery** la pensano diversamente e propongono una scatola con abbigliamento personalizzato per uomo. Per evitare di ripartire sempre daccapo imputando le misure, lo stile, ecc., ci sono tre situazioni: *buy* (per chi ha le idee chiare), *find* (richiesta in una categoria), *discover* (per chi cerca un'idea). Il dialogo è costante con i clienti che possono inviare con **Whatsapp** foto di riviste come stimolo. Una volta ricevuto il prodotto, che contiene una nota scritta a mano dallo stilista personale, si è invitati a rilassarsi e a stappare una birra prima di aprire la scatola. Tanto che ora viene inserita una birra nella confezione.

«Per affrontare tutte le trasformazioni in atto occorre avere una visione bifocale, con occhi saldi verso dove si sta andando, rispettando il dna delle singole imprese e con il coraggio di innovare senza aver paura di sbagliare. Di fronte al negozio che si digitalizza il digitale si umanizza. È questa la strada della cross-canalità», conclude Valente.

FIGURA 4

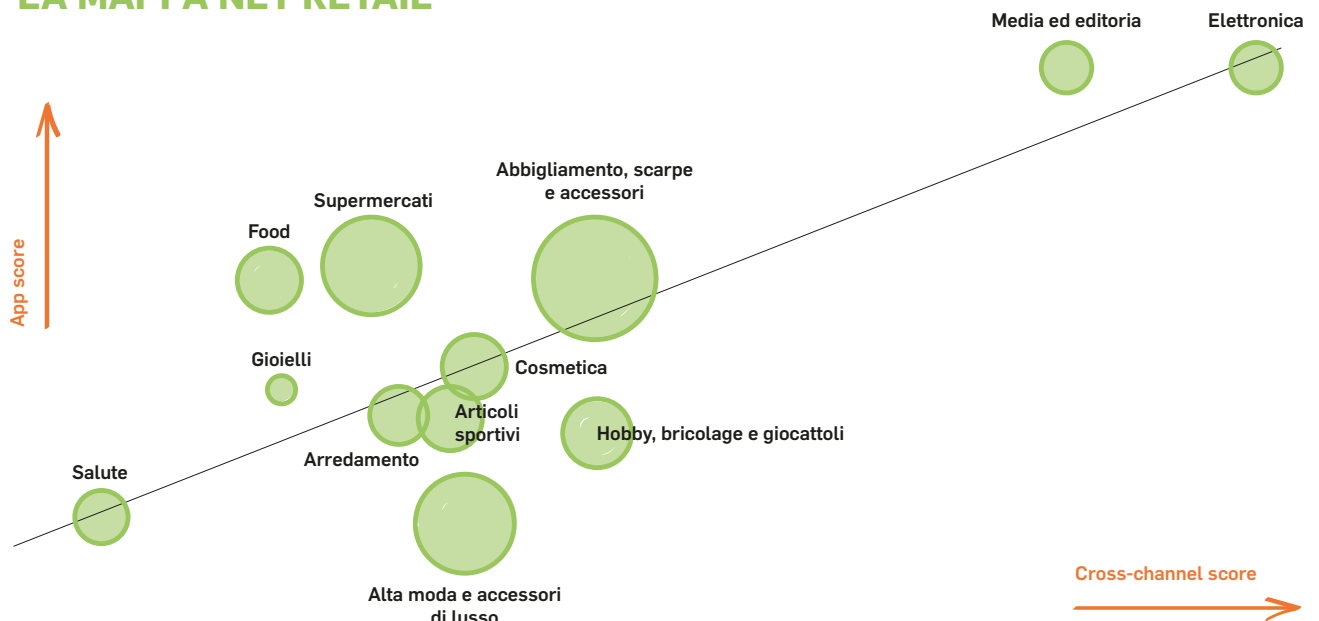
INDICE DI IBRIDAZIONE DEI CANALI PER LE DIVERSE CATEGORIE DEL RETAIL



Fonte: Human Highway per Netcomm “Net Retail” marzo 2017

FIGURA 5

LA MAPPA NET RETAIL



Fonte: Human Highway per Netcomm “Net Retail” marzo 2017

«La multicanalità è ormai un obiettivo ineludibile per le imprese – commenta **Giuliano Noci**, ordinario di strategia di marketing al Politecnico di Milano e direttore scientifico dell’**Osservatorio Multicanalità** – ma bisogna fare attenzione perché i comportamenti sono diversi e alle aziende è richiesto di scoprirli, analizzarli e costruire esperienze consistenti, altrimenti rischiano, stando nel mezzo, di non raggiungerne nessuno. Il primo passo è scontato, ma spesso trascurato: bisogna studiare il proprio consumatore, soprattutto nel dipanarsi del suo sistema di interazioni, in modo da capire che ruolo può giocare **ogni punto di contatto**, dalla *mail*, al *banner*, ai *call center*. Si può cominciare gradualmente, ma già una prima fase qualitativa di studio è molto importante, perché

aiuta a progettare. Poi semmai arriveranno i big data».

La frammentazione dei processi d’acquisto e del consumo mediatico generata dalla multicanalità, indagato dall’Osservatorio Multicanalità della School of management del Politecnico di Milano, in collaborazione con **Nielsen** e **Zenith Italy**, pone una serie di interrogativi e sfide a chi

21

milioni di italiani
non sono connessi
a internet

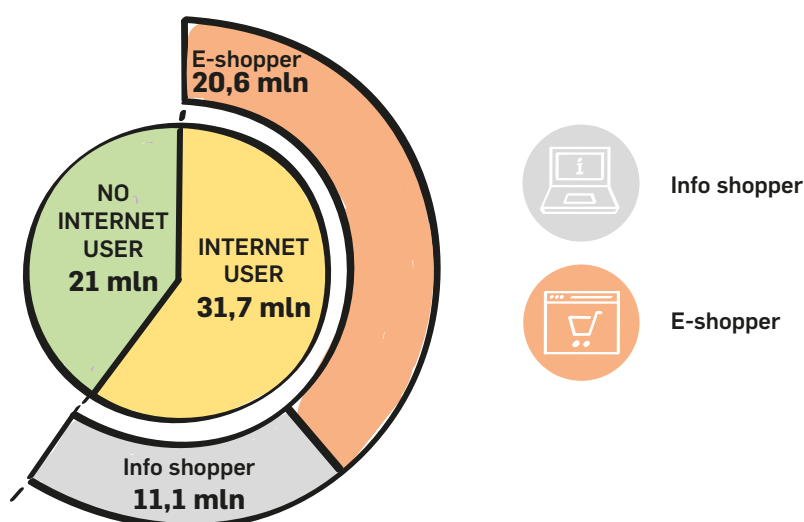
si confronta quotidianamente con l’universo degli shopper in continua trasformazione, e con la necessità di mantenere valore per le aziende, senza soccombere inevitabilmente alla pressione sui margini.

Il punto di partenza da cui non bisogna prescindere è la **frammentazione dello shopping** e della fruizione mediale nel contesto della popolazione italiana, con il 40% di persone non connesse a Internet (in totale 21 milioni) e i 31.7 milioni che hanno adottato un processo d’acquisto multicanale. Nella realtà dei fatti, però, come sottolinea **Christian Centonze**, business solution manager Nielsen, questo segmento è frammentato al suo interno con comportamenti e processi decisamente diversi, con un rafforzamento della quota di individui che accedono a internet in logica **anywhere, anytime e da qualsiasi dispositivo**.

La prima differenziazione è tra gli 11,1 milioni di *infoshopper* (21%

FIGURA 6

LA POPOLAZIONE ITALIANA E LA MULTICANALITÀ



31,7

milioni di italiani
adottano un
processo d’acquisto
multicanale

L'OPINIONE

L'e-commerce diventa conversazionale



Il digitale non è più il futuro ma intride moltissimi aspetti della vita quotidiana del consumatore. Basti pensare che nel 2016 sono stati acquistati nel mondo beni e servizi online per circa 2.600 miliardi di euro, registrando una crescita del 17% rispetto al 2015 e i consumatori che acquistano online hanno raggiunto la quota di 1,4 miliardi. In questo contesto in continua evoluzione la chiave del successo competitivo è creare un'esperienza di *unified commerce* dove online e offline e i diversi dispositivi si mescolano in un nuovo ecosistema esperienziale. Oggi siamo entrati a tutti gli effetti nell'era dell'omnicanalità e comincia una nuova fase che definirei di e-commerce conversazionale, in cui l'offerta di acquisto supera le suddivisioni tra fisico e virtuale. Il consumatore è alla ricerca di esperienze e di vissuto più che di acquisti e transazioni e le aziende hanno finalmente la possibilità di cambiare per sempre il loro rapporto con il cliente finale, evolvendo da un processo di vendita commerciale a una vera e propria conversazione che durerà nel tempo. Le imprese italiane che vogliono eccellere devono ripensare alla propria relazione con l'utente, offrendogli un'esperienza in cui è lui stesso il protagonista del processo decisionale. Sono cinque gli elementi chiave per competere nel nuovo paradigma economico del commercio digitale, caratterizzato da un contesto fluido e mutevole.

- **Orientamento.** Le imprese devono fornire informazioni e contenuti per accompagnare i clienti nel percorso d'acquisto online e offline.
- **Selezione.** Di fronte a un'offerta pressoché infinita vi è necessità di fornire supporto al consumatore nell'individuare il prodotto più idoneo.
- **Pagamenti.** Il consumatore vuole pagare in maniera istantanea, sempre e dovunque. Attualmente le nuove soluzioni sviluppate per il pagamento con lo smartphone raggiungono più o meno cinque punti vendita su mille e la GDO appare la categoria più impermeabile alle novità dei nuovi sistemi di pagamento: nelle posizioni di vertice la penetrazione delle nuove soluzioni è cinque volte superiore.
- **Logistica.** Il consumatore vuole avere i prodotti consegnati il più velocemente possibile senza problemi.
- **Customer care.** Confronto, condivisione, scambio di esperienze è ciò che i consumatori apprezzano di più. Per le imprese si tratta di sviluppare strumenti per un'esperienza d'acquisto più duratura.

Roberto Liscia
presidente Netcomm

della popolazione italiana) che utilizzano i touchpoint digitali nella fase di pre-acquisto e i 20,6 milioni di e-shopper (39% della popolazione) che utilizzano la rete in tutte le fasi del processo di acquisto. (VEDI FIGURA 6)

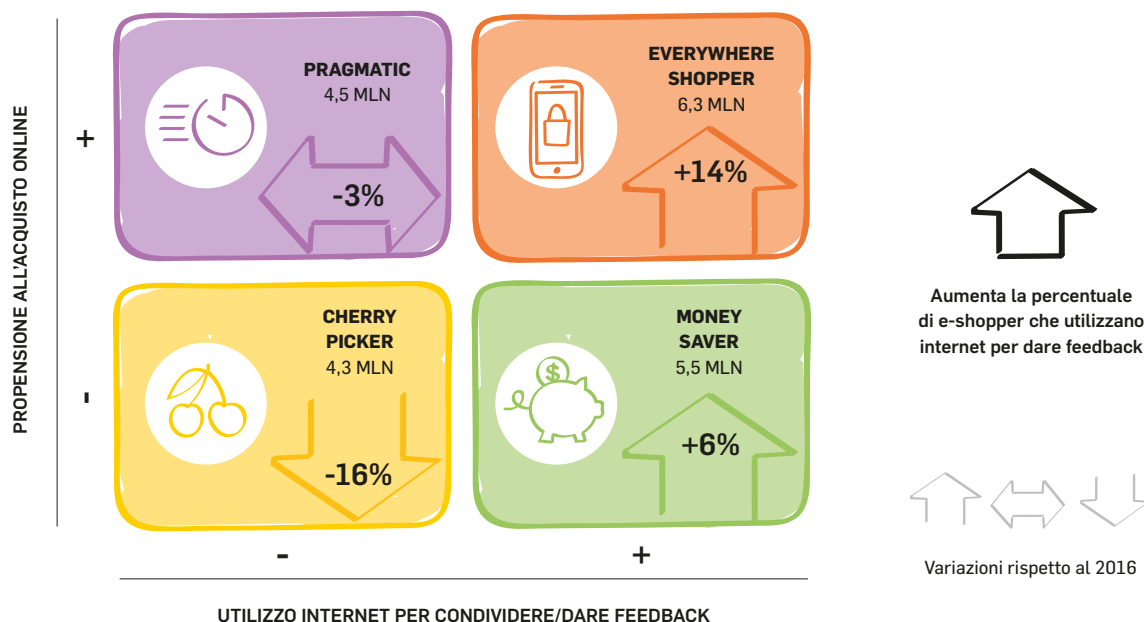
La seconda riguarda proprio questi ultimi. Già nell'edizione 2016 erano stati individuati



quattro cluster in cui si dividono gli e-shopper in base a specifici comportamenti: gli Everywhere shopper, i Money saver, i Cherry picker e i Pragmatic, gruppi che dallo scorso anno sono sensibilmente cambiati. In generale il dato rilevato è che la percentuale degli e-shopper che utilizzano i social per la condivisione

FIGURA 7

LA VARIAZIONE DEI CLUSTER. AUMENTA LA PERCENTUALE DI E-SHOPPER CHE UTILIZZANO INTERNET PER CONDIVIDERE / DARE FEEDBACK (BASE: E-SHOPPER)



Fonte: School of Management del Politecnico di Milano e Nielsen “Osservatorio Multicanalità” 2017

e lo scambio di commenti è in aumento. (VEDI FIGURA 7)

«Ciò che va sottolineato – afferma Centonze – è che la crescita dell’e-commerce ha aperto la **seconda fase della multicanalità**:

si comprano più prodotti che servizi, con una maggiore rilevanza della logistica. Non solo, ma il primo acquisto online innesca un vero e proprio effetto a catena sugli acquisti successivi, tanto che nel 2017 aumenta la frequenza

degli acquisti online: in un anno passano dal 31 al 51% gli e-shopper che acquistano online mensilmente o settimanalmente». (VEDI FIGURA 8)

Frammentata è anche la **fruizione dei media**, con la televisione che continua a rimanere forte, pur trasformandosi con la crescita della TV *on demand*. Ma è il consumo di internet ad aumentare in intensità, in particolare da dispositivi mobili.

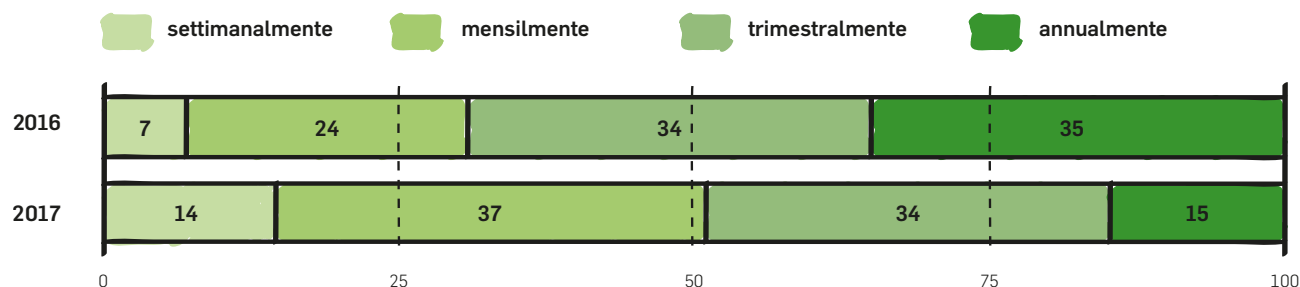
Diverse le implicazioni nel processo d’acquisto. Si usa di più internet per confrontare i prezzi, mettendo sotto pressione i margini (l’81% confronta i prezzi su internet dei prodotti che ha deciso di acquistare);

Quattro comportamenti d’acquisto digitale

In forte crescita sono gli Everywhere shopper (+14%, pari a 6,3 milioni di individui), i consumatori più “evoluti” in termini di multicanalità, coloro che accedono alla rete in logica anytime e everywhere, e in decisa, anche se meno importante, espansione sono i Money saver (+7%, circa 5,5 milioni). Questi cluster costituiscono anche la parte degli e-shopper più “social” in termini di condivisione di feedback online. Al contrario, sono in calo i Cherry picker (-16%, oggi 4,3 milioni), coloro che preferiscono acquistare nei negozi tradizionali e usano poco internet per condividere e dare feedback, mentre i Pragmatic, che utilizzano la rete in chiave di efficienza e risparmio di tempo, rimangono sostanzialmente costanti e sono pari a 4,5 milioni (-3%).

FIGURA 8

LA FREQUENZA D'ACQUISTO ONLINE (BASE: E-SHOPPER)



Fonte: School of Management del Politecnico di Milano e Nielsen “Osservatorio Multicanalità” 2017

Dalla multicanalità alla personalizzazione

Le sfide che la multicanalità pone alle aziende sono molteplici ma hanno tutte un termine che le riunisce tutte: personalizzazione. Secondo **Luca Cavalli**, ceo **Zenith Italy**, si articolano su tre dimensioni: «La prima è quella di passare da un sistema *product-driven* a uno *consumer-driven* che ponga il consumatore come origine del pensiero aziendale. La seconda è quella di passare da un'economia della gestione a un'economia dell'innovazione costante, per stare al passo con l'evoluzione del mercato e delle sue componenti. È la ca-

pacità che abbiamo di fornire servizi e prodotti personalizzati ai nostri clienti e ai clienti dei nostri clienti. La terza è la dimensione tecnologica, che abilita le prime due e permette l'incontro tra aziende e consumatori a livello potenzialmente individuale e l'erogazione di prodotti e servizi profilati. E qui entriamo nel mondo dell'intelligenza artificiale. Siamo in una nuova economia con nuove metriche. Oggi possiamo parlare di *attention economy* ma anche di *expectation economy* per sintetizzare il cambio strategico che ci vede protago-

nisti nel raggiungere in maniera davvero efficace dei consumatori sempre più volatili ed esigenti. In un percorso che porta alla personalizzazione». Le aziende si trovano quindi di fronte alla sfida di sviluppare strategie e iniziative in grado di costruire relazioni profonde, sia in termini di comunicazione sia di punti di contatto, con macro-categorie di consumatori che non solo hanno comportamenti fortemente differenti, ma che sempre più si allontanano e cristallizzano le proprie caratteristiche.

aumenta l'uso delle recensioni online, con il cliente che si trasforma in media; diventa sempre più decisiva la raccolta delle informazioni in mobilità e nel punto vendita. «Si evidenzia così una più stretta complementarietà – aggiunge Centonze – tra e-commerce e punto vendita. Ognuno con specifiche attitudini: ampliare le occasioni d'acquisto, puntando all'impulso per il primo,

creare valore sottraendosi alla pressione sui margini per il secondo».

Le tecnologie digitali e il social web non hanno impattato solo il *customer journey*, hanno anche frammentato la domanda, creando sempre più **bisogni di nicchia** e favorendo **consumi trasversali**, motivo per cui oggi non si parla più di “segmenti di

consumatori”, ma di pubblici, tribù e stili di vita. Tanto che raggiungere nuovi clienti è più complesso: il 54% degli Everywhere shopper conferma che i messaggi pubblicitari che arrivano da diverse fonti sono troppi. Per raggiungere il target degli Info shopper sono sufficienti due canali TV. Ma per raggiungere il segmento degli Everywhere shopper ne occorrono ben cinque. ■

La rivoluzione digitale corre veloce

Come affrontare la trasformazione digitale per non diventare attori periferici sulla scena della competizione? Nel ripensare ai modelli di business, a nuove relazioni business to business e con i clienti, i cui comportamenti di consumo sono potenziati dallo smartphone, manca alle imprese una visione strategica e tutte le attività al suo supporto perdono di incisività.

La rivoluzione digitale permea ormai tutte le frontiere del business e ha avuto un'accelerazione fortissima nell'ultimo decennio, coincidente con l'apparizione dell'iPhone e i primi scricchiolii del mercato finanziario poi trasformatosi nello *tsunami* che conosciamo. Un'accelerazione che ha colto di sorpresa il sistema delle imprese, obbligate a ridefinire le proprie strategie.

Affrontare la rivoluzione digitale significa infatti ripensare al modo di fare business e di relazionarsi con il consumatore, ridisegnare modelli organizzativi aziendali ormai superati e adottare un nuovo linguaggio. Ma è proprio la visione strategica a essere deficitaria nelle imprese italiane,

tanto che l'alternativa è tra essere disruptive o essere disrupted.

È anche una **rivoluzione culturale**, che deve entrare in profondità nelle strategie aziendali. Come sostiene il filosofo della scienza **Stefano Moriggi**, l'evoluzione digitale va affrontata con tutti gli strumenti culturali di cui disponiamo, non è solo una questione di aggiornamento informatico o tecnologico.

Un banco di prova è quello che avviene nella **conversazione con i consumatori**. Da messaggi monodirezionali si è passati a conversazioni orizzontali, *peer to peer*. Il potere si è trasferito alle persone, con i rischi connessi per le imprese di perdere il controllo delle informazioni che le riguardano. Nell'infosfera e nella **società sem-**

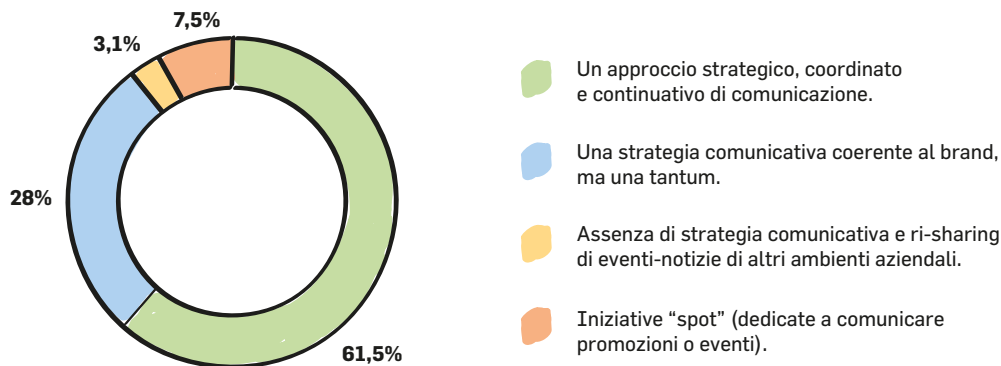
La rivoluzione digitale impone di ripensare ai modelli di business, organizzativi e relazionali

pre connessa (il 74% degli italiani lo è dal lunedì al venerdì e il 69% nel weekend, secondo **Ipsos**) i social media dettano l'agenda.

FIGURA 1

STRATEGIA DI GESTIONE DELLA PAGINA FACEBOOK (SUL TOTALE DELLE AZIENDE CHE USANO FACEBOOK)

Come viene gestita la pagina Facebook dell'azienda?



Fonte: Iulm "Osservatorio Social Media Marketing" 2017

Un libro per saperne di più



Umberto Bertelè, **Strategia**, Egea

In questo momento con i processi di digitalizzazione in atto in tutta l'economia a livello mondiale, non c'è impresa che non si stia chiedendo quali ricadute potrà avere la digitalizzazione per il suo futuro e quali azioni intraprendere, per non essere *disrupted* o per essere essa stessa *disruptive*.

Today every business is a digital business: non esiste comparto dell'economia in cui non sia presente qualche componente in formato digitale su cui costruire business model alternativi. Il primo obiettivo del libro di Bertelè è di guardare all'impresa nella sua integralità, considerando, cioè, la rilevanza della razionalità economica nelle scelte strategiche, ma anche il ruolo delle passioni umane.

Il secondo obiettivo è di attribuire un forte peso ai fenomeni emergenti e di privilegiarli nella scelta dei mini casi con cui si accompagnano i concetti teorici.

Ma qual è il livello d'interazione con questi canali da parte delle imprese? Qual è l'efficacia dei social media nelle strategie aziendali? Una risposta arriva, durante l'assemblea **Ibc (Associazione delle Industrie Beni di Consumo)**, da **Guido Di Fraia**, direttore esecutivo del master **Iulm** in social media marketing e autore dell'**Osservatorio Social media marketing**, un'indagine condotta sul grado di **socialmediability** di un panel di imprese di diversi settori, tra i quali il largo consumo, le cui attività digitali sono state osservate nei mesi di gennaio e febbraio 2017. I risultati evidenziano un eccesso di autoreferenzialità sui social da parte delle aziende. Tanto che **Luca Colombo**, country manager di **Facebook Italia** commenta: «Da un lato è preoccupante vedere tante aziende presenti sul web che non hanno un canale social. Ma essere presenti sui social e non essere attivi è peggio che non esserci. Per questo mi sento di dire a chi guida le imprese: se non siete preparati all'esperienza social, tenetevi lontani

fino a che non avrete messo in campo le giuste risorse e la giusta preparazione». (VEDI FIGURA 1)

Essere presenti sui social e non essere attivi è peggio che non esserci



L'Osservatorio ha quindi elaborato l'indice di **socialmediability**, un modello standardizzato di valutazione dell'uso dei canali social per attività di marketing e comunicazione di ogni singola azienda, che consente di

comprendere come le imprese e i settori affrontano il processo di innovazione in corso. L'indice è composto da cinque indicatori:

- L'**orientamento** al presidio dei social media.
- La **gestione** dei diversi canali social.
- La **reachness**, un indicatore in grado di misurare la capacità dell'azienda di raccogliere e raggiungere un bacino di utenti attraverso i social media.
- Il **general engagement**, che si compone dei vari tassi di misurazione delle *performance* in termini di ingaggio e relazione con l'utente.
- L'attività di **caring** svolta dalle aziende sui social.

