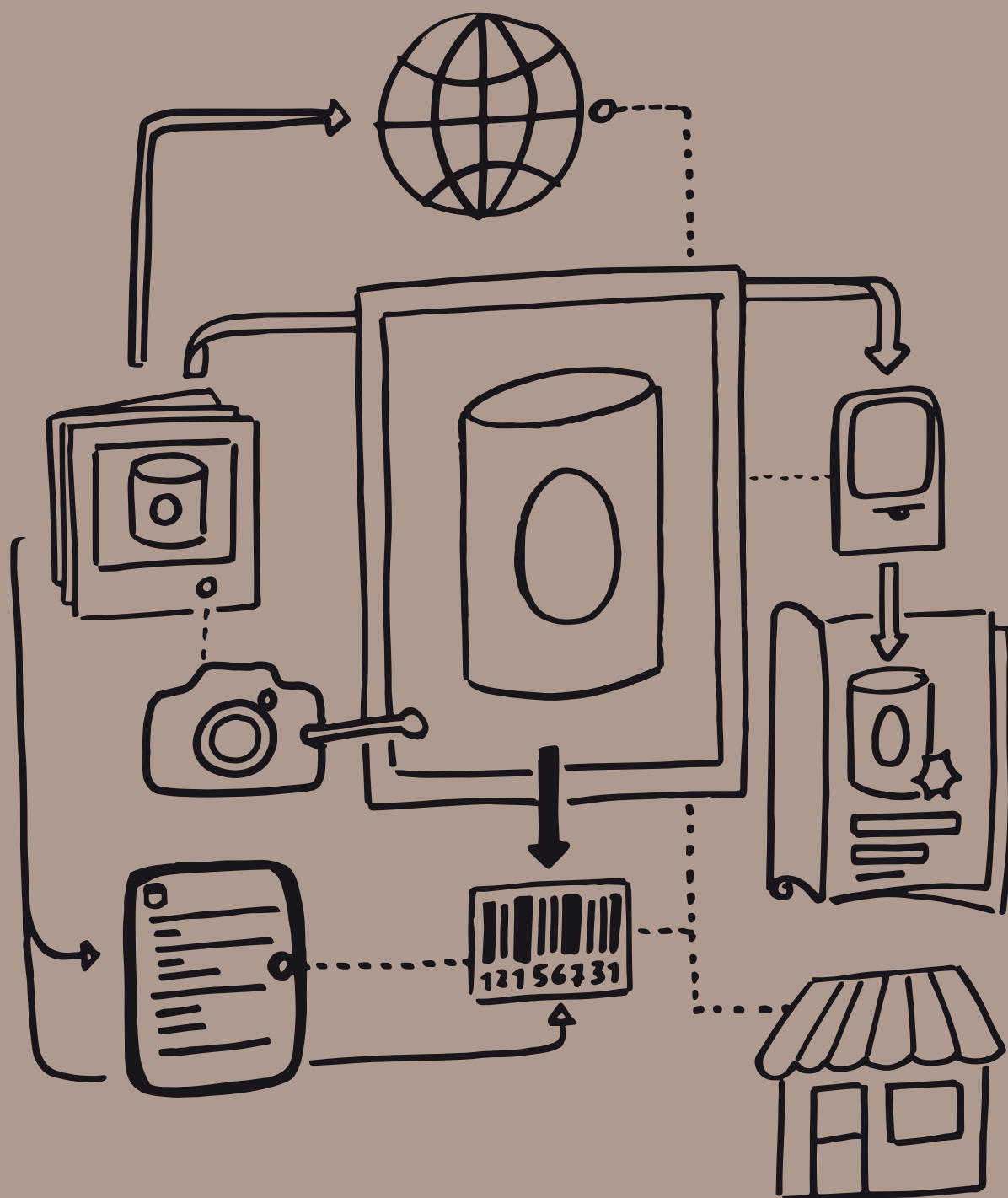

UN ANNO DI TENDENZE

2016



GS1 ITALY



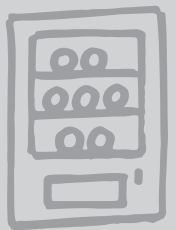
60%



17,7%



19,6



91%





22



488



95,9%



2,6





www.tendenzeonline.info

UN ANNO DI TENDENZE

2016

Un anno di Tendenze

Questa pubblicazione propone una raccolta ragionata di contributi e di articoli pubblicati nel corso del 2016 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
Silvio Beccia
Gabriele Borg
Andrea Boscaro
Marco Cuppini
Francesco Daveri
Francesco Morace
Giuliano Noci
Enrico Parisini
Colin Peacock
Marco Pedroni
Alessandro Rosina
Gabriele Tubertini
Fabrizio Valente

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
www.tendenzeonline.info



Indice

GS1 Italy: lo spazio del dialogo e della collaborazione	6
--	----------

Presentazione	8
----------------------	----------

1/ PROTAGONISTI DI UNA RIPRESA ANNUNCIATA

1.1 Ripresa a intermittenza	12
1.2 La rivoluzione silenziosa dei nuovi consumatori	28

2/ RETAIL DA FISICO A DIGITALE. E RITORNO

2.1 Notizie dalla trasformazione digitale	42
2.2 Se ottanta touchpoint vi sembrano pochi	60
2.3 Il retail totale dell'omnicanalità	80

3/ DATA MANAGEMENT NEL SEGNO DELLA QUALITÀ

3.1 Informazioni sincronizzate, sistema efficiente	94
3.2 La rivoluzione delle immagini	104

4/ LA SUPPLY CHAIN DAL TRASPORTO DEI BENI ALLA GESTIONE DELLE INFORMAZIONI

4.1 La logistica rivisitata nell'era digitale	112
4.2 Scaffale vuoto? La risposta è di filiera	120
4.3 Sprecare meno cibo, donarlo meglio	128
4.4 Sulle tracce dei prodotti	134

GS1 Italy: lo spazio del dialogo e della collaborazione

GS1 Italy è l'associazione senza scopo di lucro che riunisce 35.000 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 offre soluzioni concrete come i sistemi standard GS1, per favorire la visibilità e l'efficienza della catena del valore. Il più conosciuto è il codice a barre, usato in Italia e in oltre 150 paesi al mondo, permette lo scambio di informazioni tra Industria e Distribuzione con chiarezza, semplicità e senza errori. Propongono inoltre tecniche, strumenti, strategie operative: sono i processi condivisi ECR. Nascono

dal dialogo e dal confronto tra Industria e Distribuzione e hanno come obiettivo l'efficienza e l'innovazione nella filiera. 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.

In GS1 Italy le imprese individuano nuovi obiettivi ed elaborano strategie per poterli raggiungere. Sono strategie concrete per un'impresa moderna che vuole affrontare i cambiamenti dell'oggi con determinazione e strumenti efficaci: in particolare ottimizzare la supply chain, migliorare la relazione industria-distribuzione-consumatore, dialogare con il consumatore attraverso la tecnologia e i nuovi media, rilanciare i consumi e ottimizzare la supply chain anche in altri settori.



GS1 Italy è multicanale

Twitter



@GS1Italy

Google+



Linkedin



Youtube



www.gs1it.org

Tendenze online

Twitter



@tendenzeonline

Issuu



Newsletter



tendenzeonline.info/journal

www.tendenzeonline.info

Creare valore a beneficio dei consumatori



It's just commerce!

Da sempre i progetti di GS1 Italy nascono dalla volontà delle imprese per avere soluzioni efficaci e innovative per tutto il mondo del largo consumo. Tra quelli che ci hanno impegnato maggiormente, voglio sottolineare l'importanza di Immagino, la soluzione per la digitalizzazione delle fotografie e delle informazioni dei beni di largo consumo per le attività sul web e per le promozioni. A due anni di distanza dal lancio i risultati confermano le nostre aspettative. Il successo di Immagino conferma l'utilità di strumenti comuni che agevolano il lavoro di Industria e Distribuzione, rendendo più efficiente il sistema e creando valore a beneficio dei consumatori. Siamo solo ad una tappa intermedia di un lungo percorso che ci auguriamo possa continuare coinvolgendo un sempre maggior numero di aziende. Il successo di Immagino sarà anche il viatico per affrontare un altro percorso verso l'efficienza: lo abbiamo chiamato Allineo, lo standard per condividere in maniera univoca, trasparente e certificata le informazioni tra le aziende che compongono la filiera del largo consumo. L'ambizione è che anche le 35.000 aziende italiane si uniscano a tutte quelle che nel mondo già utilizzano questo sistema per sincronizzare le informazioni di 19 milioni di prodotti. Sarà così possibile per ogni singola azienda trasformare questa enorme mole di dati in informazioni che saranno veramente utili a prendere decisioni per servire meglio il consumatore. Infine un augurio: che siano sempre più numerose le aziende che affronteranno con spirito collaborativo le nuove sfide che ci aspettano.

Marco Pedroni
presidente GS1 Italy e presidente Coop Italia

Come utenti digitali, permettiamo ai *digital player* come Facebook, Google o LinkedIn di sapere chi siamo, dove siamo, dove lavoriamo, cosa ci interessa, cosa desideriamo, cosa facciamo, cosa acquistiamo, quali relazioni intratteniamo, ecc. Grazie a tutte queste informazioni, Facebook espande continuamente il suo "grafico della relazione sociale" intorno ad ogni utente, Google il suo "grafico della conoscenza", LinkedIn "il grafico del lavoro", avendo come orizzonte geografico tutto il mondo e come orizzonte temporale il passato, il presente e il futuro. Ognuno di questi player intende realizzare un'unica "vista" dei loro clienti attraverso una singola "vista" sui loro dati grazie alle connessioni in numerosi silos di informazioni e aree geografiche, e consente alle aziende di utilizzare questi dati per sviluppare i propri business. Il "grafico del commercio" è l'idea di un consumatore che abbia la propria vista individuale sul proprio percorso di acquisto. E il consumatore contemporaneo è già così: come utenti digitali, infatti, ogni giorno sintetizziamo i dati provenienti da fonti diverse per concretizzare la nostra idea di una particolare acquisto, per pianificarlo e completarlo. Integriamo perfettamente i social media, le informazioni sul produttore, le opzioni di consegna, le recensioni, le comparazioni di prezzo nella nostra personale e unica visione del mondo che ci circonda.



GS1 gioca il proprio ruolo come parte del tessuto connettivo di questa rete di informazioni, come mezzo per il trasporto efficiente e lo scambio di dati di qualità a livello globale, per dare visibilità alle imprese e ai loro prodotti e per semplificare l'accesso da parte del consumatore alle informazioni che gli servono per prendere decisioni d'acquisto.

In particolare, gli standard e i servizi GS1 realizzano una piattaforma globale di deposito e di scambio delle informazioni accurate di prodotto e delle transazioni. E abilitano una visione unitaria del cliente attraverso i canali in cui l'impresa opera e con cui il cliente interagisce e la condivisione dei dati tra le aziende e all'interno dell'azienda.

Il cliente ha già superato i confini tra fisico e digitale: per lui *it's just commerce!*

L'integrazione dei dati provenienti da tutte le piattaforme globali, inclusa quella commerciale, serve a costruire per il consumatore una esperienza senza soluzione di continuità. Quando usiamo la parola "omnicanales" stiamo semplicemente permettendo ai consumatori di trovare ciò che vogliono, quando vogliono, dove vogliono: *it's just commerce*, appunto.

Bruno Aceto
ceo GS1 Italy
twitter: @Acetob

Guardare indietro per andare avanti



Un Anno di Tendenze nasce guardando nello specchietto retrovisore.

Ogni anno – da sei anni – intorno a novembre raccolgo tutto il pubblicato di Tendenze online, scarto le cose troppo legate alla cronaca e tengo quelle che a mio giudizio meritano una seconda lettura. Fermarsi e guardare indietro a quello che è successo in un anno ha il vantaggio di farlo con un tempo rallentato rispetto a quando le cose succedevano "in diretta" e consente di metterlo più a fuoco. Si riesce anche a fare un esercizio di collegamento tra argomenti che "in diretta" potevano sembrare fra loro slegati e invece questa azione di unire i puntini li ha resi più coerenti fra loro, offrendo nuove chiavi di lettura.

All'inizio questa raccolta in diversi canestri sembra debole, poi, a lavoro finito, mostra un significato più chiaro e aiuta a guardare avanti.

Quelli che in prima battuta potrebbero sembrare *claim* e parole d'ordine passeggeri, quando sedimentano si rafforzano e assumono significati più robusti.

Pensate per esempio al tema dei dati; il claim oggi in voga è "*big data*". Le nuvole di parole intorno a questo tema sono tantissime: "oggi i dati sono la nuova materia prima delle aziende", "viviamo nell'era dell'informazione", "più informazione non significa necessariamente informazione migliore", "dall'era dell'informazione all'economia della conoscenza". Si potrebbe continuare all'infinito.

Il rischio è che queste parole suonino vuote o lontane dalla realtà quotidiana delle aziende.

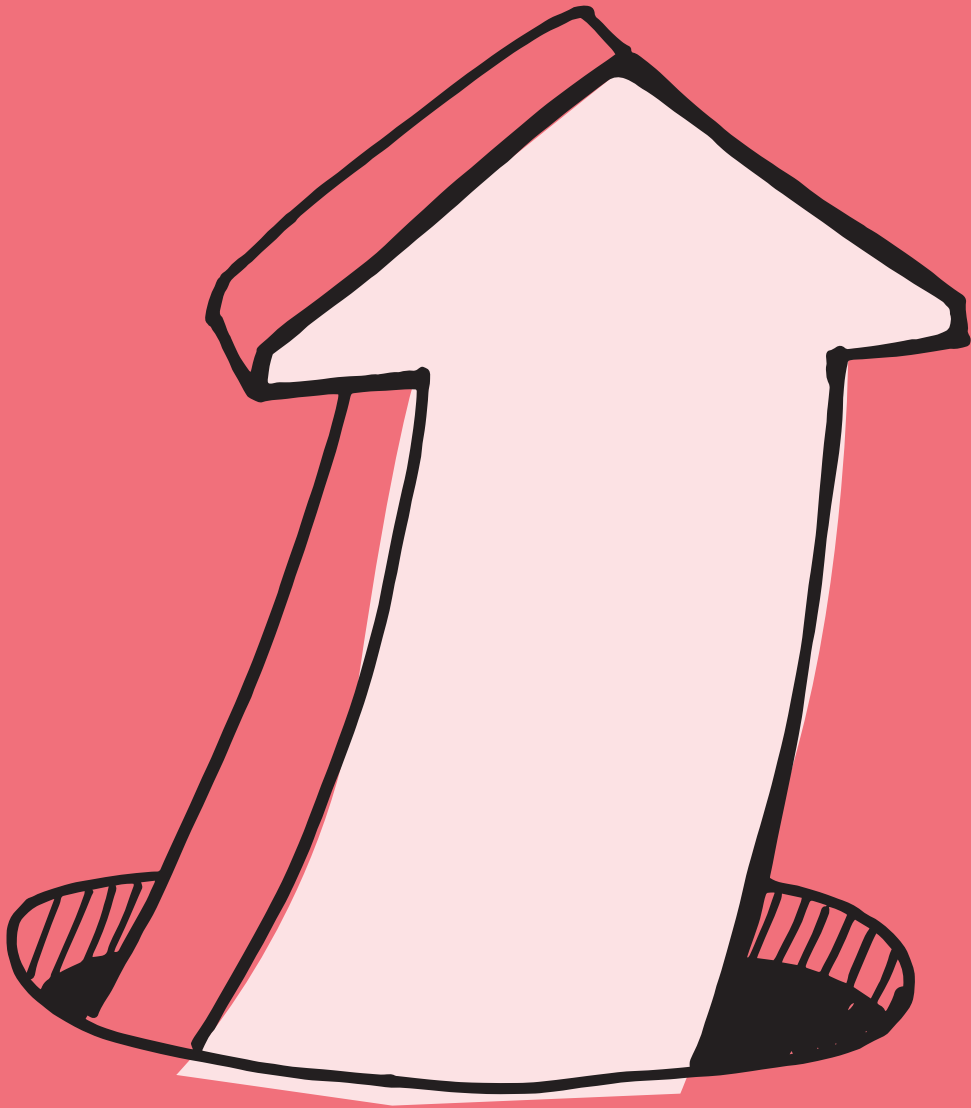
Invece in GS1 crediamo fermamente che dietro a queste parole ci sia tutta la concretezza dei progetti che stanno coinvolgendo centinaia di aziende, produttori grandi e piccoli, distributori sia fisici che digitali. Di questo Un Anno di Tendenze è testimone.

Buona lettura ai quasi 10.000 lettori (fisici o digitali) che l'anno scorso hanno dato un'occhiata alla nostra pubblicazione e ai nuovi che si aggiungeranno quest'anno.

Marco Cuppini
direttore responsabile Tendenze online
twitter: @Cupmar

1/ PROTAGONISTI DI UNA RIPRESA ANNUNCIATA

Ripresa o stagnazione? Mentre l'economia viaggia al ritmo di uno *stop&go* al mese, i nodi della società italiana restano irrisolti, aggravati da un andamento demografico inarrestabile. Intanto lo scenario dei consumi e le abitudini dei consumatori cambiano radicalmente e disegnano un nuovo territorio competitivo per le imprese e per la filiera del largo consumo.



Ripresa a intermittenza

La crisi alle spalle, l'Italia non riesce a riprendere una marcia regolare per le troppe zavorre che la rallentano: popolazione anziana, divario crescente tra Nord e Mezzogiorno, ritardo con il resto d'Europa, perdita di fiducia. Necessario recuperare le potenzialità sottotraccia e le energie inesprese.

Parte, non parte. Quando ci si muove nella palude dello “zero virgola” o poco oltre, vedere o meno la ripresa del paese diventa una questione di prospettive: così sintetizza il **Rapporto Coop**, che ogni anno “legge” le molte facce della situazione economica italiana.

Qualcosa continua a muoversi seppur con insostenibile lentezza: il Pil dovrebbe chiudere il 2016 con un +0,6% (stimato a un +0,9% nel 2017), i consumi fanno meglio e dovrebbero attestarsi su un +1,1% (stimato un +0,8% nel 2017) certo sostenuti da un miglioramento del potere d'acquisto delle famiglie “drogato” da condizioni forse irripetibili (le misure del Governo, le

concessioni europee, ma anche la caduta dell'inflazione e del costo del petrolio). Mentre le imprese continuano a rimandare gli investimenti (dal 2007 ad oggi se ne sono persi solo nel nostro paese 77 miliardi di euro) e rispetto al 20% della Germania la quota di investimenti sul Pil si attesta su un 16,4%, con tutto ciò che ne consegue in termini di ammodernamento tecnologico da un lato e di assorbimento di manodopera dall'altro. D'altronde per riportare il reddito sui livelli pre-crisi all'Italia servirebbero 105 miliardi di euro.

Basterebbero queste considerazioni per definire, come fa il Rapporto, ingessata la situazione italiana, dove le incertezze economiche si sommano poi alle preoccupazioni derivanti dalla

77

miliardi di euro
di minori investimenti
dal 2007 a oggi

nuova emergenza geopolitica; non è un caso che sulla base delle parole più ricercate su **Google** “Isis” abbia una persistenza di frequenza molto superiore al termine “spread”. E “Crimea” che pur tanto ha voluto dire per gli impatti economici sul nostro paese (-3,6 miliardi l'export italiano a causa delle sanzioni verso la Russia) risulta decisamente minoritaria.

Intanto le famiglie continuano a fare i salti mortali e per rimanere a galla erodono i risparmi (è diminuito di quasi 3 punti percentuali il tasso di risparmio dal 2007 ad oggi) e siamo sempre di più il paese delle disuguaglianze: simili a Regno Unito e Usa per sperequazione nella distribuzione dei redditi, pericolosamente vicini alla Grecia per concentrazione di famiglie povere e a rischio di esclusione sociale (il 40,4% della popolazione in Romania, il 35,7% in Grecia e il 28,5% in Italia).

“Nel primo semestre 2016 – notava l’economista **Francesco Daveri** – si accumulano segnali di rallentamento dell’economia italiana, soprattutto sul fronte dei consumi. Nei primi cinque mesi dell’anno le vendite al dettaglio sono cresciute solo dello 0,3% in

valore e sono scese dello 0,2% in volume rispetto al 2015. Poiché lo stesso dato era un +0,7% in valore e in volume nei primi tre mesi dell’anno, se ne deduce che in aprile e maggio è arrivata una gelata dei consumi”.

Secondo Daveri l’andamento deludente dei consumi ha una spiegazione immediata: si chiama **perdita di fiducia**. Dopo aver raggiunto un valore massimo a fine 2015, l’indice di fiducia dei consumatori è crollato nei primi sei mesi del 2016, rimangiandosi tutto l’aumento dell’ultimo anno. Il calo ha controbilanciato in negativo la crescita del reddito disponibile dei primi mesi del 2016. Tale discesa è avvenuta più o meno quando le borse mondiali sono cadute e l’entrata in vigore del *bail-in* ha scoperchiato i

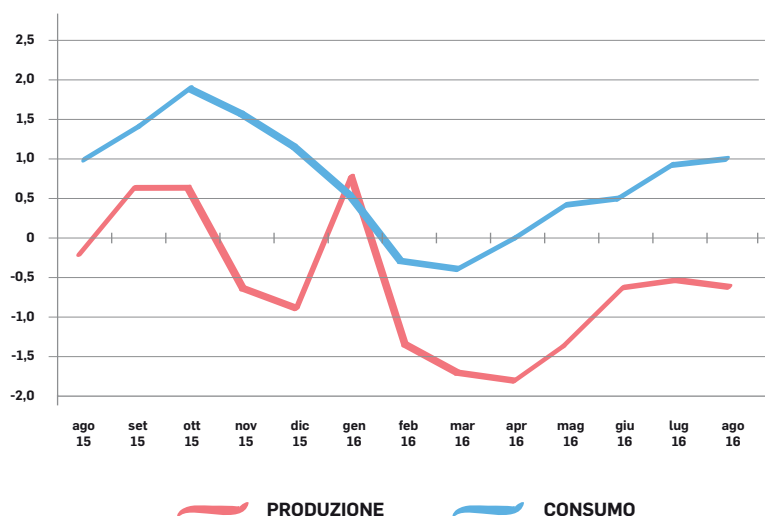
problemi nascosti sotto il tappeto di grandi e piccole banche italiane. Ben prima che i sostenitori del “*Leave*” prevalessero nel referendum britannico di giugno.

+1,2%

la produzione industriale nei primi cinque mesi del 2016

Rimane aperta la forbice tra i prezzi alla produzione e al consumo per i beni alimentari

La tendenza alla ripresa dei prezzi al consumo per l’aggregato “Beni alimentari, bevande e tabacchi” iniziata nella prima parte del 2015 si conferma nella chiusura dell’anno. Il 2016 inizia con un rallentamento della crescita che però riprende vigore a partire da maggio: questo andamento altalenante subisce l’effetto soprattutto dell’instabilità dell’andamento dei prezzi degli beni alimentari non lavorati. L’andamento dei prezzi alla produzione invece rimane quasi costantemente stabile sotto lo zero, guidato da un eccesso di offerta che ha caratterizzato il mercato dei cereali nell’ultimo anno (Prometeia - Indici dei prezzi delle commodity).



Fonte: Indice tendenziale IPCA dei prezzi alla produzione e al consumo sul mercato interno dei beni alimentari (secondo la classificazione Istat: alimentari (lavorati e non lavorati) + bevande e tabacchi - elaborazione su dati Istat

Più incoraggianti le notizie dalle imprese, pur con un ridimensionamento nei valori dell'indice di fiducia, perché nei primi cinque mesi del 2016, la produzione industriale è ripartita, con un +1,2% rispetto agli stessi mesi del 2015. Come in tutte le riprese, è una ripartenza squilibrata tra settori industriali: mentre la produzione di beni strumentali

(macchinari e mezzi di trasporto acquistati dalle imprese) sale del 4,6%, quella dei beni di consumo non durevoli è inchiodata a un impercettibile +0,1% rispetto agli stessi mesi del 2015.

Fatturati e ordini dell'industria in valore registrano invece tutti il segno meno. Il fatturato industriale (nazionale ed estero) è in

calo di 1,4 punti percentuali. Gli ordinativi sono giù di 2,5 punti percentuali, con una riduzione più marcata per gli ordini nazionali (-3,3%) e più contenuta per quelli provenienti dall'estero (-1,1%). "Il calo di fatturati e ordini in valore – spiega Daveri – combina la marcata riduzione dei prezzi alla produzione (-3,4% sul totale dell'industria, la media

L'OPINIONE

Cosa fare se la crescita rallenta



I dati indicano consumatori sfiduciati e in affanno e imprese che proseguono una crescita risicata e da rilanciare in fretta.

I consumi si rafforzano con una più rapida crescita del reddito, al lordo e al netto delle tasse. La crescita del reddito lordo dipende da salari e occupazione. Ma la crescita dei salari è vincolata dalla dinamica della produttività che anche nel 2015 è rimasta ferma. E per un recupero più consistente delle ore lavorate il *Jobs act* – per quanto si possa ritenere fosse la cosa giusta da fare – non può fare miracoli senza un ritorno meno flessibile della produzione industriale. L'aumento dei redditi lordi arriverà dopo, se l'economia riparte, ma non è da lì che si comincia per far ripartire i consumi.

Non rimane che aumentare il reddito netto dei consumatori a parità di reddito lordo, cioè tagliando nettamente le aliquote Irpef o – più fattibile – rivedendo il sistema delle detrazioni in modo da semplificare e ridurre il carico fiscale. Se il governo ha una carta da giocare nel bilancio 2017, meglio dunque che la usi nella riduzione del carico sui redditi da lavoro e non per una riduzione dell'Ires che – nell'attuale situazione di incertezza e di crescita anemica – sarebbe un regalo di profitti alle imprese con scarsi investimenti addizionali.

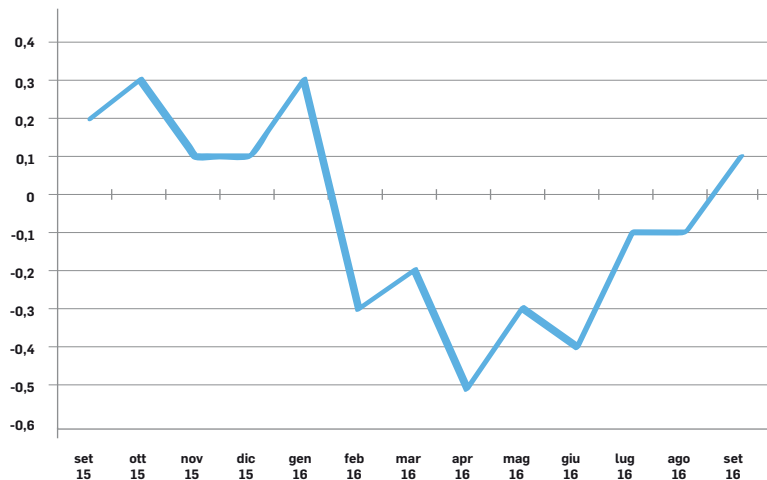
Per produrre risultati più rapidi conta però il recupero della fiducia. Fiducia che si potrebbe risollevar se il governo riaprisse il cantiere delle riforme del cui completamento si è persa traccia negli ultimi mesi. Scommetto che la combinazione del completamento della riforma Madia sulla dirigenza pubblica e delle misure sul pubblico impiego sulla fine del posto fisso e degli scatti automatici di stipendio (misure tante volte annunciate ma poco viste) cancellerebbe facilmente l'effetto di un'eventuale sconfitta nel referendum sulle riforme costituzionali che al più fanno solo qualche timido passo verso una migliore governance istituzionale. In ogni caso, senza l'uno-due di riforma fiscale e riapertura del cantiere delle riforme che servono, tra qualche mese potremmo ritrovarci a ripensare con rimpianto alla possibilità di una crescita 2016 dello 0,6-0,7% che sembrava pessimistica solo qualche mese fa.

Francesco Daveri
economista

**tratto da Lavoce.info*

L'inflazione rimane bassa

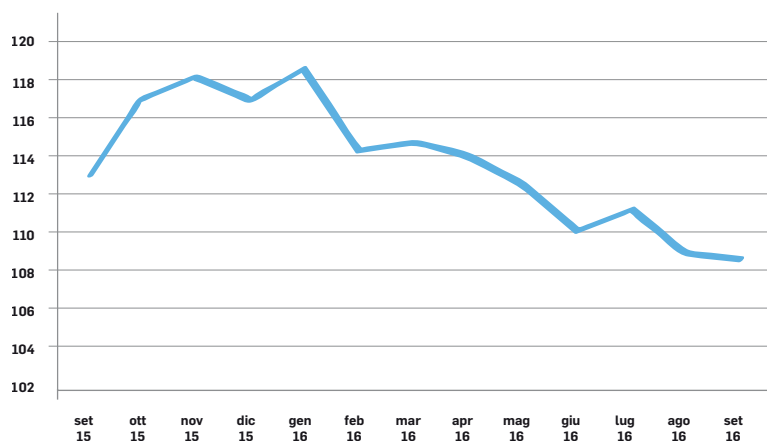
L'inflazione al consumo chiude il 2015 con valori sopra lo zero ma da gennaio 2016 registra una flessione che rimane costantemente negativa fino ad agosto. I primi otto mesi del 2016 scontano il calo dei prezzi dei beni energetici, effetto che dovrebbe pian piano andare a smorzarsi. Restano le preoccupazioni sull'andamento di fondo nell'intera area euro, compresa l'Italia, che non mostra segnali di aumento duraturo, rispecchiando il permanere di margini rilevanti di capacità produttiva inutilizzata (Banca d'Italia - Bollettino economico n°4 2016).



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

La fiducia rallenta

Dopo un 2015 che si chiude con risultati in crescita, il clima di fiducia dei consumatori riprende a rallentare nei primi otto mesi del 2016, anche se mantiene valori elevati. I giudizi dei consumatori sulla situazione economica del paese rimangono stabili mentre le aspettative si confermano in discesa. Sulla situazione economica personale, invece, peggiorano molto i giudizi, e aumentano le aspettative sulla disoccupazione. Male anche le valutazioni sulle intenzioni di acquisto di beni durevoli, lasciando presagire un'attenuazione del ciclo espansivo, legato soprattutto all'acquisto di auto. Questi aspetti non rimangono comunque immuni alle incertezze politiche legate al prossimo referendum costituzionale.



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

tra -3,9% per i beni prodotti per il mercato interno e -1,6% per quelli prodotti per il mercato estero) e un piccolo aumento delle quantità. Per le imprese industriali si manifesta cioè l'effetto del calo dei prezzi delle materie prime sui bilanci: un segno meno su costi e prezzi di vendita e un segno più sulle quantità vendute”.

Restano inoltre forti **le preoccupazioni sulle prospettive deflazionistiche in Italia**, considerando la cosiddetta variazione “acquisita”: in media d'anno il 2016 si chiuderebbe con una flessione superiore a mezzo punto percentuale.

“Una chiave di lettura delle cause che determinano questa fase di forte rallentamento dell'inflazione e di rischio deflazione – afferma **Federico Polidoro**,

responsabile del servizio prezzi al consumo dell'Istat – si trova nell'indice depurato dell'energia: ciò vuol dire che a spiegare il debole andamento dei prezzi al consumo sono soprattutto i prodotti energetici (dai carburanti al gas di rete). A eccezione di questi ultimi, infatti, tutti i principali aggregati di prodotto che compongono l'indice generale armonizzato registrano variazioni positive su base annua, seppur contenute”. (VEDI FIGURA 1)

Il rapporto tra la fiducia dei consumatori e le prestazioni dei mercati è al centro del “**Quadro di valutazione dei mercati al consumo**” pubblicato dalla **Commissione europea**. L'analisi riporta il giudizio da parte dei consumatori dei 28 paesi europei (più Islanda e Norvegia) sul grado di apertura e trasparenza di 40

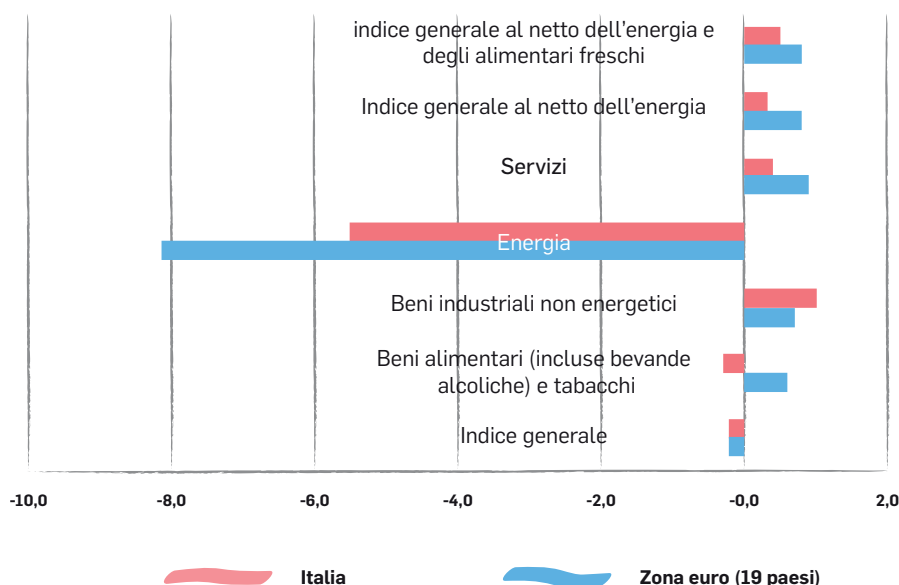
mercati suddivisi in beni di consumo e servizi. I giudizi misurano sostanzialmente:

- La **fiducia** nel fatto che i negozianti rispettino le norme di tutela dei consumatori.
- La **confrontabilità** delle offerte.
- La **scelta** disponibile sul mercato.
- La **misura** in cui le aspettative dei consumatori sono soddisfatte.
- Il **danno** causato dalle difficoltà che i consumatori incontrano.

Il documento serve inoltre ai responsabili politici nazionali e ai portatori di interessi per valutare

FIGURA 1

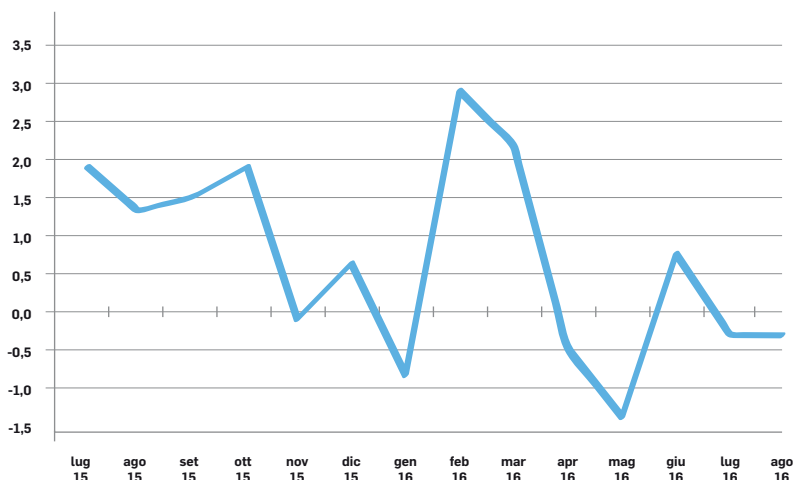
INDICE DEI PREZZI AL CONSUMO ARMONIZZATO (IPCA)



Fonte: Istat “Indice dei prezzi al consumo armonizzato (IPCA) per alcuni degli aggregati speciali di prodotto. Italia e zona euro. Variazioni percentuali tendenziali” febbraio 2016

Crescita contenuta per le vendite al dettaglio

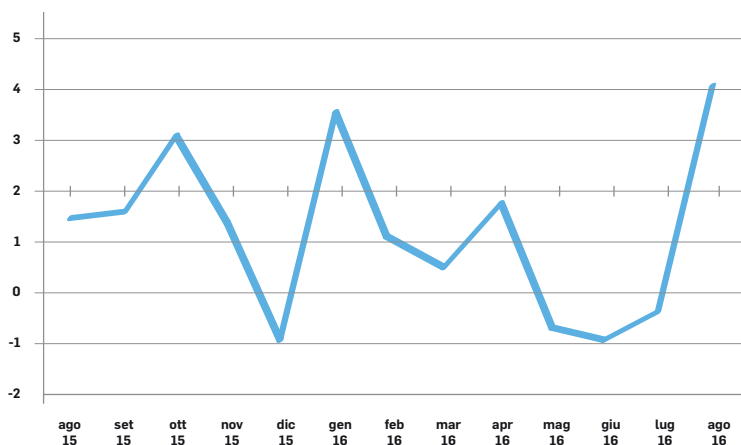
Nei primi otto mesi del 2016 le vendite in valore del commercio al dettaglio aumentano dello 0,2% rispetto allo stesso periodo del 2015 ma si comprimono dello 0,2 a volume. Una variazione positiva si è registrata per i prodotti alimentari (+0,3%) e non alimentari (+0,1%), mentre risultano negativi i volumi per i prodotti non alimentari (-0,7%). La grande distribuzione registra complessivamente un trend delle vendite in valore pari a +0,6%. Ad agosto 2016 i formati più performanti nei 12 mesi precedenti risultano i superstore (+3,4%) e i drugstore (+4,2%), rimangono positivi i supermercati (+0,5%) e i discount (+0,3%). Valori invece negativi gli ipermercati (-3,5%) (Fonte: IRI).



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

La produzione industriale riparte timidamente

La media della produzione industriale nei primi otto mesi del 2016 aumenta dell'1,0% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Gli indici corretti per gli effetti di calendario registrano una leggera flessione tendenziale, pari a -0,7% nei beni di consumo (beni durevoli +0,6% e beni non durevoli -0,9%) e del -4,4% nel comparto energia. Aumentano invece i beni strumentali (+3,7%) e i beni intermedi (+2,2%).



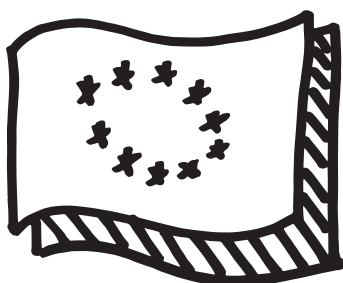
Fonte: Indice tendenziale della produzione industriale – elaborazione su dati Istat

Nota: dati corretti per gli effetti di calendario

l'impatto delle politiche attuate nel tempo e per confrontare la situazione nei diversi Stati membri. La Commissione, dal canto suo, utilizza i risultati ottenuti per sviluppare le proprie politiche di intervento.

In ordine generale, i risultati dimostrano che le prestazioni sono migliorate dall'ultimo quadro di valutazione del 2014. I servizi finanziari registrano i maggiori progressi, ma i risultati più negativi si riscontrano nei servizi bancari. Sempre a livello generale, i servizi hanno registrato un miglioramento più significativo dei beni, anche se sono proprio questi ultimi a essere valutati più positivamente rispetto ai servizi.

«Il quadro di valutazione di quest'anno conferma che norme



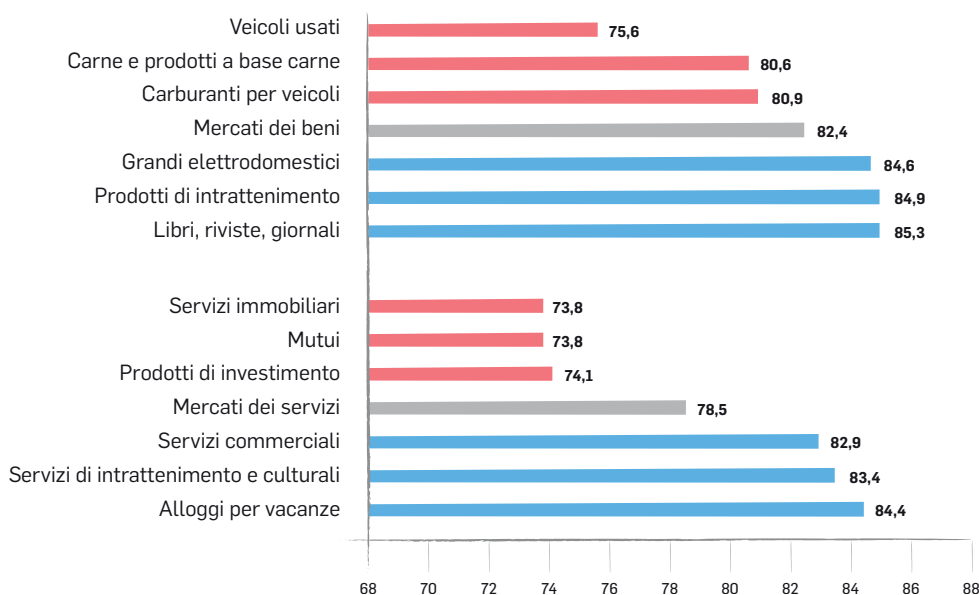
favorevoli ai consumatori, la loro efficace applicazione e le riforme del mercato fanno crescere la loro fiducia», afferma la commissaria per la Giustizia, i consumatori e la parità di genere **Věra Jourová**, sottolineando il fatto che le prestazioni dei mercati sono migliori se aumenta la fiducia dei cittadini e che i progetti prioritari della Commissione riguardano il **mercato unico digitale** e l'Unione dell'energia, due mercati con risultati inferiori alle aspettative.

Fra i mercati dei beni, quelli di largo consumo, come bevande analcoliche e pane, cereali e pasta, che nelle precedenti edizioni avevano conseguito buoni risultati, hanno perso terreno rispetto ad altri.

Permane una significativa disomogeneità di prestazioni anche

FIGURA 2

LE PERFORMANCE DEI MERCATI MIGLIORI E PEGGIORI NEL GIUDIZIO DEI CONSUMATORI EUROPEI



Fonte: Commissione europea, 2016

tra i vari Stati membri: le maggiori differenze nelle valutazioni dei consumatori si registrano nei mercati dei servizi di fornitura di energia elettrica, della fornitura di acqua, del trasporto ferroviario, dei mutui e dei servizi di telefonia mobile, tutti meno aperti alla concorrenza transfrontaliera. Il mercato dei servizi e delle *utility* continua quindi, senza grandi differenze tra i paesi analizzati, a mantenere un profilo di resistenza all'apertura della concorrenza. Come sappiamo bene in Italia. (VEDI FIGURA 2)

Proprio l'Italia, dal confronto con gli altri, si trova in una posizione più vicina al fondo del *ranking* più che nel gruppo di testa, con una *performance* di 77,1, al di sotto anche della media europea pari a 79,8. (VEDI FIGURA 3)

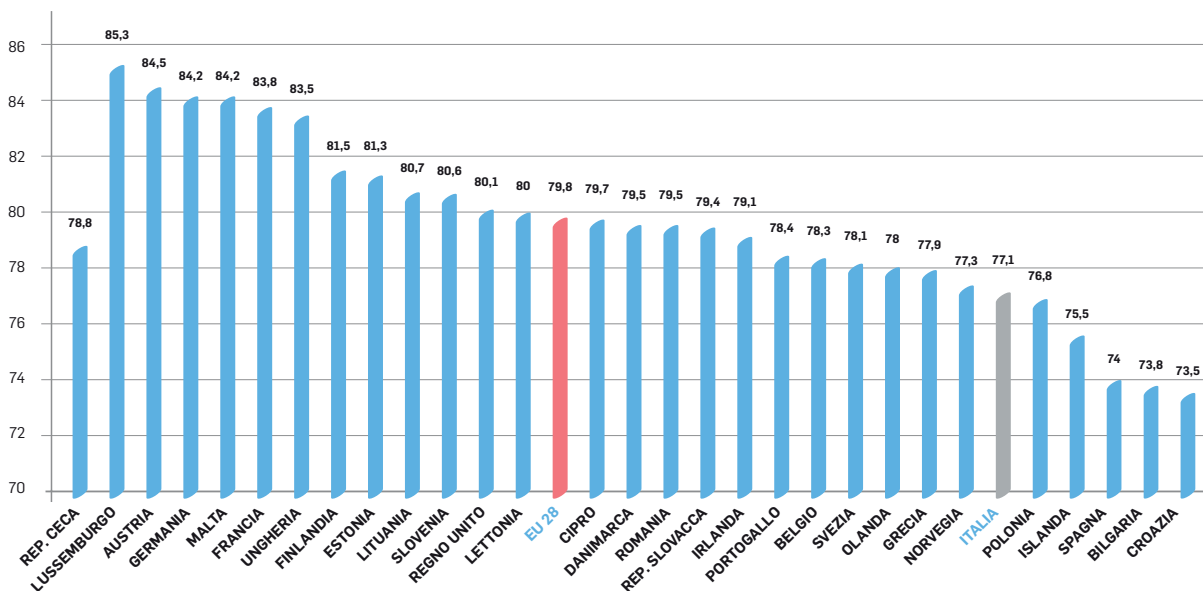
60%

degli italiani non crede all'Europa

Lontani dall'Europa almeno per *sentiment* (il 60% dei nostri connazionali dichiara apertamente di non crederci, affiancati in questo dagli inglesi che già hanno scelto la via di fuga, mentre due italiani su tre considerano inutili i progetti per il futuro), paghiamo lo scotto dei sempre più evidenti **divari generazionali**: la ricchezza è tutta nel portafoglio degli anziani (la *silver economy* fa faville) e lascia sempre più scoperti gli under 35 (la ricchezza finanziaria degli over 65 si aggira intorno ai 154.000 euro contro i poco più di 18.000 degli under 35). Su questa generazione (*millennial*) e sulle altre a seguire (generazione delle reti) grava un tasso di disoccupazione pari al 37,6% e 4 su 5 di loro – superati in questo solo dai loro coetanei bulgari – ammettono di sentirsi ai margini della società.

FIGURA 3

IL CONFRONTO DELLE PERFORMANCE COMPLESSIVE DEI PAESI UE28 (PIÙ ISLANDA E NORVEGIA)

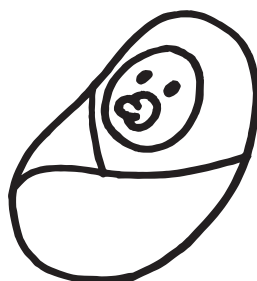


Fonte: Commissione europea, 2016

“L'Italia – scrive il demografo **Alessandro Rosina** – ha attraversato varie fasi di crescita nel secondo dopoguerra. È stato un paese in cui l'**incremento naturale** e i flussi migratori si sono combinati in vari modi.

Negli anni Sessanta eccedevano sia le nascite che gli espatri. Negli anni Ottanta entrambi i fenomeni si sono assopiti. Sul finire del XX secolo abbiamo ritrovato la crescita, ma con dinamiche opposte rispetto agli anni Sessanta: poche nascite e crescente immigrazione. E ora siamo forse all'inizio di un nuovo ribaltamento di scenario: per la prima volta nel 2015 la popolazione italiana risulta in declino”. (VEDI FIGURA 4)

Intanto l'Istat ha affrontato il nuovo anno introducendo, come di consueto, una serie di novità



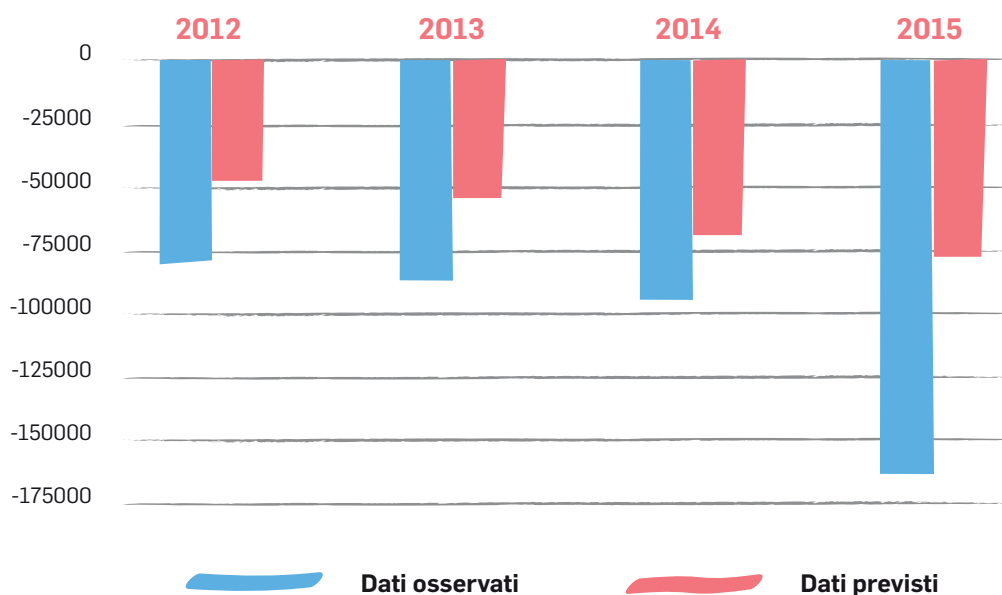
rilevanti nel disegno d'indagine sui prezzi al consumo.

Le novità hanno riguardato vari aspetti. All'aggiornamento e alla revisione del paniere e della struttura di ponderazione si sono aggiunti l'adozione della classificazione **European Coicop** (European classification of consumption according to purpose) e il passaggio degli indici alla nuova base di riferimento 2015.

Il paniere utilizzato dall'Istat per monitorare l'andamento dell'inflazione si è ulteriormente arricchito e comprende ora 1476 prodotti (erano 1441 nel 2015). Nel 2016 vi è stata una sola uscita – cuccette e vagoni letto – mentre le entrate sono numerose: tra queste le bevande vegetali, il pantalone corto uomo, i *legging* bambina, la lampadina LED, i

FIGURA 4

ANDAMENTO OSSERVATO E PREVISTO DEL SALDO NATURALE (NASCITE – DECESSI) IN ITALIA 2012-2015



Fonte: Elaborazione su dati Istat (www.demo.istat.it, previsioni base 2011, scenario centrale)

L'OPINIONE

Dalla demografia indicazioni per il futuro



Al momento dell'Unità d'Italia eravamo 26,3 milioni di abitanti (ricalcolati ai confini attuali). Al primo censimento dell'Italia repubblicana, nel 1951, la consistenza demografica del paese risultava di circa 47,5 milioni. Una crescita secolare prodotta dalla "transizione demografica", ovvero dal passaggio dagli elevati livelli di mortalità e di natalità del passato ai bassi livelli propri delle società avanzate contemporanee. Dato, infatti, che la mortalità ha iniziato a ridursi prima della natalità, l'esito è stato un'eccedenza di nascite che ha spinto la popolazione a crescere. I primi decenni del dopoguerra sono poi stati un periodo caratterizzato da una nuova effervescenza demografica, che ha toccato l'apice con il baby boom a metà anni Sessanta. Al censimento del 1981 gli abitanti del paese risultano essere 56,5 milioni. Nei due decenni che concludono il XX secolo la popolazione rimane sostanzialmente ferma, tanto che al primo censimento del nuovo secolo l'ammontare dei residenti in Italia si trova ancora poco sotto i 57 milioni. Anziché crescere, la popolazione invecchia. Dopo aver abbattuto i rischi di morte nelle età infantili, giovanili e adulte, i guadagni di vita si spostano in età anziana. Verso la fine degli anni Settanta il numero medio di figli per donna scende definitivamente sotto la soglia di due facendo entrare l'Italia in una fase in cui le generazioni dei figli sono sistematicamente meno

consistenti di quelle dei genitori. La piramide inizia a rovesciarsi. A compensare in parte tale processo interviene però l'inversione dei flussi migratori: dall'eccedenza delle uscite fino agli anni Settanta si passa, negli anni Novanta, a una progressiva, inedita, eccedenza delle entrate dall'estero. È solo grazie a questo che la popolazione nel primo decennio del XXI secolo torna a salire in modo rilevante. Al censimento del 2011 i residenti in Italia sono oltre 60 milioni. Al primo gennaio 2015 il dato è pari a 60,8 milioni. Se però si considerano solo i cittadini italiani si scende a circa 55,7 milioni, meno del censimento del 1981. Lo scenario futuro è quello di una popolazione autoctona che diminuisce e invecchia: vedremo impoverire soprattutto la parte più giovane e quella delle età adulte al centro della vita riproduttiva e lavorativa del paese. Per non condannarci anche al declino economico e all'insostenibilità dello stato sociale, è uno scenario che chiede come risposta politiche lungimiranti sui meccanismi di rinnovo demografico, favorendo di più la scelta di avere figli e gestendo meglio l'immigrazione. Ignorare la demografia è stato uno degli errori fatali del nostro percorso di sviluppo negli ultimi decenni. Può essere istruttivo, allora, leggere la recente crisi economica come il "Canto di Natale" di Dickens, ovvero come l'anticipazione di

quello che potrebbe essere il nostro futuro se non interveniamo per tempo. Dal punto di vista demografico nel corso del 2015, per la prima volta dopo la seconda guerra mondiale, la popolazione complessiva è diminuita. La riduzione è stata lieve: -139 mila unità secondo la stima dell'Istat. Ma il dato è ancora più eclatante se lo si confronta con le previsioni prodotte dall'Istat solo cinque anni prima (base 2011): la differenza risulta di oltre un milione di residenti (60,7 milioni contro 61,8 milioni). Conseguenza di un raffreddamento delle entrate dall'estero, un aumento delle uscite, un affossamento delle nascite (che nel 2015 hanno toccato il punto più basso dall'Unità a oggi) con ampliamento del divario negativo rispetto ai decessi (in progressivo aumento per l'invecchiamento della popolazione). Un indebolimento, quindi, delle componenti della crescita sensibilmente peggiore rispetto alle previsioni. La crisi, insomma, ha colpito duramente, ma nulla in confronto al futuro che ci aspetta se non impariamo a prendere la demografia seriamente.