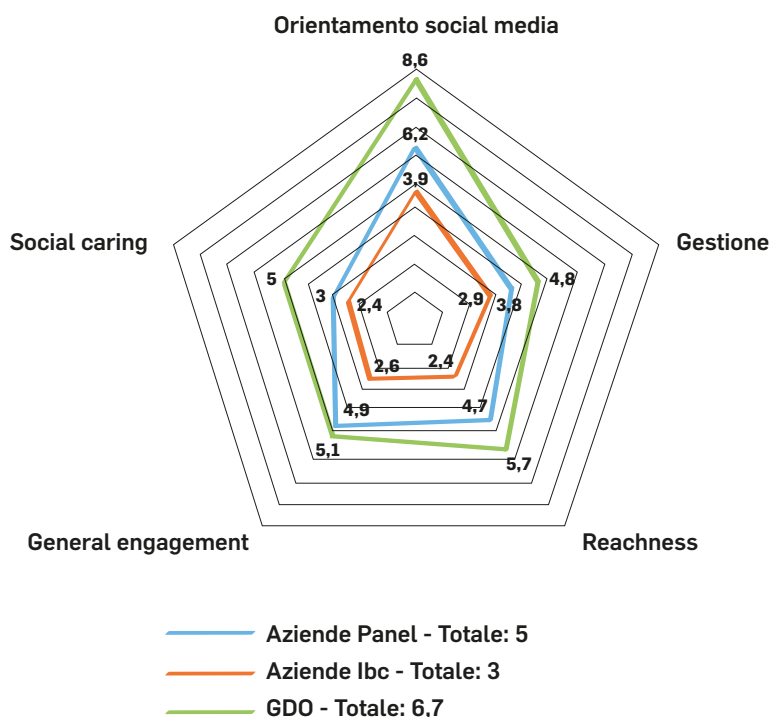
I risultati, per quanto riguarda le imprese del largo consumo, lasciano molti spazi a riflessioni su come le imprese affrontano i nuovi territori della rivoluzione digitale. (VEDI FIGURA 2)

«Per la prima volta c'è un'inversione del ciclo dell'esperienza e per la prima volta i consumatori sono più avanti rispetto alle organizzazioni che le servono», afferma **Fabio Vaccaroni**, managing director di **Google Italy**. E le aziende prendono atto di non essere in grado di viaggiare a una velocità alla quale non sono abituate.

Troppo spesso si pensa nelle aziende che il digitale sia una cosa per giovani, che l'e-commerce sia un dipartimento di smantoni che viaggia lungo una strada parallela rispetto al resto dell'azienda. Non incontrandosi mai. Nulla di più sbagliato.

FIGURA 2

L'INDICE DI SOCIALMEDIABILITY: UN CONFRONTO



Fonte: Iulm "Osservatorio Social Media Marketing" 2017

Imprese nel web

Per quanto riguarda le attività web, delle 310 aziende indagate dall'Osservatorio Social media marketing (cinquanta per settore più dieci della GDO), solo il 4% non ha un sito di brand o istituzionale e il 31% non è presente in un social network, con differenze importanti tra i vari settori: se tutti i dieci retailer della GDO hanno una presenza social, il 15% delle aziende alimentari, il 48% di quelle del cura persona e il 63% del cura casa non ce l'hanno. Abbastanza simile è la situazione riguardo all'integrazione tra sito web e canale social. Ovviamente **Facebook**, **YouTube** e **Twitter** sono i canali più utilizzati,

ma l'8% del panel delle aziende e il 13% di quelle del largo consumo non è stata attiva su Facebook nei mesi di osservazione, percentuale che cresce al 14% e al 19% su Twitter. E quando lo sono - in maniera non strategica, continuativa e coordinata - adottano un atteggiamento autoreferenziale, più incline a parlare di sé (66%) e a promuovere il prodotto (48%) che a invitare a fare qualcosa (27%) e a generare engagement (18%). Il tutto con un linguaggio più pubblico e sociale, tipico della pubblicità classica sui mezzi tradizionali, che intimo e personale, adatto alle conversazioni sui social.

«Per ottenere risultati di business nel mondo digitale e con i social media – ammonisce Di Fraia – sono necessarie **competenze elevate**. Usare i social media significa fare strategia. Con competenza e con un modello organizzativo efficace».

Per la prima volta
i consumatori sono
più avanti rispetto
alle organizzazioni
che li servono

«Le imprese e le marche – puntualizza **Luca De Biase**, giornalista de **Il Sole 24 Ore** – devono essere in prima linea per parlare in maniera autentica con i consumatori, con le persone. Autenticità e qualità delle informazioni sono la vera moneta di scambio per ottenere la leadership culturale» necessaria per competere con successo.

LO SMARTPHONE AL CENTRO

Che il mobile abbia ormai assunto un ruolo centrale nei processi di trasformazione digitale delle imprese lo dicono i numeri sull'utilizzo da parte dei consumatori: 25 milioni di italiani navigano mensilmente da smartphone (il 70% degli utenti internet) e vi trascorrono più del 60% del tempo speso online. Per il 50% di loro il mobile ha soppiantato il PC o lo sta per fare, mentre per il 38% i due dispositivi hanno la stessa importanza.

E il mobile è anche centrale nei **grandi trend digitali**. Come

25

milioni di italiani
navigano ogni mese
con lo smartphone

l'**e-commerce** – dei 3,3 miliardi di euro di vendite, il 17% avviene attraverso smartphone e tablet (ma per alcuni operatori è già vicino al 70%) – o i **pagamenti digitali** e il **wallet**, sui quali gli operatori più diversi stanno investendo ingenti risorse. Ma anche i **pagamenti tra individui**, l'acquisizione dei dati dalla **localizzazione**, dalle **attività social**, dalle transazioni per un'accurata **profilazione** dei clienti in chiave di marketing, l'**Internet of things** e le applicazioni di **intelligenza artificiale** sono le aree in cui il mobile ha o sta avendo un ruolo primario.

«Sono almeno quattro le implicazioni per le aziende», afferma **Marta Valsecchi**, direttore dell'**Osservatorio Mobile B2c Strategy** del Politecnico di Milano. «Occorre pensare al digitale secondo una logica di **mobile first**, considerando la diversa fruizione dell'utente e l'esperienza che ne deriva. Ciò comporta la necessità di progettare o riprogettare la propria offerta di App o di **mobile site**. La seconda implicazione è di pensare alla strategia mobile come **volano dell'omnicanalità**: lo smartphone non è un ulteriore touchpoint, ma è un amplificatore dei diversi touchpoint. Terzo: il mobile richiede un **approccio snello**, agile, rapido.

Infine, il mobile può contribuire alla rivisitazione degli attuali **modelli di business** e alla creazione di nuovi».

Per tutto quanto sopra, secondo l'Osservatorio, è necessario interrogarsi su come il mobile possa contribuire agli obiettivi di business dell'azienda.

Come può
lo smartphone
contribuire agli
obiettivi aziendali?



È proprio una visione strategica e la sua applicazione a essere ancora deficitarie nel sistema delle imprese italiane, pur in presenza di un pubblico di utenti che, grazie a soluzioni che rispondano a specifici bisogni con semplicità, è disponibile ad adottarle e a farle proprie.

Secondo la ricerca **Doxa** a corredo dell'Osservatorio, i consumatori valutano positivamente (con un voto di 7,3 su 10) la fruizione dei siti da mobile. Ma, afferma **Guido Argieri**, Telco & media director Doxa: «Il 57% dei mobile surfer (il 65% dei millennial) negli ultimi tre mesi ha abbandonato un sito o una App perché non funzionava o non era sufficientemente veloce». L'**usabilità**, quindi, si conferma

un tema cruciale per il successo sul mobile. Per la pervasività dello strumento, anche la **privacy** è un tema molto sentito dagli utenti. «La sensazione che le aziende monitorino le ricerche personali è molto forte per tutte le fasce d'età, mentre il consenso al tracciamento per ottenere offerte e messaggi mirati genera sensazioni ambivalenti, a metà tra il fastidio per l'intrusione e l'utilità percepita per i vantaggi che potrebbero derivarne», commenta Argieri. (VEDI FIGURA 3)

In altri termini, il timore del grande fratello è presente, tanto che, per una buona metà, gli italiani non sembrano disposti a lasciare consensi in cambio di vantaggi. Ciò vale anche per i millennial. Tuttavia l'interesse per offerte molto specializzate e mirate è presente in quasi il 70%.

«Ma solo quando c'è un patto di fiducia chiaro tra cliente e insegna», precisa Valsecchi.

Il timore del grande fratello è presente in oltre il

50%

degli italiani

«La domanda c'è ed è molto chiara», commenta **Anna Maria Mazzini**, marketing e communications manager di **Vente Privée** e **Privalia**, che già oggi realizza l'80% del traffico e il 70% del

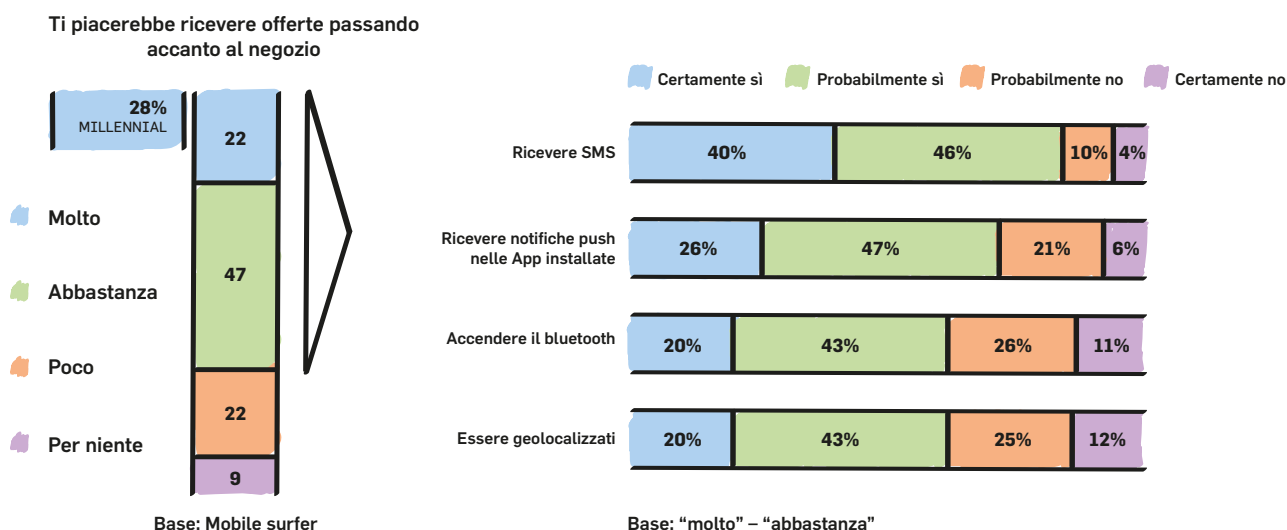
fatturato da mobile. «Il punto centrale è avere una strategia per intercettarla». E **Luca Prina**, direttore centrale marketing e comunicazione **Che Banca!** aggiunge: «Se si assecondano i comportamenti di consumo con App che facilitano la vita ai clienti, questi diventano i primi *ambassador* del brand».

Ma il cammino verso una strategia mobile delle aziende appare frenato secondo le sei variabili chiave identificate dall'Osservatorio: la **visione** del top management, l'**organizzazione**, le competenze, la **reingegnerizzazione** del back-end per l'omnicanalità, l'**attuazione** della strategia mobile e l'**integrazione** dei diversi touchpoint, il **mobile advertising**.

Su 170 grandi aziende intervistate, ancora il 64% del top

FIGURA 3

INTERESSE PER LE OFFERTE GEOLOCALIZZATE



Ti piacerebbe ricevere sul tuo smartphone offerte speciali da un negozio a cui passi accanto? Per poter ricevere le offerte saresti disposto a...

Fonte: Doxa "Osservatorio Mobile B2c Strategy" 2017

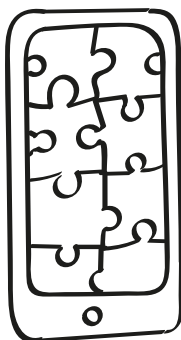
management considera che la *mobile transformation* avrà scarso impatto sui conti dell'azienda, solo il 19% del top management attribuisce un'elevata priorità agli investimenti per il mobile nei processi di marketing e vendita, e in poco meno della metà dei casi è già stata definita in azienda una strategia mobile per la gestione delle relazioni con il consumatore.

Il

64%

del top management ritiene che la mobile transformation non inciderà molto sui conti aziendali

A livello organizzativo non vi è una situazione di piena collaborazione tra le varie unità di business, se non nel 30% dei casi. Viceversa è più diffusa (40%) una situazione di *coopetition*, in cui le *business unit* non condividono pienamente obiettivi e interessi e solo nel 19% dei casi è presente un team dedicato al mobile. E se il 48% delle imprese ha siti web responsive, solo il 14% di loro ha una mobile App che ha un ruolo strategico rispetto agli altri touchpoint aziendali. «Sono dati che fanno riflettere», commenta **Gaia Lanotte**, managing director di **Accenture Interactive**, «perché denotano il **ritardo di visione**



ed **esecuzione strategica** delle imprese. Chi crede nel mobile ottiene già ora dei risultati molto significativi. Gli altri hanno strategie deficitarie, oltre a ottenere risultati falsati».

È il caso per esempio della GDO, che non ha un forte impegno verso il mobile: il 39% dei consumatori intervistati dalla Doxa ha installato una App di retailer, ma oltre un terzo di loro afferma che serve a poco. E il 40% di chi non l'ha installata non saprebbe che cosa farsene. Una situazione alla quale fanno riscontro le numerose iniziative di *food delivery* che

IL MOBILE SURFER

NON DISATTIVA MAI LA CONNESSIONE DELLO SMARTPHONE

68%

ha il wi-fi sempre attivo

37%

ha la geolocalizzazione attiva

19%

ha il bluetooth sempre attivo

HA INSTALLATO ALMENO UNA APP

72%

di un gestore telefonico

61%

di una banca

39%

di un'insegna della GDO

29%

di un gestore utility

23%

di un brand dell'abbigliamento

giocano la loro partita sull'efficienza. (VEDI FIGURA 4)

Non tutte le imprese sono allo stesso punto di sviluppo delle strategie mobile, ma in generale «il loro ritardo nei diversi settori offre un vantaggio strategico ai nuovi entranti», come sottolinea **Filippo Renga** responsabile Osservatori digital innovation della School of Management del Politecnico di Milano.

IL CASO DEL RETAIL

Proprio nel retail sono numerose le iniziative nel *back-end* e nel *front-end* già attivate e la gran parte dei retailer ha i cantieri aperti per l'immediato futuro. Ma anche in questo caso manca una visione strategica che permetta di procedere sia sul piano dell'**efficienza**, sia su quello del **servizio al cliente**, protagonista di un processo di acquisto multiplo.

Secondo l'Osservatorio **Innovazione Digitale nel Retail** della School of management del Politecnico di Milano, che offre una radiografia accurata della propensione allo sviluppo della

trasformazione digitale nel retail, analizzando 300 top retailer di tutti i settori, in questo ambito ci troviamo di fronte a una situazione di grande movimento, dove nascono iniziative di diverso tipo, ma con **investimenti ancora limitati** (la spesa digitale è pari al 17% degli investimenti totali e l'1% del fatturato). Soprattutto senza una strategia che indirizzi i progetti di innovazione digitale: solo il 35% dichiara di avere una strategia di questo tipo, mentre nel 18% dei casi è assente. Quasi la metà restante, però, afferma che l'organizzazione sta lavorando per definirla.

17%

la spesa digitale nel retail, pari all'1% del fatturato

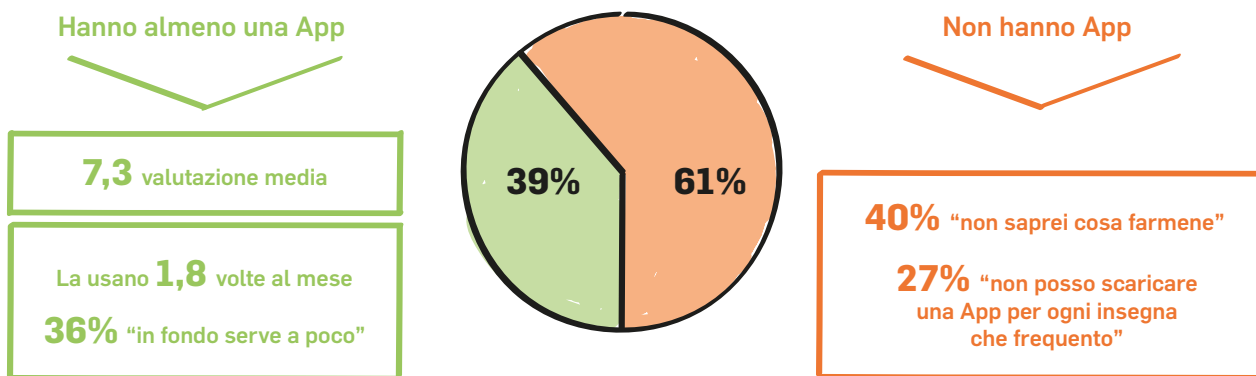
«La digitalizzazione nasce dalla necessità di rispondere a un mercato che cambia a partire dall'efficienza», afferma **Alessandro**

Preda, ceo business unit Europe **Autogrill**, che ha guidato questo processo all'interno dell'azienda, prima centralizzando l'amministrazione di cinque paesi che ha consentito di processare il 75% dei documenti con flussi elettronici, e successivamente lavorando su tre fronti: il branding, il back office e il front office orientato a offrire una nuova esperienza per il consumatore, dai sistemi per i pagamenti rapidi e smart ai chioschi instore per le ordinazioni, al wi-fi per acquisire informazioni sui clienti, al Crm. «Un processo però sempre meno guidato dall'It e frutto di un cambiamento organizzativo che vede il ceo coinvolto in prima persona», specifica Preda.

Il processo di digitalizzazione è sempre meno guidato dall'IT e frutto di cambiamenti organizzativi

FIGURA 4

GDO: LA APP SCONTA L'ALTA DISPERSIONE



È proprio il *commitment* e il coinvolgimento del **top management** a fare la differenza. «Vi è una dinamica positiva nel coinvolgimento del ceo nella trasformazione digitale», sostiene **Angelo Meregalli**, general manager di **PayPal Italia**. «Il cambiamento dei clienti va affrontato con cambiamenti interni all'azienda e quando trovi un nucleo di persone con una forte sponsorship interna, le cose funzionano».

Una mano in questo senso la può offrire la contaminazione di idee innovative attraverso la collaborazione con attori esterni (fornitori, startup e studenti), ma oggi è una pratica ancora poco diffusa tra i retailer italiani.

L'Osservatorio analizza le tre principali categorie di innovazioni:

- **Back-end** (processi di inte-

razione retailer-fornitori o processi interni del retailer).

- **Customer experience** in punto vendita.
- Supporto dell'**omnicanalità**.

Il 93% del campione ha adottato almeno un'innovazione nel back-end: nel 2016 le priorità sono state crm, fatturazione elettronica, *erp*, *business intelligence analytics* e soluzioni per gestire il magazzino. L'80% del campione ha adottato almeno un'innovazione nella customer experience in-store: nel 2016 le priorità sono state pagamenti innovativi, *couponing*, chioschi e *digital signage*.

La quasi totalità dei top retailer analizzati, quindi, è presente sul digitale (online e/o mobile) per supportare le fasi di pre o post-vendita o per abilitare la vendita. «Manca però – sottolinea l'Osservatorio – una strategia di utilizzo congiunto e integrato dei diversi canali che valorizzi l'esperienza del consumatore».

Il

40%

delle aziende
Fortune 500 tra
dieci anni
non ci sarà più

È d'altro canto vero che il tema della **rivoluzione digitale** polarizza le posizioni tra i *digifan* e i *digidoubt*. Per i primi non ci sono dubbi: il 40% delle aziende

I quattro stadi di sviluppo delle imprese verso il mobile

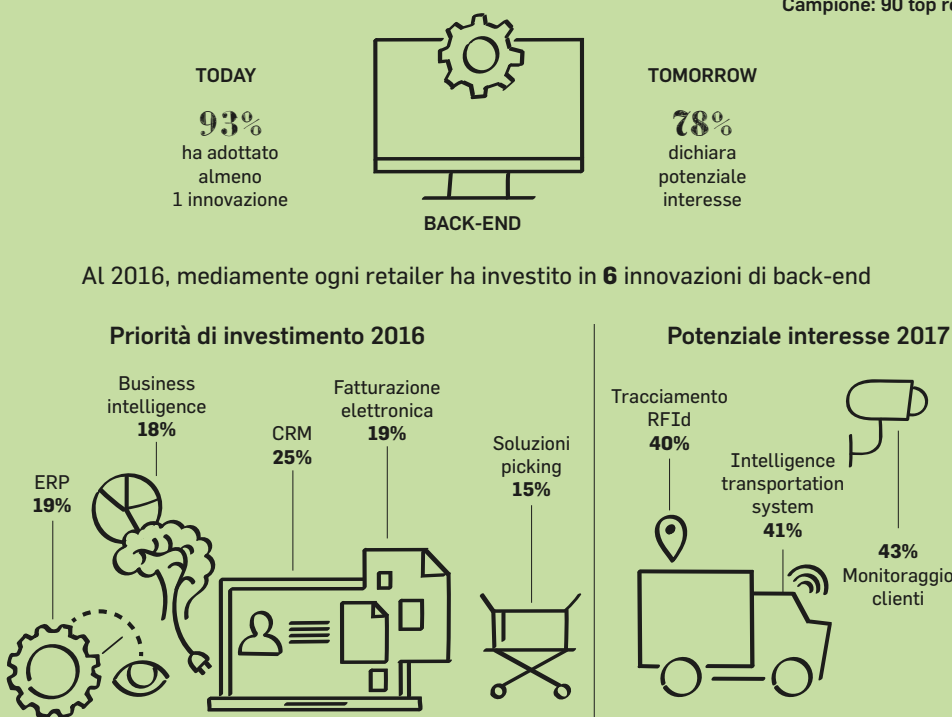
Non tutte le imprese, ovviamente, si trovano al medesimo stadio nel processo verso la mobile transformation. L'Osservatorio le classifica in cinque cluster, in funzione dei sistemi di back-end, visione strategica e iniziative mobile. Ci sono così i *Mobile first* (14% del campione, l'anno precedente erano il 16%), aziende con forte orientamento al mobile in termini di strategia e di investimenti, le aziende *Work in progress* (32%, erano il 35%) in fase di definizione delle strategie, quelle *Digital driven* (14%, erano il 16%) dove il commitment del vertice verso il mobile è limitato, quelle *Wannabe* (19%, erano il 14%) con forti limitazioni nello stato dei sistemi di back-end e infine le imprese *Nice to have* (21%, erano il 19%) connotate da scarsa visione strategica e con sistemi di back-end poco adeguati. Guardando agli sviluppi futuri, secondo Marta Valsecchi «l'approccio mobile first, che nasce pensando alla fruizione dell'utente, già oggi si rivela essere una fucina di sviluppo per nuovi modelli di business: dall'utilizzo dello smartphone per interagire con servizi di smart home alla nascita di servizi bancari mobile only; dallo sviluppo di servizi di *car sharing* prenotabili e utilizzabili attraverso una mobile App alle applicazioni per il monitoraggio a distanza della salute dei pazienti (*mobile health*)». Se da un lato per una trasformazione in questo senso sono determinanti le risorse da investire, dall'altro però l'elemento chiave sono le organizzazioni e le persone.

Aprirsi alle idee

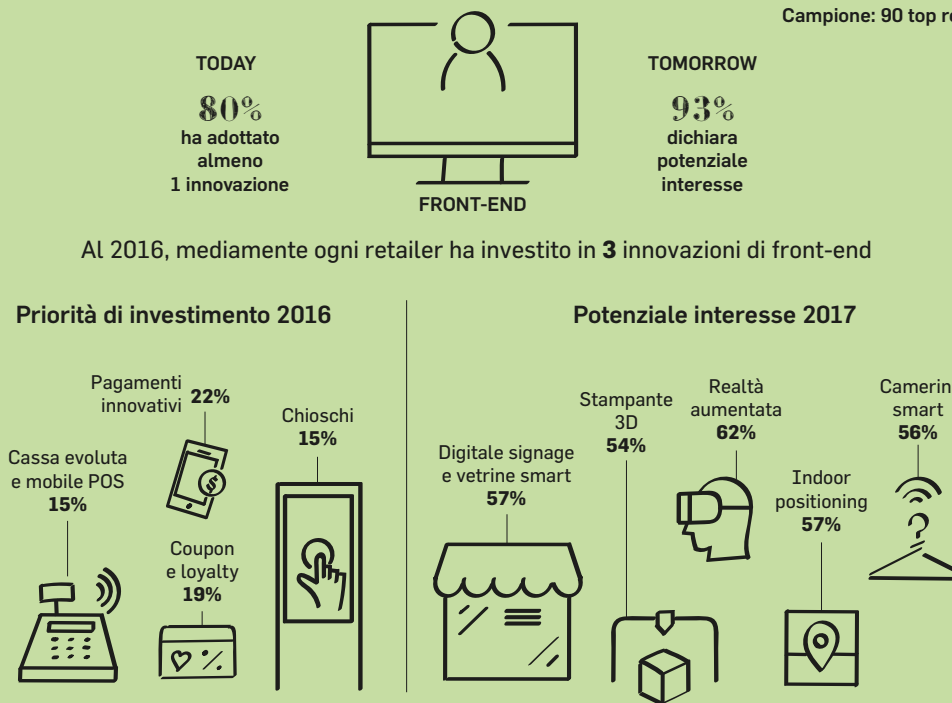
«L'*open innovation*, cioè l'innovazione aperta ad attori esterni all'organizzazione aziendale per un contagio positivo di idee, combinata con la *corporate entrepreneurship*, cioè azioni imprenditoriali concrete per stimolare e far emergere la cultura innovativa, diventa una leva importante per accelerare il processo di trasformazione del retail italiano», sostiene l'Osservatorio Digital Retail, che richiama alcuni esempi internazionali, come **Walmart** che ha acquisito **Jet.com** per competere con **Amazon**, **Target** che ha creato Target Innovation e **Tesco** che ha investito nel Tesco Labs, tutte iniziative in cui le startup sono coinvolte. Ma ci sono anche alcuni esempi italiani, come **Adidas**, **Diesel**, **Miroglio e Percassi** che hanno supportato le startup selezionate dal "Fashion&Retail Accelerator" di **H-Farm** e **Illy**, che ha lanciato un "Coffee-Hack" in Silicon Valley, ossia una vera e propria competizione fra startup e giovani talenti.