Alessandro Rosina
professore ordinario di
Demografia presso l'Università
Cattolica di Milano

**tratto da Lavoce.info*

panni cattura polvere, le automobili usate, i servizi integrati di telecomunicazione (TV, internet e voce), l'alloggio universitario, il tatuaggio. In alcuni casi le new entry rappresentano veri e propri consumi emergenti, in crescita nella spesa delle famiglie, come le bevande vegetali (per esempio quelle a base di soia) o la lampadina LED.

1476

prodotti

vs

1441

nel paniere Istat
2015

In altri invece vanno ad arricchire la rilevazione dei prezzi di voci di spesa già presenti, come le automobili usate che affiancano le nuove. E il latte non è più distinto in fresco e a lunga conservazione, ma in latte intero e scremato.

Guardando i pesi degli indici, che rappresentano l'importanza relativa che i diversi aggregati di prodotto hanno nella spesa per consumi delle famiglie, i cambiamenti sono contenuti rispetto allo scorso anno. La crescita maggiore è registrata dai servizi ricettivi e di ristorazione (quasi tre decimi di punto percentuale in più rispetto al 2015) e la diminuzione più ampia dai trasporti (quasi cinque decimi in meno).

CENSIS: COME SAREBBE L'ITALIA SENZA IMMIGRATI?

Il modello italiano di integrazione dal basso, molecolare, diffuso sul territorio funziona bene e non suscita i fenomeni di involuzione patologica che si sono verificati altrove in Europa, dove i territori ad altissima concentrazione di immigrati sono esposti a più alto rischio di etnodisagio. L'analisi del Censis ne evidenzia i tratti principali.

POPOLAZIONE

5

MILIONI

gli stranieri residenti in Italia



8,2%

della popolazione complessiva



197

comunità diverse

2,6

MILIONI

i giovani under 34

TERRITORIO

74

comuni con più di 50.000
abitanti hanno un'incidenza
di stranieri sulla popolazione
superiore alla media nazionale



18,6%

Ai primi posti:
Milano e Brescia 18,6%
Piacenza 18,2%
Prato 17,9%

NASCITE

Dal 2008 al 2015 quelle
da almeno un genitore
straniero in Italia fanno
registrare un costante
aumento

+4%

Quelle con entrambi i
genitori italiani calano

-15,4%

488

MILA
nati in Italia nel 2015



21%

ha entrambi i genitori stranieri
o un genitore straniero

INTEGRAZIONE

SCUOLA

Senza gli

805.800

alunni stranieri

=

9,1%

del totale



verrebbero impiegati

68

MILA
insegnanti in meno



LAVORO

693

MILA
lavoratori domestici in meno

PREVIDENZA

Dei

16

MILIONI
di pensionati italiani
solo

141

MILA
immigrati percepiscono una
pensione

122 / 4,2%
MILA

immigrati beneficiano di altre
prestazioni a sostegno del
reddito

IMPRESE

Nel primo trimestre 2016 sono

449

MILA
i titolari d'impresa stranieri

=

14%

del totale

+49% -11,2%

le imprese
con titolare
straniero dal
2008

le imprese
italiane





“Per spiegare l’evoluzione delle abitudini di consumo degli italiani – sottolinea Polidoro – occorre però riferirsi a un arco temporale più lungo. Da questo punto di vista appare interessante vedere, per esempio, che dai primi anni Novanta i prodotti alimentari e le bevande analcoliche pesano per meno del 20% mentre alla fine degli anni Cinquanta erano a più del 40%. C’è stato dunque un vero e proprio **cambio nel modello di consumo nel nostro paese**”.

Altra novità nel complesso sistema di rilevazione dei prezzi è la nuova classificazione europea che prevede 227 classi di prodotto, invece di 235, e un’articolazione per 300 segmenti di consumo, 400 aggregati di prodotto, 901 prodotti, prima di arrivare ai 1476 prodotti elementari analizzati.

Sempre l’Istat ha delineato un quadro d’insieme della società italiana pubblicando la terza edizione del Rapporto sul benessere equo e sostenibile (Bes 2015). Assumendo come punto di partenza la multidimensionalità del benessere, attraverso l’analisi di un ampio numero di indicatori (oltre 130 in dodici dimensioni diverse) l’Istituto di statistica descrive l’insieme degli aspetti che concorrono alla qualità della vita dei cittadini, con una lettura che, pur traendo le fonti da dati quantitativi, cerca di andare oltre la sintesi costituita dall’unico indicatore del Prodotto interno lordo. Le dimensioni sulle quali si

concentra l’analisi sono: salute, istruzione e formazione, lavoro e conciliazione dei tempi di vita, benessere economico, relazioni sociali, politica e istituzioni, sicurezza, benessere soggettivo, paesaggio e patrimonio culturale, ambiente, ricerca e innovazione, qualità dei servizi.

Proprio per l’ampiezza dell’analisi, le relazioni con il sistema del consumo sono di immediata evidenza e l’immagine del paese che viene delineata è quella – non nuova, certamente, ma molto articolata – di una divaricazione che tende a diventar insanabile tra Nord e Sud. È una costante che si ritrova in ogni capitolo del Rapporto, che conferma quanto più volte letto e sentito.

Nel complesso il Rapporto Bes 2015 individua alcuni segnali di miglioramento in quasi tutte le dimensioni analizzate, cui si contrappongono però il permanere

del ritardo con il resto d’Europa e l’aumento delle disuguaglianze territoriali tra Nord e Sud, con ripercussioni significative sulle disuguaglianze economiche e sociali. Particolarmente gravi sono i ritardi e le disuguaglianze per quelle dimensioni che più hanno a che vedere con le scelte del sistema paese a sostegno della società e dell’economia e con una proiezione per il futuro, come l’istruzione, l’ambiente, la ricerca.

Uno sguardo verso il futuro è quello che rivolge il sociologo **Francesco Morace**, ideatore e organizzatore del **Festival della crescita**, che tra marzo e ottobre ha coinvolto dieci città italiane. Secondo il sociologo «non dobbiamo più abituarci a decrescere né ad accettare il pauperismo come prospettiva. Dobbiamo avere una tensione alla qualità della vita migliore. Ad andare avanti, sempre e comunque». ■



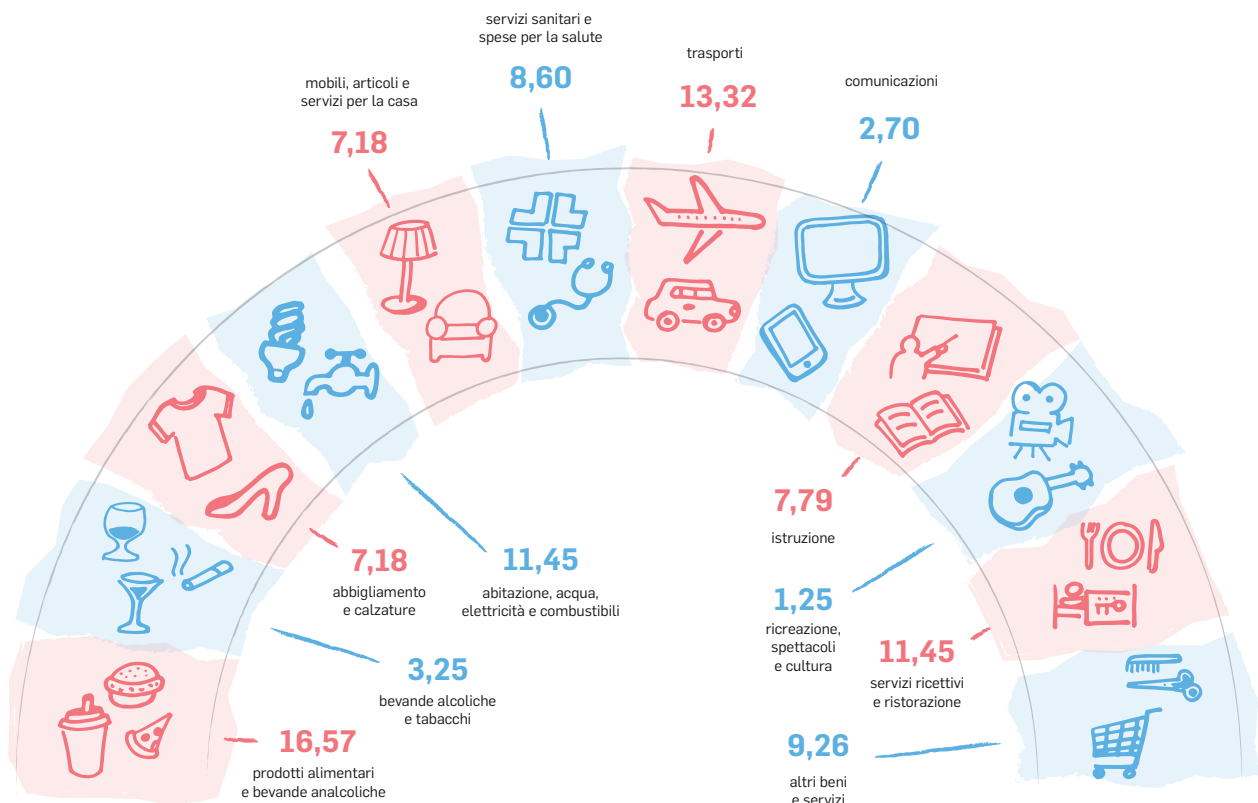
Più servizi e meno beni nel nuovo paniere Istat

Nell'elenco dei prodotti che compongono il paniere per la rilevazione dei prezzi al consumo dell'Istat vi è un leggero aumento dei beni e una lieve diminuzione dei servizi.

Nell'ambito dei beni, scende il peso relativo dei beni energetici, da 9,35% del 2015 a 8,96%, a causa della diminuzione del peso della componente non regolamentata dovuta sia all'"effetto spesa" sia all'"effetto rivalutazione". Il peso dei

beni alimentari resta sostanzialmente invariato (17,62%) così come quello dei tabacchi (2,19%). L'aumento di mezzo punto percentuale del peso degli altri beni (da 24,4 a 24,9%) riflette principalmente l'incremento della componente dei beni durevoli (tra i quali rientrano le automobili) a seguito dell'aumento della spesa destinata al loro acquisto e, in misura minore, di quella dei beni semidurevoli (tra i quali sono inclusi

abbigliamento e calzature). Per il comparto dei servizi, gli incrementi maggiori riguardano i pesi dei servizi vari (da 11,12 a 11,46%) e dei servizi ricreativi, culturali e per la cura della persona (da 17,24 a 17,56%) mentre la diminuzione maggiore si registra per i servizi relativi ai trasporti (da 7,92 a 7,39%) per via della flessione della spesa sostenuta dalle famiglie nel 2014 e della diminuzione dei prezzi registrata nell'ultimo anno.



**PESI PERCENTUALI
PER CALCOLO INDICE NIC**

Indice Nic: Struttura di ponderazione per divisione di spesa - anno 2016, valori percentuali

La multidimensionalità del benessere

Qui di seguito la sintesi delle più significative dimensioni prese in esame dal “Rapporto sul benessere equo e sostenibile” (Bes 2015) pubblicato dall’Istat.

SALUTE

La buona notizia è che gli italiani hanno la speranza di vita tra le più alte in Europa, al primo posto addirittura, con 80,3 anni per gli uomini. Le donne, che hanno una speranza di vita più elevata (85,2) sono al terzo posto in Europa. Ma il Mezzogiorno vede aumentare il proprio svantaggio nella speranza di vita (81,5 anni contro gli 82,5 del Nord, in questo caso il dato è complessivo, non per genere).

LAVORO E BENESSERE ECONOMICO

Vi è la conferma di quanto già si conosce, cioè che “il Mezzogiorno è l’unica area territoriale dove l’occupazione diminuisce anche nel 2014 e dove è più bassa la qualità del lavoro”. Oltre ad avere poi un reddito medio disponibile pro-capite decisamente inferiore al Nord e al Centro, il Sud è anche l’area del paese dove è più accentuata la disuguaglianza reddituale: “il reddito posseduto dal 20% della popolazione con i redditi più alti è 6,7 volte quello posseduto dal 20% con i redditi più bassi, mentre nel Nord il rapporto è di 4,6”, si legge.

AMBIENTE

Sebbene siano stati fatti passi avanti nella protezione dell’ambiente, è ancora critica la gestione delle risorse naturali e la qualità complessiva dell’ambiente. In alcune regioni del Mezzogiorno e in alcune aree centrali, per esempio, la dispersione di acqua potabile dalle reti di distribuzione è pari al 37,4% dei volumi immessi nella rete.

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

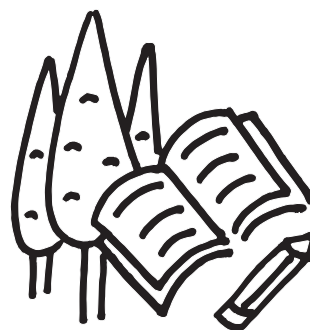
L’Istat registra il forte ritardo dell’Italia rispetto ai paesi europei, sebbene nell’ultimo anno si sia lievemente ridotto. “Migliorare l’accesso e la partecipazione ai percorsi di istruzione e formazione e alla funzione culturale significa accrescere il capitale umano del paese – sottolinea il Rapporto – un obiettivo che richiede siano perseguite anche equità e pari opportunità. Infatti nonostante l’innalzamento del livello medio di istruzione, i giovani appartenenti a taluni contesti territoriali e socio-economici mostrano ancora un palese svantaggio al confronto con altri”. E le differenze a sfavore del Sud sono profonde: le carenze del sistema scolastico ne sono la prima causa, tanto che l’uscita precoce dai percorsi di istruzione e formazione riguarda il 19,3% dei 18-24enni nel Meridione contro il 12% del Nord, mentre la quota dei 30-34enni laureati è del 25,3% al Nord contro il 19,7% al Sud.

RICERCA E INNOVAZIONE

È del 1,31% la quota del Pil destinata alla ricerca, in lieve miglioramento sul 2013 (era l’1,27%), ma al di sotto della media europea. Qualche segnale positivo dal mondo delle imprese: migliora il numero di quelle che hanno investito nell’innovazione nel triennio 2010-2012, ma solo il 24,9% delle imprese ha introdotto un’innovazione di prodotto e, a fronte di un incremento nei servizi, si segnala un peggioramento nell’industria e nelle costruzioni.

MERCATO DEL LAVORO

Il divario di genere nella partecipazione al mercato del lavoro resta tra i più elevati d’Europa: gli uomini occupati sono il 69,7% contro il 50,3% di donne e dovrebbero lavorare almeno 3 milioni e mezzo di donne in più delle attuali per colmarlo; la qualità del lavoro peggiorata negli ultimi anni migliora solo per alcuni aspetti, ma aumenta la quota di occupati sovraistruiti e in *part time* involontario, diminuisce l’indicatore della permanenza in lavori instabili (ma riguarda il 19,8% dei casi). È stabile quello sulla permanenza in occupazioni poco remunerate (il 10,5%). Continua la forte esclusione dei giovani dal mercato del lavoro.



PAESAGGIO E PATRIMONIO CULTURALE

L’Istat registra un cambiamento di scenario, determinato dalla crisi e da una certa rivitalizzazione del settore agricolo. “Il crollo del settore delle costruzioni ha infatti ridimensionato la pressione dell’edilizia sul territorio – nota il Rapporto – mentre l’ultimo Censimento registra per la prima volta dal 1970 una battuta d’arresto nella perdita di superficie agricola utilizzata. Allo stesso tempo, sono emerse altre minacce, legate proprio all’evoluzione dell’agricoltura, come l’accelerazione dell’abbandono delle colture nelle aree interne e l’espansione delle monoculture industrializzate, che sollecitano una nuova politica forestale e misure specifiche per la tutela dei paesaggi rurali”. Nondimeno, il deterioramento dei paesaggi urbani con l’inconsistenza delle politiche di riqualificazione dei centri storici (soprattutto nel Mezzogiorno), l’inadeguatezza degli investimenti per il patrimonio culturale (0,3% del Pil contro 0,5% della media UE), la sopravvivenza dell’abusivismo edilizio (ancora un volta con il Mezzogiorno i testa, con oltre 40 costruzioni abusive su 100 autorizzate, contro la media italiana di 17,6) fanno sì che l’indice composito per il paesaggio e il patrimonio culturale scenda a 98,4 contro un valore di 100 nel 2001.

L'OPINIONE

Contaminare e farsi contaminare per tornare a crescere



L'Italia non cresce più per due motivi principali. Il primo è più macro, legato ai grandi cicli. Nella storia economica dei paesi ci sono passaggi in cui i paesi hanno tassi di crescita bassa dopo un periodo di grande boom. La nostra economia è diventata matura. È fisiologico, insomma, che dopo un po' si smetta di crescere. La seconda ragione è che negli ultimi vent'anni, abbiamo avuto un contraccolpo di immaginario. Negli anni Ottanta si è gonfiata una bolla di aspettative che non siamo stati in grado di realizzare. E quando è scoppiata, nei primi anni Novanta, non siamo stati in grado di gestire la caduta. Non c'entrano né **Prodi**, né **Berlusconi**. Semplicemente, il paese ha deciso di passare la nottata. Senza prospettive, senza visione strategica.

Una prospettiva di crescita si costruisce lavorando sui difetti del nostro paese, come la carenza di coraggio culturale, che è necessario per fare qualcosa di nuovo, per fare un salto in avanti. O il provincialismo che porta a pensare che l'università non possa dialogare con l'impresa, l'impresa con la pubblica amministrazione e che quest'ultima sia solo un veicolo per consolidare il potere.

Occorre contaminare e farsi contaminare. Essere interdisciplinari, permeabili alle esperienze e alle idee altrui. Se la sfida della crescita passa dalla contaminazione, non ci sono settori e territori migliori di altri. Ognuno è della partita. È un'attitudine che si riscontra nelle università e nelle scuole, perlomeno tra alcuni docenti, nel nuovo artigianato, in alcune amministrazioni pubbliche. Io ho la sensazione che le nostre potenzialità siano sottotraccia, nonostante sulla superficie vi sia un'immagine decadente e stanca. Penso alla Calabria o ad altre regioni del Mezzogiorno, luoghi in cui c'è un sacco di energia inespressa.

Con il Festival della crescita abbiamo colto l'esigenza di rilanciare, di giocare all'attacco mentre tutti stavano

sulla difensiva e si innamoravano delle idee di **Serge Latouche** e della sua decrescita felice. Io credo che radicalizzare le tesi sia un grande errore, sia in un senso che nell'altro. Strutturalmente Italia ed Europa non torneranno mai più a crescere come speravamo vent'anni fa. Il mondo sta cambiando in modo troppo radicale affinché accada. Però non dobbiamo abituarci a decrescere, né ad accettare il pauperismo come prospettiva. Dobbiamo avere una tensione alla qualità della vita migliore. Ad andare avanti, sempre e comunque.

Francesco Morace
sociologo

**tratto da un'intervista pubblicata da Linkiesta.it*

La rivoluzione silenziosa dei nuovi consumatori

I figli della recessione hanno una nuova identità: più vecchi, più soli, più poveri e disuguali ma anche più *green*, *smart*, *clean* e *healthy*. E digitali. Il passaggio dalla catena del valore lineare alla rete collaborativa del valore ha riflessi importanti sulle imprese, sui processi e sul marketing.

In questo paese vecchio e ingessato, imbrigliato nelle regole europee, sta nascendo una società nuova, sempre più liquida o flessibile dove gli italiani sono cambiati. Il **Rapporto Coop** traccia così il profilo dei nuovi italiani figli della recessione, che ha riscritto definitivamente il mondo e i modi del consumo.

Dopo la resilienza alla crisi gli italiani sono oggi tra i più innovativi e sperimentali d'Europa. Lo *smartphone* è il vero compagno di vita (15 milioni venduti nell'ultimo anno, +16%), nell'uso/abuso surclassiamo tutti gli altri europei e ci superano solo i giapponesi (per 2 minuti nell'acensione alla mattina mentre siamo gli ultimi a spegnerlo prima di addormentarci), uno su 10 ha al polso un dispositivo *wearable* tanto che solo gli Usa ci sorpassano e a seguire gli inglesi, i tedeschi

e i francesi. Persino la vecchia immagine del *latin lover* è tramontata e anche l'amore è diventato virtuale (9 milioni di italiani si innamorano in rete). Non ha ancora sfondato, ma mostra indubbi segnali di crescita, l'internet delle cose e, almeno a intenzioni, l'80% degli italiani vorrebbe rendere più connessa la propria casa. Intanto solo nel 2015 sono stati 100.000 i droni venduti in Italia.



In Italia c'è un vero e proprio boom degli investimenti tecnologici: quanto il web e la tecnologia connessa siano indispensabili

15

milioni gli
smartphone venduti
nell'ultimo anno

TECNOLOGIA A PROVA DI CRISI PER GLI ITALIANI?



+190%

i consumi tecnologici



+28,4%

la crescita complessiva degli utenti di internet negli ultimi dieci anni, passati da meno della metà a quasi tre quarti degli italiani

73,7%

la penetrazione di internet in Italia



DI CUI

95,9%

nei giovani under 30

64,8%

gli italiani che utilizzano uno smartphone



89,4%

i giovani tra i 14-29 anni



89,4%

i giovani italiani che usano WhatsApp

nella vita quotidiana degli italiani lo certifica il Censis nel suo 13° **Rapporto sulla comunicazione "I media tra élite e popolo"**.

Il successo della tecnologia e del web in Italia non è però una questione solo di numeri. Il motivo per il Censis è chiaro: gli italiani hanno evitato di spendere su tutto, ma non sui media connessi in rete, perché grazie a essi hanno aumentato **il loro potere individuale di disintermediazione**.

Usare internet per informarsi, prenotare viaggi e vacanze, acquistare beni e servizi, guardare film o seguire partite di calcio, entrare in contatto con le amministrazioni pubbliche o svolgere operazioni bancarie, ha significato spendere meno soldi o anche solo sprecare meno tempo: in ogni caso, guadagnare qualcosa.

Ma gli italiani sono anche i più magri d'Europa (20 milioni fanno sport ma altri 16 milioni sono gli sportivi "fai da te", i sedentari in movimento), entusiasti - come noi solo gli spagnoli - hanno aderito alla *sharing economy* (il 5% usa le piattaforme), considerano

1400
euro all'anno
risparmiati grazie ai
consumi gratuiti

-13%
il consumo di carne
in sei anni

l'ambiente un bene primario e la ricerca della **sostenibilità nel carrello della spesa** è diventata un credo diffuso: gli italiani sono i più attenti alle etichette, ma sono anche primi per raccolta differenziata e più dell'80% considera immorale vestirsi con pelli, pellicce e piume. Il risveglio della mobilità passa anch'esso dal green: + 48% le vendite di auto ibride nei primi sei mesi di quest'anno, quasi 57.000 le e-bike acquistate nel 2015.

Questa **nuova identità** ha comunque una sua spiegazione a partire dalla crisi perché non deve sfuggire il fatto che, grazie alle nuove *app* tecnologiche e ai nuovi comportamenti derivati, il consumo è sempre più gratuito: dalle comunicazioni alle informazioni, dal tempo libero ai servizi. E non si tratta di un peso da poco. La rete e le tecnologie digitali hanno dissolto circa il 2% della spesa ovvero 20 miliardi di euro. Una famiglia può arrivare a risparmiare fino a 1.400 euro all'anno.

Da qui al cibo il passo è breve: **mangiamo di meno** in quantità, ma sempre **più global** (si veda l'impennata del carrello etnico + 8% nel primo semestre 2016),

Una rivoluzione che si misura in gigabyte

Il titolo che il Censis ha scelto per il suo 13° Rapporto sulla comunicazione "I media digitali tra élite e popolo" rivela che c'è un importante risvolto sociologico dietro ai numeri rivelati, che segnalano la presenza del cambio di cultura in atto in Italia, come nel mondo.

Le ultime tendenze secondo il Censis indicano chiaramente che gli strumenti della disintermediazione digitale si stanno infilando come cunei nel solco di divaricazione scavato tra élite e popolo, prestandosi all'opera di decostruzione delle diverse forme di autorità costituite, fino a sfociare nelle mutevoli forme del populismo che si stanno diffondendo rapidamente in Italia e in Occidente. Si tratta di una sfiducia nelle classi dirigenti al potere e in

istituzioni di lunga durata che oggi si salda alla fede nel potenziale di emancipazione delle comunità attribuito ai processi di disintermediazione resi possibili dalla rete. Si sta così radicando un nuovo mito fondativo della cultura web: la convinzione che il *lifelogging*, cioè la tracciabilità attraverso i servizi di social network dei dati personali attraverso i dispositivi indossabili, potrà fornire risposte ai bisogni della collettività più efficaci, veloci, trasparenti ed economiche di quanto finora sia stato fatto. Il web e la tecnologia che ci tengono connessi diventano quindi uno strumento irrinunciabile per affermare i propri bisogni, "personalizzare" la propria vita e intervenire in prima persona nella quotidianità.

oramai è fuga dalla carne (-13% in sei anni), i cibi sono sempre più *light* (nella *top ten* lo zucchero di canna domina rispetto a quello raffinato così come il latte ad alta digeribilità), i prodotti “senza” (senza sale, senza glutine, senza lattosio, ecc.) crescono (+ 5,7% nel primo semestre) e si afferma lo stile alimentare “clean”.

Ripulirsi è il mantra a tavola dei nuovi italiani, fornire al proprio organismo solo carburante sano e per farlo si ricorre a due armi.

La prima consiste nella riscoperta di **ingredienti “antichi”** diventati i “*superfood*” di oggi: zenzero, quinoa, curcuma sono parole cercate ossessivamente in rete ma anche fonte di un segmento di fatturato in crescita (il giro d'affari dello zenzero anno su anno fa registrare un +141% e la curcuma supera il 93%). Di fronte a tanta sapienza, il biologico, che pure continua a crescere a due cifre, è oramai un gioco da bambini e ha assunto le sembianze di un consumo di massa.

La seconda opzione è il ricorso a un **“altro cibo”** in nome di una dieta perenne. Pillole, integratori, beveroni generano in Italia un mercato che ci fa primeggiare in Europa ed è pari a oltre 2,5 miliardi di euro all'anno (+ 7,7% anno su anno).

Il **cibo come identità** sembra essere anche la strategia vincente per il risto-retail, che offre esperienze di degustazione immediata e di *storytelling* in ambienti fortemente comunicativi. Secondo **Fabrizio Valente di Kiki Lab** “la promessa dell'identity-food è chiara e forte: cibo legato a un territorio, a una tradizione, a una cultura. Una strada che può rafforzare la garanzia di **autenticità**”.

Quando si parla di *identity-food*, cioè di cibi legati a un territorio con una forte caratterizzazione, fare l'esperienza di aree retail in cui non è previsto il servizio di ristorazione o di un luogo di ristorazione dove i prodotti non sono in vendita lascia un senso di incompiuto, sia nell'esperienza dei clienti, sia nel conto economico. Il cibo, per raccontarsi fino in fondo, ha bisogno di entrambe le esperienze: farsi mangiare e farsi cucinare. Per questo il risto-retail di identity-food si sta rivelando

Autenticità,
tradizione, territori,
cultura alla base del
cibo come identità

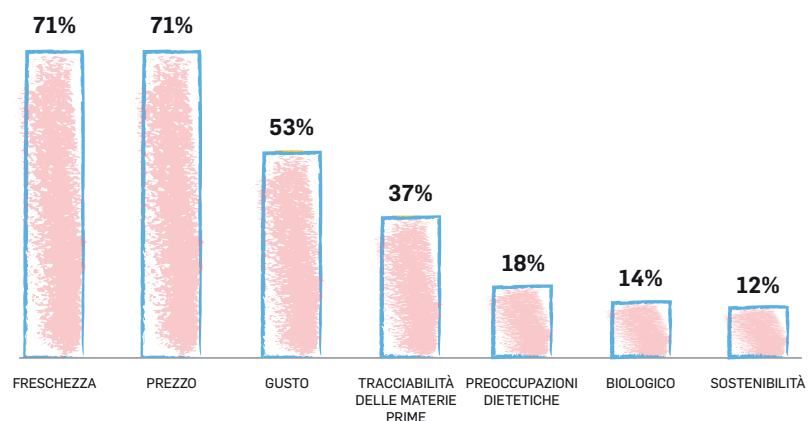
una tendenza in forte espansione nell'ultimo decennio”.

In questo contesto la spesa appare guidata da solidi driver tradizionali ma molto attenta ai nuovi gusti e alle nuove esigenze. Lo rileva **Jennifer Hubber**, ceo di **Ipsos Italia** con i risultati della ricerca **Il futuro vien mangiando** realizzata per conto di **Tuttofood**.

Se i principali fattori di acquisto, infatti, rimangono la freschezza e il prezzo tra i trend salutistici spicca ancora il *free-from*, sospinto non solo dalle intolleranze (sono quasi un terzo le famiglie con almeno un componente interessato, il 32%), ma anche dai sempre più numerosi vegetariani e vegani (presenti in circa un quinto delle famiglie, il 19%): per il 2015 le crescite in valore sono state a due cifre, 31% per i lavorati senza glutine e 15% per i prodotti senza lattosio. (VEDI FIGURA 1)

FIGURA 1

FOOD: I PRINCIPALI FATTORI DI ACQUISTO



Fonte: Elaborazione su dati Ipsos

L'OPINIONE

Cinque chiavi per il successo del risto-retail



La ricerca internazionale condotta da **Kiki Lab** con il supporto di **Ebeltoft Group** (26 società specializzate nel retail e presenti nei 5 continenti) ha esplorato diversi modelli di business, diversi approcci e diversi percorsi evolutivi, affiancando i concept arrivati col tempo al risto-retail, a quelli nati subito con questo tipo di approccio e ha selezionato un campione di 23 casi, scelti per rappresentare un universo variegato. Sono quattro i tipi di DNA originari delle aziende analizzate.

- Commercianti al dettaglio, come **Accattatavillo** a Brescia, ma anche all'ingrosso come **Supermarco** in Danimarca, che col tempo hanno affiancato la ristorazione alla vendita.
- Ristoratori, che hanno inserito aree di vendita intorno ai tavoli, come **Rossopomodoro**.
- Brand industriali, come **Barilla** e **Rana**, che hanno deciso di implementare un canale retail diretto dove presentare ai clienti i propri prodotti e la propria filosofia.
- Risto-retailer nativi, imprese che sono nate con questo posizionamento fin dal principio in modo chiaro: ibridare la formula, come **Kupetz Eliseevs** a San Pietroburgo e **Persillé** a Parigi, oltre naturalmente al nostro **Eataly**.

L'analisi ci porta a osservare che per molti ristoratori l'offerta di prodotti in vendita ha un'importanza qualitativa più che quantitativa. Costituisce un elemento che rafforza la credibilità della proposta. Al contrario, per i retailer, la ristorazione è partita spesso in sordina per poi crescere rapidamente d'importanza. Lo stesso Eataly, poco tempo dopo la prima apertura di Torino, si è reso conto di aver dedicato alla ristorazione uno spazio insufficiente a soddisfare l'elevata richiesta dei

clienti di consumo in loco. Naturalmente questo rapporto si sbilancia ulteriormente verso la ristorazione quando parliamo di concept che portano all'estero cibi e cucine di consolidato appeal, come la stessa Eataly per il food italiano, **Le District** per quello francese e **Latinicity** per quello ispanico.

Appare evidente che non esiste un'unica ricetta per il successo con questi concept, anche se alcune chiavi sono emerse in modo chiaro: autenticità, coerenza, partnership, storytelling ed edutainment.

La ricerca indica che, se sviluppati seguendo queste cinque chiavi i canali di risto-retail hanno grandi potenzialità e possibilità di successo. Sono canali in crescita che costituiscono un'interessante opportunità sia per i retailer di food, sia per le aziende dell'agro-alimentare italiano, in particolare per supportare le strategie di internazionalizzazione.

Fabrizio Valente
founder partner Kiki Lab – Ebeltoft Italy

In tema di **evoluzione dei gusti**, nell'ultimo decennio (con il 2007 come base 100) fanno registrare grandi *exploit* l'**etnico**, che tocca un indice di 163,6, i **piatti pronti** con 134,1 e i prodotti **luxury** con 126,2. Una crescita che interessa non solo la spesa al super, ma anche il fuori casa, dove l'Italia è ormai il terzo mercato d'Europa con un giro d'affari di 2.795 milioni di euro, e crescerà ancora: quest'anno salgono al 33% gli italiani che dichiarano di consumare un pasto fuori casa almeno una volta la settimana.

E per il prossimo futuro cosa ci aspetta? Ci confermiamo grandi estimatori del **fresco**, che continuerà a essere la gamma più richiesta dal 65%, e dei **prodotti tipici**, preferiti dal 58% con quote importanti anche per il **biologico** (43%) e **sostenibile** (40%).

Ma la vera rivoluzione del 2016 si preannuncia nei **metodi di acquisto**: per il 17% degli italiani è ormai consuetudine comprare *food* online almeno una volta a settimana, percentuale che aumenta se a rispondere sono giovani fino a 29 anni, laureati o lavoratori. Si sceglie il web perché è comodo e veloce (31%), perché permette di acquistare prodotti difficili da reperire (29%) e perché fa risparmiare (27%). In tutti i casi, numeri destinati a salire sensibilmente nei prossimi 2-3 anni.

Di fronte a tanti cambiamenti le imprese si mostrano in affanno e la grande distribuzione non fa difetto; solo gli specializzati in grado di colpire target individuali di consumatori ottengono soddisfazioni economiche e infatti la redditività degli specialisti nel largo consumo è cinque volte quella della grande distribuzione "tradizionale".

"Una possibile risposta della filiera a sostegno di un auspicato rilancio della domanda di comparto – commenta **Marco Limonta**, business insight director IRI – passa attraverso una lettura sempre più attenta e mirata dei trend dei mercati e dell'innovazione seguendo le richieste di un nuovo consumatore, attento, informato ed orientato a mettere valore nel proprio carrello della spesa".

La redditività degli specialisti nel largo consumo è cinque volte quella della grande distribuzione "tradizionale"

Certo, l'industria alimentare è riconosciuta, secondo Ipsos, come innovativa: tra quelli eletti "Prodotti dell'anno 2016", uno su due appartiene alla categoria food, con i consumatori che premiano l'attenzione per i sapori regionali, i nuovi gusti, la filiera sostenibile, le etichette più esaustive.

Ma l'attenzione delle imprese oggi si sposta su altri territori che riguardano le **relazioni con i consumatori**, grazie alla trasformazione digitale, con riflessi importanti sulle **relazioni di filiera**.

"È in atto una rivoluzione silenziosa", scrivono **Lamberto Biscarini** e **Alvise Scaroni** di **The Boston Consulting Group**, curatori dell'edizione italiana di **Rocket. Otto lezioni per assicurarsi una crescita infinita**. "Fino a trent'anni fa, chi si occupava di marketing aveva un compito relativamente facile: lanciare un messaggio chiaro al consumatore attraverso pochi grandi mass media. Oggi, il modo **di interagire con il consumatore** si è frammentato come in un caleidoscopio: i mezzi di comunicazione sono più numerosi e in costante sovrapposizione tra loro e il consumatore è sempre meno recettivo di fronte al bombardamento di messaggi *push* che arrivano da tutti i fronti.

Studio dopo studio, i consumatori ci mandano con forza crescente un messaggio molto chiaro: la decisione d'acquisto è influenzata sempre più dagli **alfieri del brand**. Chi sono questi alfieri? Parenti, amici, capi e dipendenti che amano i propri brand e spontaneamente ne diffondono identità, caratteristiche chiave, qualità e pregi (e difetti)".



@Tendenzeonline

Il 2% dei clienti più affezionati genera il 20% delle vendite: sono gli alfieri dei marchi @BCGinItaly

I cambiamenti nel comportamento dei consumatori, nella demografia, nell'economia e nella tecnologia stanno trasformando tutta la catena del valore. Il **Consumer Goods Forum**, l'organizzazione internazionale cui fanno riferimento le maggiori imprese dei beni di consumo (Industria e Distribuzione), ha sviluppato lo studio **Rethinking the Value Chain: New Realities in Collaborative Business** in collaborazione con **Capgemini** e con il coinvolgimento di quaranta manager di altrettante imprese. La premessa allo studio è che il **comportamento del consumatore è cambiato per sempre**. Il percorso dell'acquisto non è più lineare e può coinvolgere i *social media*, le app, una ricerca su web, una visita nel punto vendita

e un acquisto online, in ordine sparso. Ciò determina la necessità di cambiare i modelli di business di riferimento e in particolare – sostiene lo studio – il successo futuro del settore richiede un trasferimento dalla tradizionale catena del valore lineare a una **rete collaborativa del valore**.

La catena del valore di tipo lineare, ispirata dal modello ECR degli anni Novanta e reinterpretata nelle varie forme di iniziative collaborative nei decenni successivi, posiziona il consumatore a valle ed è costruita su un sistema di relazioni relativamente statiche tra le imprese e progettata attorno a processi di business interni.

Le reti sono differenti. Sono organizzate attorno al consumatore

offrendo una molteplicità di canali e interfacce attraverso tutti i processi a valore aggiunto. «La *value chain* tradizionale – puntualizza **Massimo Ippoliti**, consumer product and retail manager di Capgemini Italia – passa da una sequenza di operazioni con ruoli chiave dei produttori, dei retailer e dei canali a una serie di meccanismi di interazione di tipo non lineare in cui il consumatore assume un valore baricentrico, con ricadute non banali su tutta la supply chain. Pensiamo solo al concetto di servizio: il consumatore fruisce di una serie di servizi proposti da canali diversi, i quali si differenziano proprio in funzione dei servizi offerti. In questo modo la *value chain* diventa più complessa e si trasforma in *value network*, in una rete di entità

Come trasformare un consumatore in alfiere del brand

La risposta è complessa, ma proviamo a semplificarla in poche frasi. L'advocacy marketing si basa sulle scienze cognitive. I nostri cervelli sono costantemente alla ricerca di risparmiare "capacità di calcolo", per utilizzarla solo quando veramente necessario. Per questo, il cervello sviluppa dei modelli mentali, con regole che rispecchiano il più possibile il funzionamento del mondo. Tuttavia, ogni tanto, succede qualcosa che cade fuori dagli schemi. Qualcosa che ci manda in tilt e rivoluziona questi modelli mentali. Per esempio, prima di Amazon, difficilmente avremmo immaginato di poter accedere alla più grande libreria del mondo, di fatto eliminando per sempre l'eventualità di cercare un libro e non trovarlo. Quando avvenimenti come questo si verificano per la prima volta, proviamo una sensazione di turbamento. Ed è proprio di questa sensazione che si parla: nei blog, davanti a un caffè, a cena con gli amici. Rocket propone otto ricette fondamentali per provocare tale sensazione nel consumatore, turbandolo per la prima volta e facendolo innamorare negli anni a venire con un miglioramento continuo e si possono riassumere così:

- Rivedere radicalmente la comprensione dei consumatori, identificando gli alfieri del proprio brand.
- Concentrare le risorse su questi consumatori alfieri.
- Ascoltare con attenzione i consumatori e rispondere prontamente alle loro obiezioni.
- Assicurare un visual merchandising e un'esecuzione a punto vendita affascinante e impeccabile.
- Fare dell'eccellente formazione alla forza vendita.

- Regalare un'esperienza indimenticabile ai propri consumatori 24 ore su 24.
- Innovare a ciclo continuo.
- Monitorare le performance del proprio brand e identificare le principali minacce che incombono.

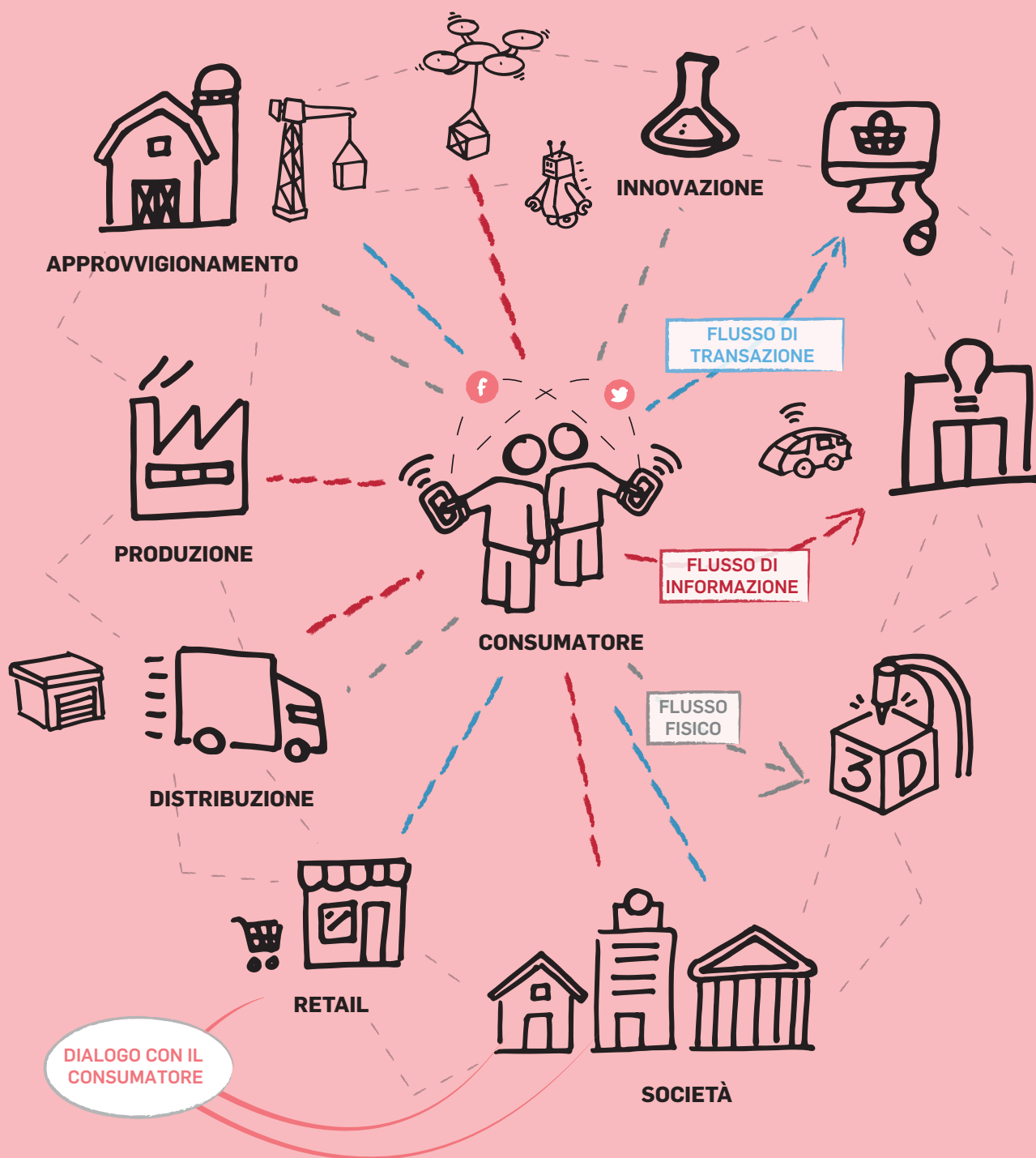
Seguendo i suggerimenti di Rocket si riescono a fare almeno due cose:

- Da un lato, identificare il ristretto numero di consumatori alfieri che veramente contano e quantificare l'impatto che hanno su un brand. Scopriremo che il 2% dei clienti più affezionati (gli alfieri appunto) genera mediamente il 20% delle vendite sotto forma di acquisto diretto e l'80% delle vendite se consideriamo anche gli acquisti effettuati da altri consumatori (che gli alfieri hanno influenzato). Infine, questo 80% può pesare fino al 150% della profittabilità di un'azienda, perché il restante 20% delle vendite è spesso riconducibile a consumatori opportunisti (e quindi frequentemente a margine negativo).
- Dall'altro, sintetizzare in poche (otto) regole chiare come costruire una rete di alfieri per il proprio brand e assicurarsi di conseguenza una crescita duratura.

**Tratto dall'edizione italiana di "Rocket. Otto lezioni per assicurarsi una crescita infinita" di Michael J. Silverstein, Ed. Egea 2016, curata da Lamberto Biscarini e Alvise Scaroni, rispettivamente senior partner & managing director e principal dell'ufficio di Milano di The Boston Consulting Group.*

FUTURE VALUE CHAIN

Collaborazione basata su nuovi principi di creazione del valore abilitati dalle tecnologie pervasive e modulari



che collaborano per offrire il servizio. Siamo un passo oltre la disintermediazione».

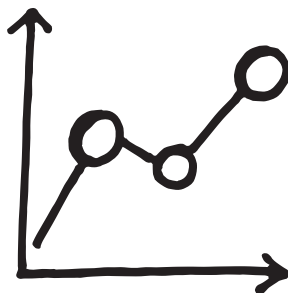
Le implicazioni della costruzione di una rete collaborativa del valore sono importanti.

Il maggior orientamento al consumatore e al servizio pone la questione dei diversi gruppi cui ci si rivolge. «Di fatto c'è sempre maggiore insoddisfazione da parte di una fetta sempre più ampia di popolazione sui servizi che le aziende riescono a erogare: per questo motivo differenziare le modalità di risposta tra aree geografiche ed età diventa fondamentale», dice Ippoliti.

Lo studio ne individua alcuni a titolo esemplificativo: millennial e anziani hanno comportamenti e domande differenti, così come chi vive nelle aree urbane o in quelle rurali.

Le future reti del valore saranno basate su una diffusa collaborazione abilitata da una serie di tecnologie che comprendono l'internet delle cose, nuovi mezzi di trasporto come le auto senza autista, i dispositivi smart, mobili e indossabili, i social network, la realtà aumentata, la stampa 3D, la robotica. Tutte queste tecnologie generano dati che nuovi strumenti possono analizzare in grandi volumi, predicendo le future opportunità. Ciò comporta la necessità di **rispondere simultaneamente a domande multiple**, cosa che la catena del valore lineare rende estremamente difficile.

Per questo motivo occorre anche chiedersi come quantificare l'impatto dei trend digitali sulla supply chain e sulla gestione della domanda. Come sottolinea **Stefano Scandelli**, group vice



La catena del
valore diventa rete
collaborativa del
valore



president sales South Europe & South Africa di **JDA Software**: «fino ad oggi, ci sono stati solo pochi episodi che hanno evidenziato il potere dei social network sulla gestione della domanda, ma è importante includere nuovi fattori esterni nel *demand planning* per comprenderne al meglio le influenze sul business».

Un recente documento scritto da tre manager di JDA offre alcune riflessioni sul futuro della gestione della domanda: «le tecnologie digitali e cognitive consentono alle aziende di raccogliere e utilizzare un gran numero di dati per ottimizzare l'abbinamento tra i bisogni dei consumatori e l'offerta di prodotti e servizi; inoltre sono di aiuto nel catturare e interpretare i dati a un livello mai immaginato prima», scrivono gli autori, che indicano le direzioni lungo le quali si svilupperà nei prossimi dieci anni la gestione della domanda. E la conclusione porta inevitabilmente ad affermare che la crescita della **collaborazione cross-funzionale** nelle organizzazioni e tra le organizzazioni è decisiva, così come quella di una cultura aziendale votata al cambiamento e all'innovazione.

Sono necessari inoltre nuovi modelli di partnership con servizi autonomi e interoperabili che possano fornire informazioni rilevanti, condurre le transazioni, consegnare i prodotti. È una domanda di autonomia e di interoperabilità che richiede alle imprese di collaborare per assicurare che i dati che vengono scambiati siano standardizzati e affidabili.

La rete del valore svolge ruoli importanti in diversi aspetti del business con i nuovi modelli di collaborazione come fattore cruciale di successo. In particolare

Social network, omnicanalità e big data. Così cambia la gestione della domanda

Il *white paper* curato da tre manager di Jda Software (John Fuller, Doug Kimball, Paula Natoli), dal titolo *The Future of Demand Management: Top Trends for the Next Decade* vuole dare un'idea dei trend principali legati alla gestione della domanda nei prossimi dieci anni e si sviluppa lungo tre direttrici:

TRA CONOSCENZA E PREVISIONE

La prima riguarda la conoscenza dei bisogni dei consumatori e la loro previsione. Non proprio nuova come idea, in particolare per il largo consumo. Ma l'esplosione delle vendite *omnichannel* ha creato un nuovo scenario previsionale per l'industria e per i retailer. Infatti, con la molteplicità dell'origine degli ordini è più difficile individuare e conoscere la vera fonte della domanda, molto più complesso che avere la visibilità solo sui dati Pos. A questo riguardo, occorre considerare che i social, le notizie, gli eventi e il meteo rappresentano delle fonti assai ricche di dati casuali che possono avere rilevanza sulle previsioni. Due cose apparentemente lontane tra di loro come **Beyoncé** e **Red Lobster** (catena di ristoranti) hanno invece uno stretto legame. È infatti stato sufficiente che la pop star citasse Red Lobster in una canzone per originare 42 mila menzioni su **Twitter** e far aumentare del 33% le vendite della catena americana. Difficile da prevedere, ma un'analisi *ex post* ha aiutato a comprendere questo *exploit* e a individuare altre *celebrities* con la stessa base di fan per future azioni.

LE POTENZIALITÀ DELL'INTERNET OF THINGS

La gestione della domanda può inoltre acquisire validi segnali dall'*Internet of Things* delle apparecchiature domestiche, per esempio, che dispongono del potenziale per generare informazioni prima che il consumatore ne sia consapevole. Ne sono un esempio le stampanti che, collegate in rete, provvedono direttamente a ordinare le cartucce d'inchiostro prossime all'esaurimento, oppure il *Dash* di **Amazon** con connessione wi-fi, con il quale si ordina il prodotto semplicemente premendo il tasto. Oggi siamo ancora in una fase poco più che sperimentale, ma quanto tempo ci vorrà prima che i dispositivi IoT per la generazione della domanda approdino ai comuni prodotti di largo consumo? In questa prospettiva l'Internet of Things può diventare un motore per l'ottimizzazione dell'ordine, in grado di generare dati per la domanda da usare a vantaggio di retailer e produttori. Compatibilmente con l'aumento dei canali di acquisto, aumentano i sistemi per raccogliere i dati della domanda: servizi in abbonamento come Amazon o i vari club sono dei nuovi mezzi per sfruttare una domanda prevedibile e ripetibile, in particolare per i prodotti di consumo quotidiano. La tecnologia può supportare nuove opportunità per catturare e applicare i dati dei beni di largo consumo. Per esempio un supermercato potrebbe inviare ai suoi acquirenti frequenti una lista ogni settimana che dettagli i loro probabili bisogni di acquisto. Invece di crearsi la propria lista, il consumatore dovrebbe solo deselezionare ciò che non vuole dalla lista proposta.

NON SMETTERE DI IMPARARE DAI DATI

La seconda direzione è l'apprendimento. Le numerosi fonti di dati diventano dei segnali utili per percepire l'evoluzione dei trend della domanda. Ma occorre sapere distinguere i segnali reali dai rumori. È in corso una significativa evoluzione tecnologica utile nella gestione di questa massa enorme di dati, in grado di trasformare i dati in *insight* per prendere decisioni. I dati meteo, per esempio, sono probabilmente quelli più facilmente utilizzabili, vista la disponibilità pubblica di numerose fonti. Ma ugualmente disponibili vi sono decine di altri dati in diversi settori. Come il numero di nuove costruzioni che può essere un buon indicatore per prevedere le vendite di strumenti, materiale da costruzione, arredamento. La registrazione di nuovi veicoli, dal canto suo, indica la domanda futura di servizi automobilistici, pneumatici, freni. Meno scientifico è il mondo dei social media. L'aumento di traffico per uno specifico brand o prodotto è spesso prefigurato da un'esplosione di attività sui canali social. Ma quanto può essere previsto e con quale affidabilità? Le tecnologie stanno lavorando per recuperare i contenuti non strutturati dei social media e per distillarne conoscenza. Bisogna tenerle d'occhio, afferma il report. Poiché le previsioni sono quasi sempre sbagliate, è importante sapere se sono mantenute in un accettabile margine di errore. Con l'enorme numero di variabili che influenzano la domanda, la sua futura pianificazione dovrebbe focalizzarsi su uno scenario e su una previsione probabilistica che renda conto dell'incertezza.