GLI INVESTIMENTI NEL BACK-END E NEL FRONT-END DEI RETAILER ITALIANI

Campione: 90 top retailer



Campione: 90 top retailer



Fortune 500 morirà in dieci anni e nel **2020 gli algoritmi influenzeranno un miliardo di lavoratori**, tanto che l'85% di tutte le interazioni non sarà tramite umani, ma tra l'uomo e la macchina.

Anche nelle organizzazioni sono in atto cambiamenti nelle funzioni:

da **Stitch fix** per esempio, un servizio di personal *stylist* online, è comparso il **chief algorithm officer**. Sempre nel 2020 (cioè domani) il 50% dei messaggi digitali sarà vocale e il 30% delle aziende utilizzerà l'**intelligenza artificiale** almeno in uno dei suoi processi di vendita. In futuro, si dice,

l'intelligenza artificiale conoscerà l'individuo più di quanto lui conosca se stesso e sarà in grado di compiere meglio qualsiasi scelta.

Per i secondi, invece, quelli per i quali il futuro del retail coincide con l'interazione umana, non è vero che sarà tutto web al 100%,

La trasformazione digitale fuori dall'Italia

Quali sono i temi in agenda dei manager del retail internazionale? La più recente occasione per scoprirlo è stato **Shop Talk Europe**, che a ottobre ha riunito a Copenaghen oltre 2.300 partecipanti di 1.300 aziende di 50 paesi. «Vi è un senso di urgenza pervasiva nell'affrontare l'innovazione – afferma **Fabrizio Valente**, ceo e fondatore di **Kiki Lab** – **Ebeltoft Italy**, che ne fornisce alcuni *high-light* – ed è fondamentale da parte delle aziende un'accelerazione in questa direzione. Con lo sviluppo del riconoscimento vocale e con le *learning machine* si può vendere e comprare anche senza sapere usare un pc, un tablet, uno smartphone, come dimostra la partnership tra **eBay** e **Google Home** per **Shopbot**, l'assistente vocale che facilita lo shopping. Google, non a caso, ha cambiato la propria visione da “mobile first company” a “n.1 Ai company”. E **Ocado**, primo operatore dell'e-commerce nel Regno Unito, fa leggere i messaggi ai robot (*chatbot*) che danno risposte immediate, fino quattro volte più veloci, alle domande urgenti provenienti dai clienti».

IL NEGOZIO COINVOLGE ED EMOZIONA.

Per contro ci sono grandi gruppi che scommettono ancora sul retail fisico. **Harrods** afferma che la tecnologia non può sostituire i suoi bravissimi buyer, ai quali chiede nelle trattative di disconnettersi da tutto. L'americano **Hudson Bay Group**, poi, è entrato in Europa nel 2015 con l'acquisizione di **Galeria Kaufhof** da **Metro**: oggi un terzo del fatturato arriva dal vecchio continente.

«Le implicazioni per chi si occupa di retail design – commenta Valente – non sono di poco conto: lo show room si deve trasformare in uno spazio per coinvolgere ed emozionare i clienti (*do room*) e le strutture di vendita devono essere progettate non per durare, ma per cambiare, con la massima flessibilità». In queste sfide anche la robotica può aiutare nel self-service, facilitando la navigazione nel negozio e sfruttando in modo ludico le fasi di disservizio (attesa, ricerca prodotti). «I robot cominciano a entrare nei punti vendita – aggiunge Valente – e a interagire con i clienti, perché se l'imperativo è quello di offrire servizio senza un eccessivo impatto sui costi, bisogna essere aperti a guardare il mondo qual è e non quale vorremmo che fosse. La robotica è un esempio. A patto, però, che non si utilizzino i robot per il marketing e poi scompaiano, che si consideri che l'effetto wow con il tempo cala se non ci sono evoluzioni interessanti, che vi sia un ritorno di esperienza reale». È indirizzato su questa strada il “dinosaurio” **Media Markt**, che sta testando in Spagna, Belgio e Olanda una serie di soluzioni digitali, come l'App con navigatore nel punto vendita, il robot che accoglie e accompagna in reparto i clienti, spiega i prodotti, addirittura sta in strada nei dintorni del negozio. Ed è in lancio lo shopping con la realtà virtuale.

DALL'ONLINE AL BRICK&MORTAR.

Anche gli e-tailer ormai vanno verso

il negozio fisico, dopo che Amazon ha fatto da apripista. Spiega Valente: «Il percorso è sempre lo stesso. Prima si parte nell'online, poi si passa attraverso l'esperienza dei *pop-up store*, e successivamente si apre un punto vendita permanente da cui espandersi con altri negozi. Altro filo comune è che si moltiplicano i contatti, il numero di clienti e le vendite».

Ace & Tate è un e-tailer di occhiali che ha cominciato nel 2013, oggi ha 17 punti vendita in Olanda, Germania, Belgio, Danimarca e Svezia. La cosa stupefacente è che l'80% dei clienti sono nuovi e utilizzano i due canali. **Birchbox** è nato nel 2010 con l'idea di vendere in abbonamento (10 dollari al mese) delle confezioni di prodotti di bellezza in formato mini a sorpresa per farli provare alle acquirenti per spingerle ad acquistare la confezione standard. Il concept ha fatto aumentare i consumi complessivi: dopo un anno le clienti di Birchbox avevano speso il 70% in più del gruppo di controllo. Forte è l'accento sull'integrazione online-offline per non creare conflitti: se ci si abbona al servizio dal negozio, si hanno dei benefici in più. Oggi ha un fatturato di 86 milioni di dollari in 6 paesi e due punti vendita a New York e a Parigi.

 @Linkiesta

Il negozio si digitalizza, il digitale si umanizza: come i robot cambieranno il lavoro con @Tendenzeonline #kikilab

anche perché la supply chain dell'online costa il triplo di quella dei punti vendita.

Emilio Bellini, direttore scientifico retail & customer intimacy, corporate education **MIP Politecnico di Milano**, sottolinea: «**Superare la dicotomia** tra digitale e fisico è un'urgenza: i retailer devono interagire sempre più continuamente attraverso molteplici touchpoint digitali e fisici con un visitatore presente e presente su più canali».

Il click & collect
valorizza l'asset dei
negozi fisici

Solo per rimanere nell'ambito dell'omnicanalità, «il 35% dei top retailer ha sviluppato un sito istituzionale per supportare il pre e il post-vendita, mentre il 65% ha un sito e-commerce per vendere online. Sul mobile, il 38% del campione ha un'iniziativa, App o mobile site, per offrire funzionalità nel pre e post-vendita e il 62% ha un'iniziativa di mobile commerce. Ma il 76% dell'e-commerce B2C rimane essenzialmente appannaggio dei retailer online che nella maggior parte dei casi non hanno dei negozi fisici. Il ritardo dei produttori e retailer tradizionali a investire nell'e-commerce è difficile da recuperare. Gli

operatori tradizionali, dopo aver fatto finalmente il primo passo attivando iniziative e-commerce, ora devono definire la propria strategia online, valorizzando gli asset che li contraddistinguono, cioè **base clienti** significativa, **patrimonio informativo** sulle loro abitudini, **conoscenza approfondita** del mercato e dei prodotti e, soprattutto, **presenza di punti vendita** sul territorio», si legge nell'Osservatorio Digital Retail.

Il modello del click&collect, adottato principalmente da GDO, editoria ed elettronica di consumo, è un primo esempio di valorizzazione degli asset dei negozi fisici, i quali peraltro sono nei progetti di sviluppo dei grandi retailer online, come Amazon.

Quali sono i **motivi di questo freno** alla elaborazione di una strategia di innovazione digitale nel retail?

Oltre alla relativamente scarsa diffusione di cultura digitale nei piani alti delle imprese, vi è un aspetto oggettivo che **Giuseppe Marengon**, south Europe industry practice principal **Hewlett Packard Enterprise**, definisce «pericolo di **balcanizzazione delle tecnologie**. In pratica - spiega - vi è una pluralità di nuove tecnologie che cambiano con una velocità estrema. Occorrono competenze tecnologiche per governare questa tumultuosa evoluzione per evitare di rimanere incastrati in silos tecnologici senza via d'uscita». Da qui nascono rallentamenti nelle decisioni e freni all'innovazione. La via d'uscita, secondo Marengon, è disaccoppiare i sistemi tecnologici e i sistemi applicativi, concentrandosi sui processi e sulle applicazioni, che sono decisamente più strategici e difficili da cambiare. La soluzione tecnologica diventa a quel punto

una conseguenza, non un driver delle decisioni da prendere.



La soluzione
tecnologica è una
conseguenza,
non un driver delle
decisioni

«Il rischio sempre presente della tecnologia pervasiva - puntualizza **Debora Guma**, chief information officer **Carrefour Italia** - è che nel giro di due-tre anni ce ne sarà una migliore di quella adottata. Per questo motivo lo sforzo maggiore è quello di assicurare la capacità di **cambiare le tecnologie** mantenendo la **sostenibilità dei progetti**. Quale sarà l'iniziativa vincente nel **digital instore**? Non lo sappiamo e quindi dobbiamo per forza procedere per **sperimentazioni**».

«Un supporto alle aziende nell'individuazione dei **processi più efficienti** e nel fornire un'infrastruttura sulla quale le imprese possano costruire i propri sistemi individuali è quello dato da **GS1 Italy**», interviene **Andrea Ausili**, data & innovation manager **GS1 Italy**. L'associazione non solo mette a disposizione delle imprese, secondo un approccio precompetitivo, strumenti e soluzioni conformi agli standard internazionali, ma anche **modelli di condivisione** e

comunicazione delle informazioni di prodotto tra loro.

Ancora Guma nota un altro aspetto cruciale nella direzione dell'innovazione digitale. «Discutiamo di una profonda innovazione in un comparto dotato ancora di **vecchi strumenti**. Abbiamo strutture di vendita con migliaia di persone a diretto contatto con i clienti e non possiamo pensare a una *customer experience omni-channel* se il personale di vendita nei negozi è ancorato a sistemi tradizionali e a vecchi comportamenti. Siamo di fronte a un enorme problema di **alfabetizzazione digitale degli impiegati**».

«In genere un retailer – spiega Bellini – cerca di scegliere i propri touchpoint di front-end (le stazioni della metropolitana) e di progettare i possibili customer journey (le linee della metropolitana), ma è consapevole che **il cliente è padrone del proprio viaggio** e può cambiare linea ad ogni fermata, ad esempio

scegliendo una visita rapida e senza fronzoli piuttosto che una visita prolungata e iperassistita. Il tema per i retailer è progettare una polifonia di accessi ma non una sovrabbondanza di proposte.



IL BACK END E LA DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI

Il cuore della trasformazione digitale e del ridisegno dei processi all'interno delle aziende e tra le imprese è il **business to business**. “L’e-commerce B2B, cioè il ripensamento in chiave digitale del modo in cui un’organizzazione funziona e si relaziona con i partner di business – afferma l’**Osservatorio Fatturazione elettronica & e-commerce B2B** della School of management del Politecnico di Milano – è oggi elemento essenziale per una

La capacità di competere è sempre più legata alla capacità di connettersi con altri soggetti

maggior competitività delle imprese e, ancor più, dell'intero sistema paese. Non solo agevola, ma in alcuni casi addirittura abilita la possibilità delle singole organizzazioni di **integrarsi in reti** e di aumentare la propria efficienza e la propria efficacia. La capacità competitiva della singola impresa è, infatti, sempre meno legata alla propria azione individuale e sempre più alla capacità di connettersi efficacemente con il sistema ampio di altri soggetti insieme ai quali compete sui mercati finali”.

Secondo l'Osservatorio, gli scambi tra le imprese generano circa 2.700 miliardi di euro, vale a dire il 75% dei complessivi 3.600 miliardi di fatturato totale delle imprese italiane (i restanti 950 miliardi di euro sono i consumi delle famiglie). Di questi 2.700 miliardi, 2.200 è il valore degli scambi tra le imprese italiane e 500 miliardi quello con imprese estere.

2.200

miliardi il valore degli scambi tra le imprese italiane

La polifonia dei processi d'acquisto

Il processo d'acquisto sempre più frammentato tra negozio fisico e digitale, guidato dalla ricerca della massima efficienza o della massima efficacia, mette i retailer di fronte alla necessità di pensare a offrire un'esperienza d'acquisto orientandosi tra i quattro modelli ricorrenti di innovazione della customer experience in the store identificati dall'Osservatorio Digital Retail.

- **FAIR.** La ricerca di essenzialità, sostenibilità e autenticità guidano il customer journey Fair, progettato per offrire al visitatore la possibilità di accedere in modo ordinato ai prodotti esposti, senza eccessive mediazioni, attraverso un'interazione discreta e puntuale con il personale di front-end.
- **QUICK.** Nel processo d'acquisto Quick il visitatore è disposto a sacrificare parte dell'efficacia della visita pur di ottenere la massima efficienza, grazie ad autonomia e touchpoint smart.
- **GIFT.** Profonda immersione nel mondo del brand e intensità della relazione umana sono gli elementi alla base della progettazione del processo d'acquisto Gift. Il consumatore cerca un servizio unico e personale, un coinvolgimento intellettuale e modalità inattese di impiego del tempo nel negozio.
- **FIT.** Il customer journey Fit offre al visitatore la possibilità di scegliere, in qualsiasi momento, tra un'interazione essenziale e rapida e un'esperienza ricca e dispersiva.

Le filiere che più contribuiscono alla creazione di questi scambi sono: **il largo consumo, con il 13%** circa del totale transato B2B, il metalmeccanico con il 9%, l'*automotive* con il 6%, le *utility* e la pubblica amministrazione con circa il 5%, il tessile abbigliamento con circa il 4%.

In questo contesto, l'e-commerce B2B, nel 2016 in Italia ha raggiunto 310 miliardi di euro, con un incremento del 19%.

Un valore positivo in assoluto ma ancora marginale in termini

L'e-commerce B2B
nel 2016 in Italia ha
raggiunto

310

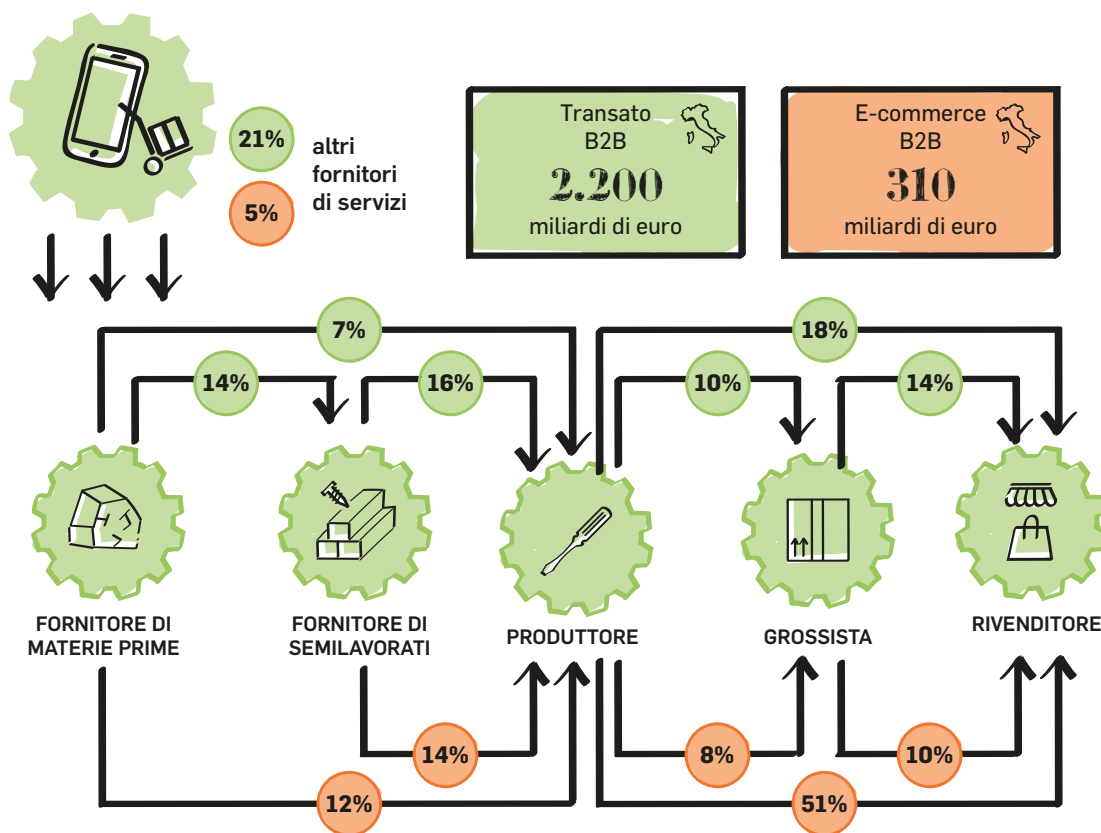
miliardi di euro

d'incidenza sul transato: pari solamente al 14% dei 2.200 miliardi di euro di scambi complessivi, rileva l'Osservatorio osservando che il 50% dei volumi gestiti attraverso soluzioni digitali dalle 120 mila imprese che le hanno adottate (+20% sul 2015) si concentra tra produttori e rivenditori, mentre il 30% riguarda produttori e fornitori e il 20% si divide tra rivenditori e grossisti e tra produttori e grossisti. (VEDI FIGURA 5)

Dei tre ambiti applicativi enucleati dall'Osservatorio - **l'e-procurement**, **la e-supply chain**

FIGURA 5

LA FILIERA DELLE FILIERE: IL BUSINESS-TO-BUSINESS IN ITALIA



collaboration (pianificazione, sviluppo nuovi prodotti, gestione della qualità), la **e-supply chain execution** (il ciclo ordine, consegna, fatturazione, pagamento) – circa il 75% del valore dell'e-commerce B2B fa riferimento ad applicazioni di e-supply chain execution, perché le imprese negli ultimi anni si sono concentrate soprattutto su strumenti per il **recupero di efficienza** e **riduzione degli sprechi** attraverso l'adozione di soluzioni specifiche. Le soluzioni di e-procurement e di e-supply chain collaboration restano invece prevalentemente prerogativa di poche grandi imprese, incidendo in misura minore sui volumi complessivi scambiati, ma tre imprese su quattro dichiarano tra le proprie priorità almeno un progetto collaborativo, principalmente a supporto dei processi di marketing e di monitoraggio della supply chain.

 @Salima_GS1It

@GS1Italy monitora l'uso dell'EDI nel largo consumo #monitoraggioEDI

Nel corso del 2016 lo **scambio elettronico di dati (EDI)** è in decisa crescita, prevalentemente grazie all'incremento dei volumi di documenti scambiati più che del numero di imprese coinvolte. Negli ultimi otto anni sono aumentate del 70% le imprese connesse, ma i documenti scambiati sono cresciuti del 400%. Nel 2016 sono oltre 150 milioni, con un incremento del 36%

3 / 4
delle imprese
dichiarano
prioritario almeno
un progetto
collaborativo

rispetto al 2015. L'utilizzo dell'EDI resta però diffuso principalmente all'interno dei settori in cui c'è uno standard riconosciuto e consolidato, tanto che il 96% delle imprese connesse con reti EDI appartiene a soli **cinque settori**: automotive, elettrodomestici ed elettronica di consumo, farmaceutico, largo consumo e materiale elettrico.

Aumenta del 29% il volume delle **fatture elettroniche**, che rappresentano il 30% del totale dei documenti scambiati in Italia.

150
milioni
di documenti
scambiati
via EDI

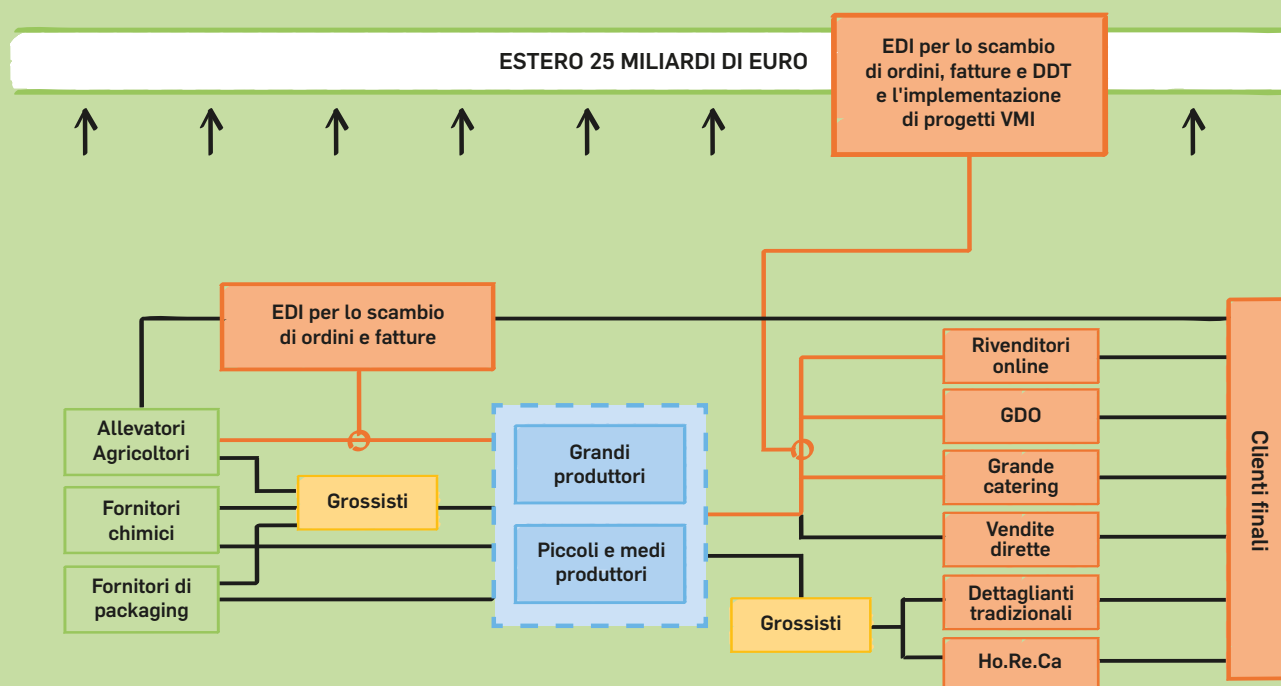
Fatture elettroniche: presto obbligatorie tra privati

Sebbene la fattura elettronica sia solo una parte minima nella digitalizzazione delle relazioni tra le imprese, rappresenta tuttavia un punto di partenza importante per la semplificazione nella gestione documentale delle imprese sia per la lotta all'evasione. Così, infatti, afferma il viceministro dell'Economia e delle Finanze **Luigi Casero**: «Crediamo nella fattura elettronica tanto che è già stata richiesta una deroga europea per farla diventare obbligatoria per i cinque milioni di imprese italiane già dal 2018. L'obbligatorietà è l'unica via per rendere operativi tutti i benefici sia in termini di minori oneri per le imprese, sia di lotta

all'evasione. La fatturazione elettronica costituisce anche un avanzamento verso la semplificazione. Sarà inoltre necessario trovare delle formule incentivanti e dei sostegni soprattutto alle PMI e alle microimprese per portare a compimento questa grande battaglia culturale per la digitalizzazione del paese». (Nella legge di bilancio 2018 è prevista l'estensione progressiva, e a regime dal 1° gennaio 2019, dell'obbligo di fatturazione elettronica nei rapporti B2B, ndr). Lo strumento per lo scambio di fatture elettroniche tra privati esiste e si chiama sistema d'interscambio, lo stesso utilizzato per la fatturazione alla pubblica

amministrazione, disponibile dal primo gennaio 2017 a tutte le imprese. Secondo **Umberto Zanini**, commercialista e coordinatore area tecnico-normativa dell'Osservatorio fatturazione elettronica & e-commerce B2B, l'obbligo di fatturazione elettronica non può però prescindere proprio dal sistema d'interscambio purché vi sia un'introduzione graduale spalmata su almeno due anni, sia presente una forte semplificazione fiscale e amministrativa, siano previsti un aumento dei benefici, il supporto pubblico per imprese e professionisti e altri benefici se vengono digitalizzati tutti i documenti rilevanti ai fini fiscali.

L'E-COMMERCE B2B NELLA FILIERA DEL LARGO CONSUMO



ITALIA



Numero di imprese
1,5 milioni



Transato B2B
330 miliardi di euro



Penetrazione
20%



Maturità
ALTA



e-commerce B2B ITALIA
65 miliardi di euro

- Execution - 7,000 imprese connesse vi EDI e oltre 50 portali B2B scambiano ordini, fatture e altri documenti
- Collaboration - pianificazione collaborativa, con alcuni progetti di VMI sviluppati tra produttori e retailer

Tra le filiere che denotano una certa maturità nell'adozione delle soluzioni di business digitale, il **largo consumo** costituisce, come detto, quello più coinvolto. È il settore con il maggior numero di attori e il più alto valore del transato B2B in Italia, ma con una diffusione del digitale ancora limitata tra i moltissimi attori (soprattutto produttori) di piccole e piccolissime dimensioni. Costituito da circa 1,5 milioni di imprese in Italia, il largo consumo presenta un giro d'affari B2B pari a 370 miliardi di euro. Sono considerati sia gli scambi tra le imprese italiane (330 miliardi di euro) e quelli verso le imprese estere (circa 40 miliardi di euro). Il valore dell'e-commerce B2B nel 2016 è pari a 65 miliardi di euro, con un tasso di penetrazione sugli scambi tra le imprese italiane del settore pari al 20%.

L'integrazione tramite strumenti digitali in questo settore si ha principalmente nella relazione tra

65
miliardi di euro
il valore
dell'e-commerce
B2B nel largo
consumo

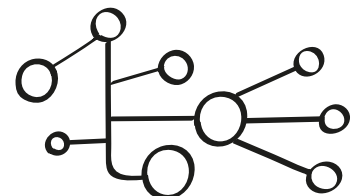
produttori e retailer, in particolare tra quelli di grandi dimensioni.