I RIFLESSI SULLE ORGANIZZAZIONI E SUI PROCESSI

La terza direzione di sviluppo della futura gestione della domanda riguarda l'adattabilità al ritmo del cambiamento imposto ai processi di gestione della domanda. Gli sviluppi nelle tecnologie di localizzazione come i beacon connessi con i social media e con le app, uniti ai dati individuali dei consumatori, consentono ai retailer di sviluppare offerte pertinenti, con un'alta probabilità di conversione in vendite effettive. Oggi molte aziende separano la previsione dalla generazione (o modellazione) della domanda. Tuttavia queste attività saranno sempre più legate tra di loro. Molti fattori emergenti della domanda durano poco: quel brusio nel social è presto sostituito da un altro, così come i prodotti deperibili perdono valore alla fine del turno o i posti vuoti sull'aereo appena decollato non hanno più alcun valore. Chi si occupa di gestione della domanda deve essere focalizzato più su come massimizzare le opportunità che sui meccanismi di creazione della previsione. Di conseguenza è necessario definire nuove metriche di gestione della domanda non solo concentrate sull'accuratezza della previsione, ma anche sulla capacità da parte di un'organizzazione di capitalizzare le opportunità prendendo le decisioni giuste per la modellazione della domanda. Per questo la crescita della collaborazione cross-funzionale nelle organizzazioni e tra le organizzazioni è decisiva, così come quella di una cultura aziendale votata al cambiamento e all'innovazione. L'unica certezza nello scenario di trasformazione continua in cui siamo immersi è che i modelli tradizionali di business dovranno essere ripensati.

Capgemini individua tre priorità per il settore: l'ingaggio del consumatore, la trasparenza, l'ultimo miglio.

L'ingaggio del consumatore.

Attraverso i social media i consumatori condividono contenuti e informazioni di se stessi, acquistano e raccomandano marche, ma normalmente non ottengono nulla in cambio. In realtà si aspettano di ottenere di più dai brand, specialmente se gli si chiede di condividere i loro dati. Il consumatore sta diventando più consapevole del valore dei propri dati personali e dei rischi per la propria privacy e sicurezza.

«L'ingaggio del consumatore – spiega Ippoliti – è un terreno nuovo soprattutto per l'industria di marca, che attraverso i *big data* e gli *analytics* dei social network può riprendere un rapporto attivo con il consumatore.

Dati standardizzati
e affidabili per
garantire modelli
di partnership nella
rete del valore

Diverse grandi aziende stanno già prendendo questi contatti con il consumatore per poterlo ingaggiare».

L'obiettivo è di far in modo che il consumatore veda il settore come un attore responsabile e un assistente dei propri dati. «Negli anni scorsi era già emerso il concetto di *customer advocacy*: l'azienda cioè, in quanto fiduciaria del consumatore, utilizza i dati che ottiene per migliorare il rapporto con lui e difenderlo», aggiunge Ippoliti.

Informazioni trasparenti e coerenti.

Questo tema ha a che vedere con la crescente attenzione delle persone riguardo all'impatto del consumo sulla salute, sull'ambiente, sul benessere degli animali e delle società investite dalla supply chain. I consumatori cominciano a chiedere informazioni chiare, accurate, concise, e coerenti attraverso tutti i canali.

Le quattro fasi del coinvolgimento del consumatore

Gli sforzi per coinvolgere i clienti devono focalizzarsi meno sul comunicare verso l'esterno in maniera indifferenziata e più sull'attirare e agganciare le persone. Riferendo dell'intervento di **Chris Bye**, design entrepreneur e CX strategist e **Nir Eyal** all'ultima edizione del **Retail's Big Show**, **Fiona Soltes** scrive che occorre mettersi nei panni del cliente e dotarsi di forte empatia, oppure conoscere i propri clienti così bene da sapere non solo cosa fanno, ma anche perché lo fanno. Eyal – autore con **Ryan Hoover** di **Hooked: How to Build Habit-Forming Products** – spiega come un tempo le marche modificassero le preferenze e i gusti dei consumatori attraverso l'esposizione mediatica (la pubblicità) – ma come oggi lo facciano attraverso l'esperienza. Le marche di successo usano ganci (hook) che determinano il cambiamento delle abitudini. Il modello Hook, così come è definito nel libro, comprende quattro fasi.

1) INNESCO.

«Sono le emozioni a determinare gran parte delle nostre azioni – dice Eyal – specialmente quelle negative». Sentirsi tristi, abbandonati, annoiati o soli ci induce a spingerci oltre il territorio conosciuto delle nostre abitudini, senza neanche esserne pienamente consapevoli. E per quanto concerne l'uso di tecnologie, questo può significare guardare un video su **YouTube** o «sfogliare» **Pinterest**.

2) AZIONE.

Guardare e sfogliare sono azioni, ovvero la seconda fase del ciclo Hook, ovvero comportamenti molto semplici adottati in vista di una ricompensa. Oltre all'innescare, affinché l'azione venga portata a termine, sono anche necessarie motivazione e abilità.

3) RICOMPENSA.

Eyal sostiene che quest'ultima si divide in tre tipologie: per la caccia, per la tribù, per se stessi. I social media, per esempio, possono ricompensare la caccia, perché, vista la loro alta variabilità, gli utenti non sanno mai cosa li aspetta. La ricompensa per se stessi potrebbe derivare dal gioco – c'è qualcosa di divertente nel raggiungere il prossimo livello, qualsiasi esso sia.

4) INVESTIMENTO.

In questa quarta fase l'utente investe nel prodotto per un beneficio futuro. Se consideriamo per esempio i social media dal punto di vista dell'assuefazione, inviare un messaggio che richiede una risposta – e quindi permette di continuare il ciclo – è come pre-caricare un nuovo innesco. L'investimento può quindi concretizzarsi anche attraverso la conservazione del valore del prodotto.

Ultimo miglio e collaborazione.

Il consumatore si aspetta sempre di più riguardo alla disponibilità, alla convenienza e alla scelta dei prodotti, ma anche alle esperienze e al livello di servizio sia che decida di ordinare online, vada nel punto vendita, si faccia consegnare i prodotti a casa o utilizzi i servizi di *click&collect*.

Per i retailer convenzionali con attività anche online il problema è di garantire le aspettative riguardo all'ultimo miglio senza sobbarcarsi costi proibitivi. Una ricerca di **Igd (The Institute of grocery distribution)** mostra che, rispetto al costo marginale zero per il cliente che acquista i prodotti nel punto vendita, la formula del *click&collect* ha un costo marginale di 10 sterline a consegna e quella dell'acquisto *in store* e consegna a domicilio ne ha uno superiore, tra 15 e 18 sterline a consegna. Vi è quindi un'evidente opportunità nell'esplorare ulteriori modelli alternativi per ridurre i costi dell'ultimo miglio.

Anche la sostenibilità è un'altra importante aspettativa del consumatore nella gestione dell'ultimo miglio. «In questo ambito – spiega Ippoliti – vediamo convergere anche canali inaspettati e molteplici costituiti da aziende esterne al settore del largo consumo: **Uber** per la consegna, i *locker* gestiti da entità come corrieri e poste per il ritiro, istituzioni finanziarie che condividono *asset* immobiliari con il retail. Nella creazione della value network vi è una fertilizzazione costante tra le diverse modalità».

Lo studio di Capgemini indica quindi la necessità di trovare un equilibrio tra un **approccio collaborativo** che offra benefici

Necessario
un equilibrio
tra approccio
collaborativo
e approccio
differenziante

in termini di efficienza, costi, sostenibilità e convenienza e un approccio indipendente e differenziante, che rappresenta l'unicità dell'insegna o del brand.

Sebbene l'obiettivo della rete del valore sia quello di costruire le premesse per una crescita di lungo termine sulla collaborazione tra le imprese del settore focalizzate sulla centralità del consumatore, è necessario rivalutare e adattare i modi in cui le aziende operano all'interno del settore, con imprese di altri settori, con il settore pubblico e la società civile.

«Tuttavia va segnalato che nel sistema di relazioni a rete – commenta Ippoliti – possono cambiare i rapporti tra Industria e Distribuzione, perché i servizi distributivi non sono più appannaggio della sola GDO e l'Industria può riprendere **un rapporto attivo con il consumatore**. Ma Distribuzione e Industria mantengono ruoli differenti. Se per l'Industria il tema è quello di orientare di più il marketing verso il consumatore e i suoi comportamenti, i retailer stanno comprendendo che il loro ruolo è molto più specifico, perché gestiscono l'unico contatto *core* con il consumatore, e che il loro valore aggiunto è la *customer experience* nel punto vendita. Ed è su questa che i retailer si focalizzeranno sempre di più». ■

2/ RETAIL DA FISICO A DIGITALE. E RITORNO

Nel suo percorso dalla nascita del desiderio fino al completamento dell'atto di acquisto, il consumatore ha a disposizione un grande numero di *touchpoint* fisici e digitali. Per le imprese si tratta di governare questi punti di contatto e affrontare uno scenario nel quale, grazie alla trasformazione digitale, ogni luogo e qualsiasi momento sono un'occasione per fare shopping.



Notizie dalla trasformazione digitale

L'e-commerce ha dato l'avvio alla *digital disruption*, che oggi è nei fatti e si presenta come una rete iperconnessa caratterizzata dal consolidamento delle basi per lo sviluppo su tutti i fronti: città, consumatori e imprese. È un nuovo modo di competere per il sistema delle imprese. Che oggi sono ancora in ritardo.

All'inizio era solo l'e-commerce. Oggi stiamo entrando in una fase in cui la domanda è caratterizzata dal consumatore digitale, che dispone di una tecnologia pervasiva e ubiqua (di cui l'Internet Of Things e i dispositivi indossabili sono le ultime disponibili), e l'offerta è entrata nella fase della digital disruption. «I big data e le connessioni tra persone e cose sono il petrolio del terzo millennio: chi governa i dati governa tutto ed è in grado di proporre prodotti sintonici con il singolo consumatore. La sfida

Chi governa i dati
può proporre
prodotti in sintonia
con il singolo
consumatore

epocale per le PMI italiane è quella di progettare interazioni con i clienti efficaci, belle e innovative», afferma **Roberto Liscia** presidente di **Netcomm** (il consorzio che raggruppa oltre 200 imprese dell'e-commerce italiano).

E le tecnologie sono lì a indicarci le strade per nuove applicazioni che avranno impatti significativi in tutti i mercati. In un mondo di consumatori "connessi", le nuove tecnologie contribuiscono in maniera sempre più significativa a delineare le nostre abitudini quotidiane, come illustra il rapporto **Tech Trends** di GfK.

Le dieci tecnologie che ci cambieranno la vita

Il report TechTrends2016 elaborato da GfK fornisce una panoramica aggiornata sulle principali tendenze tecnologiche e sugli impatti che esse potranno avere sui bisogni e sui comportamenti dei consumatori. Ecco le dieci più importanti.

- **INVISIBLE ANALYTICS.** Oggi i dati sono sempre più importanti: non a caso, tutti e dieci i trend presentati in questo report hanno a che fare in qualche modo con i dati e la loro analisi. I consumatori connessi lasciano numerose “tracce” delle loro interazioni online con le imprese: da cosa ordinano quando fanno la spesa all’ora in cui usano l’home banking, dagli annunci che hanno visto ai marchi che amano. L’analisi di questi dati raccolti in maniera passiva, in qualche modo “invisibili”, sarà sempre più fondamentale per le aziende che vogliono comprendere a fondo il consumatore e le sue abitudini.
- **REALTÀ VIRTUALE.** Negli ultimi anni sono stati investiti milioni di dollari in questa tecnologia, con lo sviluppo di display montati sulla testa (HMD) per un’esperienza di gioco “immersiva”. Secondo le nostre previsioni, il mercato dell’intrattenimento sarà un banco di prova, che consentirà di creare maggiore consapevolezza sulle potenzialità della realtà virtuale. In futuro, la RV potrà essere applicata anche in altri settori, come i viaggi, la vendita al dettaglio e l’istruzione. **Facebook** ha recentemente dichiarato di voler “costruire un dispositivo che consentirà alle persone di essere ovunque, con chiunque e in qualsiasi momento, indipendentemente dai confini geografici”. Un altro passo avanti verso una vera realtà virtuale.
- **INDOSSABILI.** Oggi si parla sempre più spesso di dispositivi indossabili, ma come faranno ad affermarsi nel mercato “di massa” prodotti come *smartwatch*, braccialetti *fitness tracker*, cardiofrequenzimetri e localizzatori GPS? Anche se il lancio di prodotti futuristici come Google Glass e AppleWatch ha incuriosito i consumatori, solo in pochi hanno adottato questi dispositivi di fascia alta (tanto che il progetto Google Glass è stato rivisto, ndr). Al contrario, la popolarità di contapassi e fitness tracker – che rappresentano da soli circa il 58% del volume delle vendite di *wearables* in Europa – può fornire degli elementi utili sull’evoluzione di questo settore.
- **SMART HOME.** Secondo uno studio internazionale di GfK, il 50% delle persone pensa che le tecnologie connesse alla “casa intelligente” avranno un impatto significativo sulla vita quotidiana nei prossimi cinque anni. Tuttavia, per essere davvero “smart” la casa del futuro dovrà essere anche semplice e connessa, con tutti i dispositivi in grado di comunicare tra di loro. Al momento la situazione non è così idilliaca, a causa di un mercato frammentato e di numerose criticità in tema di tutela della privacy e protezione dei dati. Per sviluppare pienamente questo settore sarà fondamentale una maggiore collaborazione.
- **DRONI.** Nonostante l’attenzione crescente dei media, i droni non sono propriamente una novità. Ma grazie ai miglioramenti tecnologici e ai costi in diminuzione, oggi c’è la reale opportunità per questi veicoli aerei telecomandati di evolvere dal mercato dell’hobbistica a quello *mainstream*. L’utilizzo dei droni a scopi commerciali è già realtà – dalle riprese aeree alla mappatura del paesaggio, dalle consegne commerciali alla distribuzione di aiuti, fino all’agricoltura meccanizzata – ma le potenzialità di questi dispositivi non sono state ancora completamente esplorate.
- **INTELLIGENZA ARTIFICIALE. Home cube, Power badge, RankBrain, Hound.** Forse oggi questi termini non dicono molto, ma potrebbero presto entrare a far parte del vocabolario della tecnologia di consumo. Secondo il **Financial Times**, “L’intelligenza artificiale è la tendenza più interessante negli investimenti in *start-up* dall’avvento dei Big Data”. Colossi come Apple, Facebook e Google stanno già investendo in maniera significativa in questo settore. E a breve potrebbe essere normale avere un assistente personale robotico basato sull’intelligenza artificiale.
- **VIDEO.** Il consumo di video negli ultimi anni è cresciuto oltre ogni previsione, e l’online sta rapidamente diventando il canale privilegiato per questo tipo di contenuti. Il consumatore connesso oggi può guardare contenuti video su qualsiasi piattaforma e in qualsiasi momento, dai brevi clip sui social media, allo *streaming* di film e alle smart TV. Secondo le ultime previsioni, entro il 2019 circa l’80% di tutto il traffico internet dei consumatori sarà costituito da contenuti video. Un mercato in costante evoluzione e con un potenziale enorme per le imprese.
- **PAGAMENTI DA MOBILE.** I consumatori connessi sono sempre più propensi a pagare beni e servizi con il proprio smartphone. Nella realtà, però, la situazione è ancora frammentata: nei mercati maturi permane una certa resistenza, mentre in Asia e Africa c’è molta apertura nei confronti dei pagamenti da mobile. Nel corso del 2016, produttori e rivenditori dovranno confrontarsi sempre di più con questo tema, per riuscire a far fronte alle nuove abitudini di pagamento dei consumatori.
- **AUTOMOBILI CONNESSE.** L’idea della vettura connessa non è nuova, ma è solo negli ultimi cinque anni – con la diffusione capillare degli smartphone – che è diventata parte dell’esperienza quotidiana. Quasi tutti i produttori di apparecchiature e accessori hanno nel proprio listino dispositivi in grado di connettersi e offrire un’esperienza sempre più ricca per il guidatore. Un’opportunità da cogliere anche per le case automobilistiche.
- **STAMPA 3D.** Immaginate questa scena: la vostra macchina per il caffè si è rotta e avete bisogno di un pezzo di ricambio. Potete ordinarlo al produttore e aspettare che arrivi, oppure potete scaricare le istruzioni per la stampa 3D dal sito ufficiale e fare tutto in casa in pochi minuti. Anche se non è ancora entrata a far parte della vita quotidiana, la stampa 3D sta diventando una tecnologia sempre più accessibile per consumatori e imprese, grazie anche ai costi sempre più ridotti. Un mercato dal potenziale enorme, che nessuna azienda può permettersi di ignorare.

IL MONDO SMART DELLE COSE CONNESSE

Alla base dell'**Internet of Things (IoT)** vi sono gli **oggetti e le reti intelligenti**, contraddistinti da funzionalità come identificazione, localizzazione, diagnosi stato, interazione con l'ambiente circostante, elaborazione dati, connessione.

Secondo l'**Osservatorio Internet of Things del Politecnico di Milano**, in Italia a fine 2015 erano circa 10,3 milioni gli oggetti connessi solo tramite rete cellulare (+29% sul 2014), oltre 36 milioni i contatori elettrici in rete tramite Plc (*Power line communication*) e poco meno di 500 mila quelli del gas, 600 mila i lampioni per illuminazione pubblica connessi via Plc o radiofrequenza. E sono 5,3 milioni le auto connesse pari a un settimo del parco circolante.

10,3

MILIONI
gli oggetti connessi
via rete cellulare in
Italia

Il mercato dell'Internet of Things si attesta così nel 2015 sui 2 miliardi di euro di valore, con una crescita del 30% rispetto al 2014. Confrontata con il +1,1% registrata nello stesso anno dal mercato Ict italiano nel suo complesso, questa crescita ha tutte le caratteristiche per diventare "esplosiva".

Contatori del gas e auto connesse da soli coprono circa il 50%, grazie, per lo *smart metering*, al

2

MILIARDI
di euro il valore
dell'IoT in Italia

sostegno degli obblighi normativi che hanno portato a un parco di 350.000 contatori gas già installati per le utenze industriali e 1,2 milioni per quelle residenziali (senza contare quelli per l'elettricità, alla vigilia del rinnovo del parco installato), e, per quanto riguarda la **smart car**, dalla diffusione dei box Gps/Gprs per

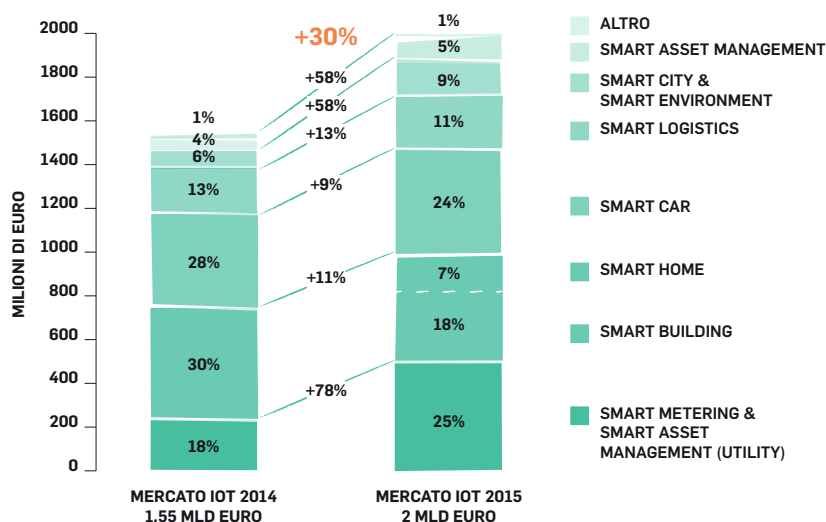
la localizzazione e la registrazione dei parametri di guida con finalità assicurative, anche se stanno crescendo velocemente (+135%) le auto nativamente connesse.

La casa automobilistica **Tesla** ha di recente rilasciato un aggiornamento software installatosi sui suoi veicoli. I proprietari di quest'auto - che già è all'avanguardia sotto molti punti di vista - si sono svegliati una mattina trovando una semplice ma sbalorditiva nuova voce nelle opzioni mostrate sul cruscotto: pilota automatico (cercare su YouTube per credere). Al clamore per una novità lungamente annunciata, ma comunque inevitabilmente affascinante, è seguito il riaccendersi del dibattito sul futuro del

FIGURA 1

IL MERCATO DELL'INTERNET OF THINGS IN ITALIA

Ripartizione per ambito applicativo



Fonti: School of Management del Politecnico di Milano "Osservatorio Internet of Things" 2016

lavoro in una società sempre più automatizzata. «Verremo tutti rimpiazzati da software e macchinari? In quanto tempo, se avverrà, vedremo manifestarsi tutto ciò?» si chiede **Gabriele Borg**, economista e ricercatore della **Fondazione De Benedetti**, argomentando sui limiti del progresso tecnologico.

«L'installazione di nuove reti di comunicazione dedicate all'IoT nelle prime città italiane, l'evoluzione dell'offerta in ambito *smart home*, sempre più integrata con servizi assicurativi e pronta a sbarcare anche nelle catene della grande distribuzione, i servizi innovativi per l'*industry 4.0* costituiscono presupposti importanti per il futuro», afferma **Alessandro Perego**, direttore scientifico degli **Osservatori**

Digital Innovation del Politecnico di Milano. (VEDI FIGURA 1)

Nonostante il trend di crescita importante – peraltro in linea con lo sviluppo dell'IoT all'estero, stimato tra il 20 e il 40% – il mercato italiano è ancora troppo concentrato su due aree, lasciando in secondo piano altre come la **salute e l'agrifood** che potrebbero invece trarre grandi vantaggi, e benefici per le persone, dall'internet delle cose. Non solo. Ma i deficit su cui occorre lavorare



riguardano la frammentazione dell'offerta consumer, una ancora scarsa conoscenza da parte dei consumatori, una mancanza di maturità della pubblica amministrazione tale da considerare gli interventi sull'IoT un investimento invece che una spesa.

Tuttavia vi sono attese positive per alcuni settori come quello industriale, che ha tre direzioni di sviluppo.

- La prima verso la **gestione** della sicurezza e della **compliance**, la logistica interna e la qualità dei processi.
- La seconda è l'estensione alla **supply chain esterna**, dove la diffusione di applicazioni di **smart logistics** per la tracciabilità dei flussi fisici è ancora

CARTOLINE DAL BIG SHOW #NRF16 - day 1



18 gennaio 2016.

Ma non doveva fare freddo? Sono a New York per il “**Big show**” organizzato dalla **National Retail Federation** e mi spiegano che gli 11 gradi di temperatura esterna sono dovuti al mitico *El Niño*. Mi sono presentato con un italianissimo giaccone che nemmeno Totò e Peppino; loro, gli americani, stanno a chiacchierare in camicia come se fosse estate.

Il big show è grande davvero: 34.000 partecipanti (sì, come una nostra partita di calcio). Fra gli stranieri (il 24% del totale) quest'anno vincono i vicini canadesi (1239) di misura sui brasiliani (1135, ma molto più visibili e sicuramente più allegramente rumorosi). Noi italiani siamo 240.

La prima impressione è sulla sicurezza; mi aspettavo controlli esagerati e invece quasi niente. Parigi con l'esercito coi mitra spianati in ogni dove e i controlli in tutti i grandi magazzini e siti turistici sembra un altro mondo.

Il programma dei convegni è un tomo di 120 pagine; se non hai fatto i compiti a casa per un tuo personale percorso ti senti – come dicono loro – *overwhelmed*, schiacciato.

È domenica mattina e nella sterminata North Hall la prima “**keynote session**” la tiene **Stephen Joyce**, presidente di **Choice Hotel**: una lezione per il mondo del retail su come il settore alberghiero si relaziona coi clienti di oggi. Programmi fedeltà e innovazione digitale le parole d'ordine. Pensate a come si prenota un albergo oggi rispetto a pochi anni fa...

Approfittando della sessione di domande (ovviamente via Twitter) ho chiesto se la diversa frequenza d'acquisto fra il settore

retail e quello alberghiero influenza le strategie digitali. «*Great question*, Marco!» mi dice, e aggiunge che per i retailer vedere i propri clienti almeno una volta la settimana è una grande opportunità di dialogo per costruire “esperienze memorabili”. Interessante.

Dai titoli dei tantissimi interventi e dagli slogan degli espositori direi che il digitale e i big data la fanno da padrone, ma sempre abbinati con il fisico. La lezione ormai imparata è che fisico e digitale non sono alternativi, ma assolutamente complementari. Lo raccontano bene **Tesco** e **Waitrose** che usano RFID e altre tecnologie non in una logica “*nerd*”, ma esclusivamente per fornire un miglior servizio ai propri clienti. Decisioni prese utilizzando dati, *retail in the cognitive era*, *location analytics*; il commercio è sempre più una scienza. Basta usare le informazioni giuste al momento giusto. Siamo ormai nell'era del marketing degli *influencer*: Twitter e tutti i social network, il mondo dei blogger hanno un crescente potere persuasivo sulle scelte dei consumatori. Non si può non tenerne conto, ormai. Sono le 4 del pomeriggio, il primo giorno di big show finisce qui. Esco dal gigantesco **Jacob Javits Convention Center**. Neve! Addio El Niño. A domani.

**dal diario di Marco Cuppini
direttore responsabile Tendenze online*

L'OPINIONE

Un limite all'automatizzazione dal paradosso di Polanyi

L'informatizzazione ha portato alla sostituzione tra macchina e uomo in tutti quei compiti che, generalizzando, sono riconducibili a una logica di base fondata su procedure specifiche, azioni ripetibili e automatizzabili: pensiamo a lavori quali l'archivista, il ragioniere o l'operaio semplice.

Esistono tuttavia due categorie di compiti che la tecnologia non è stata ancora in grado di automatizzare e che danno prova concreta del paradosso di Polanyi. Teorizzato dal filosofo e scienziato **Michael Polanyi**, il paradosso evidenzia come la conoscenza umana si estenda molto più in là di quanto esplicitamente comprensibile dalle persone stesse, ponendo un paletto tuttora insormontabile anche per la più avanzata intelligenza artificiale. Stiamo parlando di quei processi che eseguiamo senza comprenderne i meccanismi fondanti. In primis, ci sono le nozioni astratte, come l'esercizio della leadership, della creatività, dell'intuizione, dell'empatia. La loro importanza è un fatto assodato e la flessibilità mentale richiesta per esercitarle non codificabile.

La tecnologia viene in questi casi in aiuto del lavoratore, istituendo un rapporto di complementarietà e permettendogli di diventare più produttivo: basti pensare al supporto ormai essenziale dei computer come anche all'incredibile valore apportato dalla tecnologia in campo medico.

Lo stesso vale per altri compiti flessibili, mondani, ma non intellettualmente stimolanti, fondati però anch'essi sulle nozioni astratte sopraelencate, come quelli di assistenti di volo, guardie di sicurezza, colf e via dicendo.

I processi di automatizzazione hanno portato a trend lavorativi simili sia negli Stati Uniti sia in Europa, dove la classe media ha visto diminuire le opportunità di lavoro proprio perché impiegata in quei lavori altamente codificabili dove lo sviluppo della matematica e della logica ha permesso di risalire in maniera induttiva alle componenti e cause dei diversi processi produttivi (il cosiddetto *reverse engineering*). Tra il 1993 e il 2006 in Europa l'occupazione per questa fascia di popolazione è diminuita in media dell'8 %.

Tuttavia, nozioni astratte come empatia e coordinazione si sono evolute nel corso di millenni e non esistono, al giorno d'oggi, strumenti in grado di riprodurne gli effetti. Basti pensare alla semplicità con cui viene passata l'aspirapolvere o svuotata la lavastoviglie, compito quasi insormon-

tabile per una macchina.

La panoramica fin qui delineata ci permette da un lato di comprendere meglio gli sforzi di ingegneri e *computer scientist* per riuscire a superare il paradosso di Polanyi e portare così la tecnologia oltre l'ultima barriera ancora insormontabile: la capacità di apprendere autonomamente. Una strada già intrapresa in passato è quella di rendere l'ambiente compatibile e funzionale alle nuove tecnologie. La vera sfida tuttavia sarà ben più complessa e andrà inevitabilmente affrontata puntando al cuore del problema. L'obiettivo è infatti programmare le macchine per far sì che inferiscano autonomamente regole e metodologie, che siano cioè in grado di imparare. Certo, siamo ancora lontani dall'ottenere risultati soddisfacenti, ma le sperimentazioni procedono in diversi centri di ricerca. Per esempio, vengono "mostrati" ai computer enormi database di immagini, programmati poi per creare associazioni statistiche sulla base di immagini standard precedentemente classificate.

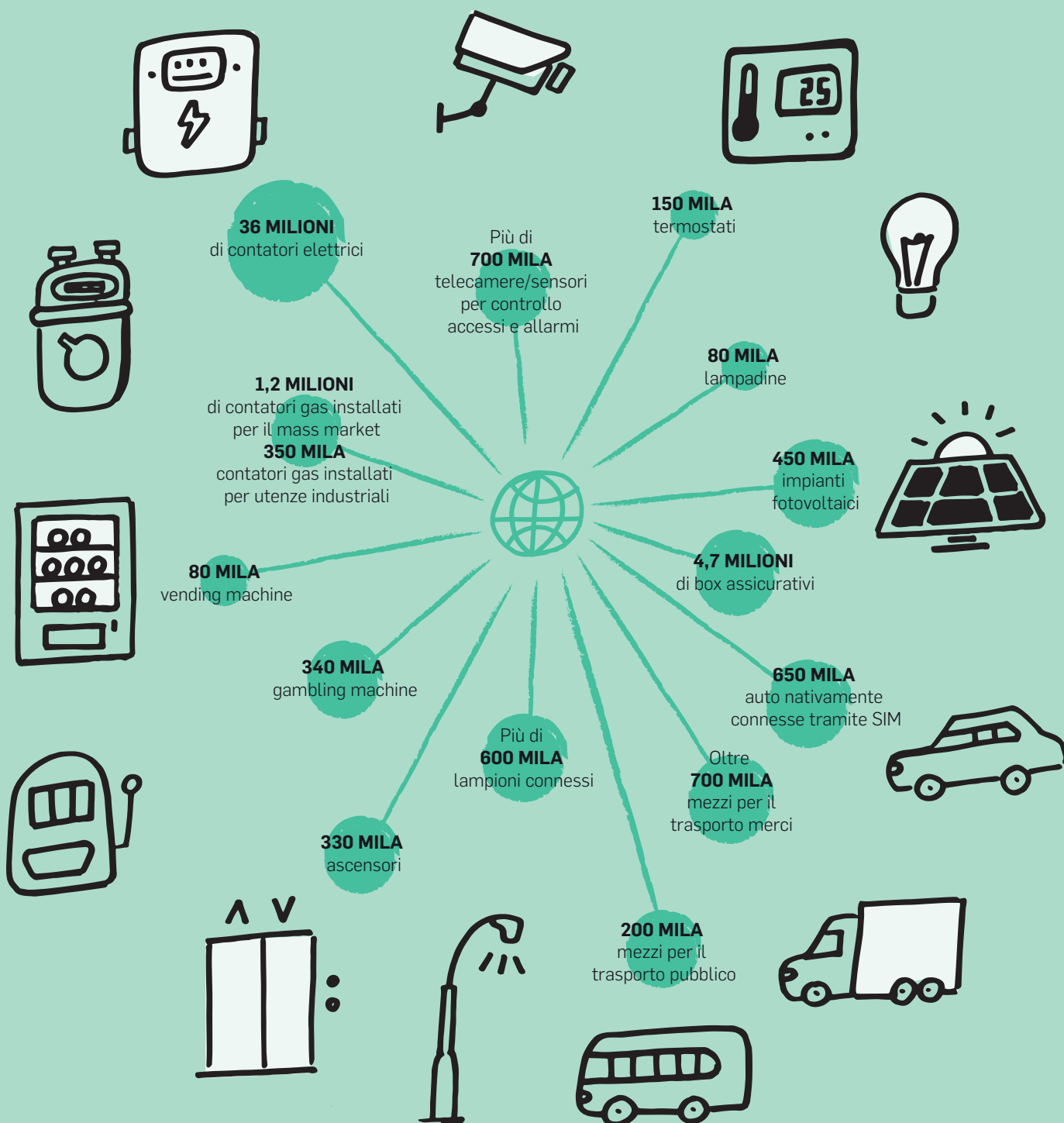
Dall'altro lato, se è vero che i progressi della tecnologia appaiono sempre più eclatanti, i suoi limiti sono spesso dimenticati. A coloro che ritengono inevitabile una radicale rivoluzione tecnologica, diversi esperti del settore contrappongono un più graduale processo di sviluppo incrementale. Adottando questo punto di vista è possibile sbilanciarsi mostrando come, verosimilmente, fra cinquanta anni avremo ancora bisogno di elettricisti, insegnanti, architetti, avvocati, scienziati, atleti, cuochi, medici come anche di lavoratori in campi non ancora scoperti.

Si ignora come la tecnologia spesso completi le nostre abilità rendendoci più produttivi sul lavoro, senza necessariamente sostituirci. Il mondo di domani non ci è dato conoscerlo, come non ci è dato conoscere le professioni che verranno. In quest'ottica il vero problema non sarà quello della scarsità di mezzi o lavoro, ma piuttosto quello della distribuzione della ricchezza proveniente dalle macchine stesse.

Gabriele Borg
ricercatore presso Fondazione De Benedetti

**tratto da Lavoce.info*

IOT: LA DIFFUSIONE IN ITALIA - 2015



molto lontana dall'esprimere il suo vero potenziale.

- La terza è il progressivo spostamento verso i **servizi connessi all'attività industriale**, relativi a beni strumentali (ad esempio macchinari gestiti in remoto e ceduti secondo un modello di *pricing* basato sulle ore di funzionamento) o prodotti (ad esempio una imbarcazione che comunica col suo cantiere di costruzione per richiedere assistenza o per trasmettere informazioni utili per migliorare lo sviluppo delle successive generazioni di prodotto).

A questo riguardo il grande tema della comunicazione tra gli oggetti che sta alla base delle applicazioni IoT è quello degli **standard**. GS1 opera nella loro definizione, impostazione e implementazione a livello internazionale e nel processo di impostazione delle attività di lettura e codifica dei dati. «Il rispetto degli standard sta alla base di qualsiasi processo di tracciabilità, cioè di relazione con tutte le componenti che attengono a un rilevamento», afferma **Emanuela Casalini**, barcode specialist di **GS1 Italy**.

È il caso di un progetto delle ferrovie finlandesi per il monitoraggio e la

manutenzione programmata sulla rete ferroviaria e sul materiale rotabile strutturato su apparati che si rifanno ai parametri GS1

Attese di crescita anche per la **smart home**, erede della domotica di qualche decennio fa. Vi è interesse per i prodotti e le soluzioni da parte del consumatore: il 79% degli italiani è disposto infatti ad acquistare prodotti per la smart home, il 33% in più rispetto all'anno precedente, un chiaro segnale di consapevolezza e interesse per questo settore, anche se tra intenzione e atto d'acquisto vi è molta distanza.

Treni e vetture sotto controllo con l'IoT a standard GS1

Riprendiamo un articolo di **Mauro Bellini**, direttore di **Internet 4 Things** che sintetizza la case history presentata da **Emanuela Casalini**, barcode specialist di **GS1 Italy**, in occasione del workshop dedicato all'*Industrial IoT* organizzato dall'Osservatorio *Internet of Things* del Politecnico di Milano.

Garanzia di una corretta composizione del treno, lettura automatica dei mezzi che lo compongono, flusso di informazioni per la gestione degli interventi di manutenzione con vantaggi legati alla riduzione degli incidenti, alla riduzione dei costi di manutenzione e all'aumento della sicurezza e della durata del materiale rotabile.

Sono questi i risultati principali del progetto delle ferrovie finlandesi, in cui ciascun veicolo è identificato da un codice definito come **GIAI** (chiave numerica GS1 per l'identificazione degli asset individuali), cioè da una serie numerica che identifica sia l'azienda sia l'asset specifico, ad esempio una vettura o la motrice. Questo codice GIAI viene poi veicolato tramite tag RFID. Nel progetto specifico due di questi tag sono posizionati su ogni vettura.

Lungo il percorso sono stati collocati dei punti di lettura e delle business location. Il punto di lettura è il luogo in cui avviene fisicamente la lettura dei dati e sono costituiti da lettori RFID lungo i binari. Ciascuno di questi punti dispone di un identificativo sGln, vale a dire un'altra chiave numerica che ha lo scopo di identificare il luogo fisico. In questo modo il codice sGln identifica chiaramente sia la posizione del punto di lettura sia la linea o il binario. Infine la business location rappresenta il luogo in cui si prevede si trovi il treno dopo che è stata effettuata la rilevazione.

Con l'intervento degli standard GS1, in sostituzione dei precedenti standard **Wtms** (*Wayside Train Monitoring System*) che non consentivano di salvare i dati rilevati e permettevano solo alcuni tipi di intervento, e con le applicazioni di lettori

RFID si è aperta una forma di comunicazione più "interattiva". «Con questa soluzione innanzitutto i dati sono immediatamente associati a ciascun veicolo o a ciascuna vettura, si attiva uno scambio dati tra sistemi e tra operatori, i dati generano un flusso che può essere impiegato per analisi statistiche che forniscono preziose informazioni per la manutenzione preventiva», spiega **Emanuela Casalini**, barcode specialist di **GS1 Italy**.

Non ultimo la soluzione RFID di GS1 permette anche l'identificazione automatica dei veicoli stessi e in funzione dei tag presenti sui mezzi consente di disporre di una visione dell'ordine dei veicoli oltre alla rilevazione di eventuali verifiche per tag rotti o mancanti.

Per la condivisione dei dati si fa poi riferimento allo standard **EPCIS** che consente di dare vita a una tracciabilità completa su tutte le componenti della filiera. In particolare con EPCIS si possono mappare le quattro informazioni basilari per ciascun passaggio vale a dire: *what, where, when, why* sulla base di una logica sequenziale. Nella rappresentazione di questo processo, *what* identifica l'oggetto considerato nell'evento, sostanzialmente il veicolo che viene letto dal codice GIAI; *when*: il momento preciso dell'evento, che può corrispondere al momento esatto in cui il veicolo viene rilevato e ne viene registrato il passaggio; *where*: ovviamente il luogo in cui si trova il treno nel momento in cui viene rilevato: il punto di lettura e la business location, identificati attraverso i codici GLN; e infine *why*: il contesto in cui avviene l'evento (il treno sta partendo da un luogo, o vi sta arrivando o ne è stato registrato il passaggio), la disponibilità del mezzo, o altre informazioni (come l'origine e la destinazione del treno e i veicoli che compongono il treno stesso).

Il valore dello standard GS1 è quello di rendere questa soluzione interoperabile tra diversi paesi aprendo una serie di opportunità in termini di verifica e valutazione dei dati stessi.

Il

 degli italiani è
 disposto infatti ad
 acquistare prodotti
 per la smart home

Tuttavia, in questo ambito solo un consumatore su cinque dispone già di almeno un oggetto intelligente nella propria abitazione e le intenzioni di acquisto sono lontane nel tempo: solo il 25% di chi dichiara di voler comprare un prodotto lo farà entro 12 mesi.

Un motivo di interesse in questo caso, secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano, è dato dal fatto che per la casa stanno nascendo nuovi servizi e canali commerciali, con investimenti

in spazi espositivi nei negozi dei principali retailer: la grande distribuzione dell'elettronica di consumo – rimasta ai margini fino a questo momento – costituirà un nuovo punto di contatto con i clienti, insieme all'online, alle assicurazioni e alla filiera tradizionale della domotica. In crescita non solo l'interesse per i prodotti, ma anche per i servizi per la smart home (il 72% dei consumatori è intenzionato ad acquistarli).

«L'offerta inizia a esserne consapevole: se sono ancora poche le soluzioni sul mercato che vanno oltre la mera gestione di dati in cloud, numerose startup stanno iniziando a cogliere questa esigenza. E questo è strettamente correlato alle opportunità di valorizzazione dei dati raccolti», osserva Giovanni Miragliotta, direttore dell'Osservatorio Internet of Things.

Proprio la raccolta e la valorizzazione dei dati è uno degli aspetti chiave nello sviluppo futuro

dell'Internet of Things. Ma non ci sono ancora strategie consolidate. «I dati possono essere sfruttati nei processi interni all'azienda, riducendo i costi e migliorando l'efficacia verso i clienti – spiega Angela Tumino, direttore dell'Osservatorio Internet of Things – oppure possono generare valore all'esterno con la vendita a terzi, aprendo a nuove opportunità di business. La disponibilità di dati puntuali sull'utilizzo dei prodotti grazie all'IoT rende possibili nuove strategie di prezzo pay-per-use, che iniziano a interessare non solo i servizi, come l'assicurazione auto che varia in base alla percorrenza annua, ma anche i prodotti, come gli pneumatici pagati in base ai chilometri percorsi. In molti casi le modalità di utilizzo dei dati sono solo parzialmente note nel momento in cui si progetta una applicazione IoT: una parte considerevole del valore può rimanere inizialmente implicita, emergendo solo quando ci si interroga sul potenziale nascosto del proprio patrimonio informativo».

Gli smart objects nel retail, prospettive di sviluppo

Tra i settori ancora mancanti all'appello in Italia nell'IoT vi è il retail, sebbene qualche progetto sia già avviato e nonostante altri analisti internazionali disegnino un futuro di grandi progressi nell'ecosistema degli oggetti interconnessi – dispositivi, sensori (beacon, tag RFID e altri tipi), microprocessori, reti, software di intelligenza artificiale e analisi – già presenti nel retail.

Ne dà conto eMarketer, secondo cui, che si tratti di monitoraggio della catena di fornitura, della gestione delle scorte, offrendo promozioni personalizzate, o dell'attivazione di e-commerce da nuovi ambienti, l'internet degli oggetti nel retail sta avviando un'epoca in cui gli oggetti intelligenti possono senza soluzione di continuità raccogliere, condividere e analizzare i dati in tempo reale. Le opportunità offerte ai retailer sono numerose in termini di personalizzazione, decisioni localizzate e offerta di una migliore esperienza ai clienti nei punti vendita, oppure online.

Secondo alcuni studi citati da eMarketer, il settore del retail sta già facendo notevoli investimenti, in particolare nel monitorag-

gio della supply chain, nella gestione del magazzino, nell'asset tracking, e nell'elaborazione dei pagamenti. E a livello globale il mercato IoT nel retail è previsto che crescerà dai 14,28 miliardi di dollari del 2015 a 35,64 miliardi del 2020, con un tasso di crescita annuo composto del 20%.

La partita è appena iniziata, e la posta in gioco è elevata. La valorizzazione dei dati rappresenta il fattore critico più importante. Già oggi i big data profilano i comportamenti degli utenti in rete e si stima che solo per Google ogni utente abbia un valore di 500 dollari. Quanto potrà valere la profilazione del comportamento reale degli utenti attraverso l'internet delle cose? E il modello della gratuità del servizio prenderà piede anche in quest'ambito? Con quali riflessi e in quale scenario competitivo, visto che i big player come Amazon, Samsung, Apple sono già coinvolti? Sono domande che cominciano già a circolare. Per le risposte dovremo attendere. Ma non a lungo.

E-COMMERCE 2016: UNA SINTESI

IL MERCATO



ITALIA INDIETRO

Spesa pro capite in euro

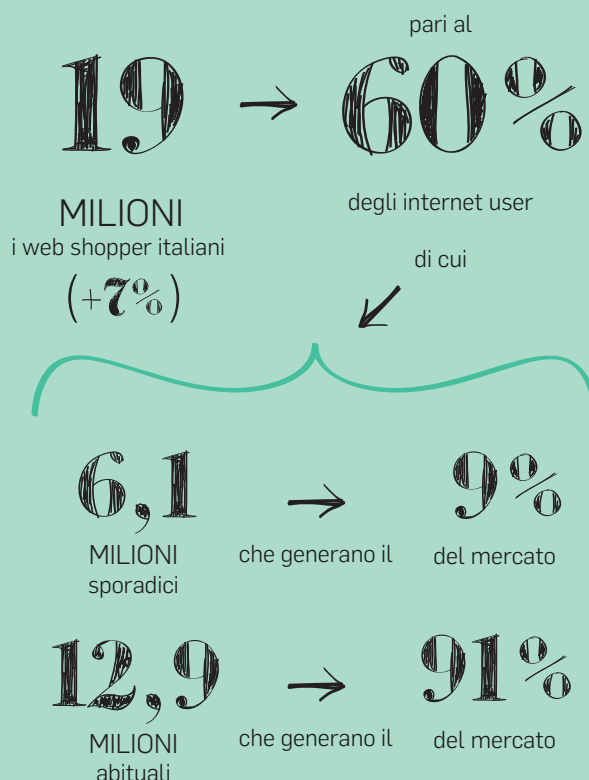


I SETTORI TRAINANTI

Valori e variazioni sul 2015

Turismo 8.561 MILIONI di euro +10%	Arredamento e home living 652 MILIONI di euro +48%	Assicurazioni 1.225 MILIONI di euro =
Elettronica di consumo 2.932 MILIONI di euro +28%	Food & Grocery 575 MILIONI di euro +30%	Altro (prodotti) 2.312 MILIONI di euro +44%
Abbigliamento 1.898 MILIONI di euro +27%	Editoria 687 MILIONI di euro +16%	Altro (servizi) 807 MILIONI di euro +5%

CLIENTI ABITUALI



BENI O SERVIZI?



... MA È ANCORA POCO

Tasso di penetrazione sulle vendite retail



E-COMMERCE ALL'ESAME DI MATURITÀ

Continua la crescita a doppia cifra dell'e-commerce in Italia: nel 2016 si registra una decisa accelerazione con un +18%, per un valore di 19,6 miliardi di euro, contro una media dell'11% degli ultimi cinque anni.

«Non c'è niente in Italia che cresca come il commercio elettronico» commenta il presidente di **Netcomm Roberto Liscia**. «Ma mentre gli *e-shopper* italiani sono più che raddoppiati in cinque anni, passando da 9 a 19 milioni, le imprese non si sono digitalizzate con lo stesso ritmo. In Italia sono state censite appena 40mila imprese che vendono online, contro le 800 mila a livello europeo di cui 200 mila solo in Francia: 5 volte le nostre.

40

mila le imprese del
commercio online in
Italia

VS

200

mila in Francia

In questo modo le aziende italiane non solo perdono quote di mercato sugli acquirenti italiani, ma rischiano di perdere fatturati anche da *e-shopper* esteri. **Fare e-commerce è davvero vitale** per la loro sopravvivenza, soprattutto laddove la forza del brand Made in Italy è più rilevante, come nei settori moda, arredamento e

alimentare. Inoltre l'e-commerce non è solo tecnologia: è appropriazione di strumenti utili per competere ed è parte della *business e digital transformation*. E l'Italia è in forte ritardo.

Secondo il **Digital economy and society index (Desi)** della **Commissione europea**, l'Italia, con un punteggio complessivo pari a 0,4, è al 25° posto nella classifica dei 28 Stati membri dell'UE. Nel rapporto della Commissione si legge che nell'ultimo anno l'Italia ha fatto pochi progressi in relazione alla maggior parte degli indicatori. Una delle eccezioni riguarda il ruolo maggiore del commercio elettronico nel fatturato delle PMI, ma l'industria italiana potrebbe trarre vantaggi da un uso più diffuso delle soluzioni di e-business.

L'assenza di competenze digitali di base è, secondo il rapporto, la ragione principale del basso tasso di adozione della banda larga fissa. In effetti, il 37% della

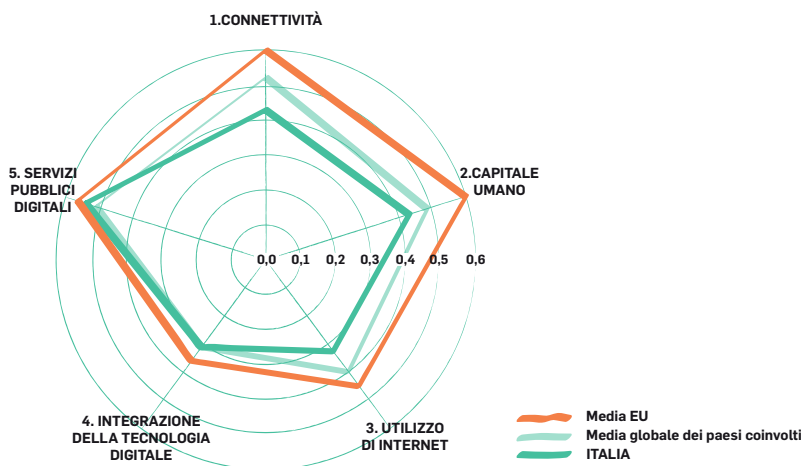
l'Italia è

25^a

nel ranking europeo
per attività digitali

popolazione non usa internet regolarmente e il restante 63% svolge poche attività complesse online. Per quanto riguarda i servizi pubblici digitali, l'Italia si avvicina alla media dell'UE e fa parte del gruppo di paesi che stanno recuperando il ritardo; sebbene le sue prestazioni siano ancora inferiori a quelle dell'UE nel suo insieme, nell'ultimo anno ha registrato rapidi progressi e si è avvicinata alla media dell'UE. Le prestazioni dell'Italia sono tuttavia ancora inferiori alla media del gruppo di paesi in fase di recupero. (VEDI FIGURA 2)

FIGURA 2

ITALIA ED EUROPA SECONDO L'INDICE DESI

Fonte: Commissione europea "Digital single market" 2016

È un gap imputabile ancora all'immaturità della domanda oppure è una responsabilità dell'offerta?

A livello di consumatori si direbbe che il mercato stia maturando sempre di più, come indicano per esempio il livello di soddisfazione dell'esperienza d'acquisto con uno *scoring* di 8,6 registrato a inizio 2016 (su una scala da 1 a 10) e la conoscenza del *merchant* che guida il riacquisto nel 67% dei casi. (VEDI FIGURA 3)

«Esserci però non basta», afferma **Claudia Sanson**, responsabile e-commerce di **Brico Io**. «Occorre investire e non sottovalutare aspetti come l'infrastruttura software. Ma soprattutto occorre che lo sviluppo di una strategia digitale veda il lavoro integrato di marketing, vendite e IT. La strada è quella di sperimentare nuovi modelli di business».

Tanto più che, la posta in gioco è quella di garantire una *customer experience* fluida, semplice ed efficace, non solo online, ma anche nei percorsi multi canale.

A essere chiamata in causa non è solo quindi il percorso online fino al click finale, ma anche la logistica e il servizio post vendita.

Secondo i dati dell'Osservatorio, il cosiddetto *conversion funnel* è un aspetto centrale, visto che il tasso di conversione è dell'1,2%, vale a dire su 100 sessioni d'acquisto se ne perdono per strada 88,8. Ma anche le attività di marketing e comunicazione andrebbero attualizzate con l'utilizzo di strumenti come il *retargeting* e il *programmatic advertising*.

E per quanto riguarda la logistica c'è ancora molto lavoro da fare

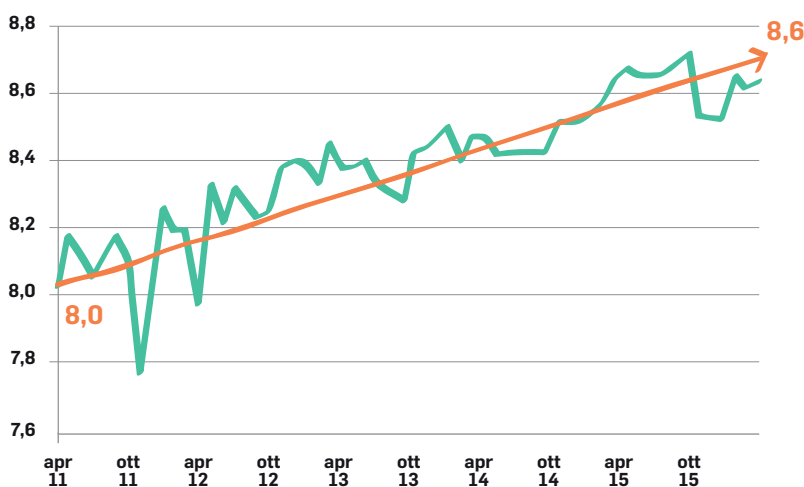
Solo
1,2
sessioni su
100
si concludono con
un acquisto

in tema di **velocità e flessibilità delle consegne**: il sabato, con installazione e su appuntamento, quelle entro 24 ore, senza parlare di quelle più innovative come la consegna nello stesso giorno dell'ordine e quella super veloce entro le due ore. In tema di flessibilità accanto al *click&collect* nel punto vendita o in altri spazi, vi sono i *locker*, le consegne *on demand* e quelle nel baule dell'auto.

Un tema quello del *conversion rate* ben chiaro anche ai *merchant* intervistati da **Casaleggio Associati**. Per aumentarlo, l'attenzione dei merchant italiani ricade su diversi fattori:

FIGURA 3

LA SODDISFAZIONE DELL'ESPERIENZA DI ACQUISTO ONLINE



Fonte: Human Highway per PayPal e Netcomm "Net Retail" 2016

- **Semplificare** il processo di acquisto.
- Trasmettere il senso di **convenienza** al consumatore e fornire assistenza durante la fase di acquisto.
- Far percepire la **scelta giusta**.
- Migliorare la **relazione col cliente**.
- **Velocizzare** il processo di acquisto.