Nell'ultimo anno sta riscontrando particolare interesse l'ambito di collaborazione nei processi di marketing e comunicazione. "I retailer in particolare – spiega

l'Osservatorio – stanno dimostrando molto interesse alla condivisione e al relativo aggiornamento automatico di tutte le informazioni di prodotto. Ci sono iniziative di filiera nate proprio per rispondere a questa esigenza, come ad esempio il servizio **Immagino di GS1 Italy** nel largo consumo e l'adesione a **Etim International** (l'organizzazione globale di coordinamento per la classificazione dei dati tecnici dei prodotti, ndr) da parte di **Metel**, la società emanazione delle tre associazioni di categoria che gestisce gli standard di filiera nel materiale elettrico. Obiettivo comune è la semplificazione dei processi di scambio, gestione, aggiornamento e validazione delle immagini e delle informazioni relative ai prodotti tra fornitori e clienti".

«Rispetto allo scorso anno – commenta **Irene Facchinetti**, direttore dell'Osservatorio fatturazione elettronica & e-commerce B2B – registriamo una maggiore sensibilità da parte delle imprese alle opportunità offerte dalla digitalizzazione dei processi B2B. Ma deve diventare una priorità per tutte e per far crescere la competitività dell'intero tessuto economico.

È il momento di andare oltre una digitalizzazione a silos, per singoli progetti, e a monadi, per singole imprese, e concentrarsi sulla creazione di un vero e proprio ecosistema integrato digitale, il digital B2B, che getti solide fondamenta per una trasformazione digitale dell'Italia». ■



Parlano i protagonisti

«I progetti di collaborazione non portano benefici immediati, ed è quindi necessario un forte commitment aziendale. Vi è inoltre una forte differenza tra aziende strutturate e piccole imprese che nel nostro settore stanno avendo una crescente importanza, con le quali è difficile sviluppare progetti di collaborazione e di digitalizzazione. Con loro è necessario partire con piccoli passi e valutare i benefici per poi espandere i progetti. Tra i temi caldi vi sono il demand planning soprattutto nei periodi promozionali e il riordino automatico da condividere con i fornitori, con la necessità vitale dell'allineamento delle anagrafiche».

Andrea Mantelli, responsabile supply chain Conad

«Tra i progetti di trasformazione digitale, quello sull'OSA (Optimal Shelf Availability) è il principale, perché consente di misurare le prestazioni direttamente ai consumatori e richiede un semplice livello di digitalizzazione perché si opera via EDI. Non è la misurazione dell'out of stock, ma di quanto ci si aspetta di vendere e nasce dall'integrazione operativa con i clienti. Si tratta di un'opportunità di recuperare fatturato, che stimiamo nell'ordine dell'1-2%, e di creare un engagement con il cliente a lungo termine».

Claudio Tramontini, supply chain Italy director Barilla

5/ PER UNA SUPPLY CHAIN EFFICIENTE E SOSTENIBILE

Le relazioni tra le imprese non possono prescindere dal miglioramento dell'efficienza sia nel mondo digitale sia in quello fisico. Se nel primo caso gli standard hanno una funzione insostituibile, nello scambio dei beni l'accento si sposta sulla sostenibilità ambientale che sta diventando un'urgenza di cui il largo consumo è chiamato a essere protagonista. Tanto più che con la crescita dell'e-commerce stanno cambiando tutti i modelli dei servizi di consegna.



Online e offline, GS1 al servizio delle imprese e delle persone

Il codice a barre era stato progettato per velocizzare le operazioni alla cassa dei supermercati, la registrazione dei prodotti, i pagamenti, le code. In realtà ha rivoluzionato prima il commercio e poi tanti altri settori, anche online. E con gli altri standard GS1 è protagonista indiscusso della supply chain.

B BC World Service ha dedicato al codice a barre un'intera puntata all'interno del programma *50 Things That Made the Modern Economy*, incoronandolo tra i protagonisti dell'economia moderna. Tra il modo un po' casuale nel quale fu inventato e il primo beep nel supermercato **Marsh's** di Troy nell'Ohio per l'acquisto di un pacchetto di gomme da masticare **Wrigley**, c'è la storia di come le aziende del largo consumo americano abbiano collaborato e

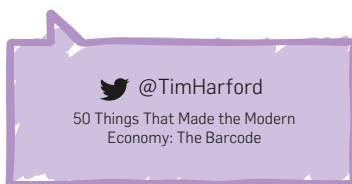


concordato di utilizzare un unico standard di identificazione dei prodotti: il codice a barre GS1 (allora UPC).

Quando lo standard fu adottato successe qualcosa di più potente di quanto si potesse immaginare: un **cambiamento dei rapporti di forza** tra i produttori e i rivenditori, a favore di questi ultimi, e in particolare di quelli più grandi. Un piccolo negozio aveva poco da risparmiare adottando un sistema di scanner e codici a barre. Un grande negozio aveva di fronte

delle **potenzialità enormi**: poteva gestire in modo efficiente moltissimi prodotti di genere diverso, poteva beneficiare di una logistica “*just in time*”, poteva, come poi fece, studiare in dettaglio i gusti dei consumatori anche attraverso le carte fedeltà. Non a caso, sotto linea lo speciale della BBC, la crescita della diffusione dei codici a barre coincide con quella dei big della distribuzione.

«Tendiamo a pensare al codice a barre solo come una tecnologia che serve a tagliare costi, che aiuta i supermercati ad essere più efficienti e noi a beneficiare di prezzi più bassi» spiega **Tim Harford**, autore del programma BBC. «Ma il codice a barre fa molto più di questo». E conclude: «Sì, queste strisce nere e bianche sono un piccolo pezzo di ingegneria. Ma un piccolo pezzo di ingegneria che ha cambiato il modo in cui l'economia mondiale è tenuta insieme».



Il barcode:
un piccolo pezzo
di ingegneria che ha
cambiato il modo
di relazionarsi
nell'economia
mondiale

In quanto protagonista della supply chain, il codice a barre GS1 è al contempo vettore e garante dell'identità del prodotto nonché collegamento con le informazioni sul prodotto nel mondo fisico e online. Intorno a questi dati ruota tutto il sistema di relazioni della **supply chain omnicanale** e tutte le relazioni tra i soggetti che la compongono: produttori, distributori, consumatori.

«Garantire ai consumatori l'accesso in tempo reale a informazioni dettagliate e corrette per ogni singolo prodotto che desiderano acquistare in negozi fisici o digitali da qualunque punto di accesso scelgano, presuppone il presidio di queste informazioni e dei processi di scambio: ogni prodotto deve essere rappresentato in modo accurato potenzialmente in migliaia di “luoghi” diversi, online e offline.

Gli standard GS1 sono lo strumento con cui le aziende possono affrontare con successo questa nuova sfida di gestione dei dati e della loro qualità, e soddisfare i consumatori in modo puntuale, sempre e ovunque», afferma **Bruno Aceto**, ceo di **GS1 Italy**.

Contemporaneamente le aziende, con l'utilizzo del codice a barre e degli altri standard GS1, operano in un **contesto più aperto**, identificano univocamente i prodotti e garantiscono una **maggior efficienza** e un **miglior servizio** ai consumatori. Anche nello scambio transfrontaliero di prodotti nel commercio online.

Per questo motivo il **Comitato europeo di normazione (CEN - European Committee for Standardisation)** ha pubblicato le **Specifiche tecniche per i servizi postali - Interfacce per i**

colli transfrontalieri (CEN/TS 17073:2017). Si tratta di un risultato importante, frutto dello sforzo collaborativo dei rappresentanti delle organizzazioni postali, dei retailer online, dei corrieri e dei fornitori di servizi espressi di logistica. Rientra inoltre nella strategia “Mercato unico digitale: abbattere gli ostacoli per offrire opportunità online” della **Commissione europea**.

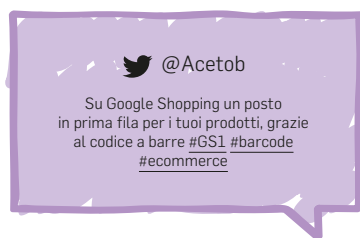
Con la nuova
etichetta CEN
si crea una rete
univoca per
la consegna
transfrontaliera
ent-to-end

In sostanza il CEN ha designato il codice **GS1 Serial Shipping Container Code (GS1 SSSC)** per **identificare i colli** in maniera univoca e per **permettere l'interoperabilità** tra tutte le parti della rete di consegna. Si tratta di una scelta naturale, dal momento che molte aziende usano già il GS1 SSSC e altri standard GS1. L'obiettivo finale è quello di trasformare il servizio di consegna transfrontaliera dei colli attraverso l'uso di un'etichetta collo comune su cui si trova il codice di identificazione del pacco.



Introducendo la nuova etichetta CEN che usa gli standard globali aperti GS1, le reti che erano chiuse possono ora essere collegate per creare una rete per la consegna *end-to-end*. Chi spedisce i pacchi sarà in grado di utilizzare la stessa etichetta per tutti i pacchi. Chi gestisce il pacco sarà in grado di utilizzare un codice GS1 SSCC per rintracciare il percorso del pacco più facilmente, dal mittente al destinatario e, se necessario, di nuovo fino al mittente in caso di reso da parte del destinatario.

«Si tratta di un grande passo in avanti verso una **reale innovazione** dei servizi di consegna transfrontaliera dei pacchi in Europa. Una delle cause principali della difficoltà nella consegna è rappresentato dagli standard chiusi, che producono reti riservate e condizioni di mercato sfavorevoli per i merchant online» spiega



Con la nuova etichetta CEN si crea una rete univoca per la consegna transfrontaliera *ent-to-end*

Walter Trezek, co-chairman del gruppo di lavoro sulla e-logistica di **Ecommerce Europe** e a capo del lavoro CEN sull'etichetta standardizzata.

«L'etichetta CEN con il codice GS1 SSCC per i pacchi presenta numerose possibilità interessanti per i retailer online che vogliono offrire ai consumatori un'esperienza di consegna eccezionale e a basso costo» dice **Miguel Lopera**, presidente e ceo di GS1.

Il codice GTIN su Google Shopping facilita la shopping experience

I **merchant** che forniscono a **Google Shopping** anche il GTIN (Global Trade Item Number) come codice identificativo dei loro prodotti li rendono più facili da trovare per gli utenti, migliorano la shopping experience e le campagne online. «Fornire a Google il GTIN corretto di un prodotto nel feed [di dati, ndr] può aumentare il tasso di conversione di quel prodotto fino al 20% (da un'analisi interna degli inserzionisti che hanno già aggiunto i GTIN)» scrive **Matt Lawson** - director of performance ads marketing di Google - su **Search Engine Lan**. Chi vende prodotti che hanno già un GTIN (ex codice EAN), dovrebbe assicurarsi di aggiungerlo al feed dei dati di prodotto su Google. Infatti, già dal 2015 Google ha iniziato a richiedere i codici GTIN per i prodotti inclusi in un elenco limitato di brand, ma questo elenco è stato esteso nel corso del 2016, in modo da includere tutti i prodotti che hanno già un GTIN.

L'OPINIONE

Dagli standard ai servizi per le imprese

Nel mondo GS1 ci sono quattro macro regioni: Europa, Nord America (Canada, Usa, Messico), Latin America e Asia Pacific. Ecco, GS1 in Europa è l'unica a essere diventata, proprio nell'ultimo biennio una *legal identity*. Prima era solo un'associazione informale. Avere assunto lo status di associazione di diritto belga assicura un rango di rappresentanza nei confronti degli interlocutori istituzionali, segnatamente della **Commissione europea**, dove siamo accreditati come ente che si occupa degli standard di riferimento, non solo per i tre principali settori che rappresentiamo: il largo consumo, l'*healthcare*, i trasporti & logistica. Nel rapporto con le istituzioni, abbiamo compiuto dei passi importanti per consolidare questa posizione e questa reputazione presso la Commissione europea.

Siamo diventati membri del **Jis-Joint initiative of standardisation** l'iniziativa della Commissione europea per lo sviluppo del sistema di standardizzazione europeo attraverso la cooperazione tra pubblico e privato che si occupa della razionalizzazione dei processi di standardizzazione. Siamo stati ammessi in quanto stakeholder riconosciuti.

Tra le altre iniziative in corso, abbiamo partecipato ai lavori



per la riduzione del commercio illegale del tabacco secondo quanto previsto da una direttiva dell'**Oms-Organizzazione mondiale della sanità**. L'obiettivo è che tutta la produzione di tabacco sia tracciata con l'impiego di standard di identificazione seriale. A questa iniziativa portiamo tutta la nostra esperienza nella gestione di standard articolati e complessi. Da qualche tempo abbiamo cominciato a guardare a utenti di dimensione regionale (retailer e produttori), multinazionali con quartier generale in Europa, e abbiamo coinvolto le aziende in attività di livello regionale, soprattutto nell'ambito del data management, la gestione e lo scambio di informazioni della filiera, che è diventata la principale linea di sviluppo delle attività di GS1 in generale, legata anche all'aumentata diffusione e importanza dei nuovi canali digitali. Il ruolo di GS1 nella gestione dello scambio delle informazioni è centrale e contemporaneamente la nostra grande ambizione è di diventare una *digital data platform*, per fornire alle imprese non solo gli standard ma anche un servizio di gestione delle informazioni. A livello europeo significa stare più vicini alle imprese. A questo scopo abbiamo inglobato nell'*advisory board* anche rappresentanti delle imprese dell'industria e della distribuzione.

Nello stesso filone si colloca anche il potenziamento delle relazioni con le associazioni europee dell'Industria Distribuzione, tra i quali **Eurocommerce**, **Aim (European brands association)**, **e-Commerce Europe**, **Food Drink Europe**. L'idea è quella di coinvolgere di più gli utenti a livello europeo, con il riconoscimento reciproco dei propri ruoli. È un lavoro in stretto coordinamento con le associazioni delle imprese, recependo le loro interpretazioni delle norme.

Da quando abbiamo aperto il capitolo servizi ed è cominciata una certa attività *cross border*, è aumentato sensibilmente il livello di scambio. Ciò che viene proposto in un paese ad aziende di dimensioni internazionali, viene richiesto man mano dalle stesse negli altri paesi dove sono presenti. Si è reso così necessario stabilire delle norme di comportamento quando a un'organizzazione nazionale è richiesto di trasferire servizi in altri paesi.

Noi oggi siamo consolidati sugli standard. Sui servizi, proprio a partire dalle riflessioni in ambito europeo, si è cominciato a ragionare a livello globale.

Le linee di sviluppo per il futuro guardano al consolidamento di questo ruolo, con una struttura definita in grado di abilitare tutte

le organizzazioni GS1 ad aprire un capitolo servizi offerti globalmente alle imprese. **Immagino**, il servizio di digitalizzazione delle immagini e delle informazioni di prodotto sviluppato in Italia, è stata una risposta efficace, diventata subito la testimonianza che non ci si deve limitare a raccontare solo regole e standard, ma che si può entrare nelle aziende associate con delle soluzioni. Così il *data capture* diventerà un capitolo globale. Stiamo lavorando nella costruzione di questa prospettiva stimolati anche dai nuovi *digital player* globali. Amazon, Google, **e-Bay**, **AliBaba** che operano sulla scena internazionale con i loro marketplace e vogliono utilizzare strumenti globali. Ma dobbiamo essere bravi a non farceli scappare. Il fattore tempo è determinante.

Bruno Aceto
ceo GS1 Italy e former chairman
GS1 in Europe

In questo quadro va vista anche l'azione di **GS1 in Europe**, che raggruppa quarantasette organizzazioni GS1 nazionali per un totale di oltre 1 milione di imprese. «Storicamente GS1 in Europe», spiega Bruno Aceto, che ne è stato chairman «ha avuto funzioni di coordinamento, allineamento, scambio di esperienze, distribuzione di informazioni, ricerca di linee di sviluppo comuni rispetto all'attività di supporto alle imprese erogate a livello nazionale». Da qualche tempo si è orientata verso un più stretto legame con le istituzioni e, con lo sviluppo di servizi, verso un maggiore coinvolgimento delle imprese dei diversi settori.

Tra i settori rappresentati vi è quello della **sanità**. Infatti sono proprio le regole e gli standard globali GS1 a consentire alle imprese di adottare il nuovo sistema di **identificazione dei dispositivi medici** e diagnostici in vitro, chiamato **UDI (Unique Device Identification)**, approvato dall'Unione europea attraverso appositi regolamenti che ne definiscono i requisiti, dopo quattro anni di intenso lavoro da parte del Consiglio, del Parlamento europeo e della Commissione europea, sostenuti da tutti gli stakeholder.

«Adottando una legislazione per l'identificazione univoca dei dispositivi medici», commenta Aceto «l'UE ha fatto della sicurezza e dell'integralità della supply chain sanitaria globale una priorità assoluta e strategica. Il successo dell'implementazione di UDI da parte di tutti gli attori dello scenario sanitario, dai produttori ai fornitori, dipenderà da diversi fattori, tra cui la presenza di un sistema standardizzato e armonizzato a livello globale.

La sicurezza e l'integralità della supply chain sanitaria sono una priorità assoluta e strategica

Le 47 organizzazioni nazionali europee come **GS1 Italy** che fanno parte di GS1 in Europe hanno offerto alle società la propria disponibilità e il proprio supporto nella fase di implementazione delle norme GS1, in modo da consentire loro di soddisfare tutti i requisiti normativi necessari».

Per tornare all'Italia, il servizio web **Immagino** di digital brand content management che semplifica i processi di scambio tra produttori e distributori per la gestione, l'aggiornamento e la validazione delle immagini e

Dispositivi medici più sicuri in Europa con gli standard GS1

UDI, acronimo di Unique device identification, è nato con l'obiettivo di migliorare la sicurezza del paziente e dell'intera supply chain sanitaria ed è stato sviluppato per armonizzare le norme per l'identificazione dei dispositivi medici che possono migliorare la qualità delle cure, la sicurezza del paziente e i processi di business.

Il sistema GS1 si basa su una serie di standard globali integrati che consentono di identificare e di comunicare con precisione le informazioni relative a prodotti, pazienti, asset, servizi e luoghi. I sistemi di codifica e di identificazione sviluppati da GS1, inoltre, sono conformi alle norme Iso internazionali attualmente in vigore. Gli standard GS1 sono poi già ampiamente diffusi tra i produttori sanitari; il GTIN® (Global Trade Item Number) è accettato in tutto il settore sanitario a livello mondiale come unico standard di identificazione dei dispositivi medici a qualsiasi livello di confezionamento. Nel 2013, GS1 è stata dichiarata Issuing Agency della **Food and Drug Administration** (FDA) statunitense per il sistema UDI.

«I sistemi UDI basati sugli standard GS1 consentiranno di migliorare sensibilmente la qualità delle cure offerte ai pazienti, il sistema sanitario e il settore dei dispositivi medici» ha dichiarato **Miguel Lopera**, ceo di GS1. «Grazie agli standard GS1, le organizzazioni sanitarie di tutto il mondo saranno in grado di identificare in maniera rapida ed efficiente i dispositivi medici in caso di *recall*. Questi standard consentono di migliorare la precisione e l'accuratezza delle informazioni, evitando comunicazioni errate e offrendo una base solida per una supply chain sicura e globale. Inoltre, propongono delle modalità estremamente chiare e intuitive per documentare l'utilizzo dei dispositivi medici nelle cartelle cliniche elettroniche e nei sistemi informativi clinici».

GS1 si è già attivata per garantire ai produttori di dispositivi sanitari di tutto il mondo di poter creare e mantenere i numeri UDI seguendo le normative UE e le specifiche tecniche GS1. In base a tali normative è necessario applicare un numero UDI su tutte le etichette dei dispositivi medici, sulle relative confezioni e, in alcuni casi, sugli stessi dispositivi. Tutti i dati del prodotto devono essere caricati su **Eudamed**, il database centrale europeo.

Guarda la video intervista
Grassilli, F.lli Magni, nella playlist
"I benefici di Immagino"
sul canale YouTube di GS1 Italy



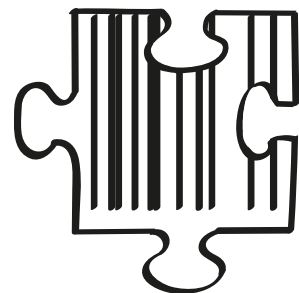
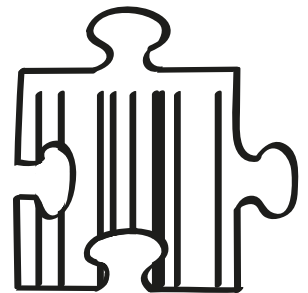
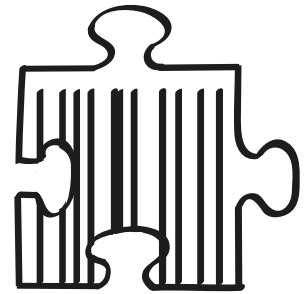
delle informazioni dei prodotti, che ha raggiunto i 90 mila prodotti digitalizzati, estende i suoi benefici a migliaia di imprese. «La scelta strategica e innovativa che abbiamo fatto in qualità di rivenditori Eni per la grande distribuzione», dichiara **Andrea Grassilli**, direttore commerciale **Fratelli Magni**, rivenditore autorizzato **Eni Lubrificanti** «è pionieristica perché si tratta di un prodotto non food che si inserisce in un canale dove il food la fa da padrone. Il nostro è un prodotto difficile e richiede una comunicazione attenta, strutturata, con immagini e informazioni tecniche adeguate, che solo una struttura come **Immagino** può garantirci, permettendoci di offrire ai nostri distributori informazioni complete, efficienti, disponibili e a portata di tutti. Semplifica il nostro lavoro e dei nostri partner sul mercato e offre la possibilità alla nostra azienda Eni di garantire una modalità univoca e standard che aumenta la nostra presenza nel canale distributivo».

 @Mark_Up_

GS1 Italy lancia il nuovo
servizio Codifico

Più recentemente è stato creato da **GS1 Italy Codifico**, il nuovo servizio che permette a ogni azienda di assegnare i numeri EAN ai propri prodotti a peso fisso e di generare immediatamente i relativi barcode. Il tutto in modo semplice e veloce, in ogni momento della giornata e senza costi aggiuntivi, poiché **Codifico** è compreso nella quota annuale di licenza d'uso del sistema GS1. Si tratta di un sistema che ha nella flessibilità e nella facilità i punti di forza, in particolare a favore delle piccole e medie imprese. Con Codifico le aziende possono:

- Creare gratuitamente le immagini dei codici a barre.
- Assegnare i numeri EAN ai propri prodotti a peso fisso.
- Scaricare le immagini dei barcode per la stampa delle etichette.
- Archiviare le anagrafiche dei prodotti.
- Mantenere traccia dei numeri EAN assegnati. ■



Verde, il colore della logistica

Individuare le soluzioni e le tecnologie più adatte per migliorare la sostenibilità ambientale della supply chain e misurare il ruolo strategico del trasporto nella riduzione dell'impatto climatico. Con Ecologista₂ oggi è possibile ripensare il sistema logistico, facendo entrare la gestione della sostenibilità nel day by day delle imprese.

I trasporti hanno già oggi un impatto pesante sull'ambiente e lo avranno sempre di più nell'immediato futuro. Persistendo gli attuali trend, nel decennio 2020-2030 saranno responsabili del 50% di tutte le emissioni inquinanti. E per il 40% saranno generate dal trasporto delle merci.

I trasporti
responsabili del

50%

delle emissioni
inquinanti

L'impatto ambientale della **supply chain**, quindi, è un tema centrale per le imprese del largo consumo sia perché esistono gli strumenti

per renderla più green, sia perché le scelte di sostenibilità adottate dalle imprese sono un tema importante da comunicare ai consumatori, sempre più attenti agli aspetti ecologici dei prodotti e dei servizi. «I consumatori sempre più sensibili ai **temi ambientali**, le indicazioni per il calcolo della **carbon footprint**, gli **obiettivi** della **Commissione europea** di riduzione del 60% delle emissioni del settore trasporto e di riduzione fino al 50% del trasporto su gomma sono le nuove sfide per il mondo del largo consumo», afferma **Silvia Scalia**, ECR and training director di GS1 Italy. Lo stesso mondo del largo consumo che sta facendo ampie riflessioni, nel ripensare al modo di essere sul mercato, consapevole del fatto che consumatori e clienti dettano le regole più che in passato e sono meno propensi ad affidarsi, nella maggior parte dei casi, alle marche e alle insegne in maniera acritica. Ma il

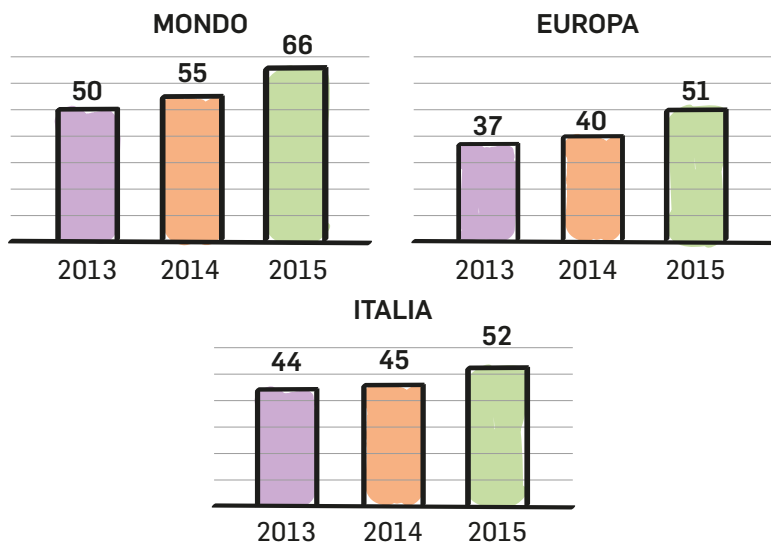
cammino verso un rapporto più simmetrico tra offerta e domanda è ancora lungo.

I consumatori
sono meno propensi
ad affidarsi alle
marche e alle
insegne in maniera
acritica

Lamberto Biscarini, senior partner e managing director **Boston Consulting Group**, disegna un contesto nel quale **la filiera alimentare** è chiamata a progettare il proprio futuro, anche in termini di offerta. Trascorsi gli anni Ottanta e Novanta a qualificarsi come nicchia di alta qualità ed eccellenza da un lato e a proporsi come principale produttore **low cost** d'Europa (olio, vino, produzione industriale) e i primi

FIGURA 1

CONSUMATORI PROPENSI AD ACQUISTARE PRODOTTI RESPONSABILI (%)



Fonte: Elaborazione Boston Consulting Group da Nielsen "Global Sustainability Report" 2015

Sostenibile e responsabile la sfida per la filiera alimentare

Della crescente tendenza dei consumatori ad acquistare prodotti da aziende responsabili in Italia si avvantaggiano soprattutto le piccole medie imprese. Molto meno l'opportunità è colta dalle marche maggiori. «Anzi, l'inerzia può portare a una significativa perdita di preferenze da parte dei consumatori», sostiene **Lamberto Biscarini**, senior partner e managing director **Boston Consulting Group**. «In presenza di un'offerta da parte delle aziende specializzate e delle marche dei distributori di prodotti responsabili, le marche perdono circa il 18% nelle preferenze dei consumatori rispetto a quando non c'erano questi prodotti». Quali indicazioni allora dal consulente per arrivare a far sì che la filiera alimentare italiana vinca la nuova sfida lanciata dal consumo responsabile, che già oggi, nei paesi sviluppati, si orienta verso l'attenzione alla produzione sostenibile, a una politica di prezzi trasparente, alla riduzione dei rifiuti e a un maggiore consumo dei cibi dei territori? La risposta deve coinvolgere tutti gli attori della filiera. L'agricoltura puntando sulla diversificazione e sulla qualità delle materie prime, non solo sul miglioramento della resa agricola; la trasformazione promuovendo il consumo responsabile attraverso le filiera sostenibile, valori nutrizionali, riduzione delle esternalità negative) e aiutando i fornitori a monte (produzione agricola, *trader* e trasformazione primaria) a reinvestire in sostenibilità; la distribuzione ascoltando il consumatore, differenziando i propri formati e promuovendo la filiera sostenibile, con la massimizzazione degli acquisti locali. In questo contesto diventa centrale il ruolo giocato dall'informazione sui prodotti, su ciò che fanno le aziende per dare valore a ciò che fanno per supportare questa domanda. E l'impegno per industria e retail è massimo.

quindici anni del nuovo secolo a spingere verso l'internazionalizzazione delle imprese italiane oltre a focalizzarsi su qualità ed eccellenza del food made in Italy, la filiera alimentare italiana ha di fronte una nuova sfida: quella di posizionare le aziende all'avanguardia del consumo sostenibile e responsabile. Inteso, quest'ultimo, con riferimento al controllo dell'ambiente, ai cibi biologici e naturali, al sostegno alle produzioni locali e dei territori, ai prodotti equosolidali.

Posizionarsi
all'avanguardia del
consumo sostenibile
e responsabile

«È un trend di consumo che ormai è qualcosa di più di una moda passeggera – afferma Biscarini – e già oggi il 75% degli americani intervistati al riguardo dichiara di acquistare già prodotti responsabili. Nel mondo sono il 66% con una crescita del 15% in tre anni, in Europa il 51% e in Italia il 52%, in aumento rispettivamente del 14% e dell'8%». (VEDI FIGURA 1)

Complice anche la crisi, l'Italia ha sostanzialmente centrato gli **obiettivi di riduzione di emissioni di CO₂** fissati dal protocollo di Kyoto. I traguardi che l'Europa si è posta al 2050 sono tuttavia molto più ambiziosi e prevedono una riduzione del 20% nel 2020, del 40% entro il 2030 e dell'80-95% entro il 2050 rispetto ai valori del 1990.

In questa sfida, il trasporto dovrà fare la sua parte, con una quota che è destinata a scendere del 54-67% entro il 2050 rispetto al

1990, nonostante il fatto che nel 2005 fossero aumentate di ben il 30%. In quest'ottica, le soluzioni previste dalla logistica green sono una guida per gli operatori del settore.

da **54%**

a **67%**

l'obiettivo di
riduzione emissioni
CO₂ dei trasporti

«Dobbiamo agire subito per **invertire il trend delle emissioni nocive** prodotte dai trasporti», afferma **Antonio Malvestio**, presidente del **Freight Leaders Council**. «La logistica deve seguire immediatamente la strada della sostenibilità **riducendo i consumi** e passando a **combustibili alternativi**. La nostra associazione, che raggruppa i maggiori operatori logistici, è da sempre impegnata nel miglioramento della sostenibilità del trasporto e della logistica».

Molte soluzioni sono ottenibili semplicemente cambiando lo stile di guida e i percorsi, ma un cambio di passo ancora più sostanziale si può ottenere attraverso il cosiddetto *shift* modale e un cambiamento nell'alimentazione dei veicoli.

 @FreightLeaders

Malvestio: agire subito per #sostenibilità nei trasporti: ecco le azioni proposte dal @FreightLeaders @GSIItaly #ecologico

Come si vede nella FIGURA 2, a parità di peso trasportato, l'aereo che fa una tratta nazionale ha una quantità di emissioni di CO₂ di più del 98% rispetto a quello di una portacontainer dal tunnel-laggio superiore alle 8 mila TEU (*Twenty-Foot Equivalent Unit*: unità equivalente ad un contenitore da 20 piedi - 20'). A sua volta, una nave di dimensioni maggiori avrà un terzo dei consumi di una da mille TEU. In mezzo si posiziona il treno, mentre il camion ha emissioni quasi quadruple rispetto al treno. La soluzione è quindi quella di trovare il modo di spostare le merci verso le modalità di trasporto meno impattanti dal punto di vista delle emissioni di gas climalteranti. Un esempio è dato dalla rotta tra Rotterdam e alcune destinazioni della regione della Ruhr. (VEDI FIGURA 3)

4

volte in più le
emissioni del camion
rispetto al treno

Vi sono anche molti altri i fattori che, a parità di mezzi, permettono risparmi e minori emissioni. Uno dei più importanti è la capacità di **limitare i ritorni a vuoto dei mezzi pesanti**, situazione che in Italia è particolarmente critica nei viaggi dal Sud al Nord. Anche la conformazione delle strade influenza le emissioni: più sono tortuose o in salita, più la CO₂ sale. Lo stesso vale per il traffico. A modificare il bilancio ecologico intervengono però naturalmente altri fattori, legati alla merce trasportata e al parco mezzi. Se

la merce al momento del carico supera la temperatura di trasporto o se lo stato della coibentazione delle pareti non è ottimale, la CO₂ emessa non potrà che aumentare.

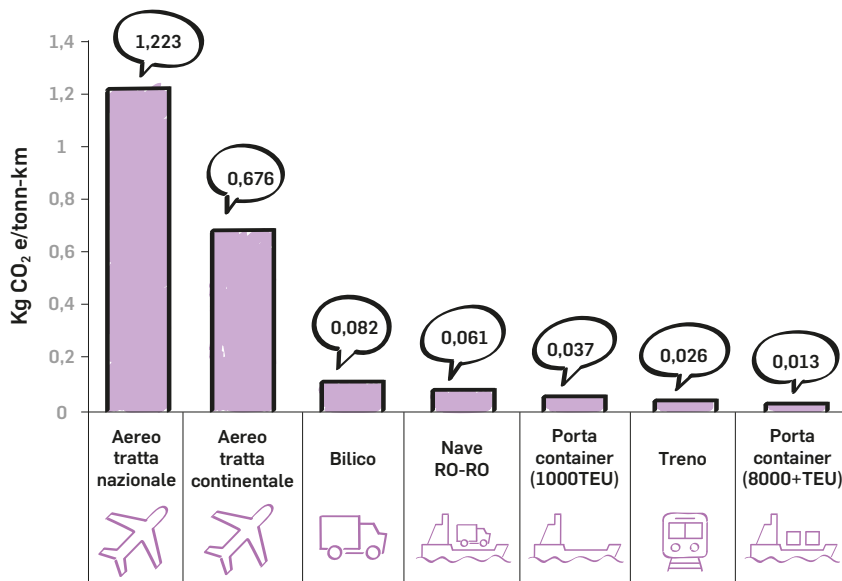
Quanto all'**alimentazione dei mezzi di trasporto**, va detto che i vari programmi europei (da euro 1 a euro 6) hanno limitato soprattutto la produzione di polveri sottili e ben poco le emissioni di CO₂. Se l'alimentazione elettrica per ora si adatta a camion da due assi e per uso urbano, molto interessanti sono le performance dei camion alimentati da Gnl, gas naturale

Gli accorgimenti minimi per rendere green la logistica

Mai sentito parlare del "piede dell'autista"? È il modo in cui un camionista, ma anche un automobilista, guida e può fare una grande differenza in termini di consumi e quindi di emissioni di inquinanti e gas climalteranti. Gli operatori della logistica lo hanno capito e stanno dando luogo a un fiorire di corsi, incentivi monetari, perfino campionati, dove a vincere è chi ha il piede più leggero. Merito anche della tecnologia che permette di monitorare i consumi dei singoli autisti e che è già una realtà in mezzi pesanti di case come Iveco. «Un nostro fornitore dà già le pagelle agli autisti in base allo stile di guida. Abbiamo calcolato che una guida fatta senza brusche accelerazioni e frenate permette risparmi per oltre duemila euro all'anno». La testimonianza è di **Roberto Prada** di **Gruppo Campari**, rilasciata durante il workshop dedicato alla logistica green, ai vantaggi non solo ambientali ma anche economici di un sistema di trasporto e gestione del magazzino sostenibile, organizzato da **ECR Italia**, l'associazione che all'interno di **GSI Italy** si occupa di innovazione dei processi di filiera.

FIGURA 2

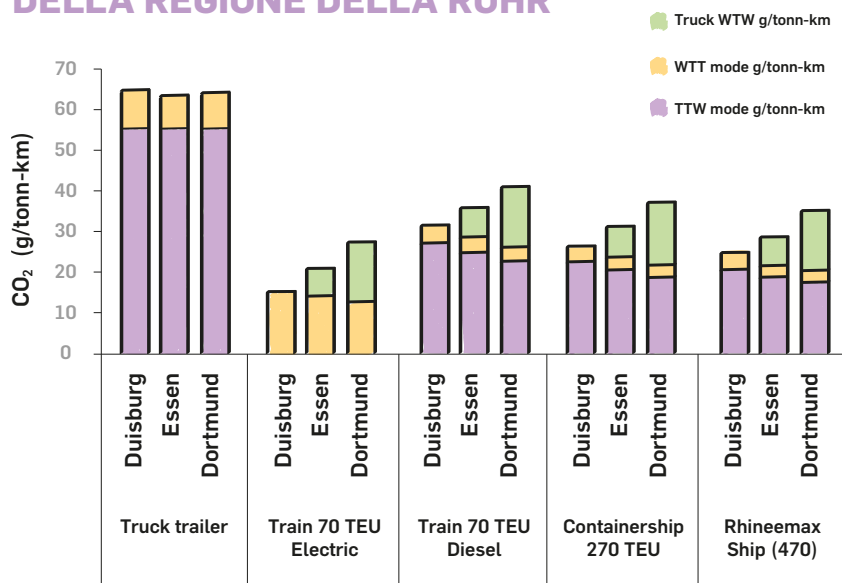
TRASPORTO MERCI: MODALITÀ ED EMISSIONI DI CO₂



Fonte: Elaborazione GreenRouter su DEFRA Carbon Factors 2017

FIGURA 3

EMISSIONI SUDDIVISE PER TIPOLOGIA TRA ROTTERDAM E ALCUNE DESTINAZIONI DELLA REGIONE DELLA RUHR



Fonte: European Commission “Medium and long term perspectives in inland waterway transport in the UE” 2011

liquefatto, già molto diffuso in Spagna e di cui l'Unione Europea incentiva l'uso attraverso la creazione di un *blue corridor*. Tale tecnologia si comincia peraltro ad applicare anche ad alcune navi portacontainer. Tra i carburanti alternativi al diesel, la riduzione di CO₂ maggiore (fino a -70%) si potrà ottenere dal biometano, i cui costi sono però ancora elevati. Già oggi è invece disponibile un nuovo tipo di diesel da HVO (olio vegetale idrotrattato), che garantisce prestazioni migliori grazie a una quota di combustibile da oli vegetali (soprattutto olio di palma, va detto) e residui di grassi. Alcuni nuovi modelli di camion sono in grado di evitare i tradizionali problemi di efficienza legati a questi materiali.

CALCOLARE L'IMPATTO DELLA LOGISTICA

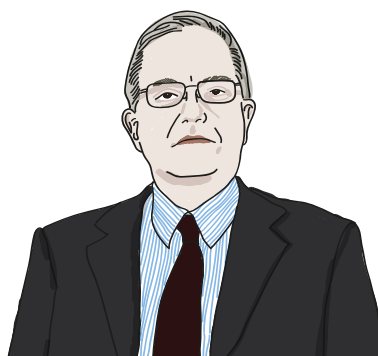
Per calcolare l'impatto delle diverse modalità di trasporto e mezzi utilizzati e dei diversi carburanti, **GS1 Italy** in ambito **ECR Italia** ha messo a punto un *tool web* gratuito dedicato agli operatori del settore, sviluppato in collaborazione con **GreenRouter**. Si chiama **Ecologistico₂** e permette di fare diverse simulazioni per tipologia del mezzo, carburanti alternativi, saturazione, ritorno a vuoto, tecnologia motore e shift modale, e offre una serie di *case study* e schede tecniche delle principali soluzioni e tecnologie adottate dalle aziende che già si impegnano attivamente a favore della sostenibilità della propria logistica.

@Acetob

#ecologistico è un tool gratuito per una [logistica sostenibile](#). Provalo online

L'OPINIONE

I carburanti del futuro per il traffico pesante



Quando si parla di carburanti del futuro dovremmo parlare di carburanti per il futuro, cioè dei carburanti che ci permetteranno di averne uno. È ormai accertato che l'uso dei combustibili fossili stia eccedendo la capacità della sintesi clorofilliana di restituire ossigeno, con il conseguente aumento dell'effetto serra. La soluzione ideale sarebbe una sola: cessare l'uso di carburanti fossili. In questa scommessa, il pianeta si troverà a seguire due strade: i paesi avanzati, e più energivori, stanno iniziando un percorso di allontanamento dai carburanti fossili, mentre i paesi in via di sviluppo, tra cui anche India e Cina, sono nel pieno della modernizzazione con un caotico aumento dei consumi energetici.

Dobbiamo quindi sperare che i buoni propositi dell'accordo di Parigi permettano una convergenza sufficientemente rapida dei due trend, senza marce indietro, come quella sciaguratamente annunciata dal presidente degli Stati Uniti, **Donald Trump**.

Freight Leaders Council suggerisce che il mondo dei mezzi pesanti ha bisogno di una strategia basata su tre cammini.

Il primo dovrà consentire di sostituire il gasolio con un combustibile compatibile, ma verde. Il secondo dovrà consentire una immediata riduzione delle emissioni. Un terzo

cammino è possibile con nuovi veicoli adatti a servizi particolari. Ci sono stati molti tentativi di produrre bio gasolio. Purtroppo la stragrande maggioranza delle motorizzazioni esistenti non ne gradisce l'uso. Esiste però una sorta di gasolio di origine bio adatto a tutti i motori, seppure con minime ed economiche modifiche: l'Hvo, (*Hydrotreated Vegetable Oil*). Si tratta di un prodotto con ottime performance di riduzione degli NOx (sigla generica che identifica collettivamente tutti gli ossidi di azoto e le loro miscele) e di particolato. Il massimo produttore è l'**ENI** che ha appositamente trasformato la raffineria di Marghera per la sua produzione a partire da scarti vegetali. Tuttavia lo utilizza in Italia per il 5% del gasolio che la legge già impone di origine bio, mentre altri produttori utilizzano l'etanolo. Nei paesi nordici, più sensibili all'impronta ecologica dei veicoli, già esistono pompe dove è disponibile l'Hvo. In attesa della conversione all'Hvo, abbiamo una possibilità a portata di mano: il Gnl (gas naturale liquefatto). Il metano liquido, contenuto in serbatoi speciali che lo mantengono a circa -160° alla pressione di soli 8 bar, fornisce l'autonomia necessaria ai mezzi pesanti occupando uno spazio limitato. La bontà di questa nuova forma è testimoniata dalla rapida penetrazione in molti

mercati europei. Anche l'Italia sta rapidamente aumentando il numero di distributori: due anni fa ce n'era uno solo, mentre saranno 30 a fine 2018. I nuovi camion predisposti per il metano liquido presentano una importante riduzione della CO₂ prodotta, oltre alla quasi totale eliminazione del particolato e delle polveri sottili (il PM10).

C'è anche un altro vantaggio: sul lungo termine, i motori sono adatti al bio gas.

Il terzo cammino, già avviato, si basa sulla realizzazione di mezzi pesanti che ricevono l'alimentazione elettrica da cavi aerei, come i filobus, ma che sanno abbassare il trolley e muoversi per arrivare a destinazione con motori di diversi tipi. È stato completato un test in Svezia e la Germania sta finanziando una tratta autostradale di 200 chilometri. Esistono poi in commercio mezzi pesanti ibridi che possono muoversi a trazione elettrica in aree dove è necessaria una bassissima rumorosità, per procedere poi con la motorizzazione tradizionale, magari ad Hvo o a Gnl.

A chi teme una rivoluzione delle filiere agricole, val la pena di far notare che gli attuali cascami vegetali (scarti della produzione agricola, sfalci e potature, rifiuti creati per danneggiamenti dei prodotti agricoli lungo la filiera, frazioni umide dei rifiuti, fluidi fognari)

sarebbero sufficienti, attraverso la fermentazione anaerobica, a produrre una quantità di bio gas pari a circa il 25% delle attuali importazioni di gas metano. E il 25% delle importazioni è la quota utilizzata per autotrazione.

C'è da domandarsi perché non si lanci un progetto nazionale per la gestione dei cascami vegetali, magari incrementandone ed organizzandone la raccolta sia per la filiera del bio metano che per la produzione di Hvo. Potrebbero essere coltivate anche aree verdi attualmente dismesse come gli svincoli autostradali, le aree di rispetto di strade, autostrade e ferrovie, in uno sforzo nazionale per la massimizzazione della produzione di cascami vegetali senza toccare le aree agricole e comunque potendo godere della distruzione degli eccessi dei raccolti: quante arance e quanti pomodori vanno al macero ogni anno? Quante produzioni non vengono oggi raccolte per prezzo di vendita troppo basso?

Un futuro di bio carburanti è dunque molto più alla portata di mano di quanto generalmente si creda.

Antonio Malvestio
presidente Freight Leaders
Council

Flessibile e *user friendly*, Ecologistico₂ è stato costruito per essere **personalizzabile**: ogni azienda può definire il suo network logistico e calcolarne le emissioni di CO₂ prodotte dal trasporto e dalle attività di magazzino simulando scenari diversi in modo da comprendere quali sono le variabili che influenzano maggiormente l'impatto ambientale della logistica. Grazie a questo web tool le imprese possono calcolare, ad esempio, gli effetti prodotti dal cambiamento del mix energetico e dei refrigeranti utilizzati nei magazzini e negli impianti, della flotta, del carburante e delle diverse scelte nei trasporti (gomma, nave, treno).

La sostenibilità ha un ruolo importante nell'agenda di ECR Italia. Lo ricorda **Giuseppe Luscia**, responsabile dei progetti supply chain: «Stiamo lavorando a diversi progetti che affrontano la sostenibilità in tutti i suoi aspetti e misurano i benefici delle soluzioni adottate: sono **Intermodability**, **SI.RI.O.**, **Atlante**, **OSA**, la gestione delle eccedenze e la logistica collaborativa. Sicuramente occorre sviluppare una maggiore sensibilità rispetto al rapporto fra investimenti richiesti e riduzione dei TonCO₂ equivalenti. In questo senso, Ecologistico₂ è un ottimo strumento, e non solo perché è concreto ed efficace, ma anche perché porta la funzione logistica al centro delle politiche aziendali facendola diventare proattiva sul tema della sostenibilità».

Ecologistico₂
porta la logistica
al centro delle
politiche aziendali

Ecologistico₂ vuol far entrare la gestione della sostenibilità nel day by day delle imprese e fare della gestione climatica della logistica una pratica diffusa» ha spiegato il cofondatore di GreenRouter **Andrea Fossa**. «In particolare il plus di Ecologistico₂ è la funzione di comparazione degli scenari, che permette agli operatori di capire meglio ogni variabile e di soppesare gli effetti di ogni azione fattibile».

E dimostra che l'innovazione della logistica in chiave green è possibile. Ci sono aziende che lo stanno facendo e stanno raccogliendo risultati significativi. Tra queste, **Conad** e **Sanpellegrino**.

«Ecologistico₂ si sta consolidando come il punto di riferimento per le aziende che vogliono conoscere soluzioni innovative, nuove tecnologie e quindi le **best practice**

Earth Day, anche per la logistica

GSI Italy ha partecipato alla Giornata della Terra con Ecologistico₂, il tool che misura l'impronta climatica della logistica.

L'Earth Day (la Giornata della Terra) è la più grande manifestazione ambientale del pianeta, l'unico momento in cui le **Nazioni Unite** invitano i cittadini di oltre 190 paesi a unirsi per celebrare la Terra e per promuoverne la salvaguardia. L'iniziativa invita infatti a sviluppare sensibilità e consapevolezza nei confronti delle soluzioni che permettono di limitare o eliminare gli effetti negativi generati sull'ambiente dalle attività dell'uomo: dal riciclo dei materiali alla protezione delle specie a rischio, dalla lotta allo spreco del suolo allo sviluppo di soluzioni che consentano di misurare e migliorare gli impatti ambientali.

per ridurre le emissioni lungo tutto il sistema logistico» afferma Silvia Scalia. «Il carattere distintivo di Ecologistico₂ è che si tratta di un **progetto collaborativo**, in cui supportiamo le aziende che vogliono alimentare il patrimonio informativo condividendo esperienze concrete e risultati conseguiti.

Consapevolezza, misurazione e azione: sono questi gli step per arrivare a una supply chain sempre più green». Ma è decisivo il ruolo attivo di protagonisti del cambiamento che devono assumere i manager della logistica. Sono già numerose le soluzioni innovative per migliorare la sostenibilità ambientale in ogni fase della supply chain. Tra le best practice di Ecologistico₂, solo per citarne alcune: i benefici della gestione di una flotta elettrica (**Niinvirta**) e di un'illuminazione a basso impatto ambientale (**Ledadvance**), gli interventi adottati nel polo del freddo di Fidenza per arrivare a impianti di refrigerazione a basso impatto ambientale (**Gruppo Marconi**), lo scenario dei veicoli a gas naturale, come alternativa concreta e conveniente ai combustibili tradizionali (**Iveco**) e, per finire, i benefici del passaggio all'energia solare nei magazzini (**Neologistica**).

Altro tema-chiave è la necessità di una misurazione dei benefici. «Consapevoli della centralità del tema della sostenibilità e del rapporto tra l'efficacia e massa critica delle aziende coinvolte, Ecologistico₂ è reso disponibile a tutte le aziende e non solo agli associati di ECR», aggiunge Scalia.

Grazie poi a un accordo tra **GS1 Italy** e Freight Leaders Council per la promozione della sostenibilità ambientale in ambito

logistico, le aziende aderenti a **Lean & Green**, il premio di logistica sostenibile gestito da FLC, hanno l'opportunità per imparare a misurare le emissioni di CO₂ e a predisporre **piani di riduzione efficaci** e ottenere così importanti risparmi economici.

Nel dettaglio, le imprese che, aderendo al Lean & Green si impegnano a rendere più efficienti i propri processi logistici e a **risparmiare** almeno il 20% delle emissioni di CO₂ in 5 anni, potranno, oltre a utilizzare gratuitamente Ecologistico₂, simulare il cambiamento di alcune variabili logistiche e individuare quali leve inserire nel proprio programma Lean & Green di miglioramento delle emissioni. Queste aziende potranno, inoltre, usufruire di interessanti agevolazioni ECR Italia per il servizio di calcolo di dettaglio delle emissioni dei magazzini e dei trasporti.

«Ecologistico₂ e Lean & Green sono due strumenti innovativi e di

grande utilità, con cui **GS1 Italy** e Freight Leaders Council aiutano le aziende impegnate sul fronte della sostenibilità della supply chain e le accompagnano in ogni fase del percorso di conoscenza, misurazione e miglioramento delle loro emissioni in ambito logistico» commenta **Bruno Aceto**, ceo di **GS1 Italy**.

E Antonio Malvestio, aggiunge: «Nel nostro Quaderno #25 sulla sostenibilità del trasporto e della logistica abbiamo indicato la possibilità di rendere evidente in fattura il calcolo delle emissioni. Uno strumento che aiuterebbe le aziende a prendere coscienza della loro impronta ambientale, una base da cui partire per migliorarla».

LA LOGISTICA SMART E MULTICANALE

La logistica sta vivendo altre trasformazioni imposte dalla diffusione del commercio online: quella dell'**ultimo miglio** e quella dell'**omnicanalità**, legate ai cambiamenti dei processi e all'in-

La supply chain collaborativa di Conad

Nella sezione know-how del sito di Ecologistico₂, che rappresenta una fonte informativa privilegiata sul tema della sostenibilità ambientale e della misurazione delle emissioni di CO₂ prodotte dal trasporto e dalle attività di magazzino, trovano spazio gli interventi di miglioramento dei flussi logistici di Conad.