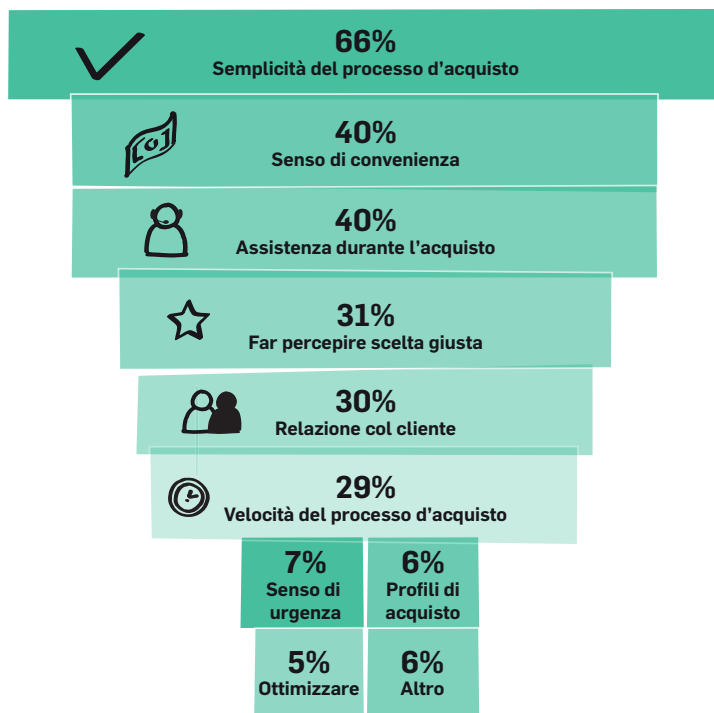
(VEDI FIGURA 4)

Sul lato offerta, le prime 20 iniziative di e-commerce italiane generano il 71% delle vendite, con un'offerta composta da prodotti e servizi di decine di migliaia di operatori tradizionali (produttori, retailer, esercizi commerciali). I primi 50 operatori a loro volta rappresentano l'86% delle vendite e i primi 250 il 95%.

Le prime
20
iniziative
e-commerce
generano il
71%
delle vendite

FIGURA 4

FATTORI CHE AUMENTANO LE CONVERSIONI



Nota: risposta multipla

Fonte: Casaleggio Associati "E-commerce in Italia" 2016

Parlano i protagonisti. La partita dell'export

«Il *digital export* è un'opportunità che l'Italia non riesce a cogliere a causa della piccola dimensione delle proprie imprese, che non riescono ad aggredire i mercati esteri».

Roberto Liscia, presidente Netcomm

«La forma mentis delle aziende italiane non è orientata all'e-commerce, un canale che a differenza di quelli tradizionali, consente, per esempio, di mettere in vendita tutto l'assortimento, compresi gli stock di magazzino. Il risultato è che l'80% delle vendite che effettuiamo in Cina attraverso i vari marketplace, proviene da aziende non italiane».

Alessandro Felici, ceo Evlonet Group

«I marketplace aiutano molte imprese medio-piccole ad andare online a costi contenuti. Più di 30 mila aziende italiane vendono online attraverso eBay e l'80% di ciò che vendiamo all'estero è italiano, in particolare di molte piccole attività del Mezzogiorno, un'area che sulla nostra piattaforma sta crescendo molto rapidamente».

Claudio Raimondi, general manager eBay Italia

Addio al geoblocking e più semplificazione

A maggio è stato presentato dalla **Commissione europea** un pacchetto di misure per consentire ai consumatori e alle imprese di acquistare e vendere online prodotti e servizi in modo più semplice e sicuro in tutta l'UE. Il pacchetto, articolato in tre proposte, mira a promuovere il commercio elettronico contrastando la pratica del blocco geografico, rendendo la consegna transfrontaliera dei pacchi meno costosa e più efficiente e promuovendo la fiducia dei consumatori grazie a una migliore protezione e applicazione delle norme.

Andrus Ansip, vicepresidente della Commissione europea e Commissario per il mercato unico digitale, ha dichiarato: «Tropo spesso coloro che vorrebbero acquistare online non hanno accesso alle offerte più convenienti oppure decidono di non acquistare all'estero perché il costo della consegna è eccessivo o perché non sanno come far valere i propri diritti in caso di complicazioni. Vogliamo risolvere i problemi che impediscono ai consumatori e alle imprese di sfruttare appieno la possibilità di acquistare e vendere prodotti e servizi online».

Il pacchetto per il commercio elettronico si compone di tre proposte legislative:

- Per contrastare il blocco geografico ingiustificato e altre forme di discriminazione in base alla nazionalità o al luogo di residenza o di stabilimento.
- Sui servizi di consegna transfrontaliera dei pacchi per aumentare la trasparenza dei prezzi e migliorare la sorveglianza normativa.
- Per migliorare l'applicazione dei diritti dei consumatori e fornire orientamenti che chiariscano, tra l'altro, cosa costituisce una pratica commerciale sleale nel mondo digitale.

La Commissione propone norme per garantire che i consumatori che intendono acquistare prodotti e servizi in un altro paese dell'UE, online o di persona, non siano discriminati in termini di accesso ai prezzi, condizioni di vendita o di pagamento, tranne se ciò sia oggettivamente giustificato per motivi quali l'Iva o disposizioni di legge di interesse generale.

Per evitare di imporre oneri sproporzionati alle imprese, il regolamento non stabilisce l'obbligo di effettuare consegne in tutta l'UE ed esenta da alcune disposizioni le piccole imprese cui si applica una soglia Iva nazionale.

Il regolamento proposto aumenterà la trasparenza dei prezzi e la sorveglianza regolamentare sui servizi di consegna transfrontaliera dei pacchi: così i consumatori e i dettaglianti potranno beneficiare di consegne meno costose e condizioni di restituzione più agevoli anche da e per le regioni periferiche.

I consumatori e le piccole imprese lamentano che problemi di consegna dei pacchi, in particolare spese elevate di consegna transfrontaliera, impediscono loro di vendere o acquistare più attivamente in tutta l'UE. I prezzi praticati dagli operatori postali per la consegna di un pacchetto in un altro stato membro sono spesso fino a cinque volte più alti dei prezzi nazionali, senza una chiara correlazione con i costi effettivi.

Il regolamento proposto incoraggerà la concorrenza, introducendo una maggiore trasparenza dei prezzi.

La proposta di revisione del regolamento sulla cooperazione per la tutela dei consumatori conferirà maggiori poteri alle autorità nazionali in modo che i consumatori possano far meglio valere i loro diritti.

Esse potranno:

- Verificare se i siti Internet praticano il blocco geografico dei consumatori oppure offrono condizioni post-vendita che non rispettano le norme UE (ad esempio sul diritto di recesso).
- Ordinare l'immediata rimozione dei siti web che ospitano offerte truffaldine.
- Chiedere informazioni ai gestori dei registri dei nomi di dominio e alle banche per accertare l'identità dell'operatore responsabile.

In caso di violazione dei diritti dei consumatori a livello dell'UE, la Commissione potrà coordinare azioni comuni con le autorità nazionali di contrasto per porre fine a queste pratiche. Garantirà una protezione dei consumatori più tempestiva, facendo nel contempo risparmiare tempo e risorse agli Stati membri e alle imprese.



L'e-commerce è un mercato concentrato, tanto che la coda lunga, del 5% delle vendite, è costituita da decine di migliaia di attività (25 mila sono solo le strutture ricettive), di cui solo un migliaio vende mediamente per 500 mila euro, mentre tutti gli altri incassano poche migliaia di euro. Con le conseguenze in termini operativi e strategici connessi.

Molti retailer o produttori tradizionali vanno allora online attraverso i marketplace (**Amazon**, **eBay** ma anche **ePrice**) per affiancare un ulteriore canale al sito di e-commerce.

I marketplace inoltre sono utilizzati sia dai piccoli operatori che non hanno i mezzi per investire adeguatamente nello sviluppo di un sito proprio, sia da alcuni grandi operatori in ottica multi-canale. Un altro vantaggio degli aggregatori è che favoriscono il *cross-border* e-commerce. Ad esempio per una PMI italiana che vuole vendere in USA è ragionevolmente semplice utilizzare eBay o il marketplace di Amazon piuttosto che attivarsi con un'iniziativa sviluppata in casa.

A rendere più complesso l'export vi è soprattutto una difficoltà di approccio verso la conformità normativa: per il 50% delle imprese europee la maggiore difficoltà allo sviluppo del digitale in Europa è la disomogeneità delle leggi.

«L'assenza di omogeneità delle regole di tutela del cliente, gli eccessivi costi di logistica, le differenze nazionali in tema di protezione dei dati personali, e privacy esistenti fino a pochi mesi fa, le nuove norme sui sistemi di pagamento, nonché le tematiche connesse alla fiscalità

La disomogeneità
di leggi e regole
europee non
favorisce
l'e-commerce
transfrontaliero

sono questioni che non possono essere trascurate ma, al contrario, devono trovare interesse da parte delle istituzioni e delle autorità di settore, nazionali e comunitarie», afferma il presidente di Netcomm.

Nell'e-commerce c'è quindi ancora grande **spazio di azione** (cioè che rende molti operatori decisamente ottimisti sulla crescita dei prossimi anni) sia per le PMI sia per i big. Anche il retail tradizionale ha possibilità di giocare la propria partita a patto che «non faccia l'errore di seguire i modelli delle Dot Com», afferma il ceo di **Banzai Commerce** **Edoardo Giorgetti**.

Dopo anni di immobilismo da parte dei produttori e dei retailer fisici, la crescita del commercio online degli ultimi due anni non basta però a colmare il ritardo accumulato.

«Servono **capacità di investimento e di innovazione**» afferma Alessandro Perego, «per rendere sempre più semplice e appagante l'esperienza di acquisto, pazienza (intesa come consapevolezza di non poter essere profittevoli da subito), e coraggio (ossia credere con determinazione di potercela fare). Le Dot Com hanno percorso questa strada e continuano a crescere più delle imprese tradizionali (+28% vs +10%). Gli operatori tradizionali, dal canto loro, hanno fatto finalmente il primo passo e devono ora giocare la partita fino in fondo, provando a innovare e facendo contemporaneamente leva sugli asset che li contraddistinguono: base clienti significativa, patrimonio informativo sulle loro abitudini di acquisto, punti vendita sul territorio, e conoscenza estremamente approfondita del mercato e dei prodotti».

E per Roberto Liscia lo sviluppo della **digital transformation** nelle aziende e nel sistema paese deve seguire quattro direttrici:

- **Sviluppare la cultura digitale** presso le aziende, in termini di competenze, processi, *asset* e *mindset* aziendale.
- **Armonizzare la regolamentazione** in materia di e-commerce rispetto agli altri paesi europei
- **Sviluppare le infrastrutture**, in primis della banda larga e ultra larga. «Ma è altrettanto importante sapere che cosa veicolare nella banda larga», afferma Liscia.

- **Diffondere fiducia** e competenze digitali presso i consumatori.

MOBILE PAYMENT IN CERCA DI CLIENTI

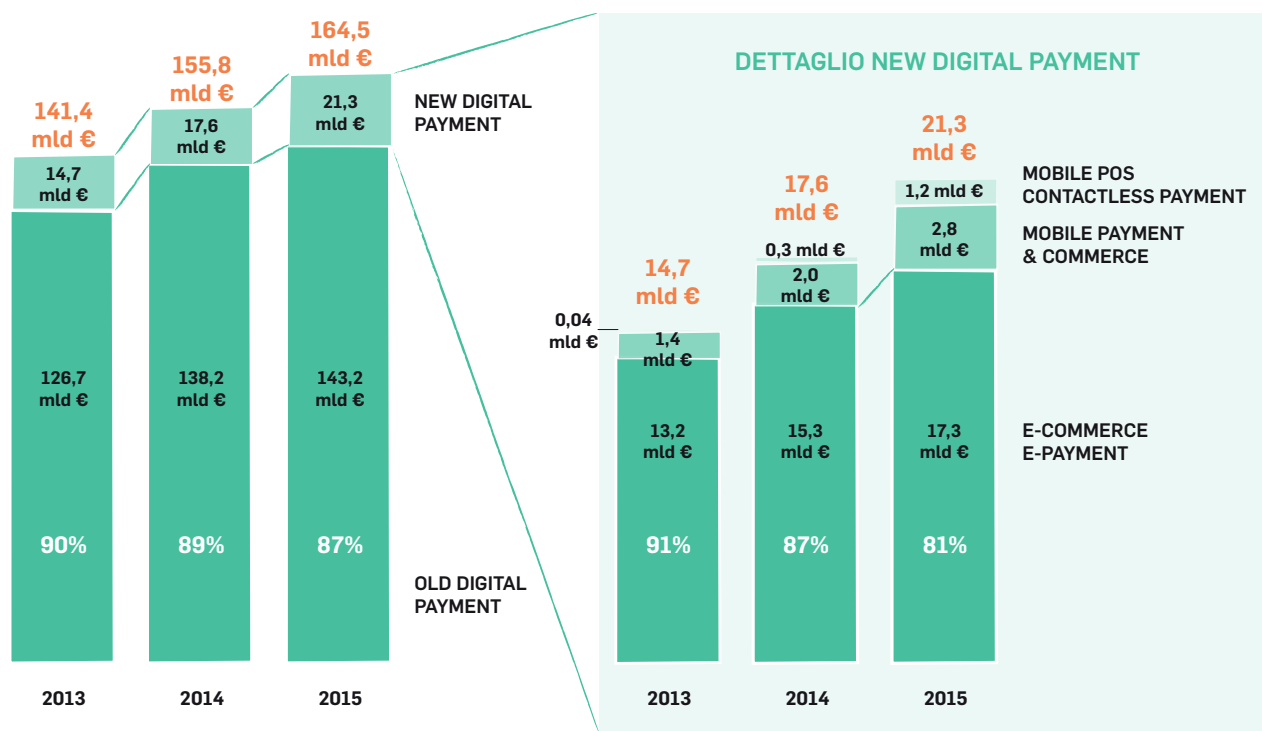
Nella digital transformation un'altra area destinata a crescere è quella dei pagamenti digitali, che, dai dati dell'**Osservatorio Mobile & Payment** del Politecnico di Milano, hanno però segnato un rallentamento e continuano a procedere a due velocità. Se le **transazioni da remoto** fanno parte della nostra vita quotidiana (contenuti digitali, biglietti dell'autobus o del parcheggio, bollette, ricariche), i **pagamenti in prossimità** non sono ancora partiti, segnando in maniera marcata il divario tra potenzialità

e diffusione. Tuttavia tra il 2014 e il 2015 sono proprio questi ultimi a registrare la crescita più significativa all'interno dei *new digital payment*, che nell'insieme valgono 21,3 miliardi di euro. (VEDI FIGURA 5)

Se il **40% dei mobile surfer** dichiara di avere fatto almeno un acquisto da cellulare (il *mobile remote payment* di beni e servizi fa registrare nel 2015 un aumento del 75% e supera i 300 milioni di euro), i pagamenti di prossimità segnano però ancora il passo, a causa della mancanza dell'offerta di servizi, nonostante si confermi da parte dei ricercatori dell'Osservatorio la convinzione che sono quelli destinati a crescere nei prossimi anni in maniera

FIGURA 5

I NUOVI PAGAMENTI DIGITALI



consistente, per arrivare nel 2018 a 4,5 miliardi di euro.

Le premesse ci sono tutte. L'infrastruttura **contactless** – propedeutica al *mobile proximity payment* NFC (Near Field Communication), che necessita anche di utenti con telefono NFC (a fine 2015 si stimava che 1 utente su 3 ne possedeva uno) – è in costante crescita: le carte *contactless* passano da 12 a 20 milioni mentre i POS abilitati sono 500.000, raddoppiati rispetto al 2014 e secondo **Luciano Cavazzana**, eastern Europe & Africa managing director di **Ingenico Italia** entro il 2018 tutti i terminali POS installati saranno NFC.

Ma solo una transazione su 85 (quasi 30 milioni nel 2015, più che triplicate rispetto al 2014) e 1 euro su 200 (circa 700 milioni di euro nel 2015, erano 200 milioni nel 2014) utilizzano questa modalità. Del resto, 16,2 milioni di italiani possiedono già uno smartphone NFC cui vanno aggiunti 1,6 milioni di utenti **Apple**. L'Italia, inoltre ha una buona diffusione delle carte di pagamento, in linea con i paesi europei più sviluppati. (VEDI FIGURA 6)

Nondimeno l'**uso del contante** si mantiene saldamente superiore al 50%, tanto che, al tasso di crescita medio dei pagamenti digitali degli ultimi tre anni, l'Italia impiegherebbe cinque anni per raggiungere il valore medio di transato pro capite attuale dei paesi dell'area euro. Secondo le stime dell'Osservatorio, la gestione del contante costa all'Italia 9,5 miliardi all'anno, cui vanno aggiunti circa 27 miliardi di euro ogni anno per l'economia sommersa legata all'utilizzo del contante non tracciabile.

«Per colmare il ritardo nella diffusione dei pagamenti digitali in Italia rispetto alla media europea, è **necessario muoversi in due direzioni**: consolidare l'offerta di servizi innovativi che facciano davvero leva sull'attrattività del mobile e mettere in atto un piano di incentivi promosso dal soggetto pubblico», afferma **Valeria Portale**, direttore dell'Osservatorio Mobile Payment & Commerce.

Per quanto riguarda gli incentivi, attraverso lotterie e detrazioni fiscali, assumendo che siano in grado di erodere anche solo il 5% dell'uso del contante ogni anno – calcolano i ricercatori dell'Osservatorio – questo consentirebbe di far emergere circa 18 miliardi di transato in nero annuali, pari allo 0,7% del Pil. Riconoscendo al consumatore uno sgravio dell'1% sul totale transato con carta resterebbero nelle casse dello Stato risorse addizionali per quasi 2 miliardi di euro.

Una complessità in più è data dall'identificazione della soluzione che può accelerare la diffusione del mobile payment. Tramontati i progetti che vedevano insieme telco e operatori bancari, le soluzioni di pagamento offerte ai consumatori sono tante (anche a parità di tipologia di acquisto). Lo sviluppo di tecnologie nuove apre la strada infatti a un crescente numero di soggetti economici: banche, emettitori di carte di credito, operatori telefonici, **PayPal**, **Google**, **Samsung** e **Apple**, ognuno con un modello di business diverso. Sinora nessuna è riuscita a prevalere decisamente sulle altre.

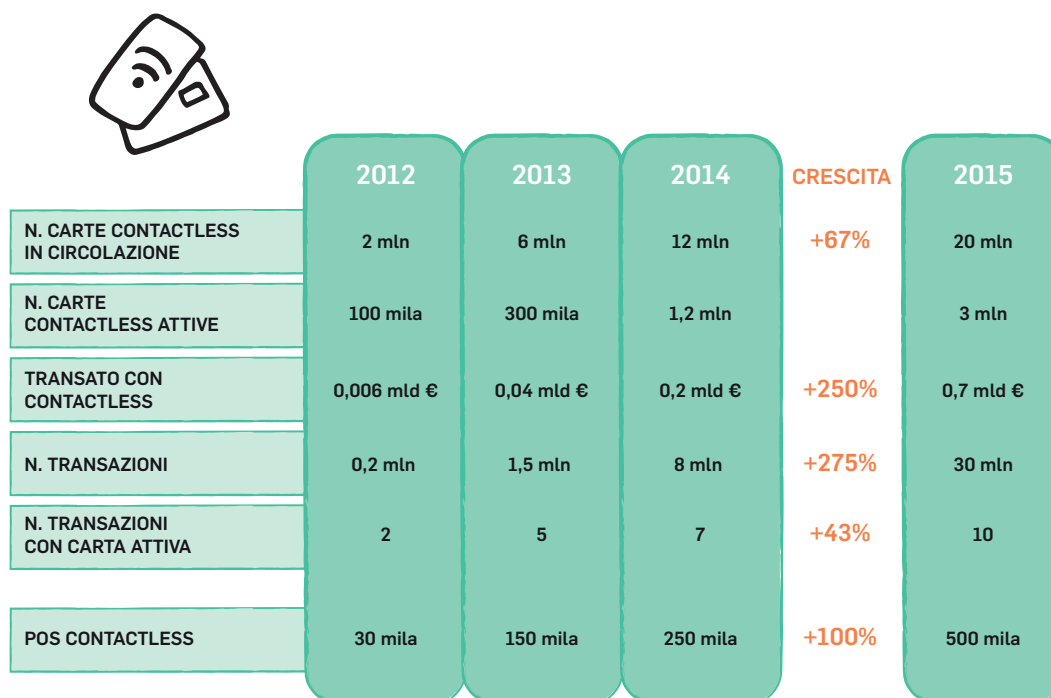
Ma qual è l'**atteggiamento degli utenti** nei confronti del mobile payment? La risposta arriva da **TNS**, società specializzata in ricerche di mercato, che a credito dell'Osservatorio ha svolto un'indagine da cui emerge che il consumatore vede i pagamenti

Servizi innovativi e ingaggio dei clienti

È sull'ingaggio dei clienti attraverso servizi attrattivi che si gioca la partita del *mobile proximity payment*: facilità di accesso alla soluzione, arricchimento dell'esperienza d'acquisto con servizi che rispondano ai bisogni del consumatore sono e saranno sempre più la chiave per la diffusione attesa del mobile payment. «C'è ancora molto lavoro da fare – si legge nell'Osservatorio – sul fronte delle soluzioni di pagamento proximity e ancor più sulle funzionalità da utilizzare all'interno del negozio (coupon o programmi fedeltà)». E ancora: «Quello che ancora manca per il successo delle soluzioni di *mobile proximity payment* è riuscire a coinvolgere i consumatori in un'esperienza di acquisto che sia indubbiamente migliore rispetto a quella tradizionale. La fase di pagamento deve risultare più semplice, più intuitiva e più veloce dell'estrarre una carta dal portafoglio e deve inserirsi in un processo di acquisto più ampio, in cui lo smartphone abilita molteplici azioni dell'utente (come la ricerca e l'utilizzo di un buono sconto)». Già oggi peraltro il 30% dei *mobile wallet* integrano servizi di *loyalty* e il 26% integra il *couponing*. Una conferma sul campo arriva da **Francesco Contini**, responsabile IT area pagamenti elettronici di **Esselunga**: «Nel 2014 il 5% dei pagamenti nei nostri supermercati era *contactless*. Nel 2015 sono saliti al 13,55%. I clienti sanno differenziare quando usare o meno il *contactless* e noi stiamo puntando su questa modalità: da agosto 2015 è in corso la migrazione a questa tecnologia di tutte le carte Fidelity Oro. In più abbiamo grande fiducia nella tecnologia NFC e nel mobile: entro qualche mese inseriremo anche la possibilità del mobile commerce, ma è importante che tutte le applicazioni emulino ciò che fa la carta fisica».

FIGURA 6

I PAGAMENTI CONTACTLESS



1

CARTA

SU

5

è CONTACTLESS

1

POS

SU

4

è CONTACTLESS

1

TRANSAZIONE

SU

\$5

è CONTACTLESS

mobili come la possibilità di accedere a un'esperienza di acquisto diversa e, in virtù dei possibili benefit differenziali, potenzialmente rivoluzionaria.

- **Più confortevole**, sgravata da elementi di stress e da vincoli fisici e temporali legati ai pagamenti tradizionali e all'accessibilità di prodotti e servizi (*comfort* e *relax*); più efficiente, per risparmiare tempo e riprogettare i momenti di pagamento (ovunque e verso chiunque, con conseguente ottimizzazione della gestione del tempo).
- **Più consapevole**, inserita in un processo di esplorazione e accesso facilitato dalle maggiori informazioni disponibili sul web e dalla loro organizzazione personalizzabile (personalizzazione e consiglio).
- **Più moderna**, un'occasione per esibire il proprio essere alla moda (*smartness* e modernità).
- **Più ricca**, per accedere con maggior facilità allo storico delle transazioni e a eventuali analisi aggiuntive (*budget planning*).

È quindi necessario che gli operatori garantiscano una **user experience semplice e immediata**: l'utente vuole poter associare la carta direttamente dall'applicazione, con pochi click o fotografandola e, al momento del pagamento in negozio, vuole poter avvicinare il telefono senza dover aprire un'applicazione e utilizzare l'impronta o il PIN per autorizzare la transazione. Sulla semplificazione dell'atto del pagamento si giocherà quindi gran parte della partita nel prossimo futuro. ■



Se ottanta touchpoint vi sembrano pochi

Un consumatore attivo, consapevole, autonomo nelle decisioni e sempre connesso prende il centro della scena e mette in discussione il tradizionale teatro dello shopping. E il retail deve reinventare se stesso puntando a identificare esperienze d'acquisto integrate online e offline, ma specifiche per ciascun punto di contatto. Con tante carte ancora da giocare per il negozio fisico.

Nel grande frullatore dei *touchpoint* il rischio sempre presente è che si perda di vista l'aspetto umano del processo d'acquisto e ci si concentri su meraviglie tecnologiche come gli scaffali intelligenti, le etichette elettroniche, i *beacon* e gli specchi interattivi mettendo in secondo piano la persona - il cliente - con i suoi umori, le sue emozioni, le sue decisioni, i suoi impulsi. Nelle esemplificazioni dell'uso delle tecnologie nel punto vendita si vede spesso un cliente guidato nel suo percorso di ricerca dei prodotti dallo schermo del tablet o dello smartphone che gli erogano questo o quel coupon, perché, come sappiamo, il mobile ha

ormai cambiato la nostra relazione con la realtà, con l'informazione, con l'esperienza d'acquisto (quanti sono i punti vendita in Italia con una rete wi-fi libera e perfettamente funzionante?). Ma dove sta la sostanziale differenza tra l'acquisto sul sito e quella nel punto vendita? L'impressione è che si tenda a riproporre nel mondo fisico per quanto possibile il percorso d'acquisto online, mutuandone i passaggi.

È necessario allora trovare un diverso approccio ai vari touchpoint riscoprendone da un lato la specificità e dall'altro utilizzando la tecnologia per sviluppare un'esperienza d'acquisto organica con ciascuno di loro.

Sviluppare esperienze d'acquisto organiche con i diversi touchpoint

Da un lato l'*empowerment* delle persone, cittadini e consumatori, dall'altro la diffusione delle condivisioni social, in un percorso dove il sapere esperto viene sempre più condiviso a scapito delle istituzioni politiche e culturali e delle imprese/marche e la **disintermediazione** diventa il grimaldello con il quale si spalancano le porte ai nuovi miti della nostra epoca. In che modo le aziende possono ricavare opportunità e minimizzare i rischi che derivano da questo processo? Come rispondere al bisogno e ai motivi

che stanno dietro questa trasformazione, attivando un circolo virtuoso, a beneficio di tutti (consumatori e player di mercato)?

«Crollano le barriere, crescono le risorse (tecnologiche) a disposizione, aumenta la velocità con cui tutto cambia», afferma l'amministratore delegato di GfK Consumer Experiences **Silvio Siliprandi**. «Nascono disintermediazioni sociali, economiche, culturali, politiche, amplificate da un sistema tecnologico pervasivo».

Crollano barriere,
crescono risorse
tecnologiche,
aumenta la velocità
del cambiamento

L'OPINIONE

Il viaggio del consumatore in 80 touchpoint



1817: bicicletta
1821: locomotiva a vapore
1869: motocicletta
1871: telefono
1886: automobile

Le innovazioni tecnologiche del XIX secolo aprirono all'immaginazione scenari fino ad allora ritenuti impensabili: avevano aperto la possibilità di circumnavigare il mondo rapidamente, spingendo sempre più in là i limiti dell'esperienza umana. Da questo nacque il romanzo avventuroso di **Jules Verne** "Il giro del mondo in ottanta giorni".

1995: www
2007: iPhone

Anche a cavallo tra il XX e XXI secolo l'innovazione tecnologica, in questo caso la trasformazione digitale, sta cambiando il mondo, il nostro modo di vivere e agire. Non poteva esserne esclusa un'attività come il commercio. La tecnologia ha trasformato il consumatore da soggetto non più passivo, ma "empowered",

elemento attivo e più preparato in grado di cercare, condividere e diffondere informazioni, e di muoversi fra i diversi canali per decidere cosa comprare e da chi. Gli addetti ai lavori lo chiamano omnichannel, il consumatore lo chiama semplicemente shopping.

Il processo di acquisto (il viaggio del consumatore) da lineare diventa multicanale; si sta irrimediabilmente fratturando in termini di luoghi (ormai ovunque), device (tanti, sia fisici che digitali) e tempi (in ogni momento). Diventa quindi importante conoscere questo percorso e mettere la tecnologia giusta nei punti giusti per anticipare i suoi bisogni, capire cosa funziona e cosa no, eventualmente ridisegnare alcuni passaggi.

Fisico e digitale non più separati, ma sotto uno stesso piano strategico disegnato secondo nuove competenze da un team crossfunzionale costituito da personale di vendita, marketing e IT insieme. *It's just commerce!*

Marco Cuppini
direttore responsabile Tendenze online

Altra cifra che caratterizza l'avanzare della disintermediazione è la crescita dell'**autonomia individuale** accompagnata da una sfiducia che accomuna istituzioni e politica. «Occorre ricreare speranza e fiducia - sottolinea Siliprandi - perché è in aumento il bisogno di identificazione e relazione che apre le porte a nuove forme di intermediazioni. I pari sono il primo riferimento».

L'*empowerment* degli individui deve trovare nuovi territori in cui misurarsi e materializzarsi in valore e identità. Quali? Il giudizio degli altri (80%), le informazioni online (57%), i blog (25%), i video (42%), i social (46%), i forum (14%), le recensioni (40%) e i quotidiani online (25%).

DOVE VANNO I CENTRI COMMERCIALI

A pagarne le conseguenze per primi sono le grandi macchine per vendere, i centri commerciali sofferenti per un impasse che dura da qualche anno. Gli indicatori di frequentazione e di acquisto delle polarità commerciali extra urbane sono in calo, rispettivamente del 6,9% e del 3,9% a favore di internet (che cresce del 5,2% in frequentazione e del 24,6% negli acquisti) e anche del commercio urbano, che aumenta del 3% alla voce acquisti, ma perde il 7% quanto a frequentazione, come risulta dalla terza edizione dell'**Osservatorio sulle polarità commerciali** di TradeLab. Va però sottolineato che quanto a frequentazione il centro commerciale gode sempre del favore del 90% dei rispondenti e del 52% quanto a luogo d'acquisto: «La gente ne pensa male, ma continua

ad andare nei centri commerciali», commenta **Massimo Moretti**, presidente del **Consiglio nazionale dei centri commerciali** (Cncc).
(VEDI FIGURA 1 E FIGURA 2)



@tendenzeonline

«È tempo di superare l'idea dei centri commerciali come non luoghi» #CNCC #nonluogo #shoppingexperience

Pur con differenze territoriali, il dato significativo è che circa il 30% di chi va al centro commerciale non lo fa motivato dall'acquisto. Ci va per mangiare, per il "bellessere" (un mix di pratiche per la bellezza e il benessere) o per divertirsi.



@cupmar

Dove va lo shopping? Centri commerciali in cerca di una nuova identità #ecommerce #retail via @tendenzeonline

Il
30%

dei visitatori dei centri commerciali non è motivato dall'acquisto

FIGURA 1

FREQUENTAZIONE DELLE POLARITÀ COMMERCIALI (ESCLUSI STUDIO E LAVORO)

		% RISPONDENTI 2016	VARIAZIONE SUL 2015
CENTRO COMMERCIALE	90,5		-6,6%
PARCO COMMERCIALE	21,2		
FACTORY OUTLET CENTER	34,3		
CENTRO URBANO	84,4		-7%
INTERNET	65,2		+5,8

Fonte: Trade Lab, Canali&C, GS1 Italy, Cncc "Dove va lo shopping. Osservatorio sulle polarità commerciali" 2016

«Il centro commerciale» aggiunge il vicepresidente Cncc **Renato Cavalli** «garantisce la presenza laddove il consumatore ne ha bisogno, perché il *mall* non nasce per catturare le persone con il prezzo, ma come **punto di servizio**». E infatti spesso prima di acquistare online, i consumatori fanno un giro nel centro commerciale, «dove trovano anche quello che non cercavano».

A ben vedere un modello di successo è costituito dagli outlet. Come scrive **Fabrizio Patti** su **Linkiesta**, durante i saldi gli sconti sugli sconti sono sufficienti. «Durante il resto dell'anno la ricetta trovata è quella degli **eventi**: parliamo dei concerti – e se pensate ai rimasugli dei talent segnatevi i nomi di tali Francesco De Gregori e Antonello Venditti – ma anche delle mostre, delle installazioni. O delle sagre, perché è pur sempre il sabato del villaggio. Ma sono tre i pilastri su cui puntano gli outlet per attrarre le persone.

- **L'intrattenimento**. Nel solo outlet di Serravalle Scrivia (Alessandria) di **McArthur-Glen**, tra la fine di giugno e quella di luglio al **Summer night festival** hanno suonato **Fiorella Mannoia, Antonello Venditti, Mario Biondi, Elio e le Storie Tese, Fedez, Norma Jean Martine**. Guardando per i cartelloni nei vari centri si trovano nomi usciti da talent e Sanremo, ma anche glorie come **Francesco De Gregori, Patty Pravo, Edoardo Gennaro** e così via. Spesso i concerti finiscono alle 22.30, lasciando un'ultima mezz'ora di shopping ai visitatori.

- **Il turismo** è il secondo pilastro della tenuta del settore e pas-

sa anche, per tutti gli outlet, dalle pubblicità sulle riviste distribuite sugli aerei, agli accordi con i tour operator e con gli alberghi vicini.

In un factory outlet come quello di Palmanova (Udine) quattro visitatori su dieci sono stranieri. D'estate arrivano al 60%. In quel caso sono austriaci, sloveni, croati, che spesso usano gli autobus a 30 euro tra andata e ritorno. Magie delle decine di tour operator che da anni offrono la specialità shopping scontato: si parte, si arriva all'outlet, si ritorna a casa in giornata.

Altrove la miniera d'oro sono i cinesi. Il loro itinerario tipico, in Italia, è brevissimo: Roma, Firenze, Venezia, spesso il tutto in un giorno e mezzo. Come quarta tappa è frequentissimo il passaggio di una mezza giornata in un outlet, dove viene ormai speso

Agli outlet

1
/ 3

degli acquisti dei turisti stranieri in Italia

FIGURA 2

UTILIZZO DELLE POLARITÀ PER GLI ACQUISTI

COMMERCIO URBANO	52,3	+3,9%
COMMERCIO EXTRA URBANO	43,3	-6,2%
INTERNET	4,4	+24,6%

Click & collect

Nell'ultimo anno quasi un acquirente online su cinque ha ritirato il prodotto in un punto vendita fisico.

Le categorie merceologiche più acquistate:

- Elettronica di consumo e telefonia (43,5%).
- Abbigliamento esterno (22,6%).
- Calzature (16,4%).

Fonte: Trade Lab, Canali&C, GS1 Italy, Cncc "Dove va lo shopping. Osservatorio sulle polarità commerciali" 2016

un terzo degli acquisti dei turisti stranieri in Italia (fonte: **Global Blue**). I beneficiati sono soprattutto le cittadelle che stanno nei pressi di qualche svincolo lungo questa direttrice.

Se si mettono assieme la possibilità di *tax refund* in aeroporto (per recuperare l'Iva), la mancanza di tasse per l'importazione e gli sconti sui marchi di moda globali, si ottiene una spesa media che ha superato i 3.500 euro a testa, volo escluso (fonte: **Canadean**, via Welcome Chinese).

Perché il turismo cinese è anche questo: voli a prezzi stracciati e giro nei negozi convenzionati con i tour operator, che si prendono una bella fetta dei ricavi.

- **La ristorazione** è il terzo pilastro. «È forse l'elemento

Il
20%

della superficie degli
outlet è dedicata
alla ristorazione

più evidente della svolta degli outlet – spiega **Luigi Maurizio Villa**, esperto di retail che per anni ha gestito le *operation* in un grande outlet del Nord – un tempo la ristorazione era poca e poco caratterizzata». Oggi, sulla scorta di quanto è già successo nei centri commerciali, «si stanno creando delle vere *food court*», le piazze della ristorazione. I nuovi progetti arrivano ad avere il 20% della superficie affittabile dedicata al cibo, con insegne varie, dall'etnico agli hamburger di fascia alta».

Giuseppe Roma, segretario generale **Rete urbana delle rappresentanze** (Rur), pone l'accento sui centri commerciali come **referenti territoriali** perché, afferma, «nella frammentazione del corpo sociale che ci lasciano gli anni della crisi, la visione economicistica non è più valida: i comportamenti sono più importanti della dimensione strutturale e i gruppi sociali vanno oltre il reddito. Oggi 15 milioni di italiani fanno acquisti sul web, ma il centro commerciale è sostanzialmente un web di mattoni, e la vera forza nei confronti del negozio di vicinato consiste proprio nella fruizione di *touch spending*: toccare i prodotti prima di comprarli. A ben guardare non è vero che il web ci allontana dal punto vendita».

Il centro
commerciale è un
web di mattoni

Centri commerciali, parlano i protagonisti

Sul fatto che i centri commerciali debbano cambiare, concordano i diversi operatori, siano essi proprietari, gestori o retailer.

Riguardo all'approccio di marketing, **Ermanno Canali**, presidente di **Canali&C** afferma: «Ciò che deve guidare i centri commerciali è la distintività. Tutti i centri commerciali si assomigliano, ma hanno peculiarità sulle quali il marketing deve ragionare per individuare il target prioritario da attrarre, con quale offerta e con quali elementi differenzianti. Bisogna identificare il prodotto, identificare il linguaggio utile per quali attività di marketing. E il centro commerciale deve penetrare nelle città».

«In Europa si recuperano aree dismesse nelle città», gli fa eco Massimo Moretti, presidente Cncc. «È tempo che anche l'Italia si adegui a ciò che viene fatto all'estero per restituire luoghi importanti e bellissimi alle città. Il termine extra urbano deve essere cancellato. Oggi i tempi sono maturi per recuperare le polarità urbane e trasformare non luoghi come le aree dismesse in centri pulsanti».

Ma la differenziazione passa anche per un ripensamento del modello di business, tanto che **Pietro Malaspina**, senior advisor di **Aedes** propone una nuova denominazione:

«Visto che i modelli di consumo sono cambiati e che le persone non vanno nei centri commerciali per comprare, ma per fare un giro, è necessario segmentare i prodotti in funzione della clientela in coerenza con la location. E trasformarli in centri esperienziali. Occorre però a tal fine costituire fin dall'inizio dei team di lavoro multidisciplinari con progettisti, uomini di marketing, della ricerca, merchandiser, eccetera. Per un progetto coerente fin dal suo nascere. Va però aggiunto che il tema alla base dei nostri ragionamenti è lo sviluppo e l'evoluzione del commercio. I negozi multimarca sono scomparsi e il monomarca caratterizza il paesaggio commerciale odierno. Il commercio risulta così clonato dovunque. Come può il centro commerciale distinguersi? C'è bisogno di accelerare la generazione di nuove insegne, un processo che in Italia è molto lento».

Il centro commerciale: un riferimento per le periferie

Quanto al rapporto centro-periferia, Roma afferma che dei 30 milioni di abitanti dei contenitori metropolitani, che cresceranno a 33 milioni nel 2030, l'83% vive in periferia e il centro commerciale è un riferimento per le periferie. Ed è il presidio territoriale che va valorizzato in termini di maggiore sicurezza, di maggiore legalità, di maggiore contributo alla base fiscale dei comuni.

«Il centro commerciale - sostiene Roma - deve esaltare le sue funzioni nelle periferie, sviluppando altre attività. Aggiungendo funzioni che esaltano la socializzazione», anche sondando nuovi territori, dando spazio alle *start up*, al *coworking*. Tutto ciò ne migliora l'immagine in senso generale. «Ricordiamoci che il tema territoriale è il tema del futuro». Le possibilità per trasformare la folla in pubblico sono le più svariate: volendo superare l'idea dell'evento legato al semplice intrattenimento con il cantante di turno, occorre alzare il tiro su eventi di tipo culturale, letterario, teatrale, scientifico, cinematografico e, perché no artistico, con esposizione delle tante opere

d'arte che soggiornano impolverate nei magazzini dei tanti musei italiani.

Un esempio attualissimo di **centro commerciale 2.0** è quello offerto da **Il Centro** di Arese, macchina da guerra che nei primi due mesi di attività (è stato inaugurato nell'aprile scorso) ha attirato 2 milioni di visitatori e nei giorni di picco ne ha contati 100 mila. «Il focus de Il Centro - spiega **Francesco Ioppi** direttore immobiliare **Gruppo Finiper** - è la soddisfazione dell'*experience*, la vera leva di differenziazione che permette di optare tra l'online e l'offline. Fino a ieri il compito nostro era di caricare i prodotti a scaffale. Oggi dobbiamo dare valore aggiunto». Così il centro commerciale è un luogo da vivere. Non è sufficiente essere bravi commercianti. Da qui l'**accento sui servizi** (struttura medico sanitaria, servizio di baby sitting, ecc.) e sull'architettura degli spazi. In più in questa esperienza, i negozi della galleria diventano degli *hub* per le vendite online, si trasformano da spazi di vendita in luoghi di *showrooming*. Il valore non risiederebbe, quindi, nel "cassetto" a fine giornata, ma nell'affluenza. In questa lettura, il centro commerciale diventa alleato dell'industria in quanto canale di sbocco.

Il valore del centro commerciale è nell'affluenza, non più nel cassetto



Tornano quindi utili le considerazioni del presidente di TradeLab **Luca Pellegrini**, che declina così le diverse definizioni dello **shopping**: elemento identitario, dalla forte personalizzazione, motivo di aggiornamento, di apprendimento, di prova dei prodotti, è ricerca di stimoli, di sorprese, ma è anche un processo sociale di confronto con gli altri, porta ad acquisti non predefiniti e richiede tempo, da cui l'*edutainment* e l'*entertainment*.

In questo quadro le diverse polarità commerciali mostrano alcune specificità che Pellegrini individua nell'**On the go** per il commercio diffuso (in Italia sono 750 mila i punti vendita in sede fissa cui si aggiungono 200 mila ambulanti ufficiali), il **Walking the town** per i centri commerciali naturali, l'**Always on** per internet, sempre a disposizione, il **Worth a visit?** per i centri commerciali. Con la differenza che mentre i centri commerciali naturali, internet e il commercio diffuso si rinnovano spontaneamente, i centri commerciali hanno necessità di avere una regia centralizzata. «Una regia che per i centri commerciali del futuro dovrà reinventare uno spettacolo ormai invecchiato, così come ha fatto il *Cirque du Soleil* per il circo, ricucendo una trama, una scenografia e una coreografia comuni. Lo spettacolo è uno, con forte identità propria, in grado di essere riproposta, innovata, nel tempo», afferma Pellegrini.

L'OPINIONE

Dubai? No, Arese, Italia



Mercoledì 13 aprile. Arrivo alle 9.00 per l'inaugurazione ufficiale de Il Centro di Arese, quella con gli invitati (tanti) e i giornalisti.

Entro. Prima impressione: sembra di essere a Dubai, bellissimo. E invece siamo ad Arese (Italia). Questa di Dubai è una sensazione che non ho provato solo io. Parlando con altri invitati all'inaugurazione, il Dubai pensiero è uscito tante volte. E invece siamo in Italia. Evidentemente anche da noi si possono fare cose così. Da un sogno di **Marco Brunelli**, il giovane non anagrafico che 20 anni fa ha iniziato a pensare a quanto oggi si è realizzato.

Quasi miracolosamente con il concorso di enti locali, banche, operatori si è rinconvertita un'area appartenente alla storia industriale italiana, dove sorgevano gli stabilimenti **Alfa Romeo**, per realizzare questo luogo. È bello, luminoso, con tanto legno, materiale che l'architetto **De Lucchi** ha orgogliosamente definito come il migliore di tutti.

La bellezza per noi italiani ha un valore che va oltre il solo senso estetico. Come ricordava **Ernesto Illy**, è parte indissolubile del nostro patrimonio identitario: è storia, cultura, territorio, ricerca scientifica, avanguardia tecnologica, qualità dei prodotti e creatività progettuale.

I soliti eroi del bicchiere mezzo vuoto buttano lì mezze frasi come «Bello... ma poi bisogna farlo funzionare» oppure «Ho visto realizzazioni bruttissime, ma se poi guardi i conti... avercene». Io voglio pensare che un'impresa simile sia da accogliere come un esempio che il "Faremeglioitaliano" esiste e può produrre valore per tutti.

P.S.

Giovedì 14 aprile. Ore 8.45. Il giorno dell'apertura al pubblico de Il Centro, della partenza della vita vera. Sono voluto venire a vedere. I parcheggi sono già pieni. Davanti a **Mediaworld** servono le transenne per conte-

nere una transumanza diretta verso una meta lampeggiante: il sottocosto.

Anche nel negozio **Lego** coda alle casse; qualche genitore che compra regali per i figli, ma soprattutto super appassionati dei mitici mattoncini.

Davanti all'ingresso dell'ipermercato di **Iper** una folla aspetta la prima apertura dei tornelli. Fotografo la cassiera che ha fatto il primo scontrino di una lunga serie. Mi fa una certa impressione pensare che macchine così complesse come un ipermercato o un centro commerciale, siano messe in moto e debbano partire e funzionare senza la possibilità di un rodaggio. Quello che ieri era un macchinario nuovo e spento, oggi è un forno che sforna pane e torte a ciclo continuo, la barriera casse nuova di zecca deve girare senza intoppi. I processi di rifornimento devono garantire sin da subito quantitativi sufficienti per la domanda.

Subito a grande velocità, subito a regime, come se fosse un sabato prenatalizio.

Sarà, ma mi sembra che quanto ho visto oggi sia un segno che, anche in Italia, possiamo farcela.

Marco Cuppini
direttore responsabile Tendenze online

I centri commerciali
devono reinventare
lo spettacolo ormai
invecchiato

Nondimeno **Marco Cuppini**, research and communication director di **GS1 Italy**, sottolinea come leggere i dati in maniera integrata e non a silos possa dare qualche spunto di riflessione diverso. «In particolare lo **shopping olistico** è ormai una realtà incontrovertibile, la fusione tra digitale e fisico è esemplificato egregiamente dal fatto che, come rileva l'indagine di TradeLab, il 27,5% dei consumatori ricerca informazioni attraverso il tablet o lo smartphone direttamente nel punto vendita e quante persone – nota Cuppini – utilizzano i volantini dal pc o addirittura dal dispositivo mobile? Lo stesso *click & collect* (nell'ultimo anno un acquirente online su 5, evidenzia l'Osservatorio sulle polarità commerciali di Trade Lab “Dove va lo shopping”, ha ritirato il prodotto in un punto vendita fisico) è la forma di integrazione più evidente». Il riferimento, al riguardo, può essere **Penguin Pick-Up**, centri di ritiro gratuito per acquisti online, effettuati su qualsiasi sito web,

posizionati nei parcheggi di otto centri commerciali del gruppo canadese **Smart Centres**, con la previsione di un centinaio di nuove aperture nel prossimo futuro. «Il progetto genera vantaggi sia per i clienti che per i retailer e i mall: il 42% dei clienti venuti per un ritiro visita almeno un negozio all'interno del centro commerciale», afferma **Fabrizio Valente di Kiki Lab**.

In una rete, quindi, che sta costruendo i fondamenti dell'economia dell'accesso e le basi per nuovi **modelli di consumo post-proprietari**, nessun settore economico è indenne: da quello finanziario, dove le attività di *social lending* e di *crowdfunding* si confrontano con un certo

Il
27,5%

dei consumatori
cerca informazioni
con il tablet o lo
smartphone nel
punto vendita

Smartphone e punto vendita

Secondo **Alberto Bazzi**, director **Deloitte Digital**, l'influenza dei dispositivi mobili sta evolvendo e sta guidando i cambiamenti del consumatore nel punto vendita. Già oggi con lo smartphone il 30% legge le recensioni dei prodotti, il 29% acquisisce informazioni o confronta i prezzi e il 22% fa il checkout e paga. «Si prevede che i consumatori utilizzeranno decisamente di più lo smartphone nel punto vendita di quanto facciano oggi», afferma Bazzi. Verso quale direzione? «Sono cinque le aree nell'utilizzo del mobile nel punto vendita:

- Ottenere maggiori informazioni per facilitare la localizzazione dei prodotti all'interno del negozio.
- Collegare l'esperienza fisica con quella digitale, attraverso shopping list personalizzate.
- Assistenza e cura del cliente in-store.
- Integrazione con i social media.
- Gestione delle fasi di pagamento e dei programmi fedeltà.

Ma queste non devono essere considerate separatamente per non perdere le maggiori opportunità», afferma Bazzi.

I pagamenti con lo smartphone, per esempio, sono ancora poco diffusi, ma l'ingresso anche in questo ambito, degli operatori *over the top* (Facebook, Google, Apple, Samsung, PayPal, Amazon) che stanno aggredendo il mondo dei pagamenti, potendo contare su una grande disponibilità di dati e di profilazioni, può determinare un'ulteriore rottura, ad affrontare la quale i retailer dovrebbero prepararsi. Esemplifica il presidente dell'**Associazione italiana istituti di pagamento e di moneta elettronica Maurizio Pimpinella**: «Amazon comincia a erogare fidi e prestiti personali ai propri clienti; Facebook si sta trasformando in un istituto di pagamento, emette carte prepagate e gestisce l'e-commerce. Apple con Apple pay diventa un traghettatore verso i merchant e Samsung inserisce nel suo wallet fino a 12 carte, in grado di operare anche a telefono spento. I sistemi di pagamento sono l'architettura della digital transformation».

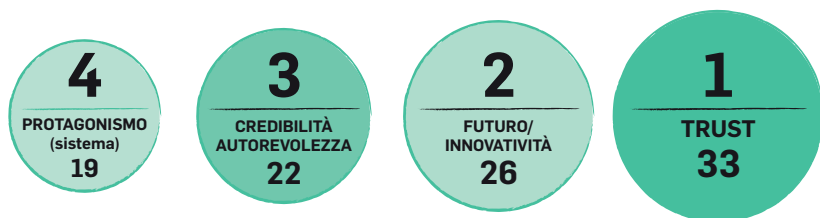
Nuovi e vecchi miti nella società del temporaneo

Cadono miti ritenuti solidi e se ne affacciano di nuovi: l'*heritage*, la storia contro il mito delle startup, per esempio. Il cambiamento e la mobilità si fanno regola e nella ricerca continua di stimoli e novità si fa largo il mito dell'esperienza temporanea, circoscritta, situata e cumulabile (nei consumi è l'experience, nei media è l'informazione in tempo reale). «Siamo immersi nella società del temporaneo: per i media bisogna essere in grado di produrre contenuti autorevoli nel più breve tempo possibile, per le aziende l'offerta deve mutare di ora in ora, in relazione al tipo di visitatore, ai suoi desideri che possono evolvere nell'eccitazione del momento. Le imprese devono saper pianificare esperienze temporary esenti da prevedibilità. La storia di un'impresa e delle sue marche non è più un valore da giocare in sé, occorre attualizzarla con la capacità di dialogo, di ruolo social, di progetto orientati al futuro» puntualizza Giuseppe Minoia, presidente onorario GfK.

È la fine del mito della storia, dell'*heritage* quando sono un limite all'innovatività. Secondo le rilevazioni di GfK la notorietà delle marche è sempre meno un driver degli acquisti: «comprare solo le marche più note» è passato nelle risposte dal 46% al 19% e anche il legame qualità/prezzo si è rotto: la verbalizzazione «oggi trovo prodotti di qualità a basso prezzo» passa dal 58% nel 2000 all'86% nel 2016. Secondo il nuovo *brand reputation index* sviluppato da GfK, al primo posto vi è la fiducia, al secondo l'innovatività, al terzo l'autorevolezza con pesi sull'intenzione di acquistare/di diventare cliente rispettivamente del 33%, del 26%, del 22%. Il protagonismo del brand è solo al quarto posto con il 19%. «Le marche diventano importanti se si trasforma in icone evocative di possibilità di esperienze inedite, emozionanti, mai sperimentate», aggiunge Minoia.

NUOVO BRAND REPUTATION INDEX

Il peso (impatto) dei baricentri di reputation sull'intenzione di acquistare/di diventare cliente



Fonte: GfK “Disintermediazione, tra empowerment individuale e condivisione digitale” 2016

E il retail ha di fronte a sé quattro aree di lavoro:

- La convenience, intesa come comodità per il cliente (farsi trovare dove sono presenti gli acquirenti).
- La scelta in funzione delle opzioni multicanale.
- Il prezzo uguale nei diversi canali/formati.
- L'experience garantita da una maggiore attenzione al cliente.

«I retailer devono occuparsi più del consumatore che della concorrenza» esorta Antonio Besana, deputy general manager GfK Italia.

successo con un sistema bancario immobile, ai viaggi e alle vacanze con le offerte *peer to peer*, ai trasporti (**Uber**, **Blablacar**), alla musica (**Spotify**), ai servizi alle persone. E naturalmente, anche il mondo del retail è coinvolto, dove la multicanalità, in quanto approccio complementare ai diversi canali fisico e digitale, è una realtà ormai ben chiara nella mente e nei comportamenti dei consumatori.

Il protagonismo digitale multicanale attraversa le generazioni

È una ricerca di competenze che trova nella tecnologia lo strumento più potente e più immediato, ma che poi approda alla necessità di ricostruire rapporti diretti. Anche nel mondo bancario dove la disintermediazione rimane ancora più nelle intenzioni che nell'esperienza concreta. Secondo i dati GfK solo un cliente capofamiglia su due oggi ha una relazione multicanale con la banca, e l'online viene utilizzato come canale esclusivo per il banking da solo 1 cliente su 10. Anche tra i **millennials**, una relazione su due avviene *face-to-face*. I siti preventivatori sono conosciuti dal 75% dei capifamiglia utenti di banche e assicurazioni online, ma solo il 4% dichiara di farvi direttamente acquisti di prodotti finanziari.