«Negli ultimi anni Conad ha ridisegnato i suoi flussi distributivi, in particolare per le private label, con l'obiettivo di trovare nuove efficienze» afferma **Andrea Mantelli**, responsabile supply chain di Conad. «Così facendo ha ottenuto importanti benefici in termini sia di sostenibilità che di riduzione dei costi, a conferma del fatto che la collaborazione tra retail e industria sul fronte del miglioramento della supply chain conviene ad entrambi. Per questo è importante avere anagrafiche allineate, condividere dati e poter misurare l'efficacia degli interventi. È necessario, insomma, fare un punto fermo. Per la responsabilità sociale che abbiamo verso le persone dobbiamo sapere dove siamo e dove possiamo arrivare. Ecologistico₂ ci aiuta a scattare una fotografia dello stato dell'arte e a identificare le azioni mirate da effettuare, per condividere poi i risultati con i nostri interlocutori e trovare nuovi fronti su cui intervenire». L'ottimizzazione della logistica, in termini di saturazione dei mezzi e ammodernamento della flotta, e il maggior uso di trasporti alternativi a quelli su gomma ha permesso a Conad di aumentare del 3% l'efficacia dei trasporti tra 2014 e 2016.

L'OPINIONE

Ecologista₂: la palestra della supply chain



Anche nell'ambito della logistica la consapevolezza del cambiamento climatico non permette più di ignorare le variabili in gioco e le possibili azioni per ridurre le emissioni. Ne sono testimonianza le azioni dei leader di mercato dei più svariati settori, esemplificate in modo trasparente nei Rapporti di *corporate social responsibility*. Azioni che sono guidate dalla forte richiesta dei consumatori, degli investitori e, non ultimo dei regolatori non solo in Europa.

Il progetto Ecologista₂ di ECR Italia nasce dalla presa d'atto di questa situazione con l'obiettivo di fornire ai manager una "palestra" in cui perfezionare la propria conoscenza. Ecologista₂ è un *web tool* con l'impostazione propria di uno strumento decisionale e di *reporting* complementare a quanto già disponibile per costi e servizio: si può innanzitutto calcolare l'impatto climatico delle attività logistiche, sia di magazzino sia di trasporto con reportistica "a norma".

Si può simulare l'effetto di varie azioni sui consumi e sulle emissioni delle attività, diventando quindi padroni degli effetti concreti di specifiche azioni: dal cambio

delle tecnologie di illuminazione o di alimentazione dei motori alla maggior saturazione dei mezzi, dal cambio di combustibile al ricorso all'autoproduzione con impianti fotovoltaici, dall'utilizzo di batterie e cariche batterie evoluti sino all'adozione di stili di guida "eco". Aiutati in questo da un *repository* ricco di casi di studio e reali che affrontano un panorama di ambiti e soluzioni molto variegato sia nell'ambito del trasporto sia del magazzino, anche grazie al supporto di vari partner "tecnici" che hanno contribuito con esperienze, dati e innovazioni documentate.

L'auspicio è che il progetto generi nelle aziende un impulso importante per meglio contribuire non solo alla riduzione delle emissioni climateranti ma anche ai progetti Csr interni che, sempre più, prevedono il coinvolgimento attivo delle risorse interne. Coinvolgimento che Ecologista₂ può accrescere grazie al *know-how* e alla consapevolezza che permette di trasmettere.

Andrea Fossa
cofondatore GreenRouter

Sanpellegrino: creare valore condiviso

Il concetto di valore condiviso si traduce per Sanpellegrino in strategie che migliorano la competitività dell'impresa, producendo al contempo ricadute positive sul sistema economico e sociale nel quale opera.

La valutazione degli effetti generati dall'attività industriale e commerciale dell'azienda esamina l'intera filiera produzione-consumo e considera non solo il perimetro dell'impresa, ma l'insieme delle fasi a monte (fornitori di beni e servizi) e a valle (sistema logistico e distributivo) dei processi produttivi aziendali.

Fabio Ciani, purchasing manager di Sanpellegrino, spiega l'approccio strutturato con cui l'azienda si impegna per uno sviluppo sostenibile: «Il nostro modello di CSV (*Creating shared value*) si basa su tre pilastri (fornitori, logistica, sistema distributivo) dalla cui integrazione nascono le opportunità per creare valore condiviso. Sul fronte della sostenibilità ci siamo focalizzati soprattutto sui trasporti, per cui abbiamo adottato una policy finalizzata a ridurre l'impatto ambientale grazie a cinque driver, tra i quali l'intermodalità e l'uso del combustibile più green, ossia il Gnl (gas naturale liquefatto), che ci ha già permesso di ridurre del 95% l'emissione di polveri sottili».

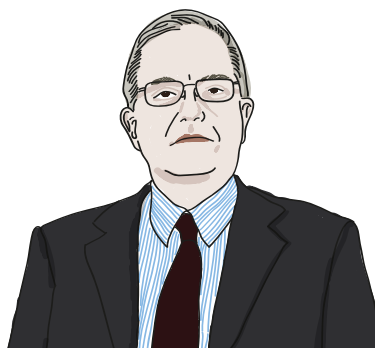
Con Ecologista₂ si
arriva a risparmiare
almeno il

20%

delle emissioni CO₂
in 5 anni

L'OPINIONE

Quanto inquiniamo? Scriviamolo in fattura



Il consumatore è sempre più consapevole del livello di sostenibilità dei propri consumi: ad esempio molti sono in grado di indicare quanta acqua serve per produrre un chilo di carne o una mela. Chi è molto motivato sa probabilmente addirittura indicare quante emissioni produce la spedizione di una messaggio e-mail. Chi utilizza un'automobile sta imparando a leggere la produzione di CO₂ per chilometro; alcuni scelgono una vettura nuova dando grande importanza a questo fattore.

Ma chi si rende conto che solo per far arrivare ogni giorno in una città come Roma il cibo necessario al consumo servono circa 320 camion articolati? Quanta CO₂ viene prodotta ogni giorno per questo flusso, destinato ad una sola città?

È indispensabile conoscere la quantità di CO₂ prodotta dal trasporto e, ovviamente, fissare i criteri per questa misurazione. La consapevolezza ambientale ha portato a regole e standard anche in questo campo creando sempre più consenso verso la rilevazione delle emissioni. Bisogna imparare a calcolarle, tenendo in conto molti fattori: i chilometri percorsi ovviamente, ma anche il tipo di mezzo, la capacità, il tipo di carburante, il ritorno a vuoto o a pieno carico, ecc.

Come si fa a passare da una vaga consapevolezza alla conoscenza scientifica? È sufficiente un sistema volontario?

Il Freight Leaders Council ha pubblicato nel 2016 il Quaderno #25 sulla sostenibilità nei trasporti e nella logistica e ha indicato alcune azioni per indirizzare e accelerare il cammino verso una maggiore sostenibilità. Uno dei punti raccomandati è l'obbligo di indicare in fattura la CO₂ prodotta in relazione al servizio fornito. Con questa informazione, si aggiungerebbe vicino al "costo", l'informazione sui "gas serra prodotti", facendo un passo fondamentale verso una maggiore e diffusa consapevolezza di quanto un trasporto impatti sull'ambiente.

La necessità di indicare un numero esatto renderebbe di uso comune strumenti come Ecologistico₂ che permettono, dopo un semplice *set up*, un calcolo molto accurato della CO₂ prodotta con il trasporto e la logistica collegata, indipendentemente dalla modalità utilizzata.

Si otterrebbe un risultato di grande importanza anche per la contrattazione, portandola su parametri più qualitativi. La conoscenza della CO₂ prodotta, la possibilità reale di ridurla, aggiungerebbe una nuova dimensione di concorrenza tra chi esegue il trasporto. Le aziende più moderne e meglio gestite hanno già iniziato a investire sui mezzi (aggiornando il proprio parco mezzi alla categoria Euro 6), sui carburanti (passando magari al Gnl), sull'aerodinamica (lavorando accuratamente sui dispositivi già utilizzabili per migliorarla), sugli stili di guida, sui navigatori cosiddetti predittivi (che sono in grado di prevedere le condizioni del traffico), sugli pneumatici o hanno iniziato a gestire i certificati bianchi (o più propriamente "Titoli di efficienza energetica" - Tee, che certificano i risparmi energetici) partecipando a progetti anche complessi per la riduzione di emissioni. L'attenzione al green sta rimodulando le tariffe: sempre più committenti sono disposti a pagare di più il servizio di trasporto se quest'ultimo ha un impronta ambientale ridotta. Dunque l'obbligatorietà di evidenziare in fattura la quantità di emissioni prodotte farebbe rapidamente decollare questo trend di miglioramento e, come si vede, chi è più veloce, monetizza prima i vantaggi: volgere al green vuol dire anche utilizzare meno carburante e quindi risparmiare. La Francia già lo ha fatto e i benefici non sono mancati: perché non farlo anche in Italia?

Antonio Malvestio
presidente Freight Leaders Council

novazione digitale. Una cosa è d'altronde chiara: la consegna a pezzi caratterizzerà in maniera crescente le attività logistiche nei prossimi anni.

Anche nella distribuzione dell'ultimo miglio in città quindi si affermano nuove iniziative green, come la consegna in bicicletta o con veicoli elettrici, abbinate a servizi aggiuntivi che rispondono a esigenze specifiche dei consumatori, mentre si espandono i network di distribuzione di fronte a ordini sempre più piccoli e alla necessità di una rete estesa e capillare.

E continua la **rivoluzione digitale** del settore logistico e delle 79 mila aziende che lo compongono sfiorando nel 2016 gli 80 miliardi di fatturato (+1,2%, dopo il +2,6%

Consegna di piccoli pezzi, ordini sempre più piccoli e servizi aggiuntivi

del 2015 e +1,4% nel 2014). L'interesse delle aziende si concentra su soluzioni come *smart glass*, *workflow scheduling*, *load building*, RFID, sensoristica, dematerializzazione e digitalizzazione documentale per il trasporto, piattaforme collaborative e *logistics App*. In particolare, rileva l'Osservatorio Contract Logistics della **School of Management del Politecnico di Milano**, l'attenzione maggiore è rivolta verso la **visi-**

bilità dell'intero processo di distribuzione, oggi resa possibile da soluzioni che permettono di ottenere maggiore tempestività e tracciabilità delle informazioni, oltre a migliorare l'efficienza e la qualità complessiva. Senza tralasciare i benefici per l'immagine aziendale e la conformità normativa. (VEDI FIGURA 4)

L'adozione delle soluzioni individuate risulta però frenata dalla complessità nella gestione della comunicazione tra sistemi e dai cambiamenti organizzativi richiesti, oltre che dalla resistenza al cambiamento del personale. Le soluzioni di più recente introduzione soffrono anche della difficoltà di valutazione dei benefici e dei tempi di ritorno degli investimenti oltre che dell'assenza di un'offerta adeguata e di standard tecnologici.

FIGURA 4

INNOVAZIONE TECNOLOGICA E DIGITALE NELLA LOGISTICA. I BENEFICI ATTESI

% rispondenti (possibili più risposte)	 SMART GLASS	 WORKFLOW SCHEDULING	 LOAD BUILDING	 RFID	 SENSORISTICO	 DIGITALIZZAZIONE DEMATERIALIZZAZIONE	 PIATTAFORME COLLABORATIVE	 LOGISTICS APP
Tempo di rientro dell'investimento	32%	10%	13%	53%	31%	9%	11%	10%
Benefici ottenibili	57%	13%	21%	23%	45%	5%	28%	23%
Cambiamenti organizzativi	16%	37%	16%	20%	11%	34%	33%	16%
Indisponibilità dati necessari	1%	16%	26%	1%	1%	4%	6%	4%
Complessità di comunicazione tra sistemi informativi	17%	18%	18%	18%	8%	29%	23%	18%
Assenza standard tecnologico affermato	29%	16%	22%	17%	13%	5%	5%	18%

Fonte: School of Management del Politecnico di Milano "Osservatorio Contract Logistics" 2016

Quanto al supporto della logistica alla strategia multicanale della distribuzione, l'omnicanalità, caratterizzata dall'uniformità dell'esperienza di acquisto del consumatore attraverso tutti i canali di vendita integrati tra di essi, è la nuova sfida del retail e degli operatori logistici.

In un contesto di forte cambiamento in cui le vendite online mostrano una crescita in doppia cifra, lo sviluppo di una strategia omnicanalale porta – secondo i ricercatori dell'Osservatorio – le aziende tradizionali a riconfigurare i modelli logistici spesso anche attraverso sinergie con i canali di vendita tradizionali, diventate sempre più necessarie perché le iniziative siano sostenibili economicamente.

Modelli logistici da riconfigurare per renderli sostenibili economicamente

L'Osservatorio ha indagato 114 iniziative di 3 settori – industria alimentare, GDO e retail non food – individuando i modelli logistici in riferimento alle seguenti aree

strategiche: i servizi di consegna, la configurazione del sistema distributivo e le strategie di allestimento ordini.

Ne emerge un quadro vario, all'interno del quale vengono definite diverse variabili decisionali in seguito alle quali si differenziano i tre settori. A loro volta ciascuna di queste variabili è declinata in diverse opzioni.

- Nel servizio di consegna i produttori utilizzano soprattutto la consegna a domicilio, mentre i retailer sfruttano i punti vendita per offrire modalità di consegna alternative. La velocità e la configurazione delle finestre di consegna sono invece elementi chiave di differenziazione per la GDO.

FIGURA 5

I PRINCIPALI MODELLI LOGISTICI NELL'OMNICANALITÀ

		PROD ALIMENTARE	GDO	RETAILER NO FOOD
Servizio di consegna	Modalità di consegna	Home delivery presidiata	Home delivery presidiata Click & Collect In-store o vicina	Home delivery presidiata Click & Collect In-store
	Velocità	2 o più giorni	24 ore	2 o più giorni
	Finestra di consegna	Indefinita	Specifica	Indefinita
	Differenziale prezzo	No	No	No
Sistema distributivo	Punto di allestimento	PW* separata	Punto vendita	PW* - Nel CeDi
	Area di consegna	Nazionale	Locale	Nazionale
	Servizio di trasporto	Trasporto a collettame	Trasporto a collettame	Corriere espresso - Trasporto a collettame
Strategia allestimento ordini	Livello automazione	Manuale	Manuale	Manuale
	Livello integrazione	Separato	Integrato	Integrato
	Allocazione ordini	Statica	Statica	Statica

- Per la **configurazione del sistema distributivo** la GDO sfrutta i negozi come punto di allestimento degli ordini online e punto di partenza per giri di consegna locali. I produttori e i retailer non food prediligono invece l'introduzione di *picking warehouse* (PW), all'interno o all'esterno del centro distributivo (Ce.Di.), e la distribuzione in *groupage*.
- Nell'impostazione della **strategia di allestimento ordini**, l'indagine ha rilevato una tendenza ad adottare soluzioni manuali per la realizzazione dell'attività di picking, con politica di allocazione statica del punto di allestimento dell'ordine. I produttori e i retailer non food spesso ricercano l'integrazione tra canali di vendita nell'attività di picking con il coinvolgimento soprattutto del personale del punto vendita, mentre l'attività di packaging è una specificità del canale e-commerce B2C. (VEDI FIGURA 5)

È particolarmente interessante approfondire il tema dell'**allocazione degli ordini** per le implicazioni specifiche sul processo omnicanale. «In un contesto con più nodi di evasione ordine – si legge nel rapporto dell'Osservatorio – occorre stabilire da quale nodo soddisfare la richiesta dei consumatori online. È possibile definire a priori il punto di allestimento (allocazione statica), rendendo visibile al consumatore solo la scorta disponibile presso tale nodo. Viceversa, si possono considerare disponibili tutte le scorte presenti all'interno della rete e definire dinamicamente le responsabilità di evasione degli ordini in base al *trade-off* tra costo e livello di servizio

(allocazione dinamica). Ebbene, produttori alimentari e aziende della GDO decidono a priori il punto di allestimento degli ordini (100% delle iniziative), mentre diversi retailer non food, soprattutto quelli attivi sul canale e-commerce B2C da più anni, stanno sviluppando sistemi di allocazione dinamica degli ordini (40% delle iniziative)».

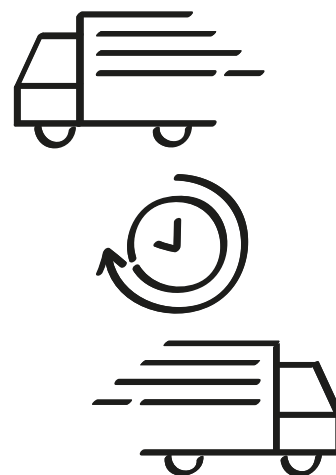
Per i tre settori considerati la ricerca sintetizza poi le opzioni adottate più frequentemente per ogni variabile decisionale.

Per quanto riguarda la **modalità di consegna**, le aziende della GDO offrono – in alternativa alla consegna a domicilio presidiata – il servizio click&collect, con raccolta dei prodotti in negozio o presso stazioni *drive-through* localizzate in prossimità del punto vendita.

I clienti si aspettano un **processo di acquisto** molto rapido: le aziende offrono consegna in 24 ore, con finestra definita. L'ampiezza della finestra di consegna attualmente adottata rappresenta una soluzione di compromesso tra livello di servizio e costo, variando tra due e quattro ore. Anche in questo caso, non si osserva una differenziazione del prezzo in base alla finestra di consegna selezionata. In una prospettiva di integrazione tra canali di vendita, le aziende della GDO sfruttano i punti vendita per l'allestimento degli ordini e-commerce B2C. Poiché il punto di allestimento ordini è il negozio, l'area di consegna è locale, e il servizio di trasporto prevalente è il sistema *milk run*. L'attività di picking è gestita manualmente, data l'incompatibilità dei sistemi automatici con i negozi esistenti. Gli ordini del canale e-commerce

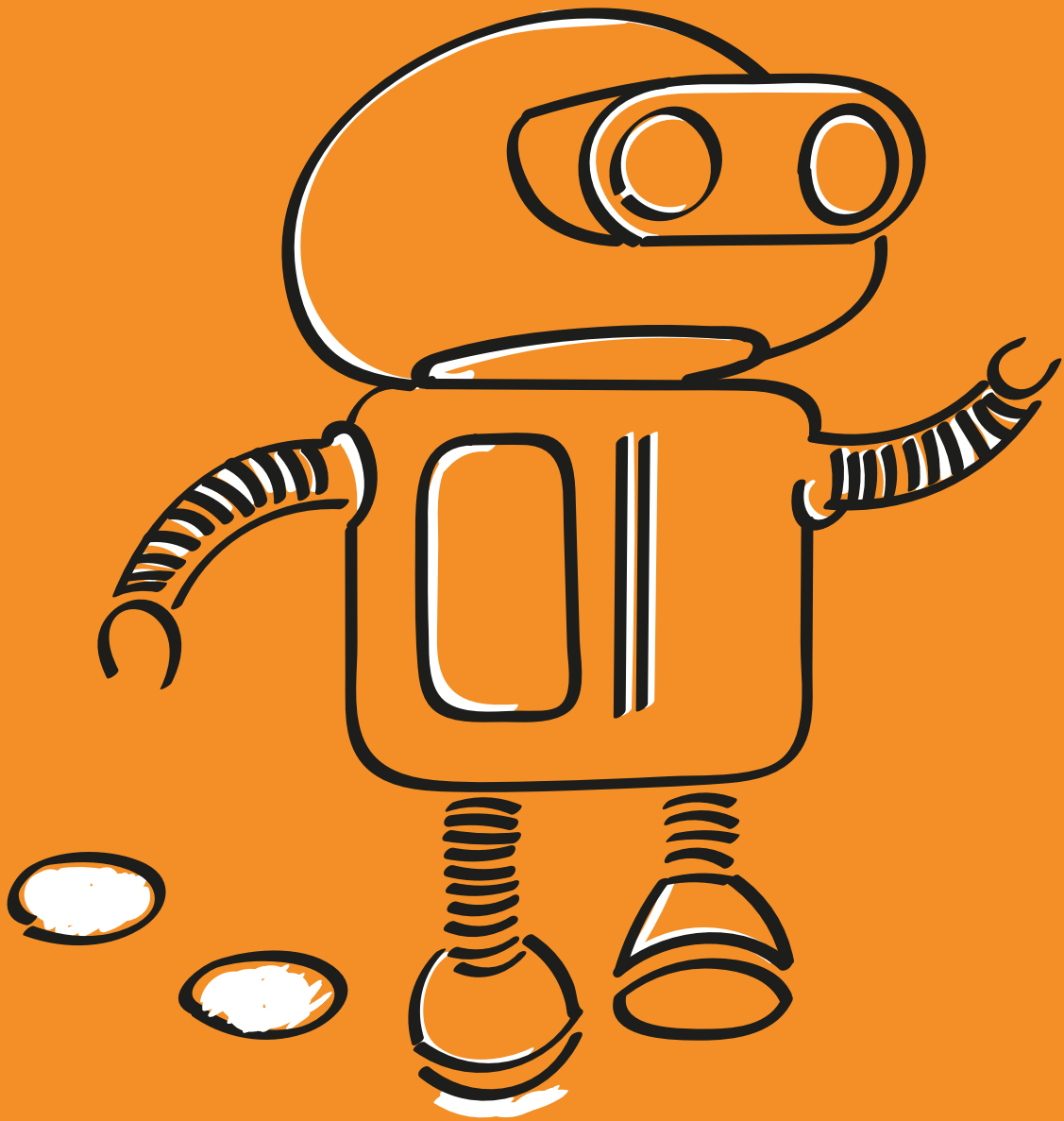
B2C risultano ben integrati nel processo di picking dei negozi tradizionali e, in alcuni casi, l'integrazione riguarda anche il processo distributivo (gli ordini online e gli ordini del canale tradizionale con consegna a domicilio sono gestiti utilizzando gli stessi veicoli).

«Si tratta di un “mondo tutto in costruzione” con ricerca di sinergie in tutte le fasi del processo coinvolte: gestione delle scorte, gestione del magazzino e distribuzione», annota **Marco Melacini**, direttore dell'Osservatorio Contract Logistics. «La complessità è elevata in quanto occorre considerare diverse tipologie di clienti e diverse fisicità degli oggetti. I volumi di vendita online però non sono ancora sufficienti a strutturare un network di distribuzione dedicato. Per questo, alcuni fornitori stanno sviluppando network ad hoc per supportare la crescita dell'e-commerce B2C, a partire dalle aree geografiche con maggior assorbimento di domanda. Segnatamente Milano, Roma, Torino, Bergamo e Napoli sono le aree che assorbono attualmente il 25% delle consegne e-commerce». ■



6/ QUATTRO PASSI NEL FUTURO, OGGI

È un'epoca di transizione, dove già tutte le innovazioni della trasformazione digitale sono in marcia, molte altre ne seguiranno, di alcune già si vedono gli effetti. Diverse imprese ne sono già coscienti, altre meno. Ma la rivoluzione digitale non aspetta, con le sue luci e le sue ombre.



La tecnologia al servizio delle persone

Gli effetti delle tecnologie e il significato del termine *disruptive* sono visibili nei diversi ambiti che ruotano attorno al sistema del consumo: l'intelligenza artificiale, i pagamenti digitali, l'internet delle cose fanno già parte del nostro presente quotidiano. Preludono a nuovi modelli e disegnano uno scenario in cui al centro ci sono le persone.

Le persone hanno nelle proprie mani il potere di plasmare e di utilizzare la tecnologia per stimolare un cambiamento positivo, migliorare la propria vita e trasformare le imprese e la società. Questa la prospettiva avanzata dall'**Accenture Technology Vision 2017**, lo studio annuale di Accenture sui **trend tecnologici più rilevanti**, che nei prossimi tre anni rivoluzioneranno il mercato.

La ricerca (che ha coinvolto oltre 5.400 dirigenti d'azienda ed executive IT di tutto il mondo) è un appello ai leader delle organizzazioni a progettare e a indirizzare attivamente la tecnologia con l'obiettivo di aumentare e di esaltare le capacità umane. Il report racconta la nascita di una

tecnologia per le persone, progettata dalle persone, agile nell'anticipare i bisogni degli individui e in grado di offrire un'esperienza estremamente personalizzata.

«Il ritmo di questo cambiamento è strabiliante e rappresenta il più grande passo avanti dagli albori dell'era informatica», afferma **Alessandro Marin**, Accenture technology lead per Italia, Europa Centrale e Grecia. «Trasformando le nostre vite e il nostro lavoro, la tecnologia pone la società di fronte a sfide importanti e crea nuove opportunità. Al timone del cambiamento che coinvolgerà il nostro modo di vivere ci sono le persone; possiamo, quindi essere ottimisti e affermare che l'azione responsabile dei leader assicurerà un impatto positivo delle nuove tecnologie sulla società».

5.400

dirigenti d'azienda
intervistati
sull'impatto delle
tecnologie nelle
imprese

La ricerca spiega come l'avanzamento nell'**intelligenza artificiale**, nell'**internet of things** e nell'analisi dei **big data** permetta oggi di progettare una tecnologia in grado di imparare a pensare sempre di più come le persone e di adattarsi ai loro desideri e

ai loro bisogni, se non addirittura ad anticiparli. Un simile approccio basato sulla centralità delle persone garantisce un ritorno alle aziende. Saranno leader di mercato coloro che evolveranno da fornitori a partner, sapendo trasformare le proprie organizzazioni anche internamente.



È innegabile che il tema del rapporto tra persona e tecnologie sia centrale nelle riflessioni sul futuro. Da questo punto di vista **Edmondo Lucchi**, responsabile new media e internet **GfK** guardando al mondo digitale con gli occhi delle persone ne propone una lettura socio-antropologica, nell'ambito dell'**Osservatorio Non Food** di **GS1 Italy**.

Secondo Lucchi la digitalizzazione, con la possibilità di condividere in ogni momento e in ogni luogo il patrimonio di conoscenze, teoricamente con tutte le persone che popolano la terra, rende possibile la mente condivisa dell'umanità. Ma c'è di più: «Il digitale è felicità, perché se la felicità è soddisfare un desiderio, il digitale permette di entrare in contatto con ogni informazione ed esperienza che si possa tradurre in testo, immagine o suono. E permette di selezionare quello che desideriamo. Il digitale è una grande piattaforma del desiderio,

Ascolta l'intervento di Edmondo Lucchi in **"Osservatorio Non Food 2017"** sul canale YouTube di **GS1 Italy**

perché l'individuo è esposto a sterminate opportunità di scelta. Oltretutto è gratis». E infatti nel vissuto delle persone la digitalizzazione è collegata per lo più ad attributi di valore positivo (velocità, libertà, piacere, forza, vicinanza, facilità, ecc.).

La digitalizzazione rende possibile la mente condivisa dell'umanità

I trend del futuro digitale

Sono **cinque i trend emergenti**, di cui le aziende dovranno tenere conto per poter operare con successo nell'economia digitale secondo la Technology Vision 2017 di Accenture:

- **L'AI è la nuova UI.** L'Intelligenza artificiale (AI) sta evolvendo rapidamente ed è oggi in grado di affrontare problemi sia piccoli che grandi, rendendo l'interazione semplice e intelligente. L'AI sta diventando così la nuova **user interface** (UI), ridefinendo il modo in cui operiamo e ci relazioniamo con la tecnologia. Il 79% degli intervistati concorda nel prevedere che l'AI rivoluzionerà le modalità di raccolta dei dati e di interazione delle aziende con i clienti.
- **Progettare per le persone.** La tecnologia viene progettata dalle persone per essere al servizio delle persone. Si adatta ai nostri comportamenti e impara da noi per migliorare le nostre vite, arricchendo e rendendo più appaganti le nostre esperienze. L'80% degli executive coinvolti nella ricerca sottolinea la necessità per le organizzazioni di capire non solo le necessità attuali delle persone, ma anche i loro desideri per il futuro, e adeguare la tecnologia affinché possa guidare la realizzazione degli stessi.
- **Ogni ecosistema è un macrocosmo.** I provider di piattaforme tecnologiche che offrono un unico punto di accesso a molteplici servizi hanno introdotto nuovi modi in cui le aziende operano e competono tra loro. Per diventare leader in questa nuova era dell'intelligenza, alle aziende serve non solo una strategia in termini di utilizzo delle piattaforme, ma anche un approccio articolato e solido agli ecosistemi di business. Già ora, oltre un quarto (il 27%) degli executive intervistati dichiara che gli ecosistemi digitali stanno trasformando il modo in cui la loro organizzazione fornisce valore.
- **Il mercato dei talenti.** Il numero delle piattaforme di accesso alla forza lavoro *on demand* e delle soluzioni di *work management online* è in netta crescita. Di rimando, le aziende leader di mercato stanno dissolvendo le gerarchie tradizionali, a favore di un nuovo mercato dei talenti, che a loro volta è all'origine del più profondo mutamento economico avvenuto dall'epoca della rivoluzione industriale. Nella fattispecie, l'85% degli executive prevede di aumentare il ricorso, nella propria organizzazione, a freelance indipendenti entro il prossimo anno.
- **L'inesplorato.** Per poter centrare i propri obiettivi nell'economia digitale odierna, organizzata in ecosistemi, le aziende devono avventurarsi in territori inesplorati, non limitandosi a lanciare nuovi prodotti e servizi, ma pensando molto più in grande, cogliendo l'opportunità di delineare regole e standard di business per i nuovi mercati che si creeranno. Il 74% degli executive coinvolti nel sondaggio afferma, infatti, che la propria organizzazione sta approcciando contesti digitali completamente nuovi, ancora non definiti.

Proseguendo nell'analisi, Lucchi individua **tre paradigmi del mondo digitale**, che corrispondono ad altrettante stratificazioni tecno-antropologiche:

- **La fase 1.0**, caratterizzata da raggiungibilità e indicizzazione dei contenuti e da una informazione globale e accessibile: intelligenza condivisa, efficienza, prestazionalità, emozione nello scoprire di poter fare queste cose attraverso i motori di ricerca sono gli elementi che la definiscono.
- **La fase 2.0** è la piattaforma dell'identità sociale e dei contenuti video della società digitale, caratterizzata dal social network, dall'intrattenimento, dalla convivialità, dall'espressività che coinvolgono tutto il campo delle emozioni.

- **La fase 3.0** è la realtà digitale, nella quale la portabilità e l'accessibilità dei dispositivi digitali offrono pervasività e immediatezza in un contesto di normalizzazione e di abitudine. Di comfort. Lo strumento principale sono le piattaforme di messaggistica (**WhatsApp**).

«Per le imprese che intraprendono un percorso digitale, rispettare questi tre paradigmi è fondamentale. Se li scambiamo, facciamo pasticci, perché il vissuto di ognuno è diverso. Per esempio il social marketing è irrilevante per le fasi 1.0 e 2.0 e alcuni ambiti non sono coinvolti. Vi sono alcuni mondi di senso nel retail che devono ancora essere studiati», mette in guardia Lucchi. (VEDI FIGURA 1)

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

È generalizzata la consapevolezza

che, in questa fase le tecnologie digitali sono sempre più difficili da immaginare, basti pensare alle *blockchain*, alla realtà aumentata o all'intelligenza artificiale (AI). Proprio a questo riguardo una ricerca condotta da **Boston Consulting Group** e **MIT Sloan Management Review** su 3 mila manager e analisti di 21 diversi settori intervistati in 112 paesi mostra che si sta allargando la distanza tra chi sta investendo sull'AI e chi no.

@Linkiesta

La blockchain ora entra nei supermercati

La ricerca individua quattro tipologie di organizzazioni:

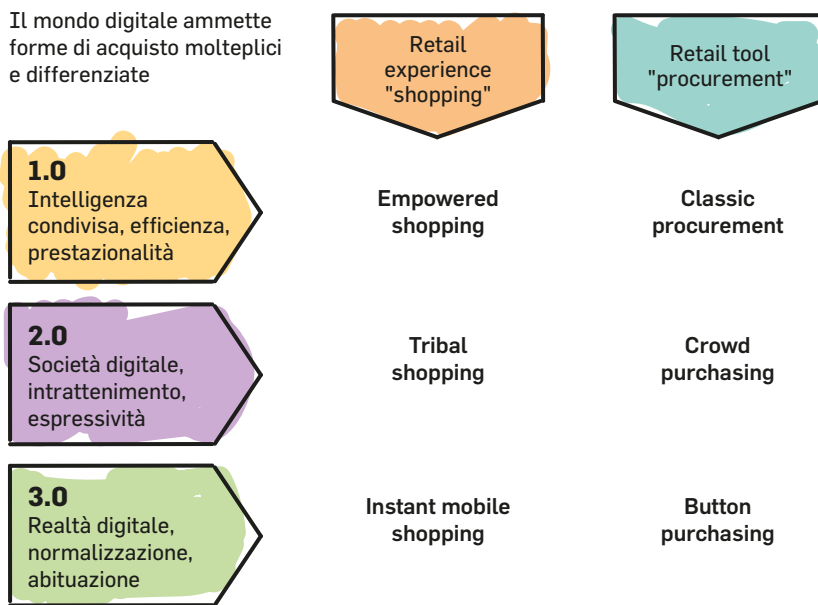
- **I pionieri (19%)**: sono le organizzazioni che hanno adottato qualche forma di intelligenza artificiale nell'offerta dei prodotti o nei processi o hanno capito quali siano i passi necessari per incorporarla.
- **Gli investigatori (32%)** hanno compreso l'AI ma non hanno ancora superato la fase dei progetti pilota.
- **Gli sperimentatori (13%)** sono le organizzazioni che adorano l'intelligenza artificiale senza averla completamente compresa secondo un tipico approccio di imparare facendo.
- **I passivi (36%)**, invece, non hanno né soluzioni né comprensione del fenomeno.

Eppure la rivoluzione arriverà presto: cinque anni sull'offerta dei prodotti per il 67% degli intervistati e sui processi per il 59%. Occorre quindi attrezzarsi su vari fronti: capire

FIGURA 1

ESEMPI DI TECNO-ANTROPOLOGIE RETAIL

Il mondo digitale ammette forme di acquisto molteplici e differenziate



Fonte: GfK per GS1 Italy "Osservatorio Non Food" 2017

L'OPINIONE

Ombre, limiti, impossibilità e opportunità del mondo digitale



Vi sono delle ombre nella società digitale, che mostra ambivalenze percepite anche dai consumatori. In particolare, nella realtà digitale 1.0 la potenza può generare distrazione, inadeguatezza e disuguaglianza (a livello di individui, di organizzazione, di nazioni). In quella 2.0 dell'intrattenimento e dell'espressività la società digitale può sviluppare esposizione indebita, prepotenza, aggressione, tribalismo, confusione, menzogna, calunnia. Perché anche queste sono le dinamiche dei gruppi e delle società umane. Infine in quella 3.0 l'immediatezza assoluta può generare inconsapevolezza e automatismi incontrollabili. Occorre da parte delle imprese essere consapevoli di queste ambivalenze, gestirle e farsene carico. Ma nella realtà digitale riscontriamo

anche dei limiti e delle impossibilità. I limiti: la mente è più veloce ed efficiente, ma se un'esperienza è positiva vogliamo viverla con il corpo. Il contrario se è negativa. Quando l'esperienza è positiva noi umani scegliamo sempre di viverla con il corpo. Se faccio un'esperienza di shopping che mi piace se posso farla dal fisico è meglio. Certo, se devo passare tre ore in macchina, forse è un problema. Questo deve essere ricordato sempre: sia per le politiche/strategie dei touchpoint fisici, sia di quelle dei touchpoint digitali». L'impossibilità riveste aspetti ancora più densi di senso. Il mondo digitale è aperto a ogni emittente, a ogni informazione, a ogni esperienza mentale. Trascina qualunque soggetto e organizzazione in un universo "orizzontale",

paritetico, senza gerarchie, senza riferimenti di valore. In una parola banalizza, non sviluppa grandi narrazioni e non può fornire una visione d'insieme. Non riesce cioè a indicare un progetto di futuro collettivo più ampio. Nella felicità dell'abbondanza questo è forse ciò che ci manca di più. Si aprono però delle opportunità per chi, invece di limitarsi a storire il consumatore con miliardi di alternative di scelta, è in grado di portare avanti un proprio discorso, sa proporre, sa guidare il consumatore con un progetto d'autore. L'autorialità è una delle chiavi della società digitale.

Edmondo Lucchi
responsabile new media
e internet GfK

come sfruttare adeguatamente il potenziali di business; come organizzare la forza lavoro integrando le persone e i sistemi automatizzati; come rispettare i contesti regolatori su aspetti come la tutela della privacy. E, dal punto di vista tecnico, come predisporre una struttura dei dati efficace, che consenta agli algoritmi di essere "addestrati", cioè di imparare dalle esperienze precedenti. È anche necessario dotarsi di database integrati, evitando di incanalarli in silos separati.

Per il

67%

degli intervistati
entro cinque anni
l'intelligenza
artificiale inciderà
sull'offerta dei
prodotti

I NUOVI PAGAMENTI

Se nel caso dell'intelligenza artificiale le aziende sono solo all'inizio, per altre tecnologie e applicazioni come i sistemi di pagamento e l'internet of things, non si può più parlare solo di sperimentazioni, ma si aprono comunque nuovi scenari e nuove aspettative.

Il settore dei pagamenti digitali è quello in grande fermento. Solo quelli di prossimità con smartphone NFC (o altra tecnologia) secondo l'Osservatorio

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE SECONDO LE IMPRESE

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE PERMETTERÀ ALLA PROPRIA SOCIETÀ...

... di creare nuove linee di business

i $\frac{3}{4}$ dei **3.000**

manager intervistati

...di guadagnare o mantenere un vantaggio competitivo

l' **85%** degli intervistati

L'AI è un'opportunità

80%

ma anche un rischio

40%

Non è né rischio né opportunità

13%

È urgente una strategia per l'AI

60%

...ma solo il **40%**

ne ha elaborata una

(il **50%** tra le imprese

con più di **100** MILA dipendenti)

LE AREE FUNZIONALI PIÙ INFLUENZATE DALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE (PER SETTORI)

-  Operation, include: produzione, SCM e R&D
-  Information technology
-  Funzioni a contatto coi clienti
-  Funzioni di corporate center

La forza lavoro delle proprie società si ridurrà nei prossimi 5 anni → **47%**

Le attuali competenze dei dipendenti saranno aumentate → **80%**

AREA FUNZIONALE

SETTORE	CLASSE 1	CLASSE 2	CLASSE 3
Tecnologia, media, telecomunicazioni	 Information technology	 Customer service	 Marketing
Consumatore	 Supply chain management	 Vendite	 Marketing
Servizi finanziari	 Customer service	 Finanza / contabilità	 Information technology
Servizi professionali	 Strategia	 Information technology	 Marketing
Healthcare	 R&D	 Operation / produzione	 Information technology
Industria	 Operation / produzione	 Supply chain management	 Information technology
Energia	 Operation / produzione	 Information technology	 Supply chain management
Settore pubblico	 Information technology	 Customer service	 Operation / produzione
TOTALE	 Information technology	 Customer service	 Operation / produzione

Fonte: MIT Sloan Management Review in collaborazione con The Boston Consulting Group, elaborazione dal report "Reshaping business with artificial intelligence" 2017

Mobile Payment & Commerce della School of management del Politecnico di Milano varranno nel 2019 tra i 2 e i 3,6 miliardi di euro.

2-3,6

miliardi di euro
i pagamenti di
prossimità con
smartphone
nel 2019

Ma già nel 2016 tutti i pagamenti digitali, e in particolare i cosiddetti *new digital payment* mettono a segno un deciso incremento rispetto al 2015: quelli più innovativi crescono poi più rapidamente di quelli con carta, con un incremento del 46% superando i 30,4 miliardi di euro.

+46%

la crescita dei nuovi
pagamenti digitali
nel 2016

Ai new digital payment fanno infatti riferimento:

- **E-commerce ed e-payment** attraverso pc e tablet, che insieme valgono 18,7 miliardi di euro (in crescita del 14% rispetto al 2015).
- **Mobile payment and commerce**, pari a 3,9 miliardi

di euro (in crescita del 63% rispetto al 2015), che si divide in *mobile remote commerce*, *mobile remote payment* e *mobile proximity payment*.

- **Contactless payment**, che vale 7 miliardi di euro (valevano meno di 1 miliardo nel 2015).
- **Mobile Pos** pari a 0,8 miliardi di euro (+75% rispetto al 2015).

La crescita, prevede **Valeria Portale**, direttore dell'Osservatorio Mobile Payment & Commerce, proseguirà nei prossimi anni (raggiungendo nel 2019 i 100 miliardi di euro, pari al 44% del totale dei pagamenti digitali), anche se con dinamiche diverse secondo i sistemi di pagamento e le tecnologie adottate.

Se il **contactless** dopo sette anni di lavoro, supera i 7 miliardi di euro e i 140 milioni di transazioni (5% di quelle con carta), lo si deve sicuramente alle disposizioni legislative le hanno facilitate, ma anche alla spinta degli esercenti che hanno educato il consumatore: in alcuni casi (soprattutto nelle grandi catene) hanno orientato il Pos verso il cliente, permettendogli di avvicinare la carta in autonomia. E il meccanismo di emulazione tra i clienti ha fatto il resto nell'aiutare a superare una certa diffidenza presente per questo tipo di pagamento. Contrariamente alle previsioni, lo scontrino medio è di circa 50 euro, poco distante dai 63,5 medi dei pagamenti con carta. I ricercatori dell'Osservatorio ritengono quindi che i pagamenti contactless varranno nel 2019 tra i 50 e i 70 miliardi di euro.

Il **mobile Pos** – circa 85 mila unità attive (+21%, erano 70 mila nel

50 euro

lo scontrino medio
dei pagamenti
contactless vs

65 euro

di quelli con carta

2015) per un valore delle transazioni di 800 milioni di euro – è ancora un semplice strumento di accettazione di pagamenti in mobilità (anche per l'home delivery), ma presto consentirà di ridisegnare il negozio e creare maggiori servizi avvicinando la cassa al cliente trasformandosi successivamente in un vero e proprio sistema di cassa evoluto, in grado di garantire un **checkout più efficace** e servizi integrati sia nel back-end (la gestione delle scorte a magazzino, l'emissione della fattura, la tracciatura degli ordini, il *data analytics*) sia nel front office (la gestione dei coupon e delle tessere fedeltà, le offerte real time, l'integrazione con l'e-commerce). «In particolare – esemplifica **Luciano Cavazzana**, senior vice president Emea **Ingenico** – l'integrazione del tablet è una direzione che stiamo verificando con la trasformazione dei terminali di pagamento di **Lottomatica** in una soluzione **tablet based** con oltre 250 applicazioni supplementari integrate».

Se ci sarà questo spostamento verso i Pos evoluti, nei prossimi

tre anni i mobile Pos attivi arriveranno a transare, secondo l'Osservatorio, tra 1,2 e 1,6 miliardi di euro all'anno.

Il **mobile remote commerce** raggiunge i 3,3 miliardi di euro (+63% rispetto al 2015) e vale il 17% del valore totale delle transazioni dell'e-commerce. Nel 2019 varrà, secondo l'Osservatorio, tra i 6,7 e i 7,7 miliardi di euro.

Identico il trend stimato anche per il **mobile remote payment**, che dai 600 milioni di euro, trainati ancora una volta dai servizi di mobilità che registrano oltre 25 milioni di micro-transazioni tramite smartphone, nel 2019 arriverà a superare 1 miliardo di euro.

Quanto al **mobile proximity payment**, «con 21 milioni di utenti NFC, un milione di Pos contact e un valore delle transazioni di 10 milioni di euro è ancora all'inizio», sottolinea Valeria Portale. «Ma crediamo che nei prossimi anni potrà crescere rapidamente e

il mobile wallet è considerata l'arma vincente». (VEDI FIGURA 2)

In questo ambito l'interesse proviene da tre tipi di operatori: i produttori di smartphone, i fornitori di sistemi operativi e gli operatori di telefonia mobile, che vogliono presidiare sia i pagamenti in negozio sia quelli da remoto; gli operatori attivi nei pagamenti a distanza, primi fra tutti **PayPal** e **Alipay**, che vogliono entrare anche nei pagamenti di prossimità; e gli *incumbent*, che vogliono difendere il loro territorio. I pagamenti di prossimità sono solo però il primo obiettivo verso la conquista dei consumatori, poiché i mobile wallet abilitano molteplici altri servizi (couponing, *loyalty*, *identity*, ecc.).

Anche **Facebook** potrà operare come un prestatore di servizi di pagamento e come emittente di **moneta elettronica**. Ma potrà anche essere una piattaforma per bonifici e servizi di rimessa del

denaro, in tutto lo spazio economico europeo (Ue più Norvegia, Islanda e Liechtenstein).

È l'**integrazione con i servizi complementari** a fare la differenza. Ne sono coscienti anche gli utenti di mobile wallet intervistati da **Kantar Tns** per l'Osservatorio, che valutano positivamente l'esperienza di utilizzo dei mobile wallet e sono interessati a un ampliamento di occasioni e modalità d'uso futuri, come la localizzazione degli esercenti, sconti e promozioni, incentivi e premi e in generale servizi accessori capaci di aumentarne la funzionalità. È necessario, prima di tutto lanciare i servizi per consentire ai consumatori di utilizzarli e contemporaneamente educarli assieme agli esercenti attraverso campagne di comunicazione mirate a far emergere le opportunità di questi strumenti. (VEDI FIGURA 3)

La domanda conclusiva è quindi se ci sarà spazio per tutti. «La risposta – afferma **Umberto Bertelé**, chairman degli **Osservatori digital innovation** – se si guarda a quanto accade usualmente nel ciclo di vita dei nuovi beni e/o servizi, è (quasi sicuramente) no. È molto probabile, trattandosi di attività dove i margini unitari sono estremamente ridotti e dove la scala è di conseguenza un differenziale competitivo importante, che nel giro di qualche tempo emergano con chiarezza i vincitori (almeno temporanei) e i vinti. L'Italia? Non è un paese all'avanguardia in questo campo, le iniziative dei campioni locali fanno fatica a decollare (soprattutto se coinvolgono alleanze fra soggetti diversi) e quindi quasi certamente il nostro futuro dipenderà dagli esiti della gara in atto a livello globale».

FIGURA 2

MOBILE PAYMENT: PRESENTE E FUTURO

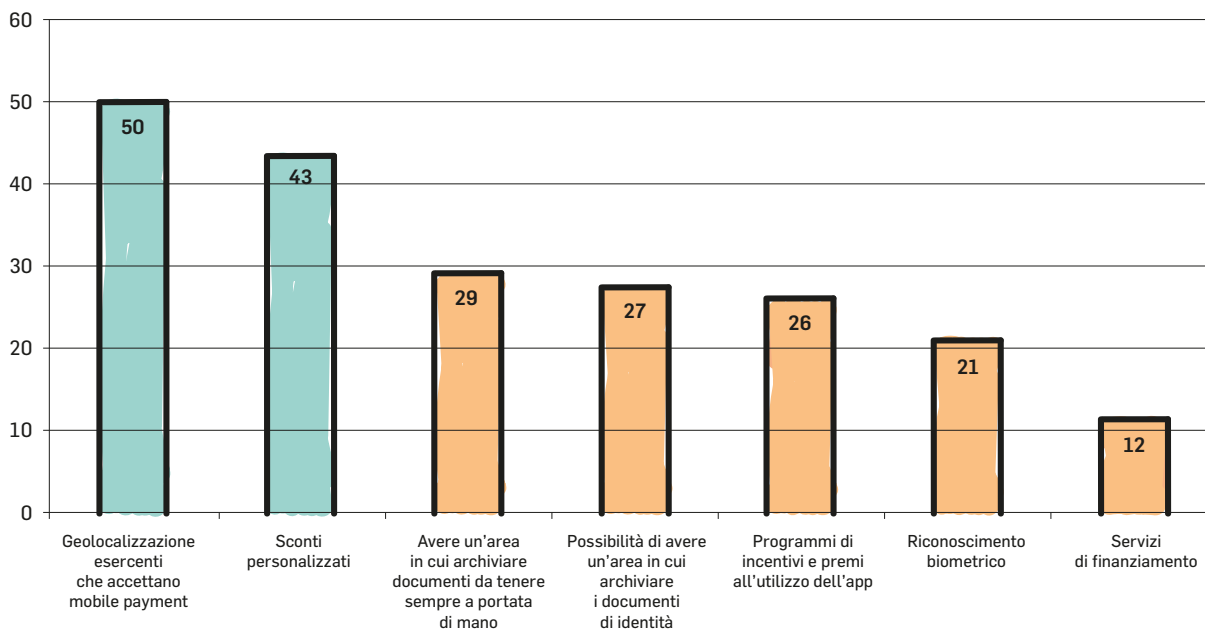
Valore delle transazioni
in miliardi di euro

	2016	2019
Contactless card	7	50 - 70
Mobile Pos	0,8	1,2 - 1,6
Mobile remote commerce	3,3	6,7 - 7,6
Mobile remote payment	0,6	1
Mobile proximity payment	0,01	2-3,6
TOTALE	11,71	60,9 - 83,8

Fonte: School of management Politecnico di Milano elaborazione da "Osservatorio Mobile Payment & Commerce" 2017

FIGURA 3

LE FUNZIONALITÀ AGGIUNTIVE APPREZZATE DAGLI UTENTI DI WALLET



Fonte: Kantar TNS “Osservatorio Mobile Payment & Commerce” 2017

Premiata Banca Facebook?

L'annuncio di Facebook di avere ottenuto in Irlanda l'autorizzazione a operare come intermediario finanziario per i servizi di pagamento delle App non ha colto di sorpresa gli addetti ai lavori. Ma Facebook non si fermerà a questi servizi finanziari basilari, perché in progetto c'è il *crowdfunding*, il trasferimento di denaro fra utenti, e i prestiti bancari.

Ma Facebook ha le carte in regola per diventare una vera banca, si chiede Fabrizio Patti su Linkiesta? Di certo a vantaggio di Facebook lavora la mole di dati raccolti che può consentire una profilazione di tipo psicologico e sociale degli utenti, stabilendo un indice di affidabilità creditizia più accurato dell'attuale.

Quali scenari si aprono d'ora in avanti e quanto potranno essere dirompenti per gli equilibri esistenti? «Quella che è considerata una delle più grandi nazioni del mondo batte moneta e si sta gradualmente dotando di una banca» risponde Angelo Rindone, amministratore delegato di Folkfunding, startup italiana del settore del *fintech*. «Che cosa ci faranno è tutto da vedere: potranno partire con micro-pagamenti di App, per poi passare al trasferimento di soldi tra utenti e al *crowdfunding*». Ma è possibile spingersi più avanti? «Una volta che avranno fatto aprire un conto» continua Rindone «è possibile che diventino anche una piattaforma per l'e-commerce. Il passo successivo è che forniscano servizi più propri delle banche, come i prestiti. Su questi volumi di popolazione anche con commissioni bassissime potranno dare ricavi enormi».

E le banche hanno di che riflettere.

L'INTERNET OF THINGS

Lo sviluppo dei servizi è anche il possibile terreno di crescita per le applicazioni IoT- Internet of things, il cui mercato ha avuto nel 2016 un incremento del 40%.

Nel prossimo futuro, si attende un'ulteriore accelerazione del mercato IoT in diversi ambiti, tra cui spiccano in particolare *smart metering*, *smart car*, *smart home* e *industrial IoT*. Lo *smart metering* continuerà l'espansione nel corso del 2017 sulla spinta della normativa relativa al gas e delle recenti evoluzioni in ambito elettrico. La *smart car* continuerà a crescere con tassi importanti grazie all'aumento delle auto nativamente connesse.