GENERAZIONI LONTANE?

**Numero medio
di touch point
digitali usati
nel mese
(mobile + fisso)**

14-34 digitali

152

55+ digitali

119

SITI WEB

84

63

APP

43

33

TV TEMATICHE

25

23

**web user
(7 giorni)**

11,5

MILIONI

14-34 anni

11,5

MILIONI

35-49 anni

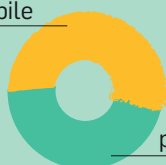
10,0

MILIONI

50+ anni

**Quota del
tempo sul
web da:**

mobile



57%

pc/laptop

14-34 anni



47%

35-54 anni



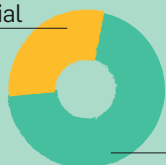
35%

55+ anni

**Tempo sui
social sul
totale
minuti web**

(Tumblr, Pinterest,
Facebook e Twitter)

social



31%

altro

14-34 anni



32%

35-54 anni



33%

55+ anni

Base: utenti digital

149,4

miliardi di euro
i consumi non
alimentari

I ricercatori di GfK, inoltre, puntano l'attenzione su un aspetto poco considerato. Quando si affronta il tema del mondo digitale, si tende a dare grande enfasi ai millennial. Molto meno alle altre classi d'età. Invece, su 33 milioni di internauti attivi in una settimana, i millennial sono 11,5 milioni così come i 35-54enni, ma gli over 55 sono ben 10 milioni. Ciò sta a significare, nelle parole di Siliprandi che «l'equilibrio del protagonismo digitale delle

diverse generazioni è una realtà e il *multichanneling* digitale le attraversa».

È una vera e propria caduta delle barriere tecnologiche per gli over 55enni, con un'erosione consistente del gap intergenerazionale. «I senior sono stimolati a superare il divario digitale perché non sopportano il fiato sul collo dei millennial: l'abilità digitale diviene sinonimo di prestigio e distinzione», afferma il presidente onorario GfK **Giuseppe Minoia**.

IL PARADIGMA DEL NON FOOD

Un punto di vista privilegiato e fuori da schemi cristallizzati nella lettura del percorso di acquisto compiuto dal consumatore lungo tutti i touchpoint fisici e digitali è quello offerto dall'**Osservatorio Non Food** di **GS1 Italy** che, giunto alla quattordicesima edizione, certifica, finalmente, un'inversione della tendenza negativa che

aveva caratterizzato negli ultimi anni i mercati non alimentari considerati, registrando un +1,4% nel 2015 sull'anno precedente.

I consumi non alimentari calcolati dall'Istat costituiscono un mercato che vale circa 149,4 miliardi di euro che rappresenta il 14,8% del totale consumi delle famiglie italiane (comprensivo della voce dei servizi) con un peso inferiore rispetto al 16,3% del 2011, ma con una crescita in valore assoluto (+1,6%) nel 2015 superiore rispetto ai beni *grocery* (+1,2%). Assommano invece a 101 miliardi di euro i consumi monitorati dall'Osservatorio Non Food.

«Finalmente dopo tanti anni i consumi nel 2015 si sono riportati sui livelli del 2011», afferma l'economista **Luca Zanderighi**, fondatore e partner di TradeLab. «Si tratta di una ripartenza lenta, che fa prevedere un segno positivo nel

FIGURA 3

MERCATI NON ALIMENTARI OSSERVATORIO NON FOOD GS1 ITALY

Variazioni% (anno su anno)	2011	2012	2013	2014	2015
Abbigliamento e calzature	-2,5	-4,6	-6,6	-3,7	-2,4
Elettronica di consumo	-5,5	-2,3	-2,8	-0,7	5,0
Mobili e arredamento	-1,2	-7,3	-6,1	-0,6	1,3
Bricolage	1,2	-5,8	-2,3	-0,5	0,8
Articoli per lo sport	0,8	-3,9	0,8	-3,1	0,5
Prodotti di automedicazione	8,1	-0,9	2,3	3,7	6,3
Casalinghi	-1,6	-5,9	-4,1	-1,1	0,8
Edutainment	-5,9	-6,1	-3,8	-3,9	4,1
Prodotti di ottica	1,7	-2,4	-1,6	-0,3	4,1
Tessile	-1,2	-5,6	-7,4	-2,3	-2,2
Cancelleria	0,3	-2,2	-5,1	-1,1	-0,2
Giocattoli	-3,3	-2,5	-3,5	0,9	6,0
Totale Non Food	-1,5	-4,4	-3,9	-1,5	1,4

Fonte: Elaborazione TradeLab per GS1 Italy su fonti varie "Osservatorio Non Food" 2016

2016, anche se i comparti analizzati dall'Osservatorio si muovono con velocità e intensità diverse». (VEDI FIGURA 3)

L'Osservatorio Non Food di GS1 Italy però giunge a mettere in discussione (almeno in parte) tante certezze che sono andate sviluppandosi in questi anni di trasformazione e cambiamento. Che per esempio il consumatore fosse entrato nell'era digitale a piedi uniti e che passasse il suo tempo dedicato all'acquisto tra raccolta bulimica di informazioni, scambio di notizie sui social vari, verifica dei prezzi sullo smartphone davanti alla vetrina del prodotto agognato, fotografia e condivisione del nuovo abito provato nel camerino virtuale, ordine online e ritiro nel punto vendita, o viceversa, in un **customer journey** che attraversa decine di touchpoint. Tutto questo c'è, esiste e con ogni probabilità diventerà sempre più



Guarda il video
"Osservatorio Non Food 2016"



rilevante, almeno per una buona parte della popolazione.

Ma c'è dell'altro. E la ricerca condotta da GfK per l'Osservatorio Non Food è andata a cercarlo intervistando 750 persone, rappresentanti degli italiani digitalizzati (il 50% circa della popolazione) riguardo al loro comportamento

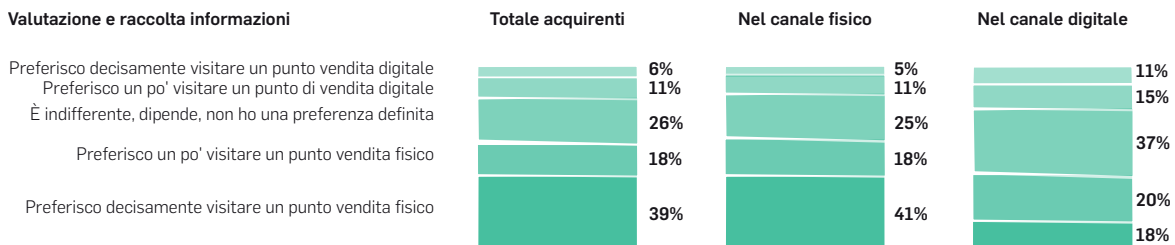
nell'acquisto effettuato nel canale fisico o in quello digitale in almeno una categoria tra elettronica, elettrodomestici, libri e videogiochi.

«La prima sorpresa – segnala **Edmondo Lucchi**, responsabile del dipartimento new media di GfK – è che per le tre aree merceologiche considerate, il punto vendita fisico è il touchpoint principale sia per l'acquisto sia per la ricerca di informazioni. Seguono poi nelle fonti informative utilizzate: la raccolta di informazioni presso amici o parenti e il contatto con il prodotto al di fuori del punto vendita. Da rilevare inoltre che i processi informativi sono di intensità media o ridotta: non si usano canali informativi molteplici sovrapponendo "n" fonti differenti. Ciò sta a significare che il canale d'acquisto in cui ci si trova è il touchpoint principale». (VEDI FIGURA 4)

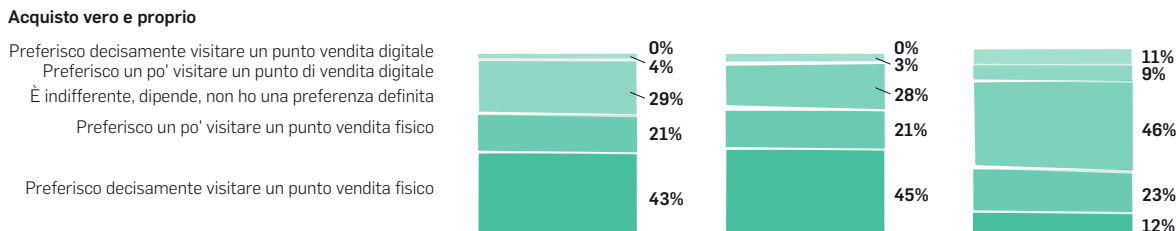
FIGURA 4

ELETTRONICA: CANALE FISICO O DIGITALE?

Valutazione e raccolta informazioni



Acquisto vero e proprio





@Tendenzeonline

Il consumatore crossmediale è più un mito che una realtà #nonfood @GS1Italy @GfK_Italia



@cupmar

Il consumatore non è Homo oeconomicus: il tempo dedicato alla raccolta di info dipende dal coinvolgimento emotivo I E.Lucchi @GfK_Italia #nonfood



@Clazzati

Dai processi d'acquisto analizzati da @GfK_Italia sembra proprio che gli italiani siano diventati omnichannel... #nonfood

Pertanto il *cross-checking* fra canale fisico e canale digitale non è particolarmente diffuso ed è relativamente simile fra i due. Inoltre non emerge un presidio marcato di uno rispetto all'altro.

Analizzando poi le fonti informative per canale, nel punto vendita fisico conta molto sia l'esposizione del prodotto, sia il contributo del **personale di vendita**; ma mentre il canale fisico si identifica con il punto vendita, nel digitale il sito o la app in cui si acquista ha un ruolo orientativo molto più aperto alle "entità esterne": motori di ricerca, recensioni, commenti online, comparatori di prezzo, e altro».

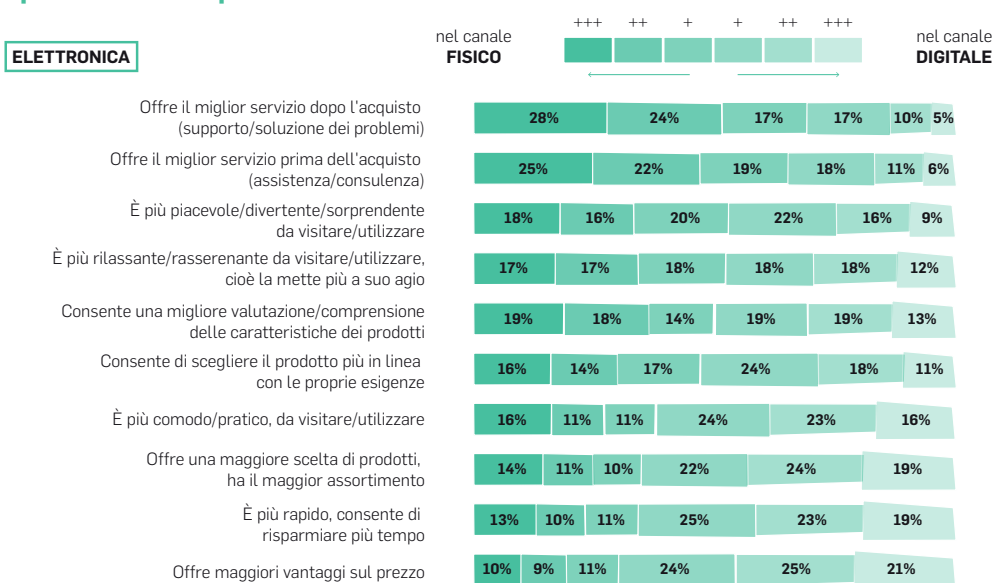
Nella scelta del punto vendita la convenienza strutturale o episodica e la relazione sedimentata (fiducia o abitudine) costituiscono la motivazione principale, mentre nella scelta del canale è

Il punto vendita fisico è il touchpoint principale per l'acquisto e per la ricerca di informazioni

FIGURA 5

I VANTAGGI PERCEPITI DEL CANALE FISICO VS. QUELLO DIGITALE

Analisi per totale campione



Fonte: GfK per GS1 Italy "Osservatorio Non Food" 2016

diffusa una prevalenza di quello fisico al quale si attribuiscono vantaggi in termini di servizio e di supporto pre e post vendita. Al canale digitale si riconoscono invece maggiore concorrenza di prezzo, rapidità e risparmio di tempo, praticità e ampiezza di scelta. «Come a dire che il canale digitale vince per efficienza (economica, temporale, logistica) e quello fisico vince per efficacia» chiosa Lucchi. (VEDI FIGURA 5)

È però significativo il fatto che nella ricerca di informazioni e nell'acquisto non vi sia esclusività dell'uno sull'altro. Vi è anzi una certa complementarità, cosa che dipende a favore di una loro convivenza e non di uno scontro diretto per il futuro. Tanto più che dalla ricerca dell'Osservatorio non sembra esserci una deriva generazionale forte come si potrebbe pensare. Anzi sono le fasce d'età mediane che colgono il vantaggio del canale digitale, proprio perché ricercano maggiore efficienza nell'organizzazione

del proprio tempo «perché siamo di fronte a una situazione di tipo pragmatico, non di entertainment» sottolinea Lucchi. «Dopo 20 anni di digitalizzazione di massa, e a fronte dei risultati raccolti in questa ricerca, appare fondata l'ipotesi che il punto di vendita fisico possieda una prestazionalità specifica, magari poco verbalizzabile, ma sostanziale e antropologicamente fondata, quindi destinata a perdurare. Vi è un'antropologia comune dietro ai processi di acquisto: la relazione con i canali di acquisto esprime strutture molto simili anche su merceologie molto differenti».

Lucchi ridimensiona anche il ruolo della ricerca informativa, meno elevata e meno digitalizzata di quanto ci si potrebbe aspettare con l'aumento della componente digitale mobile nelle attività lavorative, sociali e di consumo. In un sistema con informazione molto fluida e distribuita, i processi competitivi tendono ad



Guarda il video
"Impazienza 2.0 - Luca Ravenna
per GS1 Italy"



allineare molte prestazioni e molti differenziali di prezzo rendendo quindi meno cruciale un processo informativo molto completo e dettagliato.

«Se si trova in un punto vendita fisico il prodotto che soddisfa le esigenze di partenza, si parte dal presupposto che i prezzi non siano troppo differenti da altri punti vendita e se c'è un'offerta speciale – esemplifica Lucchi – non si hanno ragioni per continuare nella ricerca e ci si ferma lì. In sostanza raggiunto un certo livello di saturazione informativa, si delega a chi è noto e in grado di sostenerci, cioè alla marca, al prodotto, al prezzo, all'insegna».

In questo scenario il punto vendita che ruolo svolge per i consumatori online? Una conferma del suo ruolo è inserita nel contesto globale dalla ricerca **Total Retail di PricewaterhouseCooper**: «Il negozio fisico opera da una

Verso l'everyday best price

L'utilizzo estensivo dei dati o dei big data è anche una delle chiavi di innovazione per superare il tema del prezzo, spostando l'accento sulle relazioni. Tema quanto mai cruciale in questo periodo di deflazione, di sovraesposizione delle promozioni, di diversa sensibilità al prezzo e alla convenienza.

Lo sottolinea **Emiliano Rantucci**, vice president **Capgemini Italia**, quando afferma che è in atto un passaggio dall'every day low price all'every day best price. «Per quel consumatore, quel momento, quel prodotto. Un passaggio che significa capire il prezzo giusto, verificare l'elasticità al prezzo dei prodotti, migliorare la conoscenza dei prezzi della concorrenza, dedicare risorse ai prodotti più popolari e più profittevoli, analizzare e controllare le variabili esogene».

La via da seguire, esemplificata da Rantucci, è quella percorsa da un distributore di bevande sudamericano che attraverso un sistema di raccolta strutturata e analisi dei dati ha potuto scoprire che il 95% delle vendite era garantito da poco più di 200 referenze sulle 1300 gestite, che le bevande con determinati gusti sono più vendibili in piccoli formati, che il meteo influenza più il gusto del formato.

«C'è la disponibilità di volumi e tipologie di dati con ordini di grandezza superiori a quelli sinora gestiti – conclude Rantucci –, tanto che non si parla più di *business intelligence*, ma di *predictive analytics*. Oggi esistono strumenti software e approcci progettuali, non più prerogativa solo dei grandi retailer, che possono favorire il passaggio da azienda orientata al prodotto a impresa intelligente».

posizione di forza, anche se il traffico rallenta, come si è registrato fino a luglio 2015 nei punti vendita americani. Vi è una forte evidenza, secondo i dati raccolti, che molti consumatori desiderino un'interazione fisica con il prodotto. Certo, dipende dalla categoria, ma una certa preferenza per il negozio fisico si rileva sia nella fase di ricerca sia in quella di acquisto. Anche nelle categorie per le quali i consumatori preferiscono la ricerca online – come l'elettronica di consumo, gli elettrodomestici, l'abbigliamento e le calzature – la maggior parte preferisce l'acquisto nel punto vendita.

Fanno eccezione i libri, per i quali l'online sembra essere la variabile vincente.

Il grocery, dal canto suo è un settore che sembra essere ancora restio all'online. Solo nel 33% dei casi la ricerca online è il metodo preferito, ma nel 72% il punto vendita è il metodo d'acquisto praticato. E il 62% del campione dichiara di non acquistare prodotti grocery online.

Il

62%

dei consumatori
globali non acquista
prodotti grocery
online

CARTOLINE DAL BIG SHOW #NRF16 - day 2



18 gennaio 2016.

«**W**here are you from? Milano, Italy. Wow, I love Milano, I love Italy». È quello che succede in tutto il mondo – e New York non fa certo eccezione – quando il tuo interlocutore scopre che sei italiano. Qui a New York capita spesso di scoprire che il **Daniel Angelillo** di turno ha un nonno di Caserta e quindi questa alchimia è – se possibile – ancora più potente. Bisognerebbe ricordarselo più spesso che noi italiani abbiamo super fan in giro per il mondo. Fa bene alla nostra autostima, e tiene lontano il nostro innato scetticismo sulle nostre capacità.

Gli italiani non sono più solo simpatici, eleganti e col cibo più buono del mondo (cosa che fa piacere, ma ormai non c'è ristorante che non ti offra piatti con l'arugula, la rucola, o risotto con due esse, o altro che qui è sinonimo di qualità ed eccellenza e che da noi è semplicemente quotidiano). Gli italiani oggi sono anche bravi e stimati.

Fa piacere sentire italiani che raccontano di esperienze di successo.

Succede qui a **NRF** con **Eataly**, premiato come retailer internazionale dell'anno per aver saputo fondere ristorazione e distribuzione insieme attraverso il nuovo "mantra" del retailing moderno: l'*experience*. Interessante sentire che, a differenza dell'Italia, lo sforzo maggiore qui negli Stati Uniti si è concentrato sui dipendenti, investendo molto per renderli «felici, formati e motivati per poter avere il miglior impatto sui clienti. *It's all about people, people, people*» ha detto **Nicola Farinetti**.

O il supermercato del futuro di **Coop**, presentato in una sala grematissima, dove una integerrima addetta alla security non faceva entrare più nessuno; «Ci starebbe solo Spiderman (!!)», mi dice. Forse intendeva sul soffitto. Un'altra cosa interessante del NRF sono gli *store tour*: sia virtuali che reali, in giro per la città. La differenza fra i due è la stessa che c'è fra "l'innovazione da convegno" e l'innovazione del mondo reale.

Non sempre le due combaciano. Sto partecipando al tour di negozi organizzato da **Kiki Lab**; alle cinque del pomeriggio, finita la sbornia di presentazioni, relazioni, market place, si fanno belli belli una decina di chilometri per vedere e toccare con mano quanto di più nuovo bolle in pentola (New York non era la *melting pot*?!). L'altra differenza fra i due tipi di tour è che oggi El Niño se ne è definitivamente andato per lasciare il posto ad un bel meno otto, con vento simil bora triestina.

Tra gli altri, vediamo il nuovo **Microsoft** sulla Fifth Avenue, nato con tre obiettivi: vendere, creare fan e mostrare il meglio "della casa". La relazione fra fisico e digitale in questo caso ha portato ad una crescita delle vendite online dell'area di New York del 68%. Un altro *flagship store* visitato è **Muji**, 1.100 mq di *experience* fatta di un "aroma lab", di personalizzazione e di vendita di prodotti esclusivi di questo negozio: la serenità regna sovrana. Poi c'è l'innovazione che funziona nei convegni, ma che ha qualche intoppo nella realtà. I sensori di calore nei camerini che rilevano se sono occupati anche se sono vuoti e i chioschi per il pagamento fuori dal camerino per evitare code alle casse (e eventuali pentimenti) mai attivati perché intralciavano le code di chi doveva provare i vestiti. Canale, multicanale, omnichannel, tutta roba vecchia; adesso è arrivato il "*distributed commerce*". Che è qualcosa come tutto, in ogni momento, in qualsiasi modo per un consumatore che non è più re, ma è diventato dio (ipse dixit in New York). Ma del consumatore vi racconto domani (voi se siete tristi, annoiati o vi sentite soli guardate più del solito le mail o YouTube?).

**dal diario di Marco Cuppini
direttore responsabile Tendenze online*

E il prezzo? «Il consumatore – spiega Lucchi – ha una motivazione al prezzo con delega all'insegna. I differenziali di prezzo rispetto all'online si sono assottigliati in confronto a qualche anno fa. Un'offerta in un negozio di fiducia può bastare a rassicurare il cliente e a fargli pensare "vabbè, non vale la pena di cercare ancora online"».



@Tendenzeonline

Non strategie digitali, ma strategie in un mondo più digitale. #kikilab
#RetailDisruption @CFMTformazione



@cupmar

The great disruption is the convergence of online and offline (K. Chenault, ceo American Express)
#NRF16 #digital

VADEMECUM PER LE IMPRESE

Ma le aziende, i retailer, come affrontano questa realtà in rapida evoluzione?

Secondo Zanderighi sono essenzialmente tre i punti sui quali le imprese devono focalizzare l'attenzione.

- **L'interazione con i consumatori**, attraverso le sfide che le imprese stanno affrontando come la ricerca online e l'acquisto offline, il click & collect, il *try & buy* (prova nel punto vendita e acquisto online).
- La seconda riguarda **l'interazione tra i canali**. «È in corso un processo di **razionalizzazione delle reti fisiche** già

da alcuni anni: oggi si parla di circa 4 mila punti vendita in meno con un bilancio, tra aperture e chiusure, nel 2015, pari al -0,8% in un anno, con modalità diverse tra comparti e polarità commerciali, con l'obiettivo di trovare un punto di equilibrio tra tenuta dei margini e produttività» chiarisce Zanderighi.

- Infine vi è **l'interconnessione dei diversi touchpoint** (significativo però il fatto che il 16% delle imprese non abbiano

4

MILA
punti vendita in
meno nel 2015

Performance e impatto dei touchpoint

Nella tavolozza dei touchpoint a disposizione, occorre definire un approccio che riscopra da un lato la specificità di ciascuno e dall'altro sviluppare un'esperienza d'acquisto organica con ciascuno di loro, utilizzando la tecnologia.

Walter Caccia, head of brand & communication **TNS Italia**, parla di "rivoluzione dei touchpoint", che ha cambiato il modo di lavorare nelle aziende. «Mediamente ciascuna persona utilizza quattro differenti touchpoint prima di arrivare a finalizzare l'acquisto», afferma Caccia, «spesso in maniera non prevedibile dalle teorie della customer journey». Tanto che nella mente del consumatore non ci sono suddivisioni tra canali e finalità e ogni touchpoint risponde a più di una funzionalità specifica. Sono tutte esperienze di contatto con i brand che lo influenzano lungo il suo processo d'acquisto. Così chi si occupa di marketing non è in grado di prevedere quale punto di contatto verrà utilizzato e in che modo avverrà l'interazione con il brand. Resta però importante focalizzare l'attenzione sul fatto che l'universo digitale (inteso qui come piattaforma per la creazione di una brand community) è la dimensione cruciale nella connessione tra i vari touchpoint.

Secondo le ricerche di TNS questa premessa viene confermata dal fatto che anche per i touchpoint vale la legge di Pareto: il 20% dei punti di contatto genera l'80% dell'impatto positivo. Ma come farli rendere al meglio?

Nel tentativo di organizzare un'attività con al centro i touchpoint, Caccia individua quattro macrogruppi che ruotano attorno al dato comune del coinvolgimento del consumatore connesso:

- Identificare quale touchpoint ha il maggiore impatto sul proprio brand.
- Allineamento dei touchpoint: «quasi sempre vi è scollamento tra i modi di esprimersi sui canali tradizionali e nel digital», afferma Caccia.
- Utilizzare coerentemente il tasto dell'emozione attraverso i vari touchpoint.
- Convertire il consumatore omnicanale in acquirente.

In particolare per quest'ultima area di intervento occorre concentrare l'interesse non su dove si trova il consumatore (raccolta di informazioni e precedente esperienze d'acquisto, pre-store, in-store), ma l'analisi dei touchpoint deve basarsi sul loro impatto per l'acquisto, dal punto di vista della categoria, del brand o del punto vendita. Alla base di un tale modo di operare per facilitare la conversione all'acquisto, vi è un cambiamento di tipo organizzativo: «Nella trasformazione digitale occorre abolire i silos aziendali e viaggiare speditamente verso un marketing integrato tra le funzioni, in grado di avere una visione sull'intero ciclo del processo d'acquisto», conclude Caccia.

Retail in azione. I trend dell'innovazione

«**I**l retail è un settore esposto, come pochi, alla velocità dei cambiamenti – afferma Fabrizio Valente di Kiki Lab – accelerati anche dalla rivoluzione imposta da web, digital ed e-commerce. Alcune tendenze si sono consolidate, altre sono giunte a maturità, alcune nuove si sono imposte». Tanto che oggi è difficile definire che cosa sia un negozio: le barriere tra punto vendita fisico e digitale sfumano sempre di più. Dalle visite ad aree retail innovative e di successo effettuate dal team di Kiki Lab–Ebeltoft Group nell'ultimo anno a New York, Cannes, Stoccolma, New Delhi, Parigi e Barcellona, ecco formule che oggi sembrano più *border line* rispetto all'idea tradizionale del retail, ma che indicano certamente le direttrici della sua evoluzione. Dove il servizio nelle sue articolazioni diventa la parte essenziale.

SERVIZIO 360°

A Stoccolma il centro commerciale **Mood** è un centro urbano, aperto 3 anni fa, con una superficie di oltre 10.000 mq su 3 piani e 60 negozi, che è diventato molto velocemente una *destination*. All'ingresso, come in un hotel di lusso, troviamo una *conciergerie*, un punto di accoglienza dove il cliente può bere qualcosa, chiedere informazioni, lasciare il proprio cane mentre fa shopping, lasciare degli abiti da mandare in tintoria e tornare a prenderli dopo qualche giorno.

PERSONALIZZAZIONE

Bite Lip Lab, piccola boutique di New York, a Soho, specializzata in rossetti, offre alle clienti la possibilità di crearsi il proprio rossetto personalizzato, scegliendo tra una vasta selezione di diversi colori, *finish* e aroma. Il processo complessivo dura circa mezz'ora e il prezzo di vendita è accessibile. È stata acquistata dal gruppo **LVMH (Sephora)** e continua a innovare. Ora si possono personalizzare anche i contenitori e i clienti che vengono per un regalo sono stimolati a coinvolgere la festeggiata per un consulto a distanza via Skype, con un'addetta che si presta a fare da modella.

TECH&DIGITAL

Il grande magazzino **Macy's** a New York ha recentemente realizzato un importante progetto digitale. L'App offre numerose funzioni interessanti: la totale visibilità del magazzino di ogni negozio, permettendo ad esempio al cliente di scoprire in modo autonomo se un capo della propria taglia e colore preferito è disponibile. Se il cliente accetta di farsi geolocalizzare, l'addetto può inoltre recuperare il prodotto in magazzino, mentre il cliente continua la sua visita, venendo poi raggiunto nel luogo dove si trova. Il pagamento può avvenire in qualsiasi punto del negozio, in modalità *paperless*, senza carta, con la ricevuta digitale, più semplice e sicura da conservare.

MULTI-SENSOR

Aesop a New York è un format nato in Australia specializzato in cosmetica e presente in 9 paesi con 61 punti vendita. Dal punto di vista del retail design l'esposizione è molto naturale e si sposa con la naturalità del prodotto. Interessanti la presenza di un tester fuori dal negozio per provare il prodotto e un'area della vetrina dedicata all'accoglienza, con i clienti che possono sedersi a un tavolino.

VALORI

Fabindia è una catena indiana di prodotti fatti a mano, che aiuta a offrire uno sbocco commerciale ai prodotti degli artigiani indiani che usano tecniche tradizionali. Il modello di business è partecipativo con gli artigiani che diventano piccoli azionisti del gruppo.

SOCIALTAILING

La catena canadese **Lululemon** (quasi 400 punti vendita nel mondo), specializzata in abbigliamento sportivo, in particolare running e yoga, vanta una presenza consolidata a New York. Il nuovo flagship sulla 5th Avenue include un piano interrato chiamato Hub 17: un concept che intende rafforzare le relazioni con la comunità e con il quartiere e quindi offre uno spazio con tavoli, sedie e poltrone per rilassarsi, angolo caffè per i clienti ed eventi quotidiani sui temi legati al dna del brand, sia teorici – convegni e conferenze – sia pratici, con classi di yoga e altre attività.

RETAIL LIQUIDO

È una tendenza che segmenta non solo i tipi di clienti, ma anche le diverse situazioni di visita, proponendo fruizioni differenziate.

Gourmeet è il concept store aperto a Napoli da un socio **Conad** focalizzato sulle esperienze locali, dove il supermercato **Sapori & Dintorni** è integrato da una gastronomia focalizzata sul chilometro zero, da un ristorante, un'enoteca e una caffetteria gourmet. E si arricchisce della collaborazione con chef stellati, come **Niko Romito**. Qui i clienti possono acquistare e cucinare sul posto, acquistare prodotti già cucinati e portarli a casa, partecipare a degustazioni di vini con sommelier o delle creazioni di chef stellati, a eventi culturali e a corsi di cucina. Nel primo anno di apertura (è stato inaugurato nel febbraio 2015) è stato raggiunto il *break even* con 4,6 milioni di euro di fatturato, una produttività di Sapori & Dintorni di 11 mila euro al metro quadrato, e uno scontrino medio di 15 euro.

EFFICIENZA PER I CLIENTI

Il servizio è al centro dell'offerta di **Hi Shine**, che in Polonia propone consegna e ritiro della biancheria da lavare con *locker* aperti 24 ore tutta la settimana, ma anche di **Lunettes pour tous**, che garantisce occhiali da vista in dieci minuti (per le lenti più comuni, che rappresentano l'80% delle vendite), grazie a un database di 60 mila schede di prescrizioni per individuare le lenti più richieste, un magazzino fornito e macchinari industriali. Il tutto con una shopping experience che richiama quella degli **Apple** store.

HUMAN TECH

La francese **Undiz Machine**, catena di intimo con un posizionamento moda del gruppo **Etam**, adotta le tecnologie per fare anche di un piccolo punto vendita di 45 metri quadri una macchina per vendere. Il format prevede touch screen e tablet per affiancare l'esplorazione dei prodotti fisici presenti a scaffale (i *best seller*) con quella digitale sull'assortimento completo. Le referenze non presenti nell'area di vendita vengono consegnati attraverso un sistema di posta pneumatica, con i prodotti che viaggiano in un sistema di tubi trasparenti, con un processo decisamente scenografico e teatrale. I prodotti sono contrassegnati con tag RFID che consentono di conoscere sempre la posizione del prodotto (magazzino, camerino di prova, cassa) e di velocizzare i pagamenti senza scansione del codice a barre.

una presenza in **Facebook** e in **Twitter**) che sottolinea l'importanza dei diversi strumenti di *revenue growth management* per misurare l'elasticità al prezzo a livello di Sku.

Sul campo, le testimonianze sono improntate a una forte varietà di approcci: dalla scelta *digital mobile* di **Vodafone**, all'integrazione tra fisico e digitale con il *book on demand* di **Mondadori Retail**, al centro commerciale 2.0 di **Finiper**, alla piattaforma mobile pervasiva di **Alibaba**, che ha creato un ecosistema arricchito di tutto quanto serve per fare e-commerce e per rispondere a tutte le possibili esigenze dei cinesi nel loro viaggio quotidiano attraverso i territori del consumo, dall'acquisto dei beni, alla prenotazione del cinema, ai viaggi, alla baby sitter, in un sistema di soluzioni che hanno consentito ad Alibaba, un po' **PayPal**, un po' **Amazon**, un po' **YouTube** e un po' **Expedia**, di fatturare più di **Wal Mart**.



@SaraManazza

80 touchpoint non bastano ad
@AlibabaGroup #nonfood

Per Luca Pellegrini, che parte dall'analisi di come intendono i consumatori il retail, la risposta sta in due parole: **ritorno ai basilari**.

MENO BENI E PIÙ SERVIZI

«A prescindere dagli effetti della crisi, negli ultimi decenni abbiamo assistito a un capovolgimento del rapporto tra consumi per beni e consumi per servizi – spiega

Il
52%
dei consumi sono
servizi

VS

il
47,7%
di beni

il docente – e oggi sono questi ultimi a costituire il 52,6% dei consumi contro il 47,4 % dei beni. Ciò si è verificato sia per un fenomeno di crescita economica contraddistinta dal prevalere del mercato, sia per fattori demografici, con la crescita di famiglie più piccole con bassa economia di scala.

A Milano, il 50% delle famiglie è costituito da una persona. Quali le implicazioni? Che occorre cominciare a vendere servizi, come fa **Eataly** che è sì un luogo di vendita ma per oltre la metà è luogo di consumo o come fa **Lush** che sul versante della cura della persona ha affiancato la spa alla vendita di prodotti cosmetici pensando in chiave di bell'essere. Senza servizi si perdono fatturato e valore aggiunto».

- **Contesti più stimolanti.** I consumatori non vogliono usare il proprio tempo per reperire ciò di cui necessitano facendo fatica. «Altrimenti l'alternativa del picking di prodotto c'è: si chiama Amazon», afferma Pellegrini. «Viceversa vogliono trovare facilmente prossimità (fisica o virtuale è indifferente), comfort e intrattenimento, giocare, imparare qualche cosa: fare esperienze». **Ikea**, con i suoi ristoranti, **Zodio**, con il suo concetto di comunità di interesse, **Kiko** con i suoi ambienti sono gli esempi più immediati.
- **Una relazione fluida.** La personalizzazione della relazione, sia online sia offline, è un'altra delle richieste principali dei consumatori. «L'omnicanalità e l'interazione social vanno bene – sostiene Pellegrini – a patto che ci siano

contenuti reali nelle app e un'offerta in grado di **coinvolgere il cliente** riguardo ai suoi interessi e di risolvere i suoi problemi. Omnicanalità, quindi, supportata dall'attenzione ai contenuti e da competenze in aree di bisogni rilevanti». Gli esempi



Formazione continua per nuovi manager

L'innovazione dei processi delle imprese, nello scenario di integrazione tra mondo fisico e mondo digitale, porta necessariamente con sé la necessità di sviluppare un elevato livello di competenze per chi opera nella distribuzione e nelle imprese del largo consumo e, in particolare, per le nuove leve manageriali.

GS1 Italy è in prima fila nel supportare le imprese con programmi di formazione e percorsi formativi sia sugli aspetti operativi più legati alla conoscenza e all'uso degli standard, sia su quelli più generali orientati ai manager di domani.

Academy di GS1 Italy anche per il 2016 ha proposto un piano di corsi pensati per offrire alle aziende gli strumenti per l'aggiornamento delle proprie risorse, per adottare processi efficienti, per aumentare le performance di business e la competitività sul mercato.

L'offerta formativa è articolata in 14 corsi *multiclient* per 15 sessioni, durante i quali approfondire temi legati all'area tecnica, tra cui la tracciabilità, i sistemi di codifica, l'EDI (Electronic Data Interchange) e gli standard GS1, e all'area strategica, nella quale invece l'attenzione è focalizzata su tematiche relative al management e alla gestione dei rapporti tra Industria e Distribuzione.

«Il ridisegno della nostra offerta formativa si inquadra in un più ampio progetto di sostegno alle aziende, toccando in modo preciso le aree strategiche del rapporto Industria/Distribuzione, dove l'efficienza nei processi e l'utilizzo di buone pratiche collaborative possono impattare positivamente sulla riduzione dei costi e la creazione di valore» spiega **Paolo Fregosi**, external relations director di **GS1 Italy**.

Tra le principali novità di quest'anno:

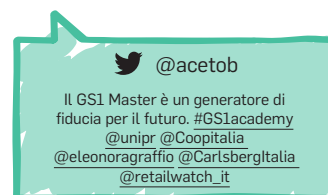
- Nove *webinar* (seminari online) in area tecnica, pensati per ottimizzare lo scambio di informazioni che accompagnano i prodotti lungo la filiera, grazie al sistema di codifica standard GS1.
- Quattro aule virtuali per la formazione a distanza, dedicate ai sistemi di codifica, alla tracciabilità e all'EDI.
- Un corso *web based training* sulla piattaforma di e-learning **GS1 Learning Zone**.

Academy di **GS1 Italy** ha inaugurato inoltre un percorso specialistico in *trade marketing e category management*, composto da 10 giornate, durante il quale i partecipanti potranno acquisire conoscenze e competenze specialistiche di category management, pratiche in tema di *merchandising* e negoziazione ed approfondire le principali leve del *retailing mix*. Di particolare interesse l'approfondimento dedicato alla *private label* nel modulo "Marca del distributore".

Per i giovani manager di domani, infine, anche quest'anno si rinnova l'appuntamento con il **Master in Retail & Brand management** sviluppato da **GS1 Italy** con l'**Università di Parma** e la collaborazione di **ADM** (Associazione della Distribuzione Moderna) e di **IBC** (Associazione delle Industrie dei Beni di Consumo). Il Master propone un percorso appositamente progettato per neolaureati che intendono coprire ruoli di responsabilità nelle imprese distributive e industriali e che desiderano acquisire competenze manageriali delle filiere dei beni di consumo.

Nelle dodici edizioni fin qui svolte sono stati oltre 200 gli studenti del Master, il 90% dei quali ha trovato impiego stabile nei sei mesi successivi.

che propone sono nell'area proprio delle diverse interazioni dell'omnicanalità: i locker, che non sono certamente quanto di più relazionale ci sia, ma rispondono a un bisogno di tipo logistico; il click & collect di **Tesco** che riporta il cliente nel punto vendita, così come in parte l'order & collection point di Ikea e l'interpretazione di **Decathlon** che utilizza il click & collect per portare il cliente in un altro spazio di vendita, più concentrato, dove poter fare *cross merchandising*, dove il cliente trova una dimensione diversa. Per finire con **Bonobos**, dove i capi di abbigliamento non si portano via, ma si provano e si acquistano per poi riceverli a domicilio.



- **Convenienza intelligente** Il capitolo prezzi è decisivo nelle scelte dei consumatori. Ce lo dicono ormai tutte le ricerche. «Non siamo tutti ricchi, ma abbiamo le stesse aspirazioni», spiega Pellegrini. «Qualche volta siamo disposti a spendere qualcosa in più, ma molto più spesso vogliamo una convenienza intelligente. Qui il discorso è semplice: bisogna passare dal **low price** al **low cost**, tagliando i costi della filiera e ricercando

 @fab_patti

Le competenze richieste ai manager nel 2020? Pensiero critico, creatività, intelligenza emotiva
#NonFood

una coerenza tra politiche di prezzo e contesto. L'attenzione allo stile non implica per forza il lusso». Lo dimostrano **Primark**, ma anche **Lidl** con il nuovo formato di punto vendita di Verona che dovrebbe essere adottato in tutta la rete. «E poi i consumatori si aspettano che i retailer comunichino di più e in maniera più creativa».

- **Le implicazioni future.** In sostanza il retail ideale è quello che offre beni e servizi su aree di bisogno importanti, che propone un'offerta facilmente reperibile online e offline in un contesto stimolante e confortevole (« quanti ipermercati hanno non dico un'area relax, ma due panche dove riposarsi? E quanti punti vendita hanno un bar che sia tale? », si chiede Pellegrini), dimostrando **empatia verso il cliente** con una disponibilità fluida e atteggiamento trasparente.

«Le implicazioni per il settore della distribuzione sono importanti: dal tramonto delle grandi superfici per il puro approvvigionamento alla necessità delle piccole superfici di inserirsi in contesti di offerta con una regia forte (nel centro commerciale di Arese, l'ipermercato non è più l'ancora della galleria, ma è a supporto di questa), alla fine dei punti vendita fotocopia. Il contesto omnichannel, poi, porterà

a un aumento degli showroom e alla diminuzione dei classici negozi. Ma in generale ci sarà selezione e polarizzazione, cioè meno negozi, presenti però nelle location che contano», conclude Pellegrini.

Quanto al tema dell'**innovazione del retail** vista dai consumatori, la ricerca Total Retail riporta che questi ultimi associano al termine innovazione l'aggettivo tecnologico e insistono su **un'esperienza omnicanale integrata** che renda possibile acquistare da ogni luogo e con ogni dispositivo in aggiunta al punto vendita fisico. Quanto al giudizio, il 60% del campione giudica innovativo il proprio retailer favorito in tutte le aree investigate, dalla presenza digitale e social alla sostenibilità, dalla disponibilità dei prodotti alle opzioni di consegna, ai programmi fedeltà alle tecnologie in-store, eccetera.

Ma sono ancora pochi i casi in cui si riconosce al proprio retailer un ruolo guida dell'innovazione.

È una trasformazione radicale, che richiede un vero cambio di mentalità e organizzativo.

«È necessario – esorta Zanderighi – avere un **nuovo approccio manageriale**. Il passaggio epocale per il management è **dalla cultura della standardizzazione alla cultura della varietà, dell'efficienza versus l'efficacia**. È necessario sviluppare una cultura manageriale adeguata ai tempi del cambiamento, con **competenze più trasversali e umanistiche**. L'accento cadrà più su perché fare determinate scelte che su come farle». ■



Guarda il video
“Master in Retail and Brand Management: parlano i ragazzi della 11ma edizione”



Il retail totale dell'omnicanalità

Da un lato ci sono gli e-shopper, sempre più attivi con il loro smartphone, dall'altro le imprese, alla ricerca di nuovi modelli operativi nella loro strategia di approccio multicanale per affrontare il commercio *everywhere*. Senza tralasciare di affrontare l'organizzazione e il governo dei dati, basati sui dispositivi mobili.

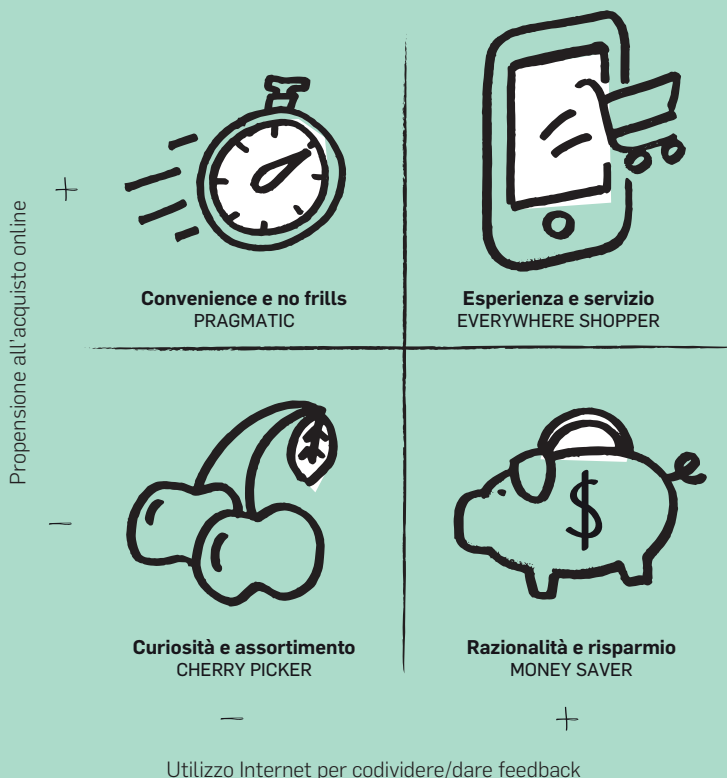
Per il consumatore multicanale, che sviluppa il suo percorso d'acquisto attraverso una molteplicità di touchpoint, risulta ormai superato il confine che separa il mondo fisico dal digitale: ora l'attenzione è puntata sull'**esperienza seamless** in cui lo shopping e l'acquisto, come spiega **Giuliano Noci**, ordinario di strategia e marketing al **Politecnico di Milano**, «non sono più attività discrete, sequenziali. Oggi si sovrappongono ad altre attività, dove quel che conta è il contesto, non la successione delle fasi. Oggi può accadere che mentre si è esposti al messaggio

televisivo si acquista il prodotto che viene pubblicizzato in quel momento, tanto che il tema caldo è il *real time marketing*».

«Le imprese – afferma **Alessandro Perego**, direttore scientifico degli **Osservatori Digital Innovation** del Politecnico di Milano – devono guardare ai profondi cambiamenti avvenuti nei comportamenti degli acquirenti. Investire nella *digital transformation* è ormai un obbligo per il retail tradizionale, come per la quasi totalità dei settori dell'economia. Anche se l'interesse nei confronti dell'innovazione non si è ancora tradotto in investimenti adeguati, non

Nell'omnicanalità
ciò che conta è
il contesto dello
shopping, non la
successione delle
fasi

I NUOVI PROFILI DEGLI E-SHOPPER



- I **Pragmatic** (4,7 milioni di individui) presentano diversi punti in comune con i **Money saver**: sono razionali e pianificatori, composti da esponenti della generazione X (56%), millennial (24%) e baby boomers (21%), e ricorrono alla rete come strumento in grado di garantire loro un considerevole risparmio in termini di tempo.
- I **Cherry picker** (5,1 milioni di individui) sono abitudinari, amanti delle tradizioni e legati al concetto di famiglia. Al contrario degli Everywhere shopper, non posseggono prodotti tecnologici all'avanguardia e sono costituiti principalmente da individui della generazione X (47%), baby boomers (27%) e millennial (26%).
- Gli **Everywhere shopper** (5,5 milioni di persone) sono formati prevalentemente da soggetti appartenenti a generazione X (50%) e millennial (41%) e sono il gruppo più affine alle dinamiche multicanale.
- I **Money saver** (5,2 milioni di persone) sono grandi pianificatori e mirano al risparmio. Anch'essi formati da soggetti appartenenti a generazione X (49%) e millennial (34%), utilizzano la rete con un'unica spinta propulsiva: risparmiare.

Un top retailer su due punta all'omnicanalità e uno su tre all'innovazione del punto vendita

mancano interessanti sperimentazioni: un top retailer su due punta all'omnicanalità e uno su tre all'innovazione del punto vendita».

In palio ci sono le relazioni con 19 milioni di e-shopper, che utilizzano la rete sia per informarsi sia per effettuare acquisti e che l'**Osservatorio multicanalità**, realizzato in collaborazione da **Nielsen, Connexia e School of Management** del Politecnico di Milano, segmenta in quattro nuovi profili secondo due variabili: la maggiore o minore propensione all'utilizzo di canali digitali in fase d'acquisto e la propensione degli stessi all'utilizzo di Internet per fornire o condividere feedback.

RETAIL, INNOVAZIONE E OMNICALITÀ

Un'indagine condotta sui primi 300 retailer per fatturato presenti in Italia con una rete di negozi fisici ha classificato le innovazioni digitali in tre categorie:

innovazioni nel *back-end* (processi di interazione retailer-fornitori o processi interni del retailer), innovazioni nella customer experience in punto vendita e innovazioni a supporto dell'omnicanalità.

Le innovazioni digitali nel **back-end** sono quelle su cui si è investito di più e di conseguenza oggi risultano le più consolidate. L'86% del campione ha già digitalizzato almeno una parte dei processi di back-end e completerà il percorso nei prossimi anni. Se concentriamo l'attenzione sul 2015, il

40% dei retailer rispondenti alla survey ha sviluppato un progetto nel back-end. Le innovazioni che hanno catalizzato i maggiori investimenti sono le soluzioni di CRM (18% del campione), i sistemi di *business intelligence analytics* (21%) per mappare il comportamento dei propri clienti e le soluzioni a supporto della fatturazione elettronica e dematerializzazione (18%).

L'area che più di tutte ha attirato l'attenzione dei retailer è stata **l'omnicanalità**: nel 2015 il 50% dei rispondenti ha investito in

L' **86%**

dei retailer ha digitalizzato i processi back-end

L'OPINIONE

Retail disruption o del nuovo linguaggio del retail



Non è vero che la società sta cambiando. Non è vero che i mercati stanno cambiando. Non è vero che i clienti, i consumatori, le persone stanno cambiando. Società, mercati, persone sono già cambiati. E le aziende molto spesso non se ne sono ancora rese conto. Il retail è un settore particolarmente esposto alla velocità dei cambiamenti, accelerati anche dalla rivoluzione imposta da web, digital, e-commerce. Nel giro di pochissimo tempo abbiamo assistito a un fenomeno di *disruption* del settore: un concetto difficile da tradurre in italiano, che può significare caos o disturbo, ma sempre più spesso indica una "rottura degli schemi".

In un mercato dominato dall'iper-scelta e dall'iper-comunicazione i clienti apprezzano sempre più quei retailer capaci di semplificare il processo decisionale di acquisto.

In primo luogo operando come un pre-selezionatore delle scelte, puntando quindi su assortimenti mirati,

che evitino duplicazioni e referenze non coerenti con il posizionamento dell'insegna.

Secondariamente, facilitando i percorsi di visita, il senso dell'orientamento e la leggibilità degli spazi e delle esposizioni.

Infine sfruttando le potenzialità offerte dalle tecnologie e dal digital, che consentono la creazione di assortimenti liquidi, che si estendono dal negozio nell'online, ma con accessibilità dal negozio stesso, consentendo progetti che riducono i metri quadri delle superfici e arrivano alle estremizzazioni dei *digi-show*, o showroom digitali, in cui tutti i prodotti in assortimento vengono esposti per essere toccati e provati, ma dove l'acquisto si finalizza solo online.

Fabrizio Valente
partner fondatore Kiki Lab-Ebeltoft Italy

innovazioni per interagire con i propri clienti a distanza, e, più nel dettaglio, il 21% ha sviluppato o potenziato il sito informativo, il 22% ha sviluppato o potenziato il sito e-commerce, il 29% ha sviluppato l'App o *mobile site* e il 18% ha implementato programmi social.

Le innovazioni nella **customer experience in punto vendita** sono state introdotte invece dal 33% dei rispondenti. Tra quelle più adottate troviamo lo sviluppo o il potenziamento di App o *mobile site* con funzionalità in negozio (27%), sistemi per l'accettazione di pagamenti innovativi (18%) e sistemi di *sales force automation* o di *online selling* in punto vendita (17%).

«I progetti per il futuro cambiano in funzione del comparto merceologico», afferma **Valentina Pontiggia**, direttore dell'**Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail** del Politecnico di Milano. «L'abbigliamento punta soprat-



tutto su soluzioni “esperienziali” all'interno del punto vendita per catturare l'attenzione dei potenziali clienti e fidelizzarli. Oltre il 40% del campione ha dichiarato di voler investire in almeno una delle seguenti innovazioni: *digital signage*, vetrine intelligenti e interattive, chioschi, totem o touchpoint, sistemi per l'accettazione di couponing e di loyalty (digitali o mobile). L'alimentare nel 2015 ha puntato su app o

Il 30% degli ordini e-commerce adotta la modalità click & collect

mobile site informativi da usare a distanza o in negozio e siti e-commerce, mentre nei prossimi anni investirà su sistemi che velocizzeranno il pagamento, come sistemi di cassa evoluti e mobile pos».

I retailer tradizionali, nonostante abbiano nel 61% dei casi sviluppato una propria iniziativa di e-commerce, pesano ancora poco sul valore delle vendite. La convivenza con il canale tradizionale e una scarsa propensione all'innovazione hanno, in passato, rallentato diverse imprese nello sviluppo del canale online. Tuttavia sono diversi i retailer che, in questi ultimi anni, stanno approcciando l'e-commerce in modo più convinto promuovendo non solo un **cambiamento tecnologico**, ma anche **organizzativo e culturale** con l'intento di sviluppare una strategia realmente omnicanale.

«Tra i modelli omnicanale “evoluti” più interessanti per i retailer tradizionali troviamo il *click&collect*» commenta Pontiggia. «La possibilità di ordinare online un prodotto e di ritirarlo in negozio piace non solo

ai retailer, ma anche ai consumatori. Per i clienti finali il click & collect coniuga, infatti, i principali punti di forza dei canali fisico e online: è possibile, da un lato, accedere ai prezzi e alla gamma dell'online e acquistare in qualsiasi momento (7 giorni su 7, 24 ore al giorno) e, dall'altro, vedere e provare la merce prima di finalizzare l'acquisto. Mentre nell'abbigliamento e nelle profumerie il click & collect è tuttora offerto da una minoranza di retailer (circa il 20% dei siti e-commerce), nell'alimentare e nell'informatica ed elettronica di consumo è una pratica molto più diffusa (oltre il 70% delle iniziative). Chi ha implementato in maniera convinta il click & collect, registra oltre il 30% del totale ordini e-commerce attraverso questa modalità».

Diverso è il discorso per i **retailer medio-piccoli**, che utilizzano l'innovazione digitale per migliorare l'esperienza dei propri consumatori in negozio e per rendere più efficienti i processi di back-end, mentre l'omnicanalità non è ancora una priorità. L'88% dichiara, infatti, di aver investito in almeno un'innovazione digitale per migliorare la customer experience. Otto su dieci pubblicizzano la propria attività commerciale tramite almeno un canale innovativo (sistemi di pubblicità via web, email, sms o social network), sei su dieci hanno attivato sistemi promozionali (via sms o con coupon digitali), un terzo ha adottato sistemi di sales force automation o installato sistemi di cassa evoluti e mobile pos, il 20% ha attivato sistemi di loyalty (tramite carta dotata di banda magnetica o codice a barre) e meno di uno su dieci ha installato chioschi, totem o touchpoint all'interno del negozio per fornire

informazioni aggiuntive ai propri consumatori.

L'approccio all'omnicanalità risulta molto timido. Sei su dieci sono presenti online con un sito informativo, ma solo un quinto di loro permette di acquistare online (sito e-commerce) o hanno attivato una presenza sul mobile (con app o mobile site).

Valutando il grado di preparazione delle aziende italiane rispetto al **commercio "everywhere"**, la ricerca 2016 dell'Osservatorio Multicanalità rileva che, considerando la capacità da parte dell'azienda di raccogliere i dati dei propri clienti su alcuni o su tutti i touchpoint e le modalità di progettazione e implementazione delle iniziative di comunicazione su più canali, le aziende hanno ben chiaro la necessità di **progettare contenuti in maniera differenziata per canale e sinergica tra canali** per favorire un'esperienza

seamless, proiettandosi verso la raccolta dei dati in tutti i canali (solo il 7% delle aziende non raccoglie dati sui clienti).

Il
63%

delle aziende
raccoglie dati sui
clienti

Ed è per il fatto che si è ancora in una fase iniziale di lavoro in queste aree che non vi sono differenze di maturità tra settori. Anche se appare con grande evidenza che, oltre al settore bancario-assicurativo, il largo consumo sta impegnandosi grandemente nello stabilire **relazioni dirette** con i consumatori attraverso gli strumenti digitali: «È un fatto significativo che prelude a un impegno verso la **disintermediazione delle imprese del largo consumo** che può aprire prospettive nuove, mettendo in discussione il ruolo dei retailer», annota Noci.

La
disintermediazione
delle imprese del
largo consumo
mette in discussione
il ruolo dei retailer

FIGURA 1

I CONNOTATI MULTIFORMI DEL NEGOZIO FISICO



Fonte: Politecnico di Milano "Survey" 2016

In questa prospettiva è stato chiesto alle aziende come potrà cambiare il ruolo del **punto vendita** nei prossimi due-tre anni che non sarà più e non solo touchpoint per la vendita diretta, ma anche punto di riferimento **per il reperimento di informazioni**, spazio per l'erogazione

di **servizi integrativi** e ambiente privilegiato per la **relazione tra brand e consumatore**, fino a divenire, in taluni casi, luogo strategico in cui costruire **percorsi esperienziali personali** con la marca. (VEDI FIGURA 1)

LA TRASFORMAZIONE MOBILE E L'OMNISCANALITÀ

L'avvio di strategie omniscanale da parte delle imprese non può prescindere da un approccio strategico, organizzativo e di governo dei dati basato sui dispositivi mobili, visto che la metà degli italiani è a pieno titolo **mobile surfer** e il

L'OPINIONE

Dai dati alle informazioni



Il fattore multicanale con la progettazione di esperienze seamless è entrato nello spazio d'intervento delle imprese.

Ingrediente fondamentale per tale processo sarà, in modo crescente, la capacità di raccogliere ed elaborare informazioni generate dal consumatore e soprattutto dal contesto competitivo, non tanto in ottica di big data, ma secondo una prospettiva di smart data. La sfida non sarà quella di ottenere il maggior numero di dati (per questo ritengo errato la focalizzazione sul concetto di big data), ma sulla capacità di trasformare i dati, attraverso l'integrazione tra di loro, in un pensiero strutturato in chiave competitiva.

Occorre pensare alla trasformazione del modello di business. Stiamo assistendo a qualcosa che assomiglia alla trasformazione dei tasselli elementari della catena del valore dell'impresa, portando a mutamenti molto profondi e che arriveranno molto presto, anche per le aziende industriali. Pensiamo alla stampa 3D che rompe la catena del valore in quanto potenziale strumento di *outsourcing* massivo della produzione. Un altro tema rilevante riguarderà i meccanismi di valutazione, da parte della marca, del sistema dei clienti in una logica di clusterizzazione. La conseguenza è che la creazione del valore nell'impresa passa attraverso meccanismi diversi, da *product* a *experience driven*. Ma su quali tasselli si fonda tale proposizione di valore?

In primo luogo, la capacità delle imprese di progettare un ciclo operativo diverso dal passato (non mi riferisco al prodotto) e di generare valore dipende da R&D e dalla costruzione di un sistema di interazione che porta la produzione alla famiglia. In questa chiave di lettura l'oggetto dello scambio non è il prodotto ma qualcosa che antecede il prodotto.

La seconda dimensione di generazione del valore è l'architettura del sistema di rilevazione dei dati e la capacità di trasformarli in informazioni. Quando parliamo di analisi dei social network, di tracciamento, di *proximity*, ecc, elemento determinante sarà la capacità di integrare questi dati attraverso un'architettura coerente. Vale a dire che il ruolo che nelle prime tre rivoluzioni industriali ha giocato la produzione, in chiave prospettica sarà giocata dalla marketing machine in un paradigma di società dell'informazione. La capacità di acquisire dati, trasformarli in informazioni, processarli e scaricarli in qualcosa di operativo diventerà l'attività centrale nell'impresa. Sarà questa la vera disruption. Non dobbiamo però fare indigestione di dati. Dobbiamo acquisire informazioni che aiutino a prendere decisioni in modo sostenibile.

Giuliano Noci
ordinario di strategia e marketing
Politecnico di Milano

77% utilizza lo smartphone nel processo d'acquisto.

«Il mobile – afferma **Marta Valsecchi**, direttore dell'Osservatorio Mobile B2C Strategy – ha peculiarità chiare. È, infatti, l'unico device sempre a disposizione dell'utente in qualsiasi momento della giornata e il dispositivo più utilizzato davanti alla Tv. Questo consente di creare nuove modalità di **ingaggio con gli utenti**, di avviare attività di **real time marketing**, di instaurare un **dialogo personalizzato** con il cliente, di migliorare la **shopping experience**. Non è insomma l'ennesimo touchpoint ma un vero e proprio potenziatore degli altri punti di contatto».

Lo smartphone
non è un touchpoint
ma
un potenziatore
dei touchpoint

Lo dimostra il comportamento degli utenti che da una ricerca **Doxa** a compendio dell'Osservatorio sono decisamente orientati all'utilizzo dello smartphone nel processo d'acquisto: il 77% dei mobile surfer usa lo smartphone almeno in una fase del processo d'acquisto e il 10% procede all'acquisto. Più specificamente il 57%

IL MOBILE AVANZA

22

MILIONI
di italiani i mobile
surfer mensili



oltre il
70%

del tempo di
navigazione
è attraverso
smartphone e tablet

85%

nei giovani
18-24 anni

>50%

negli over 55

40%

degli utenti mensili di Facebook
accede con smartphone

>50%

dei visitatori dei siti dei media
si collega con smartphone



30%



del traffico su siti delle imprese del
largo consumo proviene da dispositivi mobili

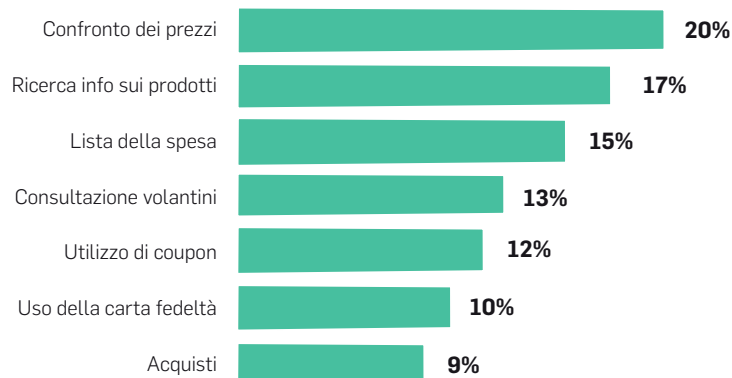
lo impiega nel percorso di acquisto di prodotti di elettronica, il 53% per abbigliamento e accessori e il 27% per la spesa alimentare. In crescita è, rispetto al 2014 l'impiego di smartphone nell'*out of store*, nell'acquisto e nel post acquisto. In leggerissima contrazione nelle attività in store. In aumento anche l'attenzione per le promozioni con il confronto di prezzi e consultazioni di volantini sia al di fuori del punto vendita (60% nel 2015 contro il 45% nel 2014) sia in store (il 39% contro il 31%). Elencando le attività che completano il processo d'acquisto (confronto prezzi, ricerca prodotti, lista della spesa, utilizzo coupon, ecc), il 42% dei mille intervistati dalla Doxa ne svolge almeno una prevalentemente o solo da smartphone e il 2% le svolge tutte. (VEDI FIGURA 2)

Ma lo smartphone è anche diventato un potente **strumento d'acquisto online**. Negli Stati Uniti, durante il weekend del Ringraziamento circa 103 milioni di americani hanno acquistato online, ma il 51% delle visite e il 29% delle vendite sono avvenute da mobile. Nel campione globale intervistato per la ricerca **Total Retail di PricewaterhouseCoopers**, gli acquisti nel punto vendita con lo smartphone sono cresciuti dell'8% nell'ultimo anno (dal 12% al 20%), il 46% dello stesso campione acquista con lo smartphone diverse volte all'anno e il 28% ogni mese. Non stupisce quindi se analizzando la frequenza di acquisto con lo smartphone dal 2012 al 2015, la quota di chi non l'ha mai fatto passa dal 70% al 46%. Proprio guardando all'evoluzione della frequenza si può considerare che la semplicità dell'esperienza d'acquisto con lo smartphone è un valido motivo a sostegno di questa crescita.

FIGURA 2

SEMPRE PIÙ SMARTPHONE NEL PROCESSO D'ACQUISTO

% di mobile surfer che fanno queste attività solo o prevalentemente da smartphone



42%
svolge **almeno un'attività**
solo o prevalentemente
da smartphone



2%
svolge **tutte le attività**
solo o prevalentemente
da smartphone

Fonte: Doxa "Osservatorio mobile transformation" 2016

Il real time marketing nel punto vendita si o no?

Il marketing di prossimità che, grazie alla tecnologia viene visto come la frontiera si ormai a portata dello smartphone di ciascuno (visto che il 63% degli *Internet user* si connette a Internet con il proprio dispositivo mobile), è ritenuto essere la maniera ideale e personalizzata per dialogare con il cliente, offrendogli informazioni e promozioni contestualizzate nel luogo e nel momento più proficuo.

«I negozi – afferma **Max Parri**, e-commerce senior business architect, **Accenture Interactive** – si stanno profondamente trasformando, diventando per i consumatori un luogo di sempre maggior ingaggio e intrattenimento e per le imprese un'occasione di interazione diretta, di *cross* e *up selling* di servizi a valore aggiunto, nonché di raccolta di informazioni preziose sul comportamento di acquisto. Ecco perché abilitatori tecnologici *in store* come beacon, applicazioni di *clienteling* o *emotional tracker* assumono un ruolo fondamentale nel processo evolutivo della relazione tra imprese e consumatori».

Più problematica è invece l'opinione di Giuliano Noci, che ammonisce: «Attenzione allo strumento del real time marketing che paradossalmente sembra essere figlio di una logica prodotto centrica, più che di una visione incentrata sulla persona, sul cliente. La deriva pericolosa è che stiamo andando dietro alla tecnologia, ma dimentichiamo una certa profondità di pensiero».

“Se ipotizziamo la stessa dinamica per i prossimi tre anni – si legge nel rapporto – all’inizio del 2019 l’80% dei consumatori acquisterà almeno qualche volta con un dispositivo mobile”.

Nel 2019
l'

dei consumatori nel
mondo acquisterà
con smartphone

A questi utenti il mercato pubblicitario già guarda con estrema attenzione. «Il **mobile advertising** – registra Valsecchi – è cresciuto del 53% tra il 2014 e il 2015 raggiungendo un valore di 462 milioni di euro e una quota pari al 21% dell’Internet advertising e al 6% del totale dei mezzi pubblicitari».

Di fronte al consumatore orientato al “*mobile first*”, le aziende hanno una strategia chiara di approccio al mobile? Qual è il grado di maturità delle imprese nella **mobile transformation**?

Con le premesse di cui sopra, occorre ripensare completamente i processi interni, adottando soluzioni applicative con un’elevata **user experience**, abbracciando un approccio allo **sviluppo agile** e garantendo **immediatezza di accesso alle informazioni** e ai dati da qualunque luogo e dispositivo. Anche perché, secondo Noci diventa centrale il tema culturale del ritardo nell’affrontare il rischio dell’innovazione. Il top management delle imprese pretenderebbe di avere indicazioni chiare sul ritorno dell’investimento prima di avviare progetti di trasformazione. «Noi ci scontriamo con un

ritardo dal punto di vista **manageriale** e con una scarsa propensione al cambiamento. Vi sono manager che come individui sono super digitalizzati, ma quando vestono panni professionali sono iper conservativi», chiosa Noci.

Manager super
digitalizzati come
individui e iper
conservativi in
azienda

Ma le cose stanno cambiando, tanto che secondo Marta Valsecchi «il 2015 può essere considerato l’anno del cambio di rotta. Il cammino verso la mobile transformation è stata intrapresa da un buon numero di aziende medio-grandi italiane e siamo quindi convinti che, nei prossimi 2-3 anni, ci saranno trasformazioni significative nelle modalità di interazione con i consumatori».

Dal confronto con 121 aziende medio-grandi si individuano **sei variabili chiave** nel passare da un approccio tattico a uno strategico alla mobile transformation, che vanno dal commitment del top management e del middle management alla reingegnerizzazione dei processi di marketing, vendita, CRM con integrazione dei

Per i millennial lo smartphone è uno strumento per comprare

I millennial sono una categoria particolarmente significativa quando si parla di utilizzo dello smartphone, come rileva la ricerca “Total Retail” di PricewaterhouseCoopers.

Il 24% afferma di pagare con lo smartphone, contro il 16% delle altre classi d’età, il 23% accede ai programmi fedeltà contro il 18% e il 36% lo utilizza per accedere ai coupon e ai codici promozionali (contro il 26%).

Una conferma di quanto, oltre al prezzo, valgono però altre considerazioni arriva dalle risposte fornite dai millennial sui motivi per cui si acquista presso il retailer preferito. Il 56% risponde perché i prezzi sono buoni, contro il 63% della media del campione. Ma i millennial comprano presso il retailer favorito per affinità con il brand (33%), per le migliori recensioni online (17%), per una consegna affidabile (25%) e per un sito web o mobile facile da usare (23%).

L'OPINIONE

Il marketing digitale per il largo consumo



Il ruolo dei media digitali nel mondo del largo consumo non è cambiato grazie al commercio elettronico - infatti la rilevazione del Politecnico di Milano di un giro d'affari di 460 milioni di euro per il 2015 presentata al **Cibus** non evidenzia una penetrazione paragonabile agli altri paesi europei - ma grazie ai social media. Se si guarda infatti al quasi un milione e mezzo di fan della pagina Facebook di **Lidl** e agli oltre 600 mila di quella di **Carrefour**, non si può non concludere quanto la diffusione delle piattaforme sociali abbia portato, tra gli altri effetti, gli attori della GDO a essere dei veri e propri ambienti di comunicazione, capaci di relazionarsi direttamente e quotidianamente con il proprio pubblico e di costruire delle iniziative promozionali assieme alle aziende produttrici, anche online.

In altri paesi, hanno già avuto luogo forme di collaborazione all'avanguardia, soprattutto sul fronte della condivisione di dati: **Unilever** per esempio ha utilizzato i beacons dei negozi di **Tesco** per invitare i consumatori a scaricare la app del gelato Magnum a testimonianza del ruolo del digitale non in alternativa, ma in combinazione con lo store marketing. L'attenzione che molte startup italiane del mondo del food stanno ricevendo rispecchia infatti la crescita di valore che, negli Stati Uniti e in Europa, stanno ottenendo i mercati del largo consumo: in Germania la spesa online ha raggiunto i 2 miliardi di euro di volume d'affari (fonte Syndy, 2015) per quanto appaia poca cosa al cospetto dei 3,6 miliardi di euro della Francia dove il modello del *buy online - collect offline* è da anni parte dei servizi offerti dalle catene del calibro di **Auchan** e **Carrefour**. In Olanda tale attività ha superato il mezzo miliardo di euro grazie ad una esplosione di pick-up point fisici: **Jumbo**, uno dei principali player locali, ha superato lo scorso agosto il suo 100millesimo centro di consegna esterno ai supermercati di proprietà. Realtà come **Supermercato24** in Italia e **Shopwings** in Germania definiscono infine la propria specificità con un servizio di consegne personalizzato al cliente finale e **Dhl** lancia una sua iniziativa e-commerce in Germania.

Del resto, la digital transformation ha portato ad accelerare processi che in alcuni casi sono giunti al lancio di iniziative e-commerce proprietarie come per la senape **Maille** di Unilever, gli snack **Mondelez** Oreo e **Cadbury** su Facebook, le lamette da barba **Gillette** in un mercato di impetuosa

crescita come le vendite online su abbonamento da parte di **Dollar Shave Club**.

A maggior ragione quindi, sarà necessario valutare come promuovere i prodotti nell'ambito delle piattaforme digitali degli attori della grande distribuzione e dei player nativi digitali come **Amazon** e **Ocado**.

In particolare è necessario prestare attenzione a:

- Curare la scheda prodotto presso lo store online della controparte per ottimizzarne gli aspetti di comunicazione e di indicizzazione (titolo, sottotitolo, categorie ed altri metadati).
- Agevolare la combinazione con altri prodotti ricavata dai motori di raccomandazione e da un uso accorto dei tag.
- Valutare l'attivazione di funzionalità shop in shop.
- Collaborare per realizzare promozioni efficaci sugli spazi display del sito e sulle newsletter dei retailer.
- Costruire iniziative di comunicazione all'interno dei loro profili sui social media, in ciò favoriti dal maggior margine di libertà concesso da Facebook per le operazioni di native advertising.
- Condividere la possibilità di avvalersi delle diverse tecniche di marketing digitale per intraprendere azioni di advertising, retargeting e gestione dei commenti online.

L'accelerazione operata da Amazon nel nostro paese sulla spesa online può quindi essere da sprone per tutto il settore. È evidente infatti come la partita del futuro, anche in Italia, si giocherà nella dialettica fra gli attori tradizionali della grande distribuzione, gli operatori nativi digitali senza escludere quanto avvenuto in altri paesi dove - come nel caso **Ocado-Morrisons** in Gran Bretagna - vi sono stati processi di esternalizzazione e valorizzazione delle specifiche competenze di entrambi.

In ogni caso, è inevitabile che vi sia un progressivo processo di internalizzazione delle competenze da parte degli attori del largo consumo e delle aziende produttrici perché il digitale possa essere sapientemente usato non solo come un mezzo di comunicazione, ma anche come un canale di distribuzione e una leva di miglior conoscenza e relazione con il cliente finale.

Andrea Boscaro
fondatore The Vortex

CARTOLINE DAL BIG SHOW #NRF16 - day 3



20 gennaio 2016.

Chris Bye, stratega della customer experience, oggi ha raccontato come anche l'approccio per capire il consumatore sia cambiato. Non è più sufficiente indagare sulle sue dichiarazioni; il consumatore quando risponde a ricerche di mercato recita un ruolo, vuole fare bella figura, qualche volta mente. Ecco perché nei "vecchi" focus group, il 75% dei rispondenti dichiaravano sempre di essere intenzionati a comprare il prodotto appena provato (possibile che fosse sempre il 75% !?). Il consumatore bisogna studiarlo nei suoi comportamenti reali, cercando di capire non solo cosa fa, ma perché lo fa. Questa del "why", del "perché", me la sono trovata in altre presentazioni. **Stacey Ferriera**, giovanissima co-fondatrice e ceo di **Forrge** e autrice del libro "*2 Billion under 20, how Millenials are breaking down barriers & changing the world*", ha raccontato la sua storia, che è la storia della generazione dei millenials. Una generazione profondamente diversa da noi "boomer". Riguardo ai consumi ci dice che "*They don't buy what you do, buy why you do it*".

Quindi conta la reputazione e la credibilità di chi vende; se storytelling dev'essere, che sia vero, credibile e coinvolgente. Ma perché negli Stati Uniti si parla così tanto di millennial? Un motivo più che valido è che nel 2025 qui il 75% della forza lavoro sarà di millennial. Una generazione che, a differenza dei genitori, non ha più il mito del posto fisso o di fare poche esperienze lavorative nella propria vita. Il valore più importante per loro è la flessibilità; da qui l'idea di fondare una società che trova forza lavoro on-demand per le aziende di distribuzione (che notoriamente usano tanto part-time, per la precisione il 40%).

Molti tratti distintivi di questa generazione me li sono trovati non solo raccontati da una brillante giovane manager come Stacey, ma anche, inaspettatamente, chiacchiando su un taxi. Lontani anni luce dallo stereotipo del Taxi Driver interpretato da **Robert De Niro**, il mio interlocutore era un giovane di colore che dopo un secondo ha scoperto che sono italiano. "I love Italy, I love Milano, bla bla bla". Mi aspettavo il solito copione. Invece il ragazzo mi ha dato uno spaccato molto simile. Da giovane (!) ha fatto il modello per **Dolce&Gabbana** a Milano, adesso fa il taxista a Manhattan per guadagnare un po' di soldi, ma siccome odia il freddo, nei prossimi giorni andrà in California. Tornerà a Milano perché ama il nostro modo di vivere, di vestire, di mangiare che sono innati in noi e prescindono dai soldi che si hanno. Flessibilità, fare quello che gli piace, pensare ai soldi come a un mezzo e non un fine.

In fondo ho trovato molto allineati la giovane startupper col giovane taxista. Alla prima ho fatto un grande applauso all'ultima conferenza del NRF 2016, al secondo ho dato una grande mancia. Alla prossima edizione di NRF.

**dal diario di Marco Cuppini
direttore responsabile Tendenze online*

diversi punti di contatto, allo sviluppo di competenze specifiche e degli asset mobile, per arrivare alla valorizzazione del mobile come canale di advertising.

Ne emerge un quadro in cui un nutrito drappello di imprese ha avviato o sta avviando la trasformazione. I punti più critici sembrano essere quelli della titubanza del top management (solo il 21% viene definito proattivo), di una ancora poco chiara organizzazione a livello di middle management (solo un terzo delle imprese ha un team multifunzionale dedicato), un ritardo nella reingegnerizzazione dei processi di back-end e nello sviluppo di competenze mobile. Tuttavia, in due terzi delle aziende il percorso è avviato, anche se lo stato di avanzamento è molto eterogeneo. (VEDI FIGURA 3)

E per dare maggiore evidenza a queste affermazioni i ricercatori dell'Osservatorio hanno raggruppato le aziende in **cinque cluster**, nei quali la variabile settoriale è ininfluente.

Nice to have

Rappresenta il 19% delle imprese, dalle quali il mobile è poco utilizzato perché ritenuto poco rilevante, tanto che non si ritiene prioritario sviluppare delle competenze interne.

Digital driven

Questo 16% di aziende è caratterizzato da un basso commitment del top management ma vi sono team che si occupano di digital all'interno dell'azienda che hanno compreso le potenzialità del mobile e portano avanti progetti importanti di integrazione di questo canale nel processo di relazione con i consumatori. In generale però l'approccio organizzativo

è “a silos” indipendenti tra aree diverse dell’azienda.

Wannabe

A questa categoria fa riferimento il 14%. I tratti distintivi sono un elevato commitment del top management ma vi sono barriere culturali, tecnologiche e/o di mancanza di competenze che impongono un rapido avvio di trasformazione culturale e organizzativa.

Work in progress

È il 35% delle imprese, per le quali il 2015 è stato l’anno della definizione della strategia e dell’avvio della sua attuazione.

Mobile first

In queste aziende (il 16% del

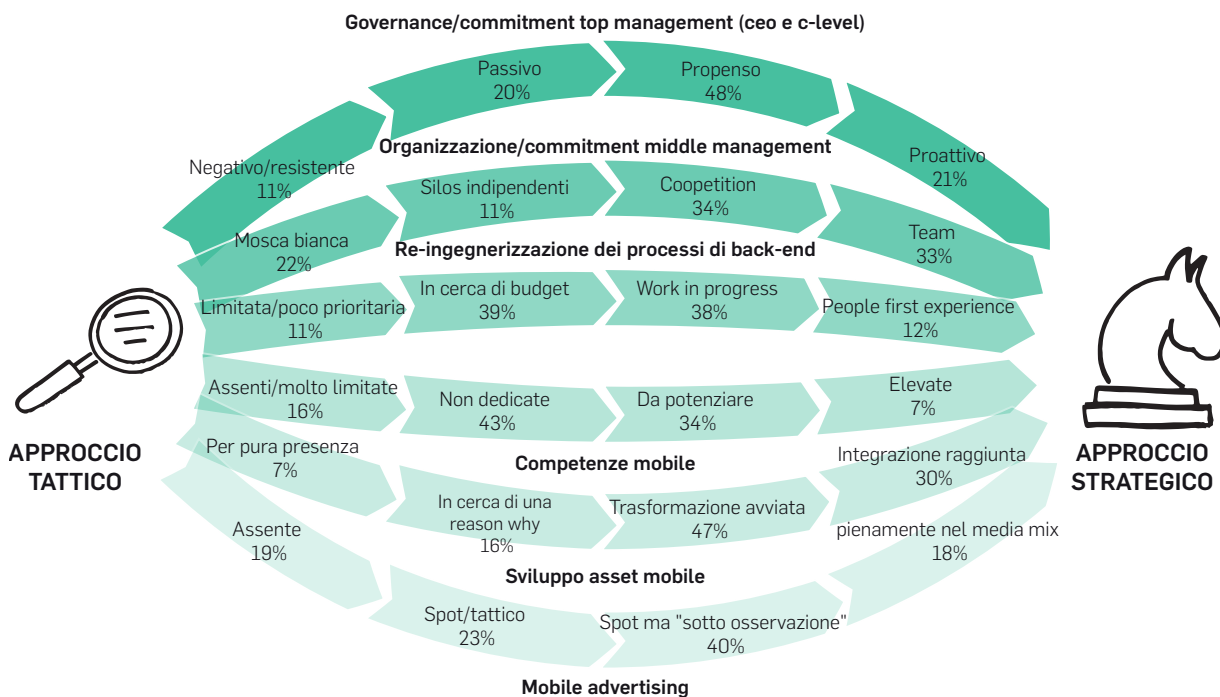
totale) il processo di mobile transformation è avviato e al mobile è attribuito un ruolo guida nelle scelte di investimento in termini di sviluppo, design, usability, di tutti gli asset. Il commitment è alto e l’organizzazione è improntata alla cooperazione attiva nelle unità coinvolte.

Tre sono, per i ricercatori dell’Osservatorio, **le aree di sfida per il futuro**: l’integrazione tra soluzioni per le relazioni con i consumatori e quelle per i processi interni; lo sviluppo di una piattaforma di **gestione dei dati** in grado di garantire una vista unica sul cliente integrando tutti i touchpoint (punto vendita, call center, sito, mobile App, social network, email, ecc.). «Si tratta

di un progetto strategico che parecchie delle imprese analizzate, nei settori più vari (largo consumo, telco, finance, ecc.), hanno avviato o stanno progettando. Oltre all’integrazione di dati occorrono poi soluzioni di **big data analytics**, business intelligence e marketing automation per valorizzare tale patrimonio informativo», afferma Valsecchi. Infine, l’**Internet of Things**: lo smartphone è destinato a diventare il dispositivo con cui “comandare” i propri oggetti personali. ■

FIGURA 3

IL MOBILE B2C TRANSFORMATION JOURNEY



3/ DATA MANAGEMENT NEL SEGNO DELLA QUALITÀ

Con l'emergere dell'omnicanalità, insieme alla necessità di favorire esperienze d'acquisto *seamless* e di avere una gestione unitaria dei diversi canali, cresce l'interesse delle imprese a poter gestire e condividere informazioni di qualità. Fino ad arrivare a una nuova vista sui consumi più circoscritta e definita.



Informazioni sincronizzate, sistema efficiente

Condividere in maniera univoca, trasparente e certificata le informazioni tra gli attori della filiera del largo consumo è alla base del sistema globale degli standard GS1. Le nuove regole per l'identificazione dei prodotti e la *major release* del Catalogo elettronico semplificano le operazioni per le imprese, rendono più efficiente il sistema e allargano la platea delle imprese utilizzatrici.

Il 2016 per il sistema GS1 ha segnato il passaggio delle regole per gestire il GTIN® (Global Trade Item Number, l'architrave sul quale si basa il sistema di identificazione univoca dei prodotti, rappresentato dal codice a barre) a un nuovo standard che rende più facile codificare i prodotti per tutte le imprese del largo consumo e soprattutto decidere se cambiare o mantenere il GTIN su un prodotto.

Il nuovo standard di gestione del GTIN è più facile da applicare, ma

anche da spiegare e da comunicare a clienti, fornitori e *business partner*.

È strutturato attorno a dieci set di regole invece delle precedenti quarantasei senza però grandi cambiamenti nella logica su cui si fonda la gestione dei GTIN.

The J.M. Smucker Company ne è la prova: l'azienda ha recentemente applicato le nuove regole di gestione dei GTIN per



Un nuovo standard
più facile da
applicare e
comunicare ai
business partner

I dieci temi del GTIN

Il nuovo standard di gestione del GTIN è strutturato attorno a dieci temi di immediata comprensione:

1. Introduzione di un nuovo prodotto.
2. Ricetta dichiarata e funzionalità.
3. Contenuto netto dichiarato.
4. Modifica delle dimensioni o del peso lordo.
5. Aggiunta o rimozione di un marchio di qualità/certificazione.
6. Marchio principale.
7. Eventi speciali oppure prodotti in promozione.
8. Quantità contenuta nell'imballo/collo.
9. Assortimento pre-definito.
10. Prezzo pre-stampato.

valutare gli impatti sull'identificazione dei suoi prodotti. «Le decisioni ora sono più immediate e facili da comunicare a tutta l'azienda e questo ci permette di risparmiare tempo e denaro» ha dichiarato **Lori Bigler**, direttore industry standards The J.M. Smucker Company. «Grazie all'impiego delle nuove regole, la valutazione di tutti i nostri 125 prodotti è durata pochi minuti e non diversi giorni come invece accadeva in precedenza».

E per **Miguel Lopera**, ceo e presidente di GS1, «i nuovi standard di gestione dei GTIN permetteranno al nostro settore di impostare in modo corretto l'identificazione univoca dei prodotti fornendo gli elementi necessari per decidere circa le variazioni minime di prodotto che non richiedono un cambio di GTIN ma sono essenziali per supportare le **esperienze di acquisto omnichannel**».

La chiarezza e la coerenza dei nuovi standard sono infatti di importanza strategica in particolar modo per le aziende che operano nel commercio omnichannel.

L'adozione degli standard GS1 da parte dei colossi internazionali dell'e-commerce è ben rappresentata dall'annuncio dell'utilizzo

del GTIN da parte di **Alibaba Group**, che segue di poco quello di **Amazon**, **eBay** e più recentemente di **Google Shopping**: fornire a queste piattaforme i codici GTIN dei prodotti li rende più facili da trovare per gli utenti, migliora la shopping experience e le campagne online. «Fornire a Google il GTIN corretto di un prodotto nel tuo 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 Land**.

Alibaba Group, dal canto suo, ha aderito al Global Data Synchronisation Network - GDSN®, lo standard GS1 per l'allineamento delle anagrafiche di prodotto, e invitato i proprietari dei marchi ad adottare gli standard GS1 per gestire

le informazioni sui prodotti, a **utilizzare il GTIN** per identificare i prodotti in maniera univoca nell'e-commerce globale e ad **aderire al GDSN** per scambiare online le informazioni sui prodotti.

“Crediamo fortemente - si dice nella nota congiunta di Alibaba e di GS1 China - che il GDSN, unito agli standard GS1, consentirà di fornire informazioni complete e accurate sui prodotti, sia a monte sia a valle della catena commerciale”.

Alibaba Group rappresenta il mercato di *trading online* e mobile più grande ed esteso al mondo e gestisce numerose piattaforme online e mobile che coprono retail, *wholesale* e *cloud computing*. Per questo è in grado di offrire a consumatori, *merchant* e altri partecipanti le tecnologie migliori e i servizi più all'avanguardia per operare nell'ecosistema e-commerce. A marzo 2016, la piattaforma di commercio al dettaglio cinese di Alibaba Group contava 423 milioni di compratori attivi.

Oltre
400

milioni i clienti attivi
sulla piattaforma
B2C di Alibaba

Il piano di azione di Alibaba per promuovere la standardizzazione delle informazioni sui prodotti è previsto in due fasi.

Durante una prima fase, saranno invitati a partecipare al progetto i proprietari dei marchi di alcune categorie merceologiche: alimentari dietetici, prodotti per l'infanzia, bellezza e make-up, cura della persona. Alibaba Group identificherà i prodotti mediante i rispettivi GTIN per

ottenere le informazioni dei proprietari dei marchi internazionali e successivamente, utilizzando questi GTIN, popolerà tutte le categorie predefinite.

ALLINEO, IL CATALOGO ELETTRONICO DI GS1 ITALY

Anche il GDSN (Catalogo elettronico) è stato sottoposto a una major release che semplifica l'utilizzo di questo strumento basato su un network mondiale composto da 33 data pool certificati

Tra questi c'è **Allineo**, il servizio data pool di **GS1 Italy**.

Allineo è lo strumento nato per risolvere tutte le imprecisioni che caratterizzano la gestione manuale dei dati delle schede tecniche e commerciali dei prodotti, e per allineare in modo univoco le informazioni di prodotto tra Industria e Distribuzione.

I benefici del GS1 GDSN

Per le aziende produttive, aderire al GS1 GDSN significa:

- Gestire in maniera efficiente la propria supply chain.
- Fornire le informazioni necessarie per la conformità alle leggi e ai regolamenti.
- Rispondere alla richiesta di informazioni e di trasparenza dei consumatori.
- Dare ai consumatori informazioni di qualità sui prodotti.
- Avere la possibilità di verificare le informazioni su marchi/produttori.
- Rafforzare l'immagine e l'integrità dei propri marchi a livello internazionale.
- Migliorare l'esperienza di acquisto e-commerce a livello globale.



Guarda il video
"Allineo mette in riga le
informazioni dei tuoi prodotti"



Major release GS1 GDSN. Parlano i protagonisti

«Ogni giorno i consumatori entrano in negozio con il loro device e scansionano un codice a barre per trovare il maggior numero di informazioni sui prodotti e i brand che apprezzano di più: il contenuto di calorie, la scheda nutrizionale, gli allergeni contenuti. E il lavoro che abbiamo fatto con la nuova release non solo fornisce quelle informazioni, ma stabilisce anche il fondamento per cominciare a scambiare le immagini che corrisponde a quei prodotti in maniera consistente e standardizzata, in definitiva mettendo insieme la migliore esperienza per il consumatore omnicanale.»

John Phillips, senior vice president customer supply & global go-to-market PepsiCo

«La major release GS1 GDSN ci aiuta a sviluppare i nostri progetti molto più velocemente. In questo modo possiamo espanderci più velocemente nell'insieme dei paesi e accelerare l'introduzione del non food dove non è stato ancora fatto».

Yolande Diaz, GDS domain manager Carrefour Management

Ogni anno, gli errori indotti dalla cattiva gestione delle informazioni di prodotto costano alle aziende italiane 2,2 miliardi di euro (fonte: **PricewaterhouseCoopers**).

Un dato impressionante. Conseguenza della grande complessità che caratterizza la gestione delle informazioni commerciali, logistiche e amministrative tra Industria e Distribuzione.

Gli errori per
informazioni non
sincronizzate
costano alle imprese
italiane

2,2

miliardi di euro
all'anno

«Allineo è un servizio che consente a produttori e distributori di mantenere **allineate le informazioni** dei prodotti che si scambiano. In buona sostanza sostituisce la scheda tecnica utilizzata oggi. Attraverso questo servizio il produttore può caricare in un **data pool in rete** le informazioni dei propri prodotti e renderle disponibili a tutti i suoi clienti», spiega **Massimo Bolchini**, standard development director di **GS1 Italy**, intervistato da **Retail Watch**.

Il funzionamento prevede che il produttore carichi le informazioni anagrafiche dei propri prodotti nel datapool, nel formato standard GDSN previsto. Se valide e complete, potrà quindi rendere queste informazioni disponibili ai propri clienti della distribuzione, che le riceveranno direttamente nella stessa forma standard e che potranno così utilizzarle nei propri sistemi senza ulteriori manipolazioni.



Guarda il video
"The future of commerce
and data quality – Pepsico,
Carrefour and The J.M. Smucker
Company"



«È evidente – sottolinea Bolchini – il grande recupero di efficienza consentito dall'uso del Catalogo elettronico: non bisogna digitare le informazioni, non ci sono interventi umani, si riducono gli errori, è più veloce l'inserimento delle informazioni negli assortimenti dei distributori, si riducono in maniera significativa anche le rotture di stock». I benefici della sincronizzazione delle informazioni secondo lo standard GS1 GDSN sono i più svariati: il *time to market* si riduce tra il 30% e il 60%, il tempo richiesto per la riconciliazione degli errori si accorcia del 10/40%. Anche il tempo necessario per la creazione e manutenzione dei codici articolo cala tra il 60% e l'80%, le rotture di stock tra il 2% e il 5% e i costi di trasporto diminuiscono fino all'8% (fonte: PricewaterhouseCoopers).

«Aggiungerei – prosegue Bolchini – che è un elemento che riguarda

Dal
30%
al
60%

in meno il time to
market

soprattutto le aziende che operano sui mercati esteri poiché questo sistema è già molto diffuso e da molti anni in molti paesi esteri. Con Allineo garantiamo il 100% dell'efficienza nello svolgimento di attività che per decenni sono state svolte con strumenti tradizionali come il telefono, la carta e quindi non sono efficienti.

Che sia uno strumento efficiente lo dimostrano le 37 mila aziende che nel mondo lo utilizzano per scambiare le informazioni di 19 milioni di prodotti».



Guarda l'intervista a
Massimo Bolchini
"Allineo è efficienza"



37

mila aziende nel
mondo utilizzano
il GDSN per
sincronizzare le
informazioni di

19

milioni di prodotti

Oggi il terreno per la diffusione di Allineo sembra essere fertile, per una serie di motivi.

Il primo riguarda l'accresciuta importanza della **conoscenza** nel rapporto tra le aziende e tra queste e i consumatori. Il successo di **Immagino** – il servizio per la condivisione di immagini e informazioni di prodotto presenti in etichetta (vedi più avanti, ndr) – ha destato inoltre interesse nelle imprese sull'importanza delle informazioni di qualità e l'emergere dell'omnicanalità, insieme alla necessità di favorire esperienze "seamless" al consumatore e di avere una gestione unitaria dei diversi canali, spinge verso una modalità uniforme di racconto del prodotto, svincolata dalle classiche barriere che separano il versante business to business, quello dei processi cui si rivolge principalmente Allineo, da quello business to consumer. Nel corso del 2017 l'attività prenderà sempre più piede per le catene **Coop** e **Conad** insieme ai loro principalipartner industriali.



@cupmar

Noci, PolIMI: «I dati sono la nuova
materia prima delle imprese»
[@giuliano_noci](#) [@GS1Italy](#) [#immagino](#)

Se per l'industria alimentare Allineo è l'unico modo per instaurare rapporti commerciali con i retailer internazionali e per cavalcare, così, l'onda favorevole all'export del food italiano, per la distribuzione è invece un ulteriore elemento che contribuisce a migliorare l'efficienza complessiva della filiera, in particolare arriva a chiudere il cerchio degli altri strumenti GS1 a disposizione, come **Euritmo**, la piattaforma web-EDI per lo scambio delle informazioni, **Procedo**, per lo scambio dei documenti commerciali e amministrativi, e l'ultimo nato Immagino.

Walmart e Kroger personalizzano il data model GS1 GDSN

Walmart, numero uno al mondo e uno di pionieri nell'utilizzo dello standard GS1 GDSN, ha individuato in Amazon l'avversario principale e ha deciso di sviluppare la propria strategia di vendite online. Poiché Amazon insegna che nell'e-commerce la partita si gioca non solo sulla logistica e sulla disponibilità dei prodotti, ma anche – in maniera determinante – sulla disponibilità di un ampio set di informazioni, Walmart ha richiesto l'introduzione di 200 nuove informazioni nel data model GS1 GDSN per estendere il contenuto informativo relativamente ai prodotti oltre ai campi obbligatori e a quelli facoltativi. Per esempio se le TV sono dotate o meno di

touch screen, qual è la massima risoluzione dello schermo, oppure, nel caso dei reggiseni, il tipo di coppa.

La forza dello standard GS1 GDSN consiste quindi anche nella sua adattabilità alle diverse esigenze dei retailer.

Kroger, altro campione della distribuzione *made in Usa*, sempre alla caccia di referenze da inserire nei propri store, riduce i tempi di introduzione dei nuovi prodotti grazie alle informazioni dello standard GS1 GDSN e per questo motivo ha inserito oltre al data model standard GS1 GDSN tremila regole di validazione automatiche che gli consentono di non avere sorprese sugli scaffali.



@GS1Italy

"Il GDSN è un acceleratore di buone
pratiche" Enrico Parisini
[@enripari](#) [#Conservetalia](#) [#Allineo](#)

L'OPINIONE

L'industria / Allineo è un acceleratore di buoni processi interni



Conserve Italia, come buona parte delle altre imprese industriali ha aderito ad Allineo su richiesta dei clienti internazionali. **Edeka, Rewe, Delhaize, Tesco** sono i primi nomi che vengono in mente, ma tutti i clienti esteri lavorano ormai con il Catalogo elettronico. Inoltre una volta pubblicate le informazioni, qualunque retailer può scaricare i dati, generando così anche possibili opportunità di business.

I prodotti cambiano velocemente. La nostra azienda rinnova ogni anno poco più del 30% delle 1500 codifiche attive e in questa dinamica è necessario che i dati che caratterizzano i prodotti siano letti telematicamente. Anche perché c'è un problema di responsabilità per il retailer che, secondo quanto stabilito dal Regolamento UE 1169 deve assicurare che le informazioni relative ai prodotti siano le stesse online e offline. Poiché all'estero i retailer sono tutti impegnati anche online, la trasmissione telematica delle informazioni è un *must*. Allineo risponde così alle necessità di informazioni univoche per la gestione del prodotto in tutto il processo

di vendita.

La presenza del catalogo elettronico gestito dalla fonte (il produttore) è anche un importante punto di partenza per fare chiarezza sulla quantità di informazioni, gestite da terze parti, che non sono validate. E una ricaduta interessante riguarda anche il fatto che il settore alimentare è a volte soggetto ad allarmi immotivati. Disporre di informazioni precise e certificate dall'azienda è di grande utilità in questi casi. Per noi che trattiamo prodotti basici come i succhi e le conserve si tratta di 86 informazioni diverse detenute e gestite da più elementi aziendali (la ricetta, la comunicazione, la denominazione, l'industrializzazione). Per gestire questa complessità abbiamo avviato un *workflow* che renda omogenee le informazioni che ciascuna unità controlla.

Questa difficoltà è stata un deterrente per la realizzazione del Catalogo elettronico in passato. Per chi si occupa di IT è pacifico che se non hai le anagrafiche non puoi fare transazioni e la complessità della formazione delle informazioni si traduce in una complessità

organizzativa. Nel momento in cui il cliente stabilisce che vi debbano essere informazioni standardizzate, si avvia un processo positivo che impegna a sistemare i processi interni. In questo senso il GDSN è un acceleratore dei buoni processi interni.

Allineo consente anche ad aziende non strutturate (e nel settore alimentare ce ne sono moltissime) un agevole utilizzo con poche decine di codifiche. Un aspetto forse sottovalutato è l'apporto positivo che Allineo può offrire alle realtà della distribuzione organizzata con centinaia di aderenti sparsi sul territorio che hanno la necessità di gestire centralmente il flusso informativo dei prodotti.

Enrico Parisini
cio Conserve Italia

L'OPINIONE

La distribuzione / Con Allineo dati di prodotto univoci, affidabili e certificati



Rispetto agli inizi degli anni Duemila, quando era cominciata l'avventura del Catalogo elettronico di Indicod-Ecr, oggi le cose sono cambiate: il data model si avvia verso una semplificazione importante, le soluzioni informatiche e le reti sono più performanti. **Coop** lavora da tempo con una soluzione proprietaria, un'applicazione web basata su Excel. E, come noi, credo che altri retailer abbiano propri applicativi, che richiedono tutti grossi sforzi di mantenimento. Per un fornitore però questo significa dover moltiplicare per il numero dei clienti le modalità di comunicazione, con duplicazione del caricamento su formati dati diversi e conseguente dispendio di energie, risorse e costi spesso occulti. È questo il motivo che ci ha spinto ad aderire al progetto pilota di Allineo, perché abbiamo colto nella semplificazione del modello dei dati l'avvio di un processo di creazione di un unico *repository* dove l'industria di marca può mettere a disposizione i dati dei prodotti in maniera univoca, affidabile e certificata.

Il tema centrale è la velocità con cui le informazioni cambiano e quanto debbano essere profonde quando si pubblica un prodotto online. L'avvento di canali distributivi diversi, attivi nello stesso

momento, impone a Industria e Distribuzione di scambiare le informazioni, mettendole a disposizione dei consumatori in quanto affidabili e certificate dalle aziende.

Sicuramente l'e-commerce è un elemento dirompente nel *food&grocery*, ma anche il consumatore, indipendentemente dal luogo di acquisto ha un estremo bisogno di informazioni. Non solo chi acquista prodotti premium, ma anche l'acquirente del primo prezzo vuole sapere che cosa sta comprando. E l'etichetta non basta più. Vuole maggiori spiegazioni e noi come attori della filiera del largo consumo siamo costretti a rendere disponibili nei punti vendita le più ampie informazioni possibili. Avere accesso a un repository su cloud dove queste informazioni sono presenti è una grande opportunità.

Una certa resistenza a collaborare all'interno delle organizzazioni nella gestione strutturata delle informazioni è inevitabile. Questo lavoro spesso passa in secondo piano rispetto ad altre attività ritenute prioritarie. Ma anche in questo ambito le cose stanno cambiando, perché quando il marketing o il commerciale spingono per iniziative nel digitale, inevitabilmente arriva il momento in cui ci si rende conto che manca una base dati

per alimentare qualsiasi tipo di informazioni. Ecco, Allineo è lo strumento che in questo senso può aprire la strada al passaggio nel digitale dai desideri alle azioni concrete.

Non dobbiamo aspettarci un "allineamento" istantaneo di tutta l'industria. Credo che avremo un lungo periodo transitorio, nel quale dovremo impegnarci a partire con quel 20% di fornitori che contribuiscono all'80% del fatturato. Per il resto continueremo in parallelo con soluzioni artigianali. Certo è che il buon successo di Immagino ha agito da spinta nel nostro caso per avviare il progetto pilota di Allineo. E credo che inevitabilmente arriverà il momento in cui le informazioni commerciali e logistiche si integreranno con quelle di marketing.

Gabriele Tubertini
direttore sistemi informativi e
innovazione tecnologica Coop
Italia

 @GS1Italy

Il motivo che ci ha spinto ad aderire ad
#Allineo | Gabriele Tubertini
@tubaga @Coopitalia #GDSN

EDI, QUALCOSA SI MUOVE

Delle 10 mila imprese italiane che hanno scambiato tramite reti EDI i principali documenti del ciclo ordine-pagamento con clienti o fornitori, oltre 5 mila appartengono al largo consumo e hanno scambiato quasi 30 milioni di messaggi, come si ricava dal “Monitoraggio dell’uso dell’EDI nel settore del largo consumo in Italia” realizzato dal **Politecnico di Milano** per conto di **GS1 Italy**. È significativo il fatto che nella filiera del largo consumo cominciano a essere scambiati anche gli ordini, oltre alle fatture.

Obiettivo del monitoraggio, alla sua prima edizione: produrre una fotografia dettagliata, aggiornabile anno dopo anno, per offrire all’intero comparto una documentazione che riassume i principali trend in atto e colga le diverse opportunità di sviluppo del mercato. In particolare l’indagine ha coinvolto i *provider* (**Intesa**, **Tesisquare**, **Ditech**) e la piattaforma Procedo, che fanno parte dell’ecosistema Euritmo, il modello di servizio creato da **GS1 Italy** per favorire l’estensione dell’utilizzo dello scambio dati in formato

5

mila imprese del
largo consumo
scambiano già

30

milioni di messaggi
via EDI

elettronico strutturato nel settore del largo consumo in Italia.

Il monitoraggio ha preso in considerazione gli eventi del **ciclo ordine-fattura** quantificando i volumi di messaggi scambiati, quali documenti vengono scambiati e il tipo di relazione tra le aziende, permettendo di evidenziare alcuni aspetti che mostrano come, pur in presenza di una numerica ancora limitata, la digitalizzazione del ciclo ordine-fattura stia cominciando a diffondersi.

In sintesi, sono 2.991 le aziende attive afferenti all’ecosistema, che si sono scambiate internamente almeno un messaggio nel corso del 2014 per un totale di 10,8 milioni di messaggi e di 13 milioni di transazioni (la transazione coincide con il tipo di documento scambiato). Le stesse aziende hanno inviato o ricevuto un totale di quasi 19 mila messaggi verso/da un destinatario esterno a Euritmo. Quelle non completamente utenti di Euritmo sono le restanti 2.239 aziende.

Comincia a essere significativo lo scambio degli ordini, anche se ancora distante dal numero delle fatture: sono infatti 4,5 milioni quelli ricevuti dai produttori e 3,7



@GS1Italy

Circa 5.000 aziende italiane utilizzano lo
scambio elettronico dei documenti
#GS1 #EDI

milioni quelli spediti dai retailer, mentre le fatture emesse sono 8,89 milioni e quelle ricevute dai retailer 7,3 milioni. È un'indicazione che l'EDI comincia a prendere piede più che in passato nelle relazioni tra Industria e Distribuzione con una visione collaborativa che premia l'efficienza della filiera e non solo come strumento a vantaggio di uno solo degli attori. Mediamente i retailer gestiscono 47.090 messaggi, mentre l'industria 7.858.

Ancora troppo ridotto è lo scambio di altri tipi di messaggi che completano il ciclo, come l'avviso di spedizione, il report dell'inventario, la notifica di avvenuta spedizione, le informazioni di pagamento e il catalogo prodotti. È decisamente materia di riflessione per gli attori della filiera, considerando che l'Osservatorio nella sua ultima edizione calcola che nel caso di completa integrazione e dematerializzazione dell'intero ciclo d'ordine c'è una riduzione dell'82% del costo di processo nel largo consumo.

Il monitoraggio fa inoltre una differenza tra relazioni elementari, mature e complete.

Sono 1.282 quelle classificate come elementari in cui lo scambio ha riguardato i documenti base: ordine e fattura. Sono mature le 331 aziende che si sono scambiate anche l'avviso di spedizione e solo 159 di queste ultime sono complete, cioè si sono scambiate almeno un ulteriore messaggio.

Appare evidente che l'obiettivo deve essere quello di aumentare non solo la base delle imprese utilizzatrici, ma anche il tipo di documenti scambiati. Il grande numero di piccole e medie imprese che caratterizzano

4,5
milioni gli ordini
ricevuti dai
produttori e

3,7
milioni quelli spediti
dai retailer

il tessuto industriale italiano può rappresentare un freno, ma con Procede l'EDI come pratica di scambio quotidiano è alla portata di tutte.