Per la *smart home* lo sviluppo sarà favorito dall'affermarsi

IL MERCATO IOT IN ITALIA

2,8

MILIARDI DI EURO
il valore del mercato (2016)

IL VALORE

= +40% sul 2015



34%

Smart metering

=

950

MILIONI DI EURO

(+90%)

DI CUI



20%

 Smart car

= 550

MILIONI DI EURO

(+15%)

7,5

MILIONI

le auto connesse

= 20%

del parco circolante



18%

Smart building*

= 510

MILIONI DI EURO

(+45%)

* soprattutto sicurezza edifici



9%

 Smart logistics

=

250

MILIONI DI EURO



7%

 Smart home

=

185

MILIONI DI EURO

(+23%)

GLI OGGETTI CONNESSI

14,1

 MILIONI

gli oggetti connessi
con tecnologia cellulare in Italia

1,3

 MILIONI

contatori gas a radiofrequenza

36

 MILIONI

contatori elettrici connessi tramite PLC
(Power line communication)

650

 MILA

lampioni per illuminazione
via PLC o radiofrequenza

di nuovi canali di vendita che moltiplicano le occasioni di acquisto (retailer multicanale, utility, telco), dal lancio sul mercato di nuovi prodotti e servizi con prezzo accessibile, dalla messa a fuoco della strategia di alcuni grandi *over the top*, **Google** e **Amazon** in primis, e dallo sviluppo di partnership e alleanze volte a ridurre il problema dell'interoperabilità. Già nel corso del 2016 in ambito specifico per la prima volta sono nate aree dedicate alla smart home nei negozi di elettronica, sono state lanciate le prime proposte nel mondo della GDO, mentre si nota una discreta diffusione nei negozi del fai-da-te e sono visibili sezioni di vendita nei siti online dei principali e-retailer.

«Le applicazioni smart home», spiega **Giulio Salvadori**, ricercatore dell'**Osservatorio Internet of Things** del Politecnico di Milano, «consentono di raccogliere moltissimi dati sul funzionamento dei dispositivi connessi e sul comportamento delle persone nell'abitazione: questo sarà uno degli aspetti cruciali per lo sviluppo del mercato, anche se le strategie per la valorizzazione dei dati sono ancora poco definite dalle aziende».

L'aspetto cruciale della smart home sarà la raccolta di dati sui comportamenti delle persone

 @GS1italy

#PantryTrainer, l'app che tiene sotto controllo le scadenze dei prodotti.



Scopri come funziona
Pantry Trainer
sul canale YouTube
di GS1 Italy

Un ragionamento ancora più vero se si pensa alle applicazioni come Amazon Dash o ai frigoriferi smart per il riordino automatico dei prodotti e degli alimenti. Lungo questa direzione si muove anche **Pantry Trainer**, l'innovativa soluzione IoT ideata da **Deloitte**, che permette di **migliorare la logistica e la tracciabilità** della supply chain, grazie all'adozione di *smart label*, e di **ridurre lo spreco alimentare**, consentendo ai consumatori di tenere sotto controllo la data di scadenza dei prodotti alimentari presenti nella

dispensa di casa utilizzando il proprio smartphone.

La soluzione Pantry Trainer è stata sviluppata presso il **Lab di GS1 Italy** a Peschiera Borromeo, dove, in collaborazione con Deloitte, il Politecnico di Milano, **Antecs**, **Gulliver** e **Zebra Technologies** è stato realizzato il primo prototipo sperimentale, che ha permesso di mettere alla prova quest'innovativo approccio gestionale al settore del food & beverage.

Nonostante volumi ancora limitati (20 milioni di euro circa, il 13% del mercato), **retailer ed e-retailer** hanno un ruolo importante potendo fungere da vero e proprio showroom dei prodotti, che sono oggi alla portata di un pubblico sempre più ampio. Inoltre. Con alcune barriere da superare: «La comunicazione dei produttori», rileva **Angela Tumino**, direttore dell'Osservatorio Internet of Things «è spesso limitata e poco incisiva, i volantini promozionali non bastano a descrivere le caratteristiche e i benefici degli oggetti smart. Inoltre, non sempre il personale nei negozi risulta adeguatamente formato, anche se è pianificato l'inserimento di personale specializzato e dedicato nel corso del 2017».

Ma si prevede un dinamismo anche per l'**Industrial IoT**, supportato dagli incentivi previsti all'interno del **Piano nazionale industria 4.0** che prevede nei prossimi quattro anni investimenti in ricerca e sviluppo e incentivi fiscali a vantaggio delle imprese che investiranno in tecnologie e progetti a supporto della quarta rivoluzione industriale.

Per Tumino, però, «è arrivato il momento di andare oltre il livello attuale di connessione

Pantry Trainer: il contatto digitale tra prodotto e consumatore

«**N**ello sviluppare il prototipo di Pantry Trainer», spiega **Massimo Bolchini**, standard development director di **GS1 Italy** «abbiamo sfruttato i benefici di tutti gli standard GS1 per l'identificazione dei prodotti, per la creazione dell'anagrafica di prodotto, per gestire i documenti del ciclo ordine-pagamento e per abilitare i sistemi di tracciabilità e rintracciabilità dei prodotti in tempo reale sfruttando la tecnologia RFID. Pantry Trainer utilizza anche le informazioni di **Immagino**, il nostro servizio che digitalizza e condivide le informazioni d'etichetta e le immagini di prodotto». Gli standard GS1 sono necessari, non solo per abilitare Pantry Trainer, ma anche per aiutare le imprese coinvolte a fornire informazioni di qualità sui prodotti, che vengono tracciati in tempo reale già a partire dalla sede del produttore e sino alla casa dei consumatori, grazie all'uso di radiofrequenze ed etichette intelligenti. Con una maggiore efficienza e più benefici per tutti gli attori della filiera: miglior gestione degli ordini per i produttori, tracciabilità e verifica di conformità in tempo reale per i centri distributivi, verifica delle differenze inventariali e controllo del corretto posizionamento a scaffale per i retailer, controllo della scadenza dei prodotti acquistati per il consumatore, che può così ridurre gli sprechi e ottimizzare i suoi acquisti.

«L'App di Pantry Trainer rappresenta la vision del contatto digitale tra prodotto e consumatore – afferma **Carlo Alberto Minasi**, consulente strategy di Monitor Deloitte – Nel breve futuro, per la prima volta il consumatore riuscirà ad avere una piena visibilità dei prodotti presenti nella propria dispensa, monitorando non solo la data di scadenza ma anche tutto il percorso di tracciabilità del prodotto».

«La sperimentazione del prototipo di Pantry Trainer è stata l'occasione virtuosa per testare gli standard e gli strumenti GS1 in azione», afferma **Linda Vezzani**, lab manager & EPC specialist «e metterli al servizio degli attori della supply chain sia in ottica B2B, per la logistica e i processi più efficienti, sia in ottica B2C, per rispondere alla crescente domanda di informazioni di prodotto da parte del consumatore. Il prototipo di Pantry Trainer utilizza, inoltre, una piattaforma EPCIS che assicura la tracciabilità e la rintracciabilità in tempo reale della movimentazione dei prodotti lungo la supply chain».

degli oggetti per spostare l'attenzione verso i servizi. Ad esempio, l'auto connessa abiliterà nuovi servizi per la sicurezza, la manutenzione, la navigazione, il risparmio energetico, la mobilità condivisa. I dispositivi della smart home consentiranno di monitorare i consumi energetici per ridurre sprechi o indicare tentativi di effrazione. In fabbrica il monitoraggio degli impianti produttivi consentirà logiche di manutenzione predittiva e addirittura il pagamento dei macchinari in base all'effettivo utilizzo. Nella *smart city* i dati raccolti potrebbero far sviluppare "sistemi operativi" per governare meglio il territorio e mettere a punto servizi di valore per la comunità».

Tra gli ambiti IoT ancora in stato embrionale, in particolare tre vanno monitorati: la **smart city**, il cui potenziale è ancora ampiamente da esprimere, il **retail** con la possibilità di raccogliere moltissimi dati sul comportamento dei clienti all'interno del negozio, e la **smart agriculture**, dove l'IoT offre opportunità non solo in termini di tracciabilità dei prodotti, ma anche per la gestione delle attività agricole, soprattutto se si guarda a colture ad alto valore.

INDUSTRIA 4.0

Proprio riguardo a quest'ultima vanno segnalate le iniziative in corso nell'industria lattiero-casearia, nell'ambito dell'**Osservatorio Smart AgriFood** della School of management del Politecnico di Milano. Sono tre le soluzioni individuate dal tavolo di lavoro **lattiero-caseario 4.0**: la ricetta veterinaria elettronica, la tracciabilità dell'alimentazione animale, il monitoraggio della qualità dei prodotti durante il trasporto, attraverso cui si

possono stimare in 100 milioni di euro all'anno i benefici per l'intero comparto.

In particolare nella **logistica**, con una soluzione tecnologica basata su sensori di rilevazione della temperatura (*beacon*), con la geo-localizzazione dei mezzi di distribuzione, e il collegamento in rete attraverso una piattaforma *cloud*, è possibile il monitoraggio in tempo reale del tragitto e delle modalità di conservazione dei prodotti.

100

milioni euro
i benefici stimati
dalle soluzioni
4.0 per il lattiero-
caseario

In tal modo si ipotizza una riduzione di almeno il 60% dei lotti compromessi per cattiva conservazione o sottrazione, con un beneficio annuo stimato per il settore lattiero-caseario di 7,5 milioni di euro, che possono arrivare a 10 milioni di euro nelle valutazioni più ottimistiche. Questi i benefici stimati.

Ma ve ne sono altri difficili da quantificare, come per esempio una maggiore valorizzazione dei prodotti arricchiti di ulteriori informazioni a garanzia della corretta conservazione. O come i risparmi per l'eliminazione del contenzioso, per la non sostituzione di prodotti non corretti, o per i ritardi nei pagamenti o extra sconti richiesti per non conformità dei prodotti. O, ancora, i benefici intangibili nei confronti del consumatore: la maggiore garanzia di sicurezza alimentare, la trasparenza nella gestione del prodotto nella fase di distribuzione e una migliore immagine del prodotto, del marchio, della filiera.



LE BLOCKCHAIN NEL RETAIL

Ancora l'innovazione della **supply chain** è alla ribalta nell'applicazione delle blockchain lungo la filiera. È in atto infatti una collaborazione tra GS1, IBM e Microsoft per l'utilizzo degli standard GS1 nelle loro applicazioni blockchain per la supply chain, con un test pilota con Walmart.

Gli **standard globali** di GS1 per l'identificazione e i dati strutturati consentono agli utenti blockchain di diffonderne l'adozione e di mantenere una visione unica e condivisa della supply chain e degli eventi logistici veri e propri, aumentando l'integrità dei dati e la fiducia tra le parti, e limitando la duplicazione e la riconciliazione dei dati.

I dati blockchain possono essere organizzati e condivisi con un

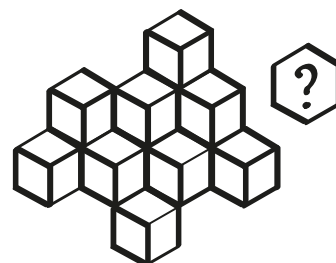
livello maggiore di interoperabilità tramite l'uso di appositi standard. Ad esempio, gli standard aperti GS1 e ISO, EPCIS (*Electronic Product Code Information Services*) e CVB (*Core Business Vocabulary*), permettono lo scambio di dati standardizzato e la tracciabilità a livello di singolo articolo.

«Quello che attrae molte organizzazioni verso la tecnologia blockchain è la possibilità di condividere i dati fuori dai perimetri aziendali mantenendo un elevato livello di rigore e di precisione», ha dichiarato **Robert Beideman**, vicepresidente retail di GS1. «Speriamo di rendere questa possibilità una realtà per le aziende, operando con partner tecnologici e di settore e promuovendo insieme un linguaggio di business comune».

Ogni volta che si affaccia una innovazione tecnologica, le domande che si pongono i retailer si ripetono: la tecnologia sarà in grado di abbassare i costi? Sarà maggiore l'impatto nei negozi o nei processi di back office? Da qui si parte perché, nel Regno Unito ma non solo, il presente dei supermercati tradizionali è una battaglia fatta di margini sempre più risicati, costi fissi troppo alti per resistere alla concorrenza dei discount e dell'online. Ne seguono molte altre: sarà il modello di **Amazon Go**, quello con zero cassieri e una tecnologia che permette di capire chi ha preso quale prodotto dallo scaffale, a imporsi? Come ridurre i costi per la consegna della spesa a domicilio, che oggi su un carrello di ottanta sterline appesantisce la struttura dei costi del retailer per almeno undici? Come rispondere in modo reattivo all'affermarsi delle vendite dirette dal produttore

al consumatore? E per quanto riguarda le blockchain, la realtà aumentata o l'intelligenza artificiale?

Molte di queste domande rimangono aperte. Ma la risposta è una. È necessario fare delle esperienze dirette delle possibili reali applicazioni delle varie tecnologie. E i retailer dovranno studiare, provare, trovare delicati equilibri tra innovazione e risultati nel breve e medio termine. ■



Trasparenza e fiducia accresciute grazie alla blockchain

Gli standard GS1 offrono alle società che operano su scala mondiale, come **Walmart**, la possibilità di espandere le reti blockchain a fornitori, distributori e altri partner del proprio ecosistema, sbloccando così il valore commerciale della condivisione dei dati, della trasparenza, della visibilità e della fiducia. IBM e Walmart hanno utilizzato con successo la tecnologia blockchain in un test pilota, finalizzato a migliorare la tracciabilità di due prodotti alimentari in due paesi diversi: il mango negli Stati Uniti e la carne suina in Cina.

«I nostri progetti pilota in questi due paesi hanno dimostrato che la blockchain può rafforzare le misure protettive esistenti nel settore alimentare, migliorando la tracciabilità dei prodotti. Grazie alla blockchain, siamo stati in grado di tracciare un prodotto dallo scaffale del negozio a ritroso lungo tutte le fasi della supply chain, fino ad arrivare all'azienda produttrice, il tutto non in giorni o settimane, bensì in pochi secondi», commenta **Frank Yiannas**, vicepresidente sicurezza alimentare di Walmart. «Realizzare soluzioni di tracciabilità della blockchain su una serie comune di standard può permetterci di superare le attuali supply chain globali complesse e di creare reti basate sulla trasparenza e sulla fiducia».

«Uno dei principali vantaggi della blockchain è la possibilità di fidarsi, che porta a una condivisione dei dati sensibili sempre più efficiente e completa e, quindi, a un numero maggiore di transazioni aziendali. Abbattendo le barriere rappresentate da diversi sistemi di inserimento, quella fiducia aumenta ulteriormente», afferma **Brigid McDermott**, vicepresidente blockchain business development di IBM.

«È per questo che stiamo collaborando con clienti del calibro di Walmart e con altri leader dell'industria per implementare gli standard aperti GS1 all'interno delle nostre attività».

E **Yorke Rhodes III**, global business strategist blockchain di **Microsoft** aggiunge: «L'impiego degli standard GS1 esistenti per l'organizzazione delle informazioni sugli eventi non solo consentirà una maggiore interoperabilità delle supply chain basate sulla blockchain, ma semplificherà anche la raccolta e la descrizione di eventi scritti su contratti smart».

Nuovi talenti crescono

Per il business proiettato al domani c'è bisogno di nuove competenze, con un grado di apertura al mondo diverso da quello sufficiente fino a oggi. Le imprese della filiera del largo consumo con GS1 Italy lo sanno e stanno preparando una nuova leva di giovani pronti ad affrontare le sfide della trasformazione.

Percorso di crescita per l'esperienza professionale e di vita, sfidante, approccio internazionale, occasione unica per mettersi in gioco, trampolino di lancio e garanzia di un futuro. Sono alcuni dei commenti dei partecipanti all'ultima edizione del **Master in Retail and Brand Management** di GS1 Italy dedicato alle filiere dei beni di consumo, in collaborazione con il dipartimento di Economia dell'**Università di Parma**. Il Master è giunto alla quattordicesima edizione e i 250 studenti che l'hanno frequentato in quelle precedenti hanno tutti trovato inserimenti molto importanti nelle imprese del largo consumo.

«L'impegno di **GS1 Italy** nella **formazione** dei giovani talenti per il largo consumo è significativo, ma doveroso», afferma il ceo dell'associazione, **Bruno Aceto**. «Crediamo che il sistema d'impresa basato sulle capacità dei nuovi talenti possa trasferire a loro le **competenze** e le **conoscenze** interne e nello stesso tempo abbia la capacità di prendere da loro un nuovo impulso, nuovi stimoli, nuovi

250

studenti in
13 edizioni



Guarda le video interviste del **"Master in Retail and Brand Management"** sul canale di YouTube di GS1 Italy

suggerimenti per lo sviluppo del business del futuro. In un momento come questo, di grandi cambiamenti, di grandi rivoluzioni nell'ambito sia delle **relazioni con i consumatori**, sia del **sistema commerciale dell'offerta** che passa attraverso molti canali è importante poter contare sul contributo di risorse giovani, capaci, talentuose».

La qualità delle persone è sempre più un fattore chiave per il successo delle aziende ed è decisivo per il largo consumo. Il Master rappresenta infatti un percorso di reale avvicinamento all'universo



@eleonoragraffio

Prepariamo i nostri giovani al #futuro partendo dalla #formazione @unipr @GS1Italy #masterGS1



@cupmar

Lealtà, collaborazione, aiutate i vostri capi, state nei processi delle aziende. I 4 consigli di M. Pedroni al #Master di @GS1Italy

del largo consumo e di concreta vicinanza al mondo del lavoro e per questo è un punto di riferimento nel panorama accademico.

Ma non è l'unico coinvolgimento di **GS1 Italy** nella formazione e nello sviluppo di nuovi talenti. L'associazione delle imprese del largo consumo assegna infatti anche quattro borse di studio agli studenti del **Master in Supply Chain and Purchasing management** nato dalla collaborazione di **MIP Politecnico di Milano** e **Audencia Business School** con il supporto di **GS1 Italy**.

«Si tratta di un aiuto concreto a quegli studenti che desiderano mettere a frutto le conoscenze in gestione della supply chain e degli

L'OPINIONE

Contenuti, metodo, contesto, coraggio



Il master è una bella spinta per avviare un percorso professionale. Ma non è finita qui. L'apprendimento continua ogni giorno nelle aziende, nelle cose che si fanno. Non è solo di contenuti, è un apprendimento di metodo, di contesto, di relazioni. Sono occasioni per imparare qualcosa di importante. Bisogna poi avere coraggio. Nelle aziende importanti non servono persone fedeli, servono persone leali, che dicano la loro opinione quando è il momento e anche quando non è l'opinione del proprio capo. E questa è una grande differenza. Occorre essere attenti, ascoltare molto, ma anche esprimere la propria idea, perché può dare un contributo. Poi quando si decide si va avanti tutti insieme e si fa la cosa che si è decisa.

Marco Pedroni
presidente Coop Italia

acquisti che acquisiscono durante il master nelle aziende del largo consumo italiane» ha commentato **Silvia Scalia**, ECR and training director di **GS1 Italy**.

Il Master richiama numerosi studenti provenienti da altri paesi: si tratta infatti di un *double degree* specialistico che si tiene interamente in lingua inglese ed è riconosciuto dal **Chartered Institute of Purchasing & Supply (CIPS)** ai fini della certificazione professionale.

GS1 Italy contribuisce anche nella docenza, portando le proprie competenze nei moduli del programma dedicati alla collaborazione di filiera e agli standard GS1, e nella segnalazione delle possibilità di stage nelle aziende industriali e distributive associate.

Infine l'offerta formativa continua attraverso l'Academy, il

department di **GS1 Italy** dedicato alla **formazione aziendale**. Non poteva mancare un corso su **Il marketing digitale e l'e-commerce per i beni di largo consumo**, suddiviso in due percorsi, dedicati rispettivamente all'industria e al retail, e realizzato in collaborazione con **The Vortex**, azienda specializzata nella formazione al digitale e nella consulenza per la comunicazione e il marketing.

«Questi due nuovi corsi sono un valido strumento per comprendere come vendere di più e soddisfare al meglio i propri clienti attraverso il web. Per questo, si osserva come promuovere i prodotti nell'ambito delle property digitali degli attori della grande distribuzione e dei player nativi digitali come **Amazon**, si impara come realizzare la scheda prodotto di uno store online per

ottimizzarne gli aspetti di conversione in acquisto e di "discoverability" e come perfezionare l'uso degli spazi di comunicazione sul sito, sulle newsletter e nei social dei retailer per le operazioni di native advertising» spiega **Andrea Boscaro**, fondatore e partner di **The Vortex**.

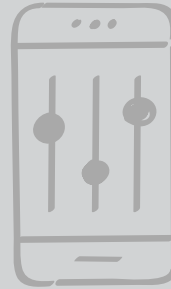
Attraverso questi corsi i partecipanti possono acquisire competenze sul **mercato** attraverso numeri, modelli e trend dell'e-commerce in Europa e le dinamiche rispetto al retail tradizionale. Inoltre possono approfondire le **strategie digitali** nell'ambito dello store marketing, con l'analisi di casi di: QR code in-store e on-shelf, realtà aumentata, realtà virtuale e video immersivi, digital signage, Ibeacons e RFID, shoppable content e tecniche di gamification in-store, couponing digitale e drive to store, recensioni e raccomandazioni di prodotto, e-label, virtual test e strategie di showrooming, radio, wifi, app mobile e altre promozione digitali in-store.

Il corso per il retail, inoltre, offre un approfondimento dedicato ai *pure player* online e ai retailer multicanale, verticali e orizzontali, e il confronto tra modelli **multichannel** e **omnichannel**.

«I media digitali stanno rivoluzionando il largo consumo, non solo in virtù dello sviluppo del commercio elettronico, ma anche grazie ai social media che oggi rappresentano veri e propri ambienti di comunicazione con i consumatori» commenta Silvia Scalia. «Il futuro delle aziende passa anche attraverso le loro capacità di costruire strategie digitali efficaci e questi corsi forniscono gli strumenti per affrontare questa sfida». ■



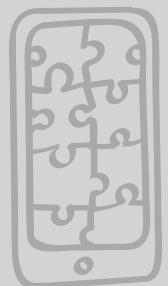
2.200



52%



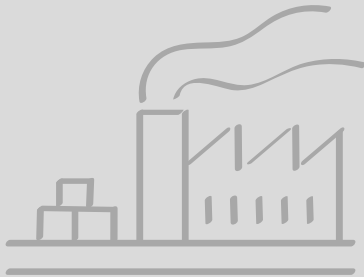
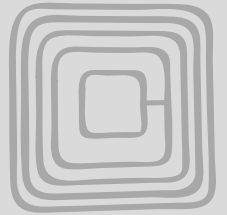
3



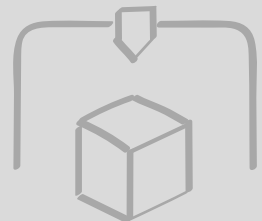
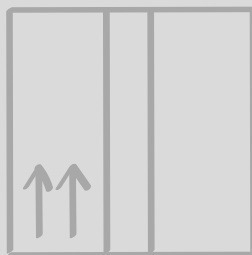
4



+46%



18,7%



+5%



Un anno di Tendenze — 2017

“Un anno di Tendenze, giunto ora alla settima edizione, è un prolungamento e un distillato del webmagazine di GS1 Italy, Tendenze online, che ha l'obiettivo di approfondire e connettere tra di loro i temi del dibattito in corso nella business community” scrive il direttore responsabile Marco Cuppini nella sua introduzione. “Il tutto con una prospettiva più multidimensionale che ha il merito di mettere a fuoco i singoli argomenti come parte di contenuti più ampi e complessi, dando unitarietà a una realtà frammentata. Come è quella che ci circonda”.

1/ DOPO LA CRISI, MENO CONSUMATORI PIÙ PERSONE

La ripresa ridisegna i gruppi sociali e riconsegna degli italiani diversi, una società più polarizzata tra chi rinuncia e chi no. Ma tutti sono un po' più insoddisfatti e guardano con occhi differenti dal passato al sistema del consumo. Le parole chiave sono emozione, etica, sostenibilità e personalizzazione.

2/ UNA QUESTIONE DI ETICHETTA

Come mangiano gli italiani? Come cambia il consumo in presenza o in assenza di alcuni ingredienti? Dalle informazioni sulle confezioni dei prodotti, sempre più ricche ed esaustive, e dal loro incrocio con i dati di vendita nasce l'Osservatorio Immagino Nielsen GS1 Italy, che fornisce una nuova vista sui consumi e che consente di identificare i segmenti di popolazione che li determinano.

3/ IL RETAIL IN VIAGGIO VERSO UN MONDO NUOVO

In epoca di grandi sommovimenti, anche il retail non fa eccezione. Non è ancora chiaro dove arriverà, ma il movimento si è innestato. Vale per i canali tradizionali e per quelli online, per i centri commerciali e per i punti vendita di città, veri teatri dove va in scena l'esperienza d'acquisto, dove fare scoperte ed esplorare. E in questo viaggio i consumatori sono più preparati dei retailer.

4/ LA QUOTIDIANITÀ DIGITALE NELL'ERA SENZA CANALI

Aumentano gli acquisti online, l'omnicanalità allarga le proprie ali, il cliente detta le regole del gioco, ma la grande trasformazione dell'*unified commerce* trova le imprese ancora impreparate, spesso con un approccio sperimentale e fortemente tattico. Occorre un salto di qualità con visione, coraggio e perseveranza.

5/ PER UNA SUPPLY CHAIN EFFICIENTE E SOSTENIBILE

Le relazioni tra le imprese non possono prescindere dal miglioramento dell'efficienza sia nel mondo digitale sia in quello fisico. Se nel primo caso gli standard hanno una funzione insostituibile, nello scambio dei beni l'accento si sposta sulla sostenibilità ambientale che sta diventando un'urgenza di cui il largo consumo è chiamato a essere protagonista. Tanto più che con la crescita dell'e-commerce stanno cambiando tutti i modelli dei servizi di consegna.

6/ QUATTRO PASSI NEL FUTURO, OGGI

È un'epoca di transizione, dove già tutte le innovazioni della trasformazione digitale sono in marcia, molte altre ne seguiranno, di alcune già si vedono gli effetti. Diverse imprese ne sono già coscienti, altre meno. Ma la rivoluzione digitale non aspetta, con le sue luci e le sue ombre.