«La fatturazione elettronica ha le carte in regola per essere l'innescò in grado di stimolare un grande cambiamento digitale nel nostro paese», è il commento di Paolo Catti, co-direttore della ricerca dell'Osservatorio. «Ora spetta alle imprese raccogliere la sfida. Dopo le iniziali difficoltà di adattamento, naturali e in qualche caso anche potenzialmente dolorose, imparare a cavalcare l'ondata di innovazione, invece che subirla, può aprire a opportunità che sono state troppo spesso trascurate nel passato. Occorre vivere questo sforzo nella consapevolezza che si sta andando verso un nuovo modello digitale su cui impostare e costruire relazioni di business». ■

I BENEFICI DELLA DIGITALIZZAZIONE DELL'INTERO CICLO DELL'ORDINE

Benefici compresi tra

25 e 65
euro/ciclo

Tempo di payback

<1
anno

Fonte beneficio:

**produttività,
accuratezza,
spazio,
materiale**

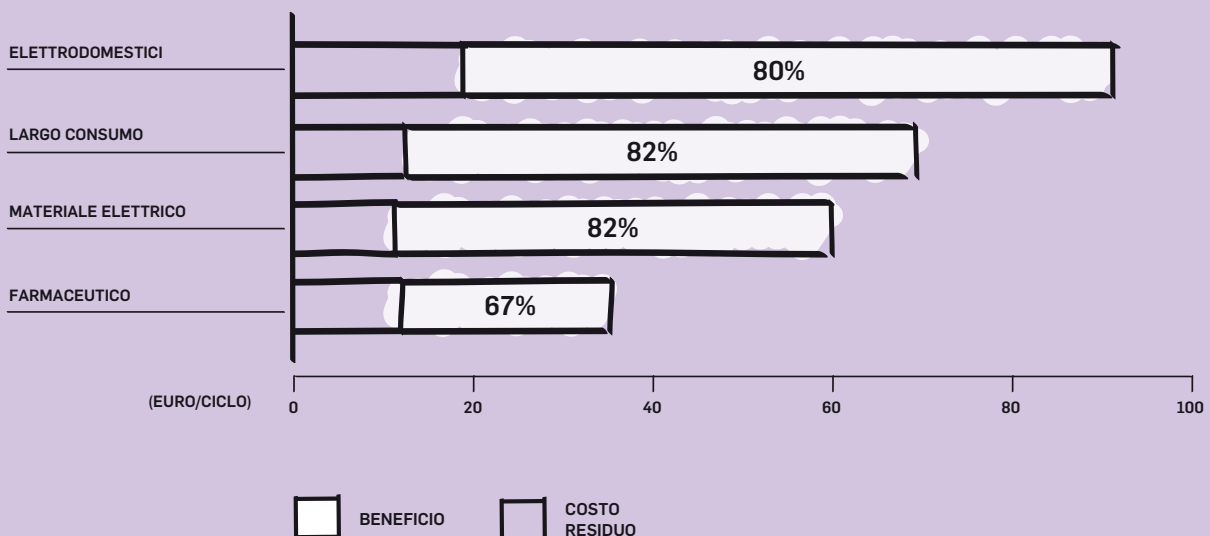
GLI STUDI DI CASO:

circa **220** casi approfonditi

circa **400** ROI assesment

Nel caso di completa integrazione e dematerializzazione dell'intero ciclo d'ordine c'è una riduzione del costo di processo

→ FINO A
80%



La rivoluzione delle immagini

Una soluzione di sistema condivisa tra produttori e distributori digitalizza le immagini di prodotto e le informazioni in etichetta rendendone più agevole la condivisione e la pubblicazione da parte dei retailer fisici e digitali. Da Immagino nasce il nuovo Osservatorio che offre una vista sui consumi in grado di leggere con precisione e affidabilità il rapporto tra informazione ricercata e risultati di mercato.

Il *data management* per migliorare l'efficienza, ridurre i costi, aumentare il livello di servizio al consumatore mettendo a disposizione delle imprese strumenti e soluzioni conformi agli standard internazionali, è tra gli obiettivi core di **GS1 Italy**.

«Una delle principali missioni di **GS1 Italy** è di facilitare lo scambio di informazioni di qualità tra imprese produttrici e imprese distributrici – dichiara **Bruno Aceto**, ceo di **GS1 Italy** – rendendo sempre più efficace ed efficiente tutta la filiera per soddisfare al meglio le attese del consumatore. Come Allineo (vedi capitolo 3.1, ndr) anche il servizio **Immagino**

ha questa finalità: offrire alle aziende un unico **modello di condivisione e comunicazione delle informazioni di prodotto** tra loro, rispettando anche quanto disposto dagli enti normativi».

Immagino è il servizio web di *digital brand content management* per lo scambio di informazioni e immagini di prodotto che **GS1 Italy** ha attivato a gennaio 2014 e ha ormai raggiunto **quota mille il numero di aziende di produzione** del largo consumo che hanno aderito (dato aggiornato a giugno 2016, ndr). Immagino consente di produrre in maniera efficiente immagini di alta qualità per grandi volumi di referenze e di digitalizzare tutte le informazioni

70

mila prodotti di

1.100

aziende
digitalizzati con
Immagino

presenti in etichetta, abilitando il controllo, l'aggiornamento e l'allineamento dei dati tra retailer e produttori del largo consumo, semplificando i processi di scambio e permettendo loro di offrire ai consumatori **informazioni sui prodotti sempre corrette** e verificate su tutti i canali fisici e digitali.



Ad oggi sono oltre **70 mila i prodotti** digitalizzati da Immagino e appartengono al **100% delle categorie** del largo consumo, più di **470.000 le immagini realizzate** e oltre 100 le caratteristiche di prodotto approfondite in fase di analisi. E dopo essere stati fotografati, i campioni dei prodotti vengono donati a **Banco Alimentare**.



«La soluzione italiana è **unica al mondo**», sottolinea, a proposito di Immagino, **Massimo Bolchini**, standard development director di **GS1 Italy**. «A volte anche il nostro paese può vantare delle eccellenze in termini di idee. Ora le varie associazioni nazionali di GS1 stanno studiando il nostro modello, per riprodurlo».



Guarda il video
"Grazie 1000! Il sistema è cambiato. Lo dicono 1.000 aziende con Immagino"



Considerando che hanno aderito **23 insegne (per 70 imprese distributive)**, si tratta di un risultato importante per tutta la filiera del largo consumo che ha identificato in Immagino la soluzione ottimale per scambiare le informazioni e le immagini di prodotto. Un risultato raggiunto anche grazie alla collaborazione di **GS1 Italy** con le associazioni di comparto **ADM (Associazione Distribuzione Moderna)** e **IBC (Associazione delle Industrie dei Beni di Consumo)**.

Intervistato da **Retail Watch**, Massimo Bolchini, precisa che Immagino è una **soluzione di sistema** che risponde alle esigenze vecchie e nuove dei distributori e dei produttori: «Nel primo caso erano legate alle produzione dei volantini, più recentemente invece è intervenuta la regolamentazione **europea 1169 sulle informazioni** obbligatorie in etichetta dei prodotti venduti sia nei negozi tradizionali sia in quelli online. Sebbene esistano soluzioni commerciali in altri paesi, e precisamente nel

Immagino combatte lo spreco con Banco Alimentare

I campioni di prodotto, ogni giorno, dopo essere stati fotografati e digitalizzati dalla piattaforma Immagino, vengono consegnati all'**Associazione Banco Alimentare "Danilo Fossati" Onlus** che li redistribuisce in Lombardia alle strutture caritative convenzionate per farle arrivare alle persone bisognose. Si tratta di prodotti confezionati alimentari e non, perfettamente integri e pronti per essere consumati, che da inizio 2015 le aziende del largo consumo hanno scelto di donare regolarmente attraverso Immagino a Banco Alimentare.

«Siamo orgogliosi di questa collaborazione con Banco Alimentare, a cui le aziende della community Immagino

hanno aderito con entusiasmo e senza esitazioni» afferma **Bruno Aceto**, ceo di **GS1 Italy**. «Un contributo concreto e continuo nel tempo delle aziende alla lotta allo spreco alimentare a favore di chi ha più bisogno».

«Chi l'avrebbe detto che anche i "custodi" italiani dei codici a barre per il largo consumo», ha dichiarato **Andrea Giussani**, presidente di Fondazione Banco Alimentare Onlus, «attraverso il loro lavoro riescono a salvare il cibo dallo spreco e ad aiutare così le persone bisognose del nostro paese? Siamo grati a **GS1 Italy** per la sensibilità che ha verso la nostra opera e che dimostra quotidianamente con l'attenzione a quei dettagli che fanno la differenza».

Regno Unito, come associazione abbiamo lanciato una soluzione di sistema adottata da tutti i distributori e adottabile da tutti i produttori nostri associati». Si tratta di un servizio che ottimizza anche i costi che le imprese devono sopportare per i servizi fotografici dei loro prodotti da utilizzare nelle attività di comunicazione e in quelle commerciali. «I costi del servizio sono riferiti ad attività complesse che coinvolgono moltissime persone e che richiedono strutture tecnologiche e tecniche di rilievo. Siamo un'associazione e, non avendo il fine del profitto, dobbiamo trovare un equilibrio ideale tra i costi che esponiamo alle nostre aziende e la necessità di avere quel minimo di margine da poter reinvestire per sviluppare il sistema e fare in modo che il servizio sia sempre adeguato alle esigenze delle aziende», conclude Bolchini.



@eleonoragraffio

@Clazzati finalmente in qualcosa
facciamo sistema @GSItaly
#immagino

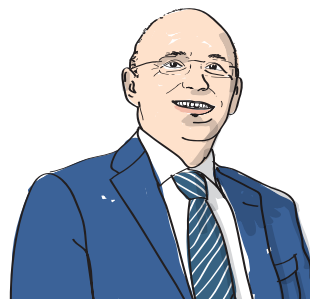
L'OPINIONE

Immagino crea valore a beneficio dei consumatori



@GSItaly

"Le imprese hanno bisogno di linguaggi comuni che facilitino lo scambio di informazioni" #Pedroni @GSItaly



Immagino è nato per volontà delle imprese per diventare una soluzione di sistema per il mondo del largo consumo e a due anni di distanza dal lancio i risultati confermano le nostre aspettative. Il successo di Immagino conferma l'utilità di avere strumenti comuni che agevolano sia la produzione che la distribuzione, rendono più efficiente il sistema e quindi creano un valore che viene trasformato in benefici per i consumatori.

Il traguardo raggiunto è importante ma rappresenta solo una tappa intermedia di un lungo percorso che ci auguriamo possa continuare, portando Immagino a diventare una soluzione condivisa da un numero ancora maggiore di aziende.

Marco Pedroni
presidente GS Italy
e presidente Coop Italia

Dietro le quinte della fabbrica delle immagini

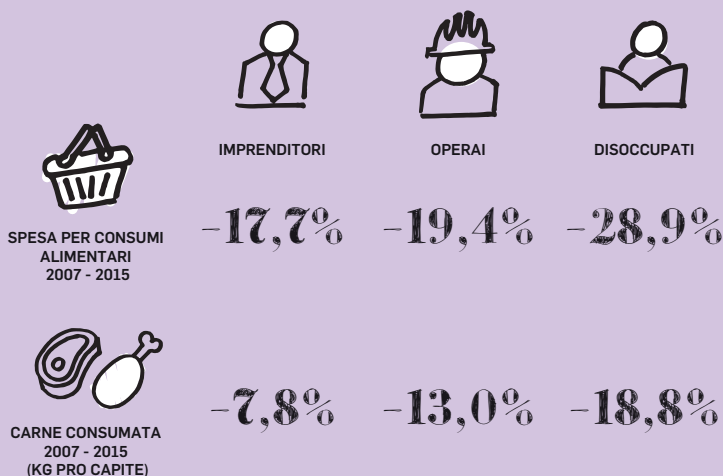
“A Milano, a pochi passi dalla stazione Cadorna e dal parco Sempione, nella sede di **GS1 Italy**, due piani sono dedicati a Immagino. Uno per ricevere tonnellate di beni dai produttori e dai distributori, uno per fotografarli e raccogliere i dati da ciascuna confezione”. Così scrive **Fabrizio Patti** su **Linkiesta** nella visita al dietro le quinte di Immagino, vera e propria fabbrica delle fotografie dei beni di largo consumo. “Fino a oggi sono stati fotografati oltre 70 mila prodotti, a un ritmo variabile tra le 700 e le 1.200 referenze alla settimana. Quando si entra nel magazzino, si ha effettivamente l'impressione di essere nel retro di un supermercato. Ci sono scaffali carichi di scatoloni, ciascuno dei quali ha una serie di prodotti omogenei: succhi di frutta, vini, tonni, pannolini, cibo per cani e così via. Ognuno di questi oggetti viene pesato e misurato. Una volta catalogati, i prodotti salgono di un piano, nel vero set fotografico. In un open space si trovano 14 postazioni per immortalarli

in piedi, sdraiati e, nel caso delle bottiglie, in una struttura apposita che riduce i riflessi. Ci lavorano sette fotografi, che poi spediscono le immagini a una società inglese, **Brandbank**, per la postproduzione.

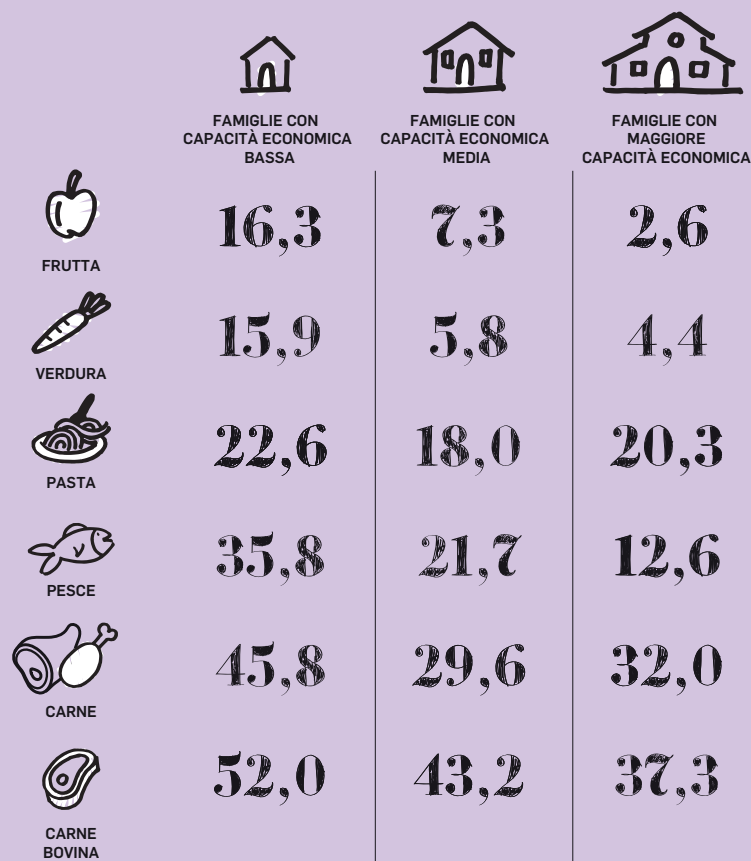
Le immagini sono però solo un primo tassello del progetto. Il secondo, ancora più prezioso, è rappresentato dai dati. Ogni immagine viene inviata anche a un laboratorio in Bosnia, dove una dozzina di persone si occupano del data entry. Ciascuna informazione sugli ingredienti viene inserita, per essere in seguito rimandata agli uffici di Milano. Qui, accanto allo studio fotografico, troviamo lo staff impegnato nei controlli, guidato dal responsabile dell'area controllo qualità di **GS1 Italy**, **Federico Mittersteiner**. Una volta inviate le informazioni alle società produttrici e ricevuto il benestare, i dati entrano nel grande catalogo dei prodotti. Tra i vari modi di usare queste informazioni c'è la possibilità, per i distributori, di configurare degli scaffali virtuali con i vari beni di cui si conoscono pesi e misure”.

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 (val. %)



Fonte: Censis "Gli italiani a tavola: cosa sta cambiando" 2016

Il successo di Immagino, riconosciuto come fonte informativa attendibile e certificata si collega da un lato con il crescente interesse dei consumatori a conoscere le informazioni sugli alimenti e dall'altro ai rapidi cambiamenti nella composizione della dieta degli italiani che richiede alle imprese del largo consumo di poter disporre di strumenti in grado di leggere con precisione ed affidabilità il rapporto tra informazione ricercata e risultati di mercato.

Un esempio di come la dieta degli italiani sia in trasformazione lo propone il **Censis** nella sua recente ricerca sugli italiani a tavola, che denuncia un vero e proprio *food social gap*. Ebbene, sostiene il Censis, "sono 16,6 milioni gli italiani che nell'ultimo anno hanno ridotto il consumo di carne, 10,6 milioni hanno diminuito il consumo di pesce, 3,6 milioni la frutta e 3,5 milioni la verdura. 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. Sono le famiglie meno abbienti a ridurre di più gli alimenti di base della dieta italiana. 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".



@Tendenzeonline

#DeRita: "Si rinuncia a una bistecca non allo smartphone nuovo"
@FonteCensis

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, secondo il Censis, 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.

Le differenze a
tavola diventano
distanze e fratture

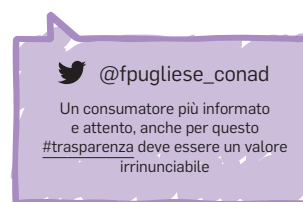
E la riduzione del consumo di alimenti come carne, pesce, frutta e verdura minaccia l'equilibrio nutrizionale della dieta delle famiglie italiane, a lungo considerata nel mondo un modello a cui

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”.

L'obesità aumenta al
Sud più che al Nord
e al Centro

In questo contesto, il ruolo dell'informazione nel processo di acquisto dei prodotti alimentari guadagna una maggiore consistenza. Lo rileva la ricerca commissionata da **GS1 Italy** a GfK, secondo la quale la ricerca dell'informazione alimentare è ampiamente diffusa presso la popolazione adulta sia quella relativa alle ricette e alla gestione dei cibi sia quella sui prodotti, gli ingredienti e le loro proprietà. Naturalmente sono molteplici le fonti informative: la TV, i motori di ricerca, le confezioni dei prodotti, il passa parola, con una sostanziale equivalenza di mezzi classici e digitali. L'etichetta è il primo posto “fisico” per entrare in contatto con il consumatore,

educarlo e soddisfare la sua esigenza di informazioni complete e trasparenti. Non solo: alla corretta informazione alimentare viene riconosciuto 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: “informare bene” è oggi una delle *mission* costitutive per le imprese.



L'etichetta
costruisce
una relazione
informativa di valore
con i consumatori

Tuttavia manca ancora, come dicevamo sopra, una **misurazione reale del rapporto tra informazione ricercata e risultati di mercato**.

Per colmare questo vuoto, grazie ai 70 mila prodotti digitalizzati, nasce l'**Osservatorio Immagino Nielsen GS1 Italy**, che, attraverso l'integrazione tra le oltre 100 variabili registrate da Immagino sulle etichette dei prodotti (ingredienti, tabelle nutrizionali, loghi e certificazioni, *claim* e indicazioni di consumo) da un

lato e i dati Nielsen di venduto (retail panel), consumo (consumer panel) e di fruizione media dall'altro, apre la strada a un modo nuovo di guardare i fenomeni di consumo nel nostro paese.

A oggi sono stati analizzati circa 55 mila prodotti di largo consumo sia di marca industriale che di marca del distributore, pari al 70,5% del totale del giro d'affari FMCG sviluppato da ipermercati e supermercati.

Si tratta di un **patrimonio informativo unico** per condividere, secondo l'approccio precompetitivo tipico di **GS1 Italy**, informazioni di scenario utili alle aziende, alle istituzioni, a terze parti e ai consumatori.

Utilizzando il codice a barre per identificare i prodotti e attraverso l'incrocio delle informazioni di etichetta con i dati Nielsen,

l'Osservatorio consente di misurare **fenomeni di consumo emergenti** e di identificare i segmenti di popolazione che li determinano.

Un patrimonio informativo unico per condividere informazioni di scenario



Si scopre così, per esempio, che nei prodotti confezionati nell'ultimo anno (anno mobile luglio 2016) si è usato l'1,9% in meno di zuccheri, lo 0,8% in meno di grassi e il 4,4% in più di fibre. Che si consuma meno zucchero nelle famiglie con reddito più elevato e senza figli. E che quello di canna ha vissuto nel corso del 2016 una vera stagione

felice, con un incremento a volume del 47,7% in un mercato che complessivamente flette del 2%. Ma anche come ingrediente registra una crescita dell'11,2%. E si potrebbe proseguire con i prodotti *free from* e quelli arricchiti, con l'universo veg e il biologico, l'intolleranza alimentare o l'italianità dei prodotti. L'Osservatorio monitora non solo il mondo alimentare, ma anche l'universo della cura persona, analizzando alcune caratteristiche come il biologico, il *cruelty free*, l'uso della bandiera italiana, la certificazione Eco Cert.

L'Osservatorio Immagino Nielsen **GS1 Italy** è solo all'inizio (la prima edizione è prevista a maggio 2017), ma è già tracciato il percorso della sua evoluzione. Grazie alla collaborazione delle imprese del largo consumo e al continuo miglioramento del suo livello di copertura, sarà possibile tenere sotto costante controllo la dinamica dei comportamenti del consumatore e identificare nuovi rilevanti trend di consumo che, sappiamo, cambiano velocemente nel tempo. ■

Marche e insegne, non sottovalutate l'informazione alimentare

Secondo la ricerca su “Il ruolo dell'informazione nel processo di acquisto dei prodotti alimentari” commissionata da **GS1 Italy** a GfK, l'informazione alimentare è importante perché crea valore: non sempre, però, per i consumatori, risponde a criteri di validità o è credibile. E sottovalutarla può creare problemi a marche e insegne nel lungo periodo. Il ruolo informativo viene infatti riconosciuto come il terzo in ordine di importanza, dopo il presidio sulla sicurezza e qualità del prodotto (e precede la correttezza dei prezzi), ma è proprio in tema di informazione alimentare che marca e insegna hanno ancora margini di miglioramento. “Nel complesso scrive Edmondo Lucchi responsabile dipartimento new media GfK – il contributo di marche e punti vendita è prevalentemente positivo (e quasi nessuno individua una responsabilità negativa). Ma l'area di ambivalenza è molto estesa, e rimanda a uno scenario complesso e diversificato”. Per questo la ricerca sostiene che vi sono ancora delle opportunità per l'informazione alimentare: “L'offerta deve dunque

ricordare che il pubblico è alla ricerca di punti di riferimento (vi è uno spazio di bisogni da presidiare!) e che i punti vendita, e le marche (con confezione ed etichetta) dispongono di strumenti informativi assolutamente centrali per costruire una relazione di valore con i consumatori”, spiega Lucchi. Riferendosi poi alle culture informative che la ricerca ha rivelato, Lucchi suggerisce tre strategie informative:

- Evolutiva: informazione come trasparenza, incontro, expertise complementari, co-costruzione e rigore. Ruolo di marca: forte, professionale e vincolata.
- Tradizionale: informazione come ritualità e rassicurazione. Ruolo di marca: classica, mamma.
- Esuberante: informazione come intrattenimento ed experience. Ruolo di marca: narrativa e ludica.

“Per ciascuna di queste possibili strategie vale la pena chiedersi quanto questa linea strategica sia sostenibile oggi e in futuro”, conclude Lucchi.

4/ LA SUPPLY CHAIN DAL TRASPORTO DEI BENI ALLA GESTIONE DELLE INFORMAZIONI

Nella società dell'attimo le informazioni presiedono in maniera sempre più strutturata e pervasiva alla movimentazione e al flusso dei prodotti. È una rete globale nella quale la collaborazione tra gli operatori può migliorare i processi di business, la riduzione dei costi, il servizio ai clienti. Con il supporto degli standard globali GS1.



La logistica rivisitata nell'era digitale

Tra outsourcing e insourcing, omnicanalità ed e-commerce, i modelli operativi degli operatori logistici stanno cercando una nuova configurazione. E la logistica non è mai stata un fattore di competitività come ora. Soprattutto nell'ultimo miglio.

Il mondo della logistica, in particolare quella definita come *Contract logistics*, cioè il mercato delle aziende che utilizzano i servizi terzi, sta attraversando un periodo particolarmente interessante, se si considerano non solo gli aspetti quantitativi, ma anche le condizioni di mercato che ne fanno un asset di particolare rilievo per le imprese dell'Industria e della Distribuzione.

Due in particolare sono i temi che indicano nuovi fronti per l'evoluzione dei servizi logistici: da un lato il rapporto e le dinamiche tra servizi in conto terzi e quelli interni e integrati alle aziende; dall'altro, in parte collegato, le opportunità offerte dalla multi-canalità nel suo passaggio verso l'omnicanalità.

Riguardo al primo argomento, **Silvio Beccia**, esperto di logistica, commentando i dati dell'"Osservatorio Contract logistics" del Politecnico di Milano, pone l'attenzione su due fenomeni apparentemente opposti come l'*outsourcing* (a pieno titolo nell'area della Contract logistics) e l'*insourcing*.



@PeregoAle

Interessante lettura di Beccia dei dati dell'osservatorio del Poli. "Outsourcing" e "Insourcing" via @Tendenzeonline

Outsourcing e insourcing al centro delle dinamiche in ambito logistico

I driver della crescita del mercato della Contract logistics sono, scrive l'esperto, fondamentalmente due.

- Le **economie di scala e di scopo**, con ancora opportunità da esplorare, specie con riferimento alle sinergie di filiera. Nei beni di largo consumo **GS1** e **ECR** continuano a lavorare per farne emergere il potenziale, ma anche in altre filiere non mancano spazi.
- La **flessibilità strutturale** la cui importanza è accentuata da dinamiche di mercati con evoluzioni sempre più rapide. Esempi possono essere *mergers & acquisitions*, sviluppo e-commerce o più semplicemente estensioni di servizi come il supporto all'apertura prolungata e notturna della GDO.

“Tuttavia – scrive Beccia – negli ultimi anni ci sono state operazioni importanti di insourcing, in particolare in tre aree.

- Attività di **“intralogistica”**, in precedenza affidate a operatori esterni da parte di aziende dell'Industria e della Distribuzione, sono state riportate nel perimetro di gestione diretta aziendale. In alcuni casi, specie nell'industria manifatturiera, la loro rilevanza e la loro esclusività avevano giustificato degli spin-off e la realizzazione di società specifiche tra operatori logistici e aziende clienti. Esempi di rilievo si sono verificati nel **Gruppo Fiat**. In casi del genere, trattandosi di attività dedicate e fortemente integrate nei processi industriali del cliente, le economie di

scala e di scopo, almeno al termine di un ciclo di vita comunque non breve, non sono state considerate tali da giustificare ancora l'affidamento a terzi. Il fenomeno nell'industria manifatturiera forse non ha vera rilevanza statistica ma alcuni singoli eventi sono emblematici.

- **Nuove attività logistiche**, anche in esempi di eccellenza e ancora in attività di intralogistica, come **Amazon**, sono nate in una logica esclusivamente verticalizzata. Anche questo fenomeno non so se abbia rilevanza statistica ma il caso in esempio, sarebbe da menzionare se anche fosse l'unico. Si può discutere da un punto di vista strettamente lessicale se questo sia insourcing ma, eventualmente con un po' di libertà, ciò può essere giustificato perché rappresenta una scelta di campo opposta all'outsourcing.

- In diversi casi operatori logistici hanno rivisitato in modo sostanziale il **modello operativo** e, anche a seguito di investimenti in automazione, hanno riportato nel perimetro di gestione diretta attività prima affidate a cooperative di movimentazione. L'esempio di maggiore risonanza in merito è stata **TNT**. In numerosi altri casi, come ad esempio in **Number1**, il rapporto tra dipendenti diretti e di cooperativa si è sostanzialmente modificato a favore del personale diretto e così anche per le attività di trasporto.

Nel settore dei servizi logistici un dato statistico aggregato c'è ed è plausibilmente correlabile

a questi fenomeni insieme alla concentrazione che è in atto nel settore: gli scambi interni si riducono infatti di quasi due punti percentuali in 4 anni – dal 45,6% del 2009 al 43,8% del 2013 – pur rimanendo comunque assai elevati. Da sottolineare che quanto avviene “internamente” al settore dei servizi logistici non impatta sulla crescita del mercato dell'outsourcing che è valutato con riferimento alle aziende clienti dell'Industria e della Distribuzione”.

Con queste dinamiche sono riconoscibili miglioramenti in corso in aspetti rilevanti lato domanda e lato offerta per le singole aziende e per i sistemi di filiera in cui tali tematiche si collocano.

Da
45,6%
 a
43,8%
 gli scambi interni
 nei servizi logistici in
 quattro anni

DA MULTICANALE A OMNISCANALE.

Servire più canali è da sempre un tema di attenzione per la logistica delle aziende di Industria e di Distribuzione, specie nel **largo consumo** dove la molteplicità dei canali caratterizza il settore stesso. Infatti ogni canale ha proprie

peculiarità e va servito con soluzioni appropriate. Ovviamente cogliendo le sinergie possibili in modo analogo a qualsiasi offerta multi-segmento, per esempio in termini di prodotti, geografie e clienti.

“È soprattutto l'**industria** – sostiene Beccia – che ha da sempre esigenze di **gestione della multicanalità**. In alcuni casi anche le forze di vendita sono specializzate (si pensi all'Ho.Re.Ca.) mentre più frequentemente lo sono i prodotti o i formati (per esempio i

L'OPINIONE

Voglia di innovazione nella logistica



Nella Contract logistics si evidenzia un quadro di crescente maturità dei protagonisti della domanda che, mentre continuano nel complesso a sviluppare l'outsourcing, rivisitano in modo dinamico e articolato scelte passate. Questo testimonia il riappropriarsi della capacità di governare l'innovazione nella logistica che con l'outsourcing spesso si era rarefatta. Ne consegue una generale crescente capacità di interlocuzione con il partner logistico, magari rimettendo in discussione relazioni storiche, fino al rischio di possibili discontinuità. L'iniziativa **"Intermodability®"** di **GS1 Italy** indica che anche collettivamente le aziende si stanno muovendo nella direzione di maggiore governo delle scelte logistiche, addirittura a complemento del ruolo dell'offerta. Sul lato dell'offerta si evidenzia l'esigenza di crescente qualificazione e di apporto di valore. Le aziende si stanno muovendo in tale direzione anche attraverso la maggiore

integrazione nella produzione del servizio. Certo siamo ancora lontani da una significativa applicabilità di segmentazioni ("*asset based*" e "*non asset based*") rilevanti in altri mercati geografici, tuttavia la scrematura del mercato prosegue inevitabilmente e anche questo ne è parte. Le esigenze di competitività inoltre stanno stimolando l'offerta a riposizionare la proposizione al cliente con proattività, rapidità di risposta e specializzazione di filiera. In una prospettiva che guarda un po' più lontano sono ancora molte le opportunità da cogliere. Innovazioni di tecnologie e processi, dinamiche di business model/prodotti/canali creeranno spazi per maggiore efficacia ed efficienza sia con riferimento alle specifiche operazioni sia con riferimento ai sistemi di business ed alle filiere. La multicanalità e la ridefinizione di network collaborativi, la co-modalità e la distribuzione nei cluster urbani sono esempi di macro aree ancora poco esplorate.

Se si riesce a fare leva sull'innovazione, gli spazi win-win sono tali da sostenere la crescita del mercato della Contract logistics e del valore tra le parti all'interno della normale dialettica competitiva. Anche soluzioni esclusivamente o prevalentemente interne potranno rappresentare best practice, così come è stato in passato ed è tuttora in esempi di rilievo all'interno di grandi aziende. La vera sfida forse non sarà tra outsourcing/deverticalizzazione e insourcing/verticalizzazione (filosofie che specie nei gruppi internazionali nascono da scelte non discutibili localmente), ma nella capacità di operare con professionalità in entrambi i contesti, in coerenza con le esigenze di business e valorizzando tutte le risorse interne ed esterne disponibili.

Silvio Beccia
esperto di logistica

display pallet, box pallet, ecc. per gli iper). I sistemi logistici delle aziende industriali raramente sono stati dedicati a singoli canali, non almeno in termini di strutture e stock. Infatti hanno in genere prevalso principi di centralizzazione e di arretramento degli



@graziano_delrio

la sostenibilità è anche spostare le merci su ferro e far tornare le autostrade del mare una prospettiva.

stock con la qualificazione dei prodotti per canale realizzata in ambito logistico e non direttamente in ambito manifatturiero. Le necessarie differenziazioni di processo sono state in genere gestite soprattutto nel *front end* per i diversi canali.

Anche all'interno della **distribuzione**, almeno quando non ci sia stata un'unica focalizzazione (ad esempio nell'Ho.Re.Ca.), le differenze tra i diversi canali storici (iper, super, cash & carry, ecc.) sono state gestite con **soluzioni**



@Acetob

Intermodality @GS1Italy #ECR pronti 450.000 carichi da spostare su intermodale. Manca solo FS @SimonaVicari @maxdedonato @graziano_delrio.

di supply chain prevalentemente unitarie su numerose componenti, con *trade off* tra le diverse esigenze quando non coincidenti. In alcuni casi, ad esempio per iper e cash&carry nel largo consumo, sono stati realizzati con alterne vicende, modelli dedicati”.

Pallet e imballi da manuale grazie all'etichetta logistica

Per i pallet e gli imballi il sistema GS1 prevede un'etichetta standard che rappresenta tutte le informazioni relative a quell'unità logistica: l'etichetta logistica GS1-128. **GS1 Italy** ha recentemente rilasciato una guida pratica per illustrare in maniera facile e immediata come identificare le unità logistiche secondo questo standard GS1.

L'etichetta logistica è la “carta di identità” abbinata ad ogni lotto di produzione in cui vengono inserite le informazioni destinate ad accompagnare il prodotto nelle diverse fasi del suo percorso lungo la filiera: dal produttore, al distributore, al consumatore finale, coinvolgendo anche gli intermediari.

Oltre all'identificativo del prodotto contenuto, l'etichetta logistica permette di inserire informazioni aggiuntive importanti come la data di scadenza, il lotto di produzione, il peso in Kg, ecc. e rispondere alle esigenze di tracciabilità e rintracciabilità delle merci.

Grazie all'etichetta logistica infatti diventa possibile:

- Avere a disposizione informazioni utili per il ritiro delle merci dal circuito commerciale in caso di emergenza.
- Effettuare un tracking preciso dei flussi di merci all'interno della catena di movimentazione;
- Risalire velocemente allo stabilimento di produzione dei prodotti stoccati in un determinato deposito o al lotto che li ha generati.

L'etichetta logistica è un'etichetta standard elaborata da GS1 per la rappresentazione di tutte le informazioni inerenti un'unità logistica o commerciale (pallet e/o imballi). L'etichetta logistica riporta le informazioni sia in chiaro, cioè in formato leggibile (caratteri, numeri, elementi grafici), sia sotto forma di codice a barre GS1-128 ed è divisa in tre sezioni principali:

XYZ Spa

SSCC
180320890000000014

COUNT
75

CONTENT
08032089000079

BEST BEFORE DATE
20/12/2017

BATCH
C01234

(02) 0 8032089 00007 9 (15) 171220 (37) 75 (10) C01234

(00) 1 8032089 000000001 4

- La parte superiore contiene informazioni in formato libero, per esempio: nome e indirizzo del mittente e del destinatario, logo del produttore, ecc.
- La parte centrale riporta in chiaro le informazioni relative all'unità logistica.
- Nella parte inferiore sono posizionati i simboli a barre e l'interpretazione in chiaro a loro associata ovvero gli Application Identifier (tra parentesi) e il campo dati che li segue.

In questo contesto si è progressivamente inserito il **canale e-commerce** con un diverso modo di gestire i flussi fisici e diverse esigenze di processi. “Nei limiti di quantità modeste e di un business online ancora esplorativo – spiega Beccia – trovare una qualche soluzione logistica anche parallela alla gestione dei flussi principali e non industrializzata, non è stato un problema. Ma il successo dell’e-commerce, ancora di più la pervasività della tecnologia mobile, ha riposizionato il

Con l'e-commerce
la logistica
diventa fattore di
competitività

tema dramatizzandone l’urgenza come **fattore di competitività**”.

Infatti il concetto stesso di multicanalità appare in rapida evoluzione verso l’omnicanalità:

- **Multicanalità** indica la gestione di più canali ciascuno con le proprie specificità anche con soluzioni indipendenti e tra loro non interagenti. Il cliente non può in particolare comprare “attraverso” i diversi canali come per esempio emettere un ordine online e ritirare il prodotto in un punto vendita.
- **Omnicanalità** indica un modello di business in cui i vari canali di vendita (online, mobile, telefonico, mail, self service, punto vendita) operano con **processi di fulfillment integrati** per fornire continuità di esperienza di acquisto (e di servizio) coerentemente con la proposta commerciale.

Come è stato ampiamente illustrato nelle pagine precedenti, in uno scenario omnicanale l’online non è solo un business autonomo ma un generatore di traffico verso i negozi fisici con una serie di implicazioni di marketing ma anche di supply chain.

Il **servizio** nell’omnicanalità non è però semplice *kpi* ma è parte del sistema stesso di offerta al cliente. Il cliente finale è infatti il punto di focalizzazione dell’offerta realizzata attraverso alternative di servizio complementari.

“Il punto più problematico per la supply chain – puntualizza Beccia – è la **gestione integrata della disponibilità**. Ciò per prevenire rischi di carenze e inevitabile danno di percezione da parte del

Logistica ed e-commerce

La logistica ha un ruolo fondamentale nell’e-commerce B2C di prodotti. Per le esigenze di tale canale si stanno sviluppando innovazioni, alcune di applicabilità non esclusiva all’e-commerce, con effetto positivo quindi anche in altri canali e segmenti di filiera.

In particolare merita di essere ricordato:

- Il rinnovo degli aspetti di differenziazione del servizio che ormai presentano standard relativamente appiattiti nei canali tradizionali.
- Lo sviluppo di nuovi modelli di network pluricentrici e con molteplici interrelazioni, capacità di reindirizzamento immediato dei flussi e valorizzazione di punti di consegna merce (drop off point di vario tipo, compreso click & collect) in alternativa al domicilio del cliente.
- L’affinamento di processi di gestione della disponibilità rilevante non solo per la multicanalità, con modalità collaborative ad alto commitment tra i partner di filiera.

Come operare in una supply chain omnicanale

“Le implicazioni di supply chain dell’omnicanalità – spiega Silvio Beccia – sono sostanziali, pur nella gradualità delle evoluzioni dall’uno all’altro modello”. In particolare per realizzarla occorrono:

- Capacità informatiche a partire dall’integrazione delle informazioni dei diversi canali fino alla visibilità degli eventi nella supply chain e alla modellizzazione per gestire fluttuazioni della domanda nel tempo e nello spazio.
- Collaborazione dei fornitori per gestire con continuità e rapidità il fulfillment senza esplosivi oneri (e rischi) di stock e con capacità di assicurare non solo disponibilità ma soprattutto profittabilità per prodotto e cliente.
- Capacità di gestione dei network e dei flussi di approvvigionamento e distribuzione adatta a identificare percorsi di rifornimento ottimali per le singole esigenze di servizio, compresa l’adeguatezza per la gestione dei resi in ciascun canale e le diverse esigenze di *after sale*.

L'online non è un business autonomo ma un generatore di traffico verso i negozi fisici

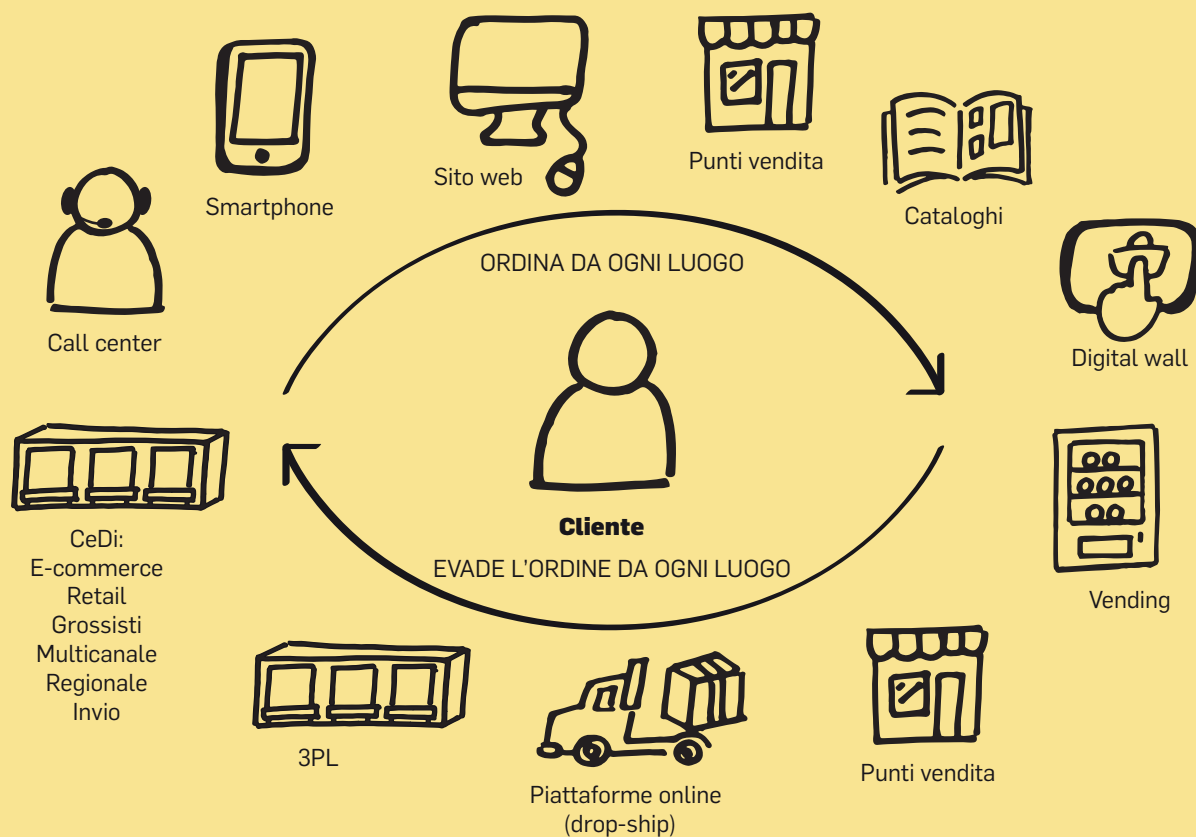
cliente, dei fornitori e dei business partner, ma anche di possibili obsolescenze e scarso utilizzo di capacità produttiva e distributiva. Quando si aggiungono e si integrano canali, la gestione della domanda e della disponibilità crescono in complessità in modo moltiplicativo, specie se i prodotti sono stagionali e c'è grande impatto di eventi promozionali. Ancora di più se la dinamica del portafoglio è significativa, con rapida sostituzione dei prodotti.

La **pianificazione** deve infatti

gestire molteplici elementi con impatti diversi e non è facile incorporare nei modelli previsivi l'esperienza delle scelte operate nei singoli canali. Particolarmente importante è garantire la reale disponibilità in ogni punto in cui il prodotto viene proposto al cliente, che sia per un suo ritiro diretto o per altra forma di servizio, spesso con tempi di reazione assai ristretti.

La visibilità dello **stock fisico e virtuale** dei punti vendita è problematica specie in modelli di

LO SCENARIO DELLA SUPPLY CHAIN OMNISCANALE



business in cui lo stock è prevalentemente nei punti vendita (per esempio elettronica di consumo) così come non è semplice l'allocazione (di parte) di tale stock a clienti e-commerce sia in inventari arretrati, sia in negozio. Ovviamente la gestione *outbound* non può funzionare senza una corrispondente qualificazione dell'*inbound*.

Il tutto deve tenere conto che un errore non è solo una vendita persa ma un danno nella percezione del cliente il cui recupero può essere lungo e difficile. Ciò non può che spingere allo sviluppo di soluzioni di integrazione (virtuale) dei processi assai più avanzate di quanto oggi si osserva non solo nei processi interni ma anche di filiera in un ambiente di business che continua a mostrare difficoltà nell'interpretare esigenze di collaborazione”.

Ancora troppe
resistenze a
interpretare
esigenze di
collaborazione

L'altra faccia della questione riguarda i **costi logistici** nell'e-commerce.

In generale si è dato per ovvio che il costo logistico dell'e-commerce sia nettamente superiore ai canali tradizionali,

ma in questa percezione ha prevalso il confronto con il costo di parti dei canali tradizionali e non tra alternative di filiera. Le generalizzazioni possono essere fuorvianti.

Limitatamente ai soli **e-tailer**, un'altra percezione abbastanza diffusa è che i costi logistici dell'e-commerce siano cresciuti o almeno lo siano stati negli anni recenti. Tale percezione è motivata da livelli di servizio più alti di qualsiasi prevedibilità fino a pochi anni fa. Il servizio è infatti divenuto elemento di differenziazione più ampia delle sole componenti strettamente di servizio logistico ed ha abilitato l'ingresso in nuovi business (per esempio i cibi pronti consegnati in un'ora). I nuovi livelli di servizio si portano dietro soluzioni per l'ultimo miglio in genere più costose e comunque l'incremento di punti (e almeno in qualche caso di livelli) del network distributivo. Anche i resi sono, almeno per alcune merceologie, un fenomeno con dinamiche significative e impatto su driver di costo.

Comunque non sfugge ci siano fattori di scala, curve di esperienza e, negli ultimi anni, costi dei carburanti, che possano avere contribuito almeno a compensare parte della crescita dei costi determinata dai nuovi profili di servizio.

Il quadro però è complesso e per questo motivo valutazioni aggregate del fenomeno difficilmente sono effettivamente rappresentative di dinamiche generali. Prendendo spunto da una recente ricerca pubblicata da **Transport Intelligence** sui costi logistici di un ricco campione di e-tailer, Beccia propone qualche

riflessione in merito a un tema sul quale rimangono grandi spazi di approfondimento.

“Come rileva Transport Intelligence a commento dei dati riportati nella tabella – scrive Beccia – è relativamente omogeneo il confronto tra anni diversi per la stessa azienda (perché le fonti rimangono omogenee) salvo cambiamenti che possono essere intervenuti nei rispettivi sistemi di business. Il confronto tra diverse aziende va invece fatto con assai maggiore cautela. Innanzitutto la definizione di logistica e i confini dei costi considerati possono essere diversi per le diverse aziende. In generale, per le aziende del primo gruppo nella FIGURA 1, il costo dovrebbe comprendere in modo abbastanza completo i costi di magazzinaggio e di consegna, mentre per le altre sembrerebbe siano inclusi i soli costi di consegna. Presumibilmente nessuna azienda nell'elenco, include il trasporto inbound nei costi logistici: in modo analogo alla prevalenza di altri settori dell'industria e del commercio è considerato parte del costo di acquisto. Inoltre il parametro in esame è un costo sul fatturato e, anche se può sembrare inutile ricordarlo, la composizione del fatturato conta.

Pur con numerosi limiti, fisiologici però in questo tipo di esercizi, il colpo d'occhio della FIGURA 1 riportata è assai interessante e presenta andamenti significativamente contrastanti tra i diversi e-tailer.

Focalizzando l'attenzione sul primo gruppo di operatori, ovvero con costi comprensivi di magazzino e trasporto, l'indicatore per gli operatori

FIGURA 1

COSTI LOGISTICI DELLE VENDITE ONLINE DI ALCUNI E-TAILER (in percentuale)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Amazon	16,5%	18,4%	19,7%	21,6%	23,4%	n/a
ASOS	n/a	n/a	23,2%	22,9%	20,7%	20,2%
Ocado	25,8%	25,4%	25,0%	25,2%	26,7%	n/a
JD.com	5,6%	7,2%	7,4%	5,9%	7,0%	n/a
Vipshop	17,8%	20,1%	14,0%	11,8%	10,0%	n/a
Dangdang	12,7%	13,4%	14,7%	12,0%	10,2%	n/a
Jumei	n/a	n/a	13,8%	14,3%	13,0%	n/a
Shop Direct Group	13,6%	13,2%	11,8%	12,5%	12,4%	12,3%
boohoo.com	23,2%	24,0%	23,1%	20,2%	22,1%	21,9%
Fragrance Direct	13,6%	12,3%	12,5%	14,5%	11,5%	n/a
HelloFresh GmbH Berlin	n/a	n/a	51,1%	39,1%	33,2%	n/a
Net-a-Porter	4,4%	4,8%	4,9%	4,8%	5,1%	n/a

Fonte: Transport Intelligence su dati aziendali

“occidentali” come Amazon, Asos e Ocado appare assai più alto degli “orientali” come JD, Vipshop, Dangdang e Jumei che beneficiano di un costo del lavoro notevolmente inferiore. Questo vantaggio inevitabilmente tenderà a ridursi e si sta già riducendo: JD giustifica con l’aumento del costo del lavoro in Cina l’aumento dell’indicatore che si osserva nel 2014. In generale l’andamento dei costi per gli operatori orientali ha beneficiato di economie di scala e dello spostamento di attività di consegna a operatori regionali e locali.

Per gli operatori occidentali, sempre con riferimento al primo gruppo, il costo è crescente con l’eccezione di Asos. Asos infatti dichiara un miglioramento

nell’impatto dei costi derivante da rinegoziazione dei servizi di consegna, nonostante l’effetto contrario della proposizione di “free return” specie in Italia e Paesi Bassi. Ocado attribuisce all’apertura di magazzini secondari la crescita dei costi logistici complessivi pur con il conseguimento di una serie di miglioramenti operativi in altre componenti.

Amazon ha costi logistici globali visibilmente crescenti (anche nel quadro relativo al solo Nord America – fonte MWPVL ripreso da Netcomm). Nuovi servizi conseguiti anche grazie alla realizzazione di magazzini secondari (necessari per il servizio “prime now”) incidono sui costi ma anche lo spostamento del mix delle vendite (nel

2015 l’ingresso in Italia nelle merceologie alimentari e cura della casa) può contribuire alla crescita dell’indicatore”. ■

Scaffale vuoto?

La risposta è di filiera

Una soluzione di sistema continuativa nel tempo affronta la riduzione delle rotture di stock con una visione strategica e in perfetta logica collaborativa ECR. Con ricadute importanti sul piano commerciale, sui risultati di vendita e sulla soddisfazione dei clienti. E con uno sguardo rivolto alla riduzione degli sprechi.

La gestione delle disponibilità dei prodotti a scaffale (ancor prima che la disponibilità integrata omnicanale) è un tema che da qualche anno sta emergendo nella consapevolezza delle aziende del largo consumo come una delle aree di lavoro centrali per migliorare sia l'efficienza delle imprese sia il livello di servizio per il consumatore.

«L'OSA (Optimal Shelf Availability) è stato da sempre uno dei cavalli di battaglia di ECR» ricorda **Silvia Scalia**, coordinatore ECR all'interno di **GS1 Italy**. «Nell'attuale contesto di mercati stagnanti recuperare efficienza riducendo il fenomeno delle rotture di stock è una esigenza primaria per le aziende del largo consumo. Per questo

motivo crediamo che sia importante portare all'attenzione del top management il fatto che l'OSA non è una questione squisitamente logistica, come è stata considerata per molto tempo, ma è un tema che ha ricadute nell'area commerciale e sui risultati di vendita»

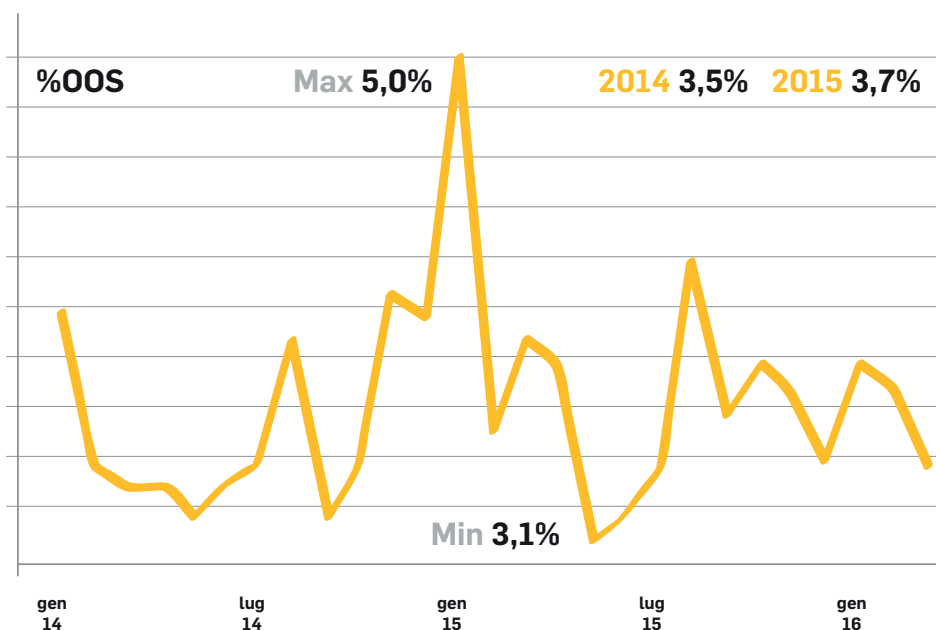
L'Optimal Shelf Availability ha ricadute sull'area commerciale e sui risultati di vendita

Questa considerazione ha portato anche a un **cambio di passo** da parte di ECR Italia con il gruppo di lavoro sull'OSA: non limitarsi ad avviare un ulteriore progetto, ma sviluppare una soluzione di sistema continuativa nel tempo.

ECR Italia ha così realizzato in collaborazione con **IRI** il "Barometro OSA" per misurare puntualmente lo stato di salute dei prodotti a scaffale, anticipato da un'indagine, sempre con IRI, sul comportamento dei consumatori di fronte allo scaffale vuoto.

Marco Colombo, direttore solutions & innovation di IRI, attingendo al Barometro che misura mensilmente l'out-of-stock e le vendite perse nel mondo del largo consumo fino al dettaglio della singola categoria merceologica,

FIGURA 1

OUT-OF-STOCK NEL 2015 VS 2014

Fonte: GS1 Italy IRI "Barometro OSA" 2015

rileva un lieve peggioramento dell'out-of-stock nel 2015 rispetto al 2014 (al 3,7% dal 3,4%), ma nei primi mesi del 2016 il trend è stato decisamente positivo. Nondimeno l'out-of-stock è stato responsabile di 2,4 miliardi di euro di vendite perse nel 2015, il 4,7% di quelle totali in tutto il sistema del largo consumo, in miglioramento rispetto al 5% del 2014, tanto che l'efficacia delle azioni correttive messe in atto dalla filiera ha consentito di "non perdere" vendite per circa 134 milioni di euro. (VEDI FIGURA 1)

Ma il Barometro fornisce anche altre indicazioni. Per esempio che occorre fare una distinzione tra out-of-stock totale e parziale, come indicatori di "zero vendite" o vendite eccezionalmente

2,4
miliardi di euro le
vendite perse nel
2015 per
l'out-of-stock

basse, spostando l'attenzione dallo scaffale alla riserva; che esiste una correlazione tra rotazione e percentuale di rottura di stock (secondo Colombo, infatti, «nell'ultimo anno le 20 categorie più rilevanti hanno mostrato trend più che positivi rispetto al resto delle merceologie»); che, infine, ogni gruppo distributivo mostra performance specifiche. «I distributori, per struttura e organizzazione, mostrano differenti tassi di out-of-stock e trend. È necessario affrontare la soluzione del problema adottando diverse tattiche in funzione delle performance di partenza e dello stato di maturità del retailer», sottolinea Colombo.

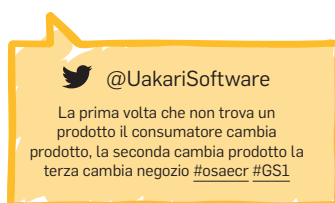
Inoltre considera l'impatto della rottura di stock sulle vendite perse in condizioni normali o in

promozione. Nello specifico, il rischio di perdita di fatturato è maggiore in promozione rispetto alla situazione non promozionale. Questo conferma che quando si va in out-of-stock in promozione le vendite perse aumentano mediamente del 140% rispetto alle condizioni normali. (VEDI FIGURA 2)

Il Barometro OSA getta quindi le basi per consentire al sistema Industria-Distribuzione di avere uno strumento di misurazione del fenomeno e attivare processi di miglioramento, oltre che lavorare su basi comuni nello sviluppo di progetti one-to-one. «Produttori e distributori hanno progressivamente spostato l'attenzione da un livello di servizio del negozio a un **livello di servizio per il consumatore**. "Optimal" in Optimal Shelf Availability implica così la soddisfazione del bisogno del

cliente, dove e quando si esprime», aggiunge Colombo.

I dati del Barometro si completano con l'analisi sul comportamento degli shopper. In 3 shopping trip su 7 viene segnalato almeno un prodotto in rottura di stock. Situazione non dissimile da ciò che avviene negli Stati Uniti, dove il 75% dei consumatori dichiara di aver dovuto gestire l'assenza di un prodotto della lista della spesa, in Germania e in Francia, dove rispettivamente l'86% e l'82% dei consumatori ha avuto almeno un'esperienza di out-of-stock nell'ultimo anno.

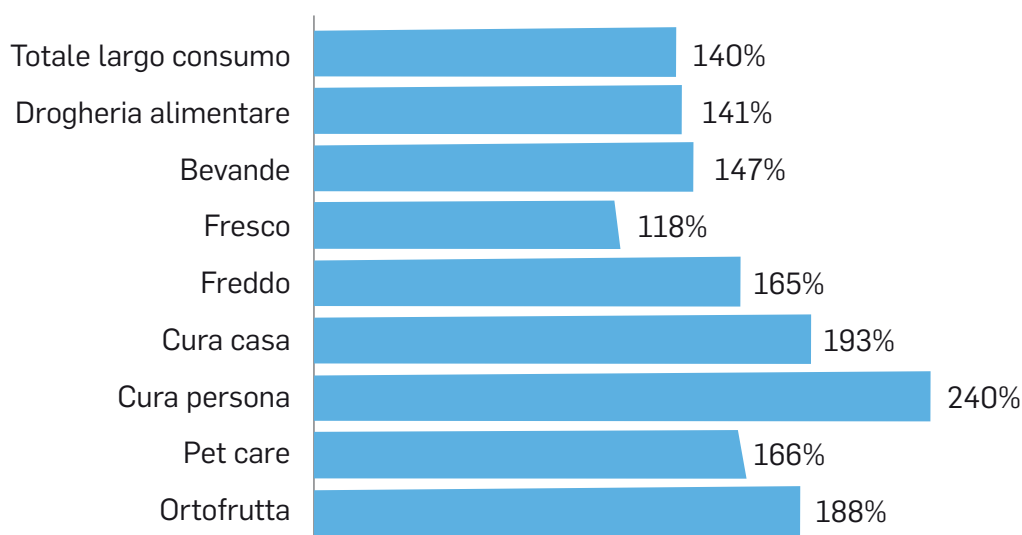


Guardare all'OSA nella sua completezza è quanto invita a fare **Colin Peacock**, shrink & OSA group strategy coordinator **Ecr Community in Europe**.

La disponibilità a scaffale può infatti avere un valore diverso se misurata con gli occhi del consumatore (attraverso metodi **crowdsourcing** presenti sul mercato) o con strumenti tradizionali, con differenze a volte anche rilevanti. Non disponibile è anche il prodotto posizionato troppo in alto sullo scaffale, quello danneggiato, oppure quello chiuso a chiave in una vetrina o infine quello con data di scadenza troppo ravvicinata. Senza considerare la rivoluzione digitale: «Quanto più **le vendite si muovono verso l'online, con il click&collect** – afferma Peacock – più il problema della disponibilità a scaffale e delle sue conseguenze

FIGURA 2

VENDITE PERSE IN PROMOZIONE SU VENDITE PERSE REGOLARI PER PUNTO DI OOS (anno terminante 2015)



diventa estremamente visibile ai top manager della distribuzione. E questo tema sposta il discorso sull'accuratezza degli inventari. Attualmente i dati suggeriscono che il tasso di accuratezza varia dal 35% al 62%, il che significa che tra il 65% e il 38% delle registrazioni sono sbagliate. Dobbiamo concludere che il problema è difficile da misurare e solo un approccio olistico può determinare un miglioramento significativo».

Il riferimento è al tema della qualità totale, che dal settore meccanico può essere trasferito al largo consumo.

Tra il
35%
e il
62%
il tasso di
accuratezza degli
inventari

La reazione dei consumatori di fronte a questi eventi mette a rischio sia la marca sia l'insegna, ma «nella percezione del cliente – spiega Colombo – la responsabilità della mancanza di prodotto ricade quasi completamente sul punto vendita, tanto che l'out-of-stock ha valore rilevante nella percezione del negozio riguardo al livello di servizio e la possibilità di trovare i prodotti è una componente della convenienza».

«A essere messa in discussione è la **fedeltà del cliente** alle insegne, ma anche alle marche», sottolinea Silvia Scalia. «È un motivo

QUANDO LO SCAFFALE È VUOTO IL CLIENTE RISPONDE COSÌ. UN CONFRONTO ITALIA-USA.

		
 CAMBIA PUNTO VENDITA	10%	31%
 CANCELLA L'ACQUISTO	25%	24%
 CAMBIA CATEGORIA	25%	26%
 ALTRA MARCA IN CATEGORIA	23%	26%
 STESSA MARCA IN CATEGORIA	17%	19%

ECR Europe diventa ECR Community

Per oltre 20 anni, Ecr Europe è stato il punto di riferimento per la collaborazione di distributori e produttori di beni di consumo a vantaggio dei consumatori di tutta Europa. Da oggi la sua attività continuerà a crescere con il nuovo nome di ECR Community.

ECR Community è formata e gestita dalle associazioni nazionali ECR – come ECR Italia attiva in **GS1 Italy** – e si aggrega intorno al gruppo internazionale “ECR Shrink & On Shelf Availability”. Le associazioni nazionali ECR sono sostenute da più di 1.800 distributori, produttori e fornitori di servizi.

«ECR Italia è stata la prima organizzazione nazionale ad essere fondata e da allora è il tavolo della collaborazione, un punto di incontro unico e neutrale dove Industria e Distribuzione possono dialogare e confrontarsi su temi di interesse comune, alla ricerca di soluzioni condivise capaci di migliorare l'efficienza della filiera» afferma **Bruno Aceto**, ceo di **GS1 Italy**. «Oggi come in passato, continuiamo a partecipare attivamente alle attività europee: ECR Community offre un'opportunità di confronto molto importante tra le esperienze dei diversi paesi e la possibilità di garantire coerenza a livello internazionale alle soluzioni e alle best practice elaborate».

Declan Carolan, ceo di **ECR Ireland** e co-chair di ECR Community, ha dichiarato: «I cambiamenti di ECR sono stati realizzati per ottimizzare il sistema. Le imprese partecipano tramite le proprie associazioni nazionali ECR. Con questo approccio moderno abbiamo acquisito importanza ed energia rinnovate e vogliamo essere una forza di collaborazione più potente che mai».

Attraverso ECR Community, le associazioni nazionali cooperano a un'ampia gamma di attività e materiali, il primo dei quali è stato pubblicato di recente: “Best Practice in Implementing VMI” è la guida dedicata al Vendor managed inventory che riunisce competenze ed esperienze provenienti da tutta Europa. Sono numerose le altre attività di ECR in corso, a livello nazionale o internazionale:

- Sell more, waste less: un programma gestito da ECR Shrink & OSA Group per aiutare i distributori a ridurre gli sprechi di magazzino e migliorare la disponibilità dei prodotti sugli scaffali.
- Influencing the shopper: le best practice per il category management e per lo shopper marketing.
- Logistics pooling: una guida per le imprese su come unire le forze per migliorare l'efficienza.
- Food waste reduction: una serie di attività per ridurre al minimo gli sprechi lungo tutta la catena alimentare, compresa la destinazione dei prodotti alle persone bisognose.
- Omnichannel retailing: consigli su come combinare “bricks & clicks” per fornire il miglior servizio globale ai consumatori.

Joanne Denney-Finch, ceo di **IGD**, commenta: «Come proprietari di ECR UK, siamo molto felici di essere tra i membri fondatori di ECR Community. Crediamo fermamente nel valore del condividere e dell'imparare dagli altri. L'eredità internazionale di ECR è immensa e ha avuto un grande impatto sul pensiero e sulle procedure del largo consumo. Siamo impegnati a sostenere la costruzione di un futuro ancora migliore per il nostro settore».

Un manuale per garantire la disponibilità a scaffale

Il nuovo manuale “Best practice in implementing Vmi” (Le best practice per l'implementazione del Vmi) pubblicato da ECR Community spiega come un'alta disponibilità di prodotto possa essere garantita, pur mantenendo bassi i livelli delle scorte. Inoltre, come parte integrante del manuale, vengono anche descritti i principi del **Vmi**, validi consigli per la sua implementazione, il controllo e i target, oltre che esempi di best practice. Il manuale mette in evidenza una efficace strategia di rifornimento basata sulla collaborazione, che permette l'alta disponibilità di merci, e allo stesso tempo richiede un livello di stock basso. Il documento contiene contributi recenti di esperti della supply chain sia dell'industria sia del mondo accademico, nonché i risultati di un sondaggio condotto in 15 paesi. Inoltre, vengono affrontati gli argomenti chiave relativi alla supply chain, compresi i principi e l'organizzazione del Vmi, le categorie importanti, l'implementazione, il controllo, i target e il coordinamento IT. Il manuale descrive nel dettaglio le ultime

teorie sul Vmi e comprende alcuni strumenti e modelli che rendono più facile per gli esperti della supply chain la messa in pratica delle teorie stesse.

Il manuale è stato sviluppato da 15 organizzazioni ECR e GS1 in collaborazione con il professor **Hele Hammer** della **Tallinn University of Technology** e coordinato da **GS1 Svizzera**. Questa collaborazione unica è la prima nel suo genere. **Valentin Wepfer**, deputy ceo di GS1 Svizzera e ECR Svizzera, spiega: «I modelli di processo devono avere validità transfrontaliera per non diventare subito obsoleti. Il manuale Vmi è un primo passo, ma sono necessarie altre forme di collaborazione».

La responsabilità della rottura di stock è attribuita all'insegna

che dà maggiore importanza all'utilizzo del Barometro OSA di ECR come **benchmarking** per le aziende rispetto alla media del mercato e come strumento per identificare le priorità di intervento categoria per categoria e canale per canale. Crediamo, insieme al gruppo di lavoro ECR, alla necessità di integrare i dati di vendita con lo stock disponibile a punto vendita per prevenire le rotture lungo la catena di fornitura, mettendo a disposizione strumenti per migliorare gli elementi di processo dalla condivisione di regole ai modelli già utilizzati negli Stati Uniti dove, attraverso una piattaforma esterna di condivisione di dati adeguatamente normalizzati, vige un sistema di alert. Nel puro spirito ECR vogliamo condividere le modalità di analisi (per questo è stato pubblicato un Blue Book di sintesi del lavoro fin qui svolto, ndr) per poter passare all'azione e alla prevenzione».

Ed è quanto hanno fatto due progetti che in Italia hanno coinvolto **Dimar**, impresa distributiva associata **Selex** e **Coca Cola HBC Italy**.

La prima, azienda con 105 strutture di vendita dirette e 80 affiliate ha effettuato un primo test su tre punti vendita utilizzando il Barometro OSA di ECR Italia, per comprendere perché non era stato raggiunto un target ottimale di vendita, in quale misura, a che

L'OPINIONE

Verso la qualità totale dello scaffale



Occorre pensare al costo totale della qualità dello scaffale e all'individuazione di una funzione, che nel nostro caso può chiamarsi *chief on shelf availability officer*, da cui dipende la responsabilità ultima della misurazione della qualità.

Sono cinque le azioni da considerare nel segno dei principi della qualità.

- Condividere i dati su base giornaliera (se non oraria) con gli addetti alla vendita, in particolare dei freschi, per migliorare le previsioni di vendita soprattutto durante le promozioni.
- Ripensare a come si comunica l'OSA al personale dei punti vendita.
- Coinvolgere le persone in staff

e gli addetti delle vendite per trovare soluzioni condivise per migliorare la disponibilità a scaffale.

- Considerare delle soluzioni alternative per gestire l'eccesso di inventario, come per esempio utilizzare lo scaffale più alto.
- Cambiare il linguaggio della disponibilità a scaffale utilizzando la metrica dell'accuratezza degli inventari, confrontando la quantità dei prodotti presenti nel punto vendita con quelli rilevati dal sistema.

Colin Peacock
shrink & OSA group strategy
coordinator ECR Community in Europe

livello merceologico e con quale attributo di appartenenza.

«Da gennaio abbiamo introdotto il monitoraggio OSA in 80 strutture di vendita, cominciando a coinvolgere tutte le funzioni aziendali e creando una nuova cultura degli addetti del negozio a contatto con i clienti», spiega **Michele Dardanelli**, responsabile riordino di Dimar.

Intervenendo in tre aree – la **gestione del replenishment** a

fornitore e a punto vendita e una nuova **gestione dell'organizzazione interna** nel punto vendita – nel solo reparto dei freschi si è ottenuto a marzo un aumento delle vendite del 20% e dell'incidenza del reparto dell'1,3% rispetto al marzo dell'anno precedente. Nello specifico gli interventi hanno riguardato la riduzione dei disservizi nei CeDi e la riduzione a sei ore del tempo intercorrente tra la generazione dell'ordine e la messa a scaffale dei prodotti, con un rifornimento dello

scaffale lungo tutta la giornata. «Solo mettendo a punto una nuova organizzazione e una reportistica personalizzata e condivisa con tutte le aree aziendali interessate e senza incremento di costi», conclude Dardanelli. Tanto che l'esperienza di Dimar è stata individuata come modello pilota per il Gruppo Selex.

+20%

le vendite
migliorando il flusso
di rifornimento allo
scaffale

Sul fronte dell'industria, Coca Cola HBC Italy ha analizzato in profondità il tema dell'out-of-stock (che per il sistema globale Coca Cola vale circa un miliardo di dollari) individuando il punto vendita come l'anello più debole della filiera quanto a generazione del problema. Ha quindi elaborato un processo di azione condiviso con i retailer, basato su uno strumento di tipo statistico che elabora i dati su tre livelli - le **vendite attese**, le **classi di prodotto** e la definizione delle **soglie di vendita** per giorni della settimana e per formati - che definisce attraverso un algoritmo l'albero logico delle causali, genera un tracking giornaliero dell'OSA e di altre attività, identificando le opportunità per migliorare l'esecuzione sul punto vendita. I risultati così ottenuti sono poi condivisi sul punto vendita e si attivano le azioni correttive.

«I risultati confermano che l'**ultimo miglio è il processo più critico**» afferma **Giorgio Compostella**, key customer logistic senior manager Coca-Cola HBC Italy «mancanza

di prodotto a scaffale e falso stock sono le motivazioni più ricorrenti. Che a loro volta, poi, sono diverse a seconda dei processi di riordino e dei flussi logistici. Tuttavia se c'è collaborazione i risultati non mancano: dall'aprile 2014 a oggi, nei tre progetti che abbiamo attivato, la disponibilità a scaffale è passata dal 94,6% al 96,4%. Ricordo che un miglioramento dell'OSA del 3% si trasforma in un +1% di vendite».

+3%

miglioramento
della disponibilità a
scaffale

=
+1%

vendite

L'attenzione posta sulla disponibilità ottimale a scaffale ha anche delle relazioni molto strette con lo spreco. Sul legame tra disponibilità a scaffale, vendite e vendite perse invita a riflettere Colin Peacock, che riferisce di una ricerca condotta con la collaborazione della **University of Technology di Eindhoven** che ha consentito di creare un modello che identifica i **livelli minimi di spreco** per tre categorie di prodotti freschi (carne, ortofrutta e *convenience* in 27 punti vendita per un totale di 17.093 variabili) associando i tassi di spreco a ciascun obiettivo di disponibilità ottimale a scaffale. Il modello consente di calcolare che più alta è la disponibilità a scaffale, maggiore è il tasso di spreco sulle vendite. Sprecare meno e vendere di più, quindi, è un obiettivo

raggiungibile? Secondo la ricerca si può arrivare a una riduzione dello spreco fino all'80% in confronto a valori medi di riferimento. Una formula matematica, riportata su un semplice *tool* su *excel* (chiamato "Sell more, waste less"), permette di individuare il mix ideale tra la disponibilità di prodotti sugli scaffali e la percentuale di prodotti sprecata. Il risultato dell'equazione tiene conto di tre variabili: la domanda media quotidiana di un prodotto, il numero di prodotti per confezione, la durata di vita di un prodotto a scaffale (dall'arrivo in negozio alla data di scadenza). I dati si combinano con altri parametri, tenuti fissi, come il margine sul prezzo di vendita e il costo di riordino in rapporto al prezzo finale.

Non sempre meno spreco equivale però a costi minori: in un esempio fornito nella ricerca, la combinazione migliore, e quindi il costo più basso (0,10 euro per euro di spesa) si ottiene con una disponibilità a scaffale del 94,72% e una percentuale di spreco dell'11%. Se si portasse lo spreco al 6,8%, il costo sarebbe di tre centesimi più alto. Mentre se si portasse al 100% la probabilità che gli scaffali fossero sempre pieni, il costo triplicherebbe.

Lo strumento permette di fare però anche dei passi avanti, ossia simulare gli effetti di un cambio di **politica di rifornimento**. Se, per esempio, si trovasse il modo di aumentare la durata della vita di un prodotto sugli scaffali (nel caso, da 11 a 12 giorni), il costo scenderebbe da 10 a 8 centesimi. Se invece si decidesse di spaccettare completamente i prodotti, ad esempio vendendo delle mele singolarmente invece che in pacchetti da quattro, il costo scenderebbe a 5 centesimi, con una disponibilità maggiore e uno spreco minore. Tra le altre leve

possibili ci sono la riduzione della disponibilità a scaffale dei prodotti con ricambio più lento e l'aumento di quella dei prodotti con ricambio rapido. Oppure l'eliminazione dagli scaffali del 10% dei prodotti in assortimento, a partire da quelli con ricambio minore.

La simulazione permette, sulla base di questi risultati, di dare priorità ai **progetti di riduzione dello spreco** e di creare un confronto tra i negozi all'interno di una catena retail. L'analisi di benchmarking permette di trovare quello che non funziona in uno dei negozi della catena. Per esempio, se in alcuni punti vendita non si fanno riordini con la necessaria velocità o se si vendono prodotti oltre la data di scadenza.

La visualizzazione dei dati avviene anche attraverso dei grafici, come la **"frontiera efficiente"**, che mostra quanto spreco si ottiene per

percentuale di OSA (disponibilità a scaffale) e viceversa. Molto utile è anche la curva **"cost trade off"**, il cui scopo è illustrare quando si spende di meno in base all'OSA.

La ricerca si basa su una combinazione di assunti presi dalla letteratura e di dati reali ottenuti da 27 negozi di tre catene. Tra i punti di forza degli strumenti messi a punto c'è la possibilità di differenziare tra le diverse categorie di prodotti (frutta e verdura, carne fresca, convenience). Tra i suoi limiti, dichiara, c'è l'assenza degli effetti sulle vendite delle promozioni e degli sconti nella gestione delle merci in scadenza.

«Ottimizzare entrambi, in quanto due variabili dello stesso problema, produce riduzione dei costi e miglioramento dell'efficienza con un approccio totalmente innovativo e di sistema» conclude Silvia Scalia. ■



Guarda il video
**"Il coraggio di chi osa -
Optimal Shelf Availability"**
e le video testimonianze

Giorgio Compostella
key customer logistic senior
manager Coca-Cola HBC Italy

Colin Peacock
shrink & OSA group strategy
coordinator Ecr Community
in Europe

Davide Valentini
supply chain manager, demand
planning logistic and customer
service manager Barilla

Mauro Maiocco
supply chain and customer
relationship manager L'Oréal Italia

Parlano i protagonisti

La collaborazione con i retailer è sempre stata una cosa fondamentale. Abbiamo cominciato agli inizi degli anni Novanta con il *just in time* distributivo e il Vmi, una modalità che oggi utilizziamo con quasi il 25% del fatturato mondiale dell'azienda. OSA per noi è il futuro da questo punto di vista. Si tratta di fare un altro passo verso il consumatore lavorando insieme al retail per fare in modo di essere più efficaci ma al tempo stesso più efficienti sullo scaffale. Quindi vediamo un grossissimo potenziale e siamo anche fiduciosi di poter aggredire questo potenziale ovviamente lavorando insieme ai retailer nostri partner.

Davide Valentini, supply chain manager, demand planning logistic and customer service manager Barilla

I progetti di Optimal Shelf Availability possono far raggiungere degli ottimi risultati per tutti anche su mercati con logiche particolari come ad esempio quello della bellezza, dove per esempio la vendita ad impulso è un fattore determinante e risulta ancora più importante che il prodotto sia disponibile sullo scaffale. Questo dimostra che all'interno dei gruppi di lavoro ECR ci stiamo muovendo nella direzione giusta. Abbiamo già fatto molto: il Barometro per esempio ci permette di avere degli indicatori che sono continuativi e a livello di sistema permettono di monitorare il fenomeno. La collaborazione tra produttori e distributori può e deve essere

ancora più stretta e questo lo stiamo portando avanti con il progetto ECR chiamato "Monitor" con il quale andiamo ad utilizzare non solo i dati di sell out ma anche i dati di stock, che permettono tra l'altro anche di avere una situazione più precisa non solo delle cause che generano il fenomeno ma anche degli indicatori su quei prodotti a più bassa rotazione o su quelle superfici più ridotte.

In definitiva quello che andiamo a sviluppare è un riferimento di sistema, una metodologia che permetta di definire un punto comune sia in termini della raccolta dei dati e della loro elaborazione sia in termini della metodologia con la quale misurare l'out-of-stock.

Mauro Maiocco, supply chain and customer relationship manager L'Oréal Italia

I progetti OSA sono un'opportunità per migliorare risultati di business sia del produttore che del distributore. La supply chain ha un ruolo chiave nel supportare il business con iniziative che vanno nell'ottica della riduzione degli out-of-stock e le azioni di contrasto per combatterli sono più efficaci quanto maggiore è la collaborazione tra produttori e distributori. Infine, l'adozione di strumenti e pratiche per ridurre gli out-of-stock contribuisce a creare la cultura dell'OSA nel sistema.

Giorgio Compostella, key customer logistic senior manager Coca-Cola HBC Italy

Sprecare meno cibo, donarlo meglio

Minori sprechi e regolamentazione dei processi di donazione delle eccedenze alimentari alle organizzazioni caritatevoli: la nuova legge che li semplifica e li incentiva è un passo avanti per le imprese del largo consumo, che possono contare sulle soluzioni collaborative ECR.

In Italia vengono generate ogni anno 5,6 milioni di tonnellate di eccedenze lungo tutta la filiera, dai campi fino alla tavola del consumatore, pari al 16% del consumo annuo. Di questi 5,6 milioni di tonnellate, circa il 20% è generato dall'Industria e dalla Distribuzione. Il dato è della ricerca 2015 del Politecnico di Milano per **Fondazione Banco Alimentare Onlus**.

Ed è proprio sulla riduzione di questo 20% che le aziende del largo consumo hanno deciso di concentrare il loro impegno intorno al tavolo di lavoro dedicato alla **prevenzione e trattamento**

5,6
MILIONI
di tonnellate
di eccedenze
alimentari lungo
tutta la filiera

delle eccedenze alimentari condotto da **GS1 Italy** con ECR Italia per comprendere quali approcci e soluzioni consentono di minimizzare gli sprechi e quali sono le implicazioni concrete per le imprese. Per le quali prevenire lo spreco alimentare e gestire le eccedenze significa disegnare un vero e proprio **processo aziendale**, costituito da attività amministrative, attività operative e momenti decisionali che coinvolgono molteplici attori all'interno dell'azienda e lungo la filiera.

Fino a oggi le principali barriere al **recupero di cibo** percepite dalle aziende erano legate a una normativa poco incentivante, a

un appesantimento burocratico e aspetti fiscali non premianti, tanto che al riguardo si è parlato di **paradosso italiano**: più conveniente la discarica che donare cibo.

Ma con l'entrata in vigore il 14 settembre scorso della legge Gadda con le "Disposizioni concernenti la donazione e la distribuzione di prodotti alimentari e farmaceutici a fini di solidarietà sociale e per la limitazione degli sprechi", le cose sono cambiate.

Soddisfatti gli operatori coinvolti a vario titolo nel processo di formulazione finale della legge, che costituisce, a detta di tutti, il miglior esempio europeo, basata com'è "sugli incentivi e sulla valorizzazione delle buone pratiche, sulla capacità di creare relazioni durature tra i soggetti coinvolti che tengono conto delle esigenze e capacità reciproche", come ha dichiarato **Vita Flavia Marè**, coordinatrice csr **Carrefour Italia**.

La legge Gadda si inserisce anche in un **contesto internazionale** nel quale la riduzione dello spreco degli alimenti è un obiettivo sia a livello europeo (dimezzare entro



La legge Gadda,
il miglior esempio
europeo

il 2025 lo spreco alimentare ed entro il 2030 i rifiuti alimentari a livello di vendita al dettaglio e dei consumatori) sia a livello mondiale secondo "l'obiettivo di sviluppo sostenibile 12.3" dell'ONU (settembre 2015).

In Italia, a partire dalla "Legge del Buon Samaritano" del 2003, che aveva equiparato al consumatore finale le Onlus che effettuano a fini di beneficenza la distribuzione gratuita di prodotti alimentari agli indigenti, ci sono stati degli interventi legislativi che hanno regolamentato il complesso processo delle donazioni, lasciando però ampio spazio alle interpretazioni, ma ora si giunge con il nuovo testo a fare chiarezza sulla questione dello spreco alimentare:

- Elaborando un quadro regolamentare omogeneo in materia **igienico-sanitaria**.
- Prevedendo **procedure standardizzate**.
- Eliminando l'**appesantimento burocratico** per gli adempimenti fiscali.
- Incentivando i **soggetti donatori**.
- Ampliando la **platea dei possibili beneficiari**.

Linee guida ECR. Obiettivo: ridurre le eccedenze

Al tema delle eccedenze alimentari – che valgono per il largo consumo circa 920 mila tonnellate all'anno sui 5,6 milioni di tonnellate di tutta la filiera agroalimentare dai campi al consumatore – **GSI Italy** ha dedicato in ambito ECR Italia un importante lavoro di base che, con il contributo di esponenti dell'Industria e della Distribuzione, è giunto all'elaborazione delle linee guida su "Prevenzione, trattamento e gestione delle eccedenze alimentari" (disponibili sul sito di **GSI Italy**) cui sono seguiti dei

workshop di approfondimento sulle soluzioni concrete e gli approcci di filiera praticabili, fermo restando che l'obiettivo primario della Distribuzione e dell'Industria è la riduzione delle eccedenze e il miglioramento dell'efficienza lungo le diverse fasi del processo, utilizzando tutti gli strumenti collaborativi a disposizione, dalla previsione della domanda all'ottimizzazione della disponibilità a scaffale (OSA), per citare due aree di lavoro sulle quali l'impegno di **GSI Italy** si è particolarmente concentrato.

Quali sono i punti qualificanti della legge Gadda? Il presidente di **Ancc-Coop Stefano Bassi** pone l'accento sul valore sociale della nuova norma. Afferma infatti che «assicura – in un contesto di trasparenza e rigore amministrativo – la donazione di ingenti quantità di alimenti a fini di solidarietà sociale e per il contrasto della povertà, attraverso una forte

semplificazione e un'importante estensione delle merceologie e della platea dei soggetti del terzo settore destinatari». E il presidente di **Federdistribuzione Giovanni Cobolli Gigli** aggiunge che «con l'applicazione di questa nuova norma si riducono gli adempimenti burocratici che ora appesantiscono il processo di donazione, rendendolo più costoso rispetto al destinare gli stessi prodotti a rifiuto. Si sono così create le condizioni per aumentare queste attività e raggiungere l'obiettivo più volte indicato dal ministro **Maurizio Martina**, cioè **raddoppiare le attuali 480.000 tonnellate di donazioni** da parte dell'intera filiera, raggiungendo il milione di tonnellate annue».

Obiettivo:

1

MILIONE
di tonnellate di
donazioni

Nello specifico, la legge è costituita da 18 articoli, chiari, a comporre un testo armonico comprendente «tutto ciò che serve a chi vuole donare prodotti alimentari», come chiosa **Vittore Mescia** della Fondazione Banco Alimentare, la Onlus che, con le

sue 21 sedi territoriali, raccoglie circa 7.500 tonnellate dalla GDO e 13.000 tonnellate dalla produzione, senza contare le altre fonti di approvvigionamento come la giornata della **Colletta alimentare** che da sola «vale» 10 mila tonnellate di cibo.

10

MILA
tonnellate di cibo
raccolto nella
giornata della
Colletta alimentare

Lo studio ECR evidenzia che oltre il 50% delle cause di generazione delle eccedenze dipende dal fattore tempo, per esempio il **superamento della sell-by-date**.

La legge Gadda interviene proprio in questo ambito liberando dal vincolo della data di scadenza («da consumarsi preferibilmente il...») per poter donare i prodotti alimentari in eccesso, introducendo la differenza tra termine minimo di conservazione (Tmc), inteso come la data fino alla quale un prodotto alimentare in adeguate condizioni di conservazione conserva le sue proprietà specifiche e data di scadenza, che sostituisce il termine minimo di conservazione per alimenti molto deperibili, oltre la quale essi sono considerati a rischio.

La cessione per **donazioni a titolo gratuito** è consentita anche oltre il termine minimo di conservazione purché siano garantite l'integrità dell'imballaggio primario e le idonee condizioni di conservazione ed è inoltre prevista l'ulteriore trasformazione delle stesse.

Non più data di
scadenza ma
tempo minimo di
conservazione



@Italiaambiente

Lotta allo #spreco 3.0:
@BancoAlimentare sbarca
su #Atlante @GSIItaly

Al riguardo, Mescia sottolinea che sul concetto di termine minimo di conservazione sarà necessario fare attività di comunicazione mirata per mettere in condizione chi riceve il prodotto e legge che la data è «scaduta» di consumarla senza timore e invita le aziende a non spostare le cessioni a ridosso di tale termine. Peraltro

Banco Alimentare entra nella mappa di Atlante

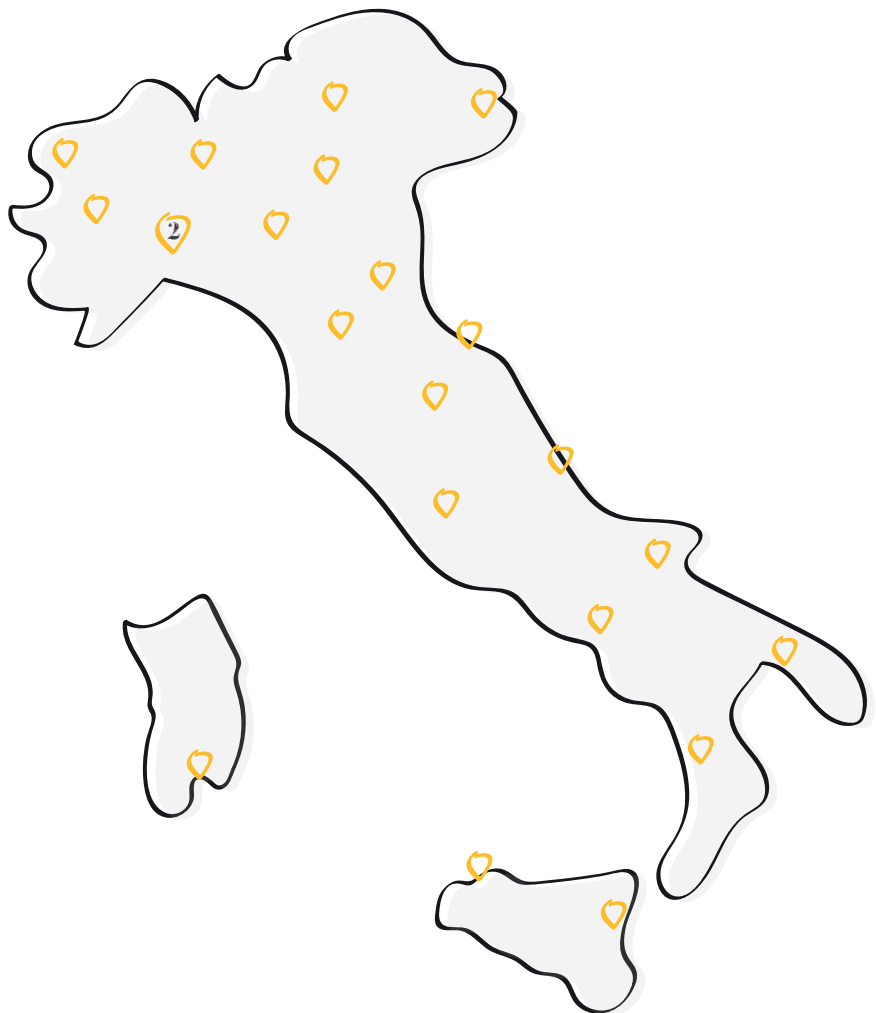
I 22 magazzini di Banco Alimentare dislocati sul territorio nazionale, per il recupero e la distribuzione delle eccedenze alimentari a favore degli indigenti, sono ora rilevati all'interno di **Atlante**, la piattaforma online realizzata da **GS1 Italy** in ambito ECR Italia, in collaborazione con **Assologistica**, che raccoglie i nodi logistici della filiera del largo consumo in Italia. Atlante mappa più di 1000 nodi logistici tra centri distributivi e magazzini, gestiti da operatori logistici, frutto di un'analisi condotta a 360°, rilevando i dati lato produttore, distributore e operatore logistico.

Atlante mette a disposizione delle aziende un patrimonio informativo di grande valore per facilitare pratiche di *asset e transport sharing* che consentono di ottimizzare i flussi, riducendo i costi di trasporto e le emissioni inquinanti.

«Siamo molto orgogliosi di questa nuova collaborazione con Fondazione Banco Alimentare» afferma **Bruno Aceto**, ceo di **GS1 Italy**. «Abbiamo avuto modo di lavorare insieme, a fianco delle imprese, già in occasione delle attività sulla gestione delle eccedenze alimentari, per identificare le soluzioni di filiera efficaci e adottabili da tutti gli attori. Abbiamo potuto apprezzare come Banco Alimentare disponga di forte professionalità in ambito logistico e, nel lavoro quotidiano per combattere lo spreco e ridistribuire le eccedenze, si trovi ad affrontare le stesse sfide di ottimizzazione con cui si confrontano le imprese».

«La possibilità di vedere mappati in Atlante i nostri 22 magazzini, che rappresentano il cuore logistico della rete Banco Alimentare, ci riempie ancora una volta di gratitudine verso **GS1 Italy**» dichiara **Giuliana Malaguti**, responsabile approvvigionamenti di Banco Alimentare. «Il lavoro che **GS1 Italy** da qualche anno conduce sul tema eccedenze alimentari non ha solo un grande valore scientifico conoscitivo, ma risvolti di concreta utilità per organizzazioni come la nostra che fanno della lotta allo spreco la mission e il quotidiano. Recuperare cibo e salvarlo dallo spreco» continua Malaguti «significa ottimizzare risorse e

creare valore, guardando alla sostenibilità del nostro pianeta. Gli studi condotti in ambito ECR Italia approcciano nuove soluzioni proprio con questo obiettivo. In questa direzione va anche la possibilità di essere inclusi nella mappa di Atlante, poiché offre anche l'opportunità di rendere visibili i nostri bisogni di spazi di stoccaggio, di celle frigorifere e di trasporti, ottimizzando i flussi già esistenti nella mappa. E perché operare in condivisione ed efficienza di costi può permettere al cibo salvato, stoccato e trasportato, di arrivare tempestivamente a 1.560.000 famiglie e persone bisognose che lo aspettano in tutta Italia».



nel suo “Manuale per la gestione della raccolta dei prodotti alimentari”, validato dal **ministero della Salute**, Banco Alimentare pubblica l’intervallo di consumo consigliato dopo la data di scadenza per numerose categorie di prodotti.

Contrariamente al passato, quando le interpretazioni delle disposizioni la facevano da padrone, sono previste specifiche disposizioni per i **prodotti finiti della panificazione** e per i derivati dagli impasti di farina prodotti negli impianti di panificazione che non necessitano di condizionamento termico: questi, se invenduti o non somministrati entro le 24 ore successive alla loro produzione, sono da considerarsi eccedenti.

Nel complesso sono tante le **aree di semplificazione** introdotte dalla legge Gadda.

In materia di **trasporto**, le aziende cedenti possono consegnare direttamente alle Onlus (in precedenza dovevano essere le Onlus a ritirare i prodotti). Prevede inoltre l’ampliamento della platea dei soggetti autorizzati a effettuare le distribuzioni gratuite e le categorie dei prodotti che possono essere ceduti gratuitamente agli indigenti. Viene creato un **tavolo permanente di coordinamento** al quale siedono tutti gli stakeholder coinvolti nel processo di gestione delle eccedenze alimentari ed esponenti dei ministeri interessati con funzioni consultive, propositive, di monitoraggio e di progettazione per la limitazione degli sprechi e la distribuzione delle eccedenze.

In **materia fiscale**, il recupero di cibo non è più equiparato a rifiuto. I comuni hanno infatti la facoltà di applicare un **coefficiente**

In materia fiscale il recupero di cibo non è più equiparabile a rifiuto

di riduzione della tariffa sui rifiuti alle utenze non domestiche che cedono direttamente o indirettamente beni alimentari agli indigenti, riconoscendo in tal modo che i rifiuti non hanno un valore aggiunto sociale.

Infine la **semplificazione burocratica** è significativa, con l’innalzamento da 5.000 a 15.000 euro del valore di ogni singola cessione entro il quale non è necessario inviare comunicazione agli uffici dell’amministrazione finanziaria e alla **Guardia di Finanza**, l’introduzione delle modalità telematiche per le comunicazioni trimestrali, l’adeguamento delle disposizioni in termini di Iva, sfoldendo in tal modo la quantità di documentazione da archiviare da parte delle imprese che cedono cibo.

Merito non ultimo dell’intervento legislativo è quello di prevedere attività di **promozione, formazione e misure preventive** in materia di riduzione degli sprechi “al fine di sensibilizzare l’opinione pubblica e le imprese sulle conseguenze negative degli sprechi alimentari, con particolare attenzione ai temi del diritto al cibo, dell’impatto sull’ambiente e sul consumo di risorse naturali e alle possibili misure per il contrasto degli sprechi medesimi”. ■

I protagonisti/1 – Coop: economia circolare, razionalizzazione dei processi e solidarietà

«Il tema dello spreco alimentare è diventato di forte attualità, grazie a **Expo Milano 2015** e alle sollecitazioni di **Papa Francesco**», afferma **Enzo Bertolino**, direttore soci e consumatori di **Coop Liguria**. «Ma molti attori della filiera agroalimentare e molti protagonisti del terzo settore se ne stavano già occupando. Ad esempio Coop è da tempo impegnata in prima linea nella lotta contro gli sprechi, in un'ottica di economia circolare, sia sul versante della prevenzione, che sul versante della destinazione a fini di solidarietà sociale delle merci considerate non più vendibili, anche soltanto perché i prodotti vicini alla scadenza vengono ritirati prima dell'ultimo giorno utile», continua Bertolino. «La cessione gratuita delle eccedenze a organizzazioni no profit attive nel sociale ha visto nel 2015 la donazione di 5.143

tonnellate di merce per un valore complessivo pari a 24 milioni di euro (in prevalenza prodotti alimentari di cui il 70% costituito da prodotti freschi e freschissimi) a 800 associazioni che hanno potuto offrire circa 6 milioni di pasti a persone in difficoltà», dichiara **Francesco Russo**, responsabile politiche ambientali, lotta allo spreco, servizi alle persone, legalità settore politiche sociali dell'Associazione Nazionale Cooperative Consumatori Ancc-Coop.

L'impegno deve essere quello di razionalizzare i processi logistici e commerciali, promuovere programmi di educazione al consumo consapevole e a formulare offerte per prodotti prossimi alla scadenza o lievemente danneggiati, ma buoni e sicuri (progetti "Brutti ma buoni", "Buon fine" e "Spreco utile"), spingendo distributori e produttori a compiere scelte analoghe.

I protagonisti/2 – Amazon contro lo spreco

La donazione di cibo per Amazon attraverso Banco Alimentare, è arrivata contestualmente all'avvio della vendita di prodotti alimentari su amazon.it e con "Prime Now" a Milano. «Fino ad oggi abbiamo donato 120 mila pasti in Europa, con l'obiettivo di donarne 200 mila entro fine 2016», dice **Fabio Stefanini**, senior product manager Amazon, che sottolinea anche come il processo di donazione sia stato progettato prima di lanciare la vendita di cibo online. «È partito tutto da un'idea di "Amazon nella comunità", un progetto all'interno dell'azienda nel quale un gruppo di colleghi si trova per proporre idee per migliorare la comunità nella quale operiamo. Così nel momento in cui cominciamo a vendere cibo, ci si è chiesto, perché non pensare anche a un processo di donazione delle eccedenze, visto che ce ne sarà bisogno? Abbiamo quindi ricercato e incontrato Banco Alimentare, coinvolto gli stakeholder e definito il processo contro lo spreco alimentare.

Amazon in Italia ha scelto di donare le eccedenze alimentari e lo stesso ha deciso a livello europeo. Quello che bisogna fare è convogliare attenzione su questo processo e fare sì che il top management si renda conto che se vogliamo valorizzare le eccedenze dobbiamo essere molto veloci e quindi è necessario investire tempo e persone nella lotta allo spreco. In tutte le funzioni aziendali c'è consapevolezza della necessità di donare questo cibo, in particolare l'esigenza è nata dalle persone che operano nel magazzino che vedevano il cibo sprecato».

«Questa attività – continua Stefanini – rientra all'interno di un obiettivo generale di riduzione dei prodotti che vengono inviati in discarica, per i quali l'alimentare è una parte molto significativa». La limitazione delle eccedenze passa attraverso due fasi: la prevenzione, grazie alla gestione ottimale del magazzino e la

valorizzazione delle eccedenze, attraverso un partner come Banco Alimentare che consente di farlo nel più rapido tempo possibile, trattandosi di alimenti vicini alla data di scadenza.

«Entrando in contatto con ECR a posteriori, abbiamo ritrovato nelle loro linee guida molte delle cose che abbiamo fatto. È stato un piacere scoprire che eravamo in linea con i principi migliori sul mercato per la gestione delle eccedenze».



Guarda il video
"Amazon e la lotta
contro lo spreco
alimentare"

Sulle tracce dei prodotti

Una supply chain efficiente utilizza gli strumenti per la tracciabilità dei prodotti nella loro movimentazione non solo per processi di business più agili e trasparenti, ma anche per adeguarsi ai requisiti di legge, alle regolamentazioni internazionali e per garantire la sicurezza dei consumatori. Nel cibo come nel farmaco.

La **visibilità** dei prodotti lungo la **supply chain** e la condivisione delle informazioni costituiscono l'architave della collaborazione tra le imprese di una stessa filiera. E nel caso del settore alimentare la possibilità di conoscere il percorso dei prodotti nel loro viaggio dal campo alla tavola ha implicazioni sulla sicurezza alimentare e sulla salute dei consumatori.

Per comprendere pienamente il senso della tracciabilità e della rintracciabilità dei prodotti bisogna fare un salto nel tempo e tornare al marzo del 1986, quando scoppiò lo scandalo del vino al metanolo.

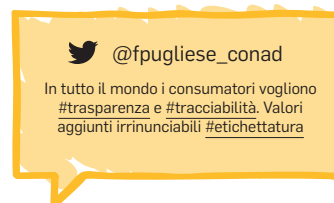
Come scrive **Fabrizio Patti** su **Linkiesta**, riprendendo uno studio di **Coldiretti** e **Fondazione Symbola**, “il bilancio umano dello scandalo del **vino al metanolo** fu pesantissimo. Quello economico non fu da meno. Le esportazioni di vino furono bloccate in tutto il mondo, dagli Stati Uniti alla Germania il nome dell'Italia fu accostato all'adulterazione e al pericolo di morte. Le vendite crollarono e decine di aziende fallirono. La risposta che all'epoca diedero le istituzioni fu radicale e cambiò non solo il mondo del vino ma tutto il settore agroalimentare”.

Tanto che cominciò a cambiare mentalità e nacquero associazioni

come **Slow Food**. “Per certi versi – scrivono nell'introduzione **Roberto Moncalvo**, presidente di Coldiretti, ed **Ermete Realacci**, presidente della Fondazione Symbola – la mutazione del vino italiano dopo lo scandalo del metanolo si può leggere come una metafora dell'**evoluzione delle produzioni italiane** in vari settori: dalle calzature alla meccanica che esportiamo. Nel 1986 producevamo il doppio del vino e lo vendevamo a un valore complessivo che, a prezzi atualizzati, era la metà di quello odierno. Lo stesso, in effetti, vale per le nostre scarpe, per gli occhiali, per i mobili da cucina e l'abbigliamento in pelle. Anche quando la produzione è aumentata, è cresciuto

proporzionalmente di più il prezzo medio. Il *made in Italy* ha un grande mercato all'estero. Mantenerlo attrattivo mentre il resto del mondo si attrezza e alza la qualità dei prodotti richiede investimenti continui. Possibilmente senza nuovi scandali a fare da pungolo”.

Mantenere attrattivo
il *made in Italy*
richiede investimenti
continui



L'OPINIONE

Tracciare il sistema con gli strumenti GS1



Con la crescita e la trasformazione dei mercati, la necessità per le imprese di disporre di un sistema di comunicazione standardizzato, di identificazione, cattura e condivisione delle informazioni legate ai processi, primariamente della supply chain, è diventata sempre più importante. La visibilità diventa parte integrante di un sistema di relazioni che da filiera lineare si trasforma in un ecosistema nel quale sono coinvolti soggetti sempre più integrati tra di loro, e nel quale le informazioni prendono il sopravvento sui beni e sulle cose. In tale ecosistema la piattaforma di visibilità sviluppata da GS1 (a partire dall'ancora attuale codice a barre) fornisce alle organizzazioni le risposte a che cosa, come, dove e perché un oggetto viene movimentato, consentendo loro di prendere decisioni operative più consapevoli e informate.

Termini come integrazione dei processi, collaborazione, tracciabilità che definiscono operazioni specifiche, rientrano tutti nell'idea di

visibilità, che si configura come un prerequisito per una supply chain agile e reattiva. Oggi il consumatore entra di diritto all'interno del nuovo ecosistema costruito su una rete di relazioni nel quale lo scambio e la condivisione di informazioni univoche è determinante. Nell'era digitale è il consumatore a comparire sulla scena in maniera dirompente, non più solo come soggetto passivo, ma come elemento attivo in grado di controllare, ricercare, generare, condividere e diffondere informazioni sui prodotti e sulle marche (e non solo). È la rivoluzione dei dati nella "società dell'attimo".

Il processo di acquisto da lineare (entro in un negozio, acquisto e pago), diventa multicanale (prendo informazioni online e acquisto offline, o viceversa) in una molteplicità di connessioni che cambia per le aziende il modo stesso di interagire fra di loro e con i consumatori. In questo contesto, è determinante l'impegno verso la realizzazione di una infrastruttura per consentire la

condivisione di informazioni univoche e la loro standardizzazione ne è la base precompetitiva.

È un lavoro costantemente in progress, a mano a mano che aumentano le opportunità offerte dalle tecnologie in evoluzione. Il 2015 ha visto **GS1 Italy** fortemente impegnata su diversi fronti, con progetti che mettono a disposizione delle imprese gli strumenti più idonei per operare con efficienza.

Ne ricordiamo alcuni: la digitalizzazione delle fotografie dei prodotti con il loro corredo di informazioni da utilizzare nella stampa dei volantini, nell'inserimento nel Catalogo elettronico, nei siti di vendita online (Immagino); la dematerializzazione dei documenti commerciali e amministrativi (Procedo); il GS1 DataBar per la lettura dei codici a barre alle casse di prodotti freschi a peso variabile in modo da gestirne la tracciabilità.

Bruno Aceto
ceo GS1 Italy

Un ruolo di primo piano in questi decenni è quello svolto da GS1 che, a partire dal **codice a barre**, ha messo a disposizione delle imprese un “sistema di comunicazione standardizzato, di identificazione, cattura e condivisione delle informazioni legate ai processi”, come afferma **Bruno Aceto**, ceo di **GS1 Italy**.

I recenti sviluppi in materia di soluzioni e di strumenti per la tracciabilità e l’etichettatura ne sono un esempio.



Le carni e i prodotti ittici. I nuovi regolamenti europei sulle carni e sui prodotti ittici hanno reso opportuna l’elaborazione di nuove linee guida per la loro etichettatura. **GS1 Italy** ha rilanciato le nuove linee guida per la tracciabilità e l’etichettatura dei prodotti ittici e delle carni suine, ovino-caprine e di volatili.

Queste **nuove linee guida** sono nate dall’attività di due gruppi di lavoro coordinati da **GS1 Italy**, dove i rappresentanti delle aziende del settore hanno lavorato insieme ed elaborato una soluzione condivisa per rispondere all’esigenza di tracciabilità e di etichettatura delle filiere implicate.

Sono infatti molti i requisiti legali espressi dai recenti regolamenti internazionali al riguardo per fornire al consumatore finale le corrette informazioni sui prodotti che sta acquistando.

Nel caso delle carni, ma anche dei prodotti ittici la selva di regolamenti europei e provvedimenti nazionali tra cui districarsi è un vero rompicapo e per risolverlo **GS1 Italy** ha attivato un gruppo di lavoro con lo scopo di approfondire il tema della **tracciabilità e della rintracciabilità** sulla base dei requisiti espressi da tali regolamenti europei. E, di conseguenza, permettere agli associati di non avere dubbi sulle procedure grazie a un manuale con definizioni ed esempi chiari. (VEDI FIGURA 1)

Il campo di azione è quello delle **carni di suino, ovino/caprino e di volatili**. I documenti elaborati sono due:

- La “Guida alle soluzioni standard GS1”, che contiene le definizioni, il contesto giuridico e le informazioni specifiche sugli standard dei formati.

Il valore della partecipazione ai gruppi di lavoro GS1. Parlano i protagonisti

«Abbiamo molto apprezzato la possibilità di apportare alla discussione il contributo dell’industria di trasformazione, importante anello della filiera ittica attraverso cui le informazioni di tracciabilità ed etichettatura dei prodotti della pesca, oggetto di scambi commerciali sempre più “globalizzati”, vengono trasferite dalla produzione primaria alla distribuzione al dettaglio e all’ingrosso. All’interno del gruppo di lavoro si è pertanto evidenziata la necessità di adottare standard di comunicazione dei dati ampiamente condivisi a livello internazionale, nonché di agevole implementazione anche per le piccole e medie aziende, che costituiscono la gran parte del comparto ittico del nostro paese».

Massimiliano Moretti, responsabile assicurazione qualità Mobilpesca Surgelati

«Di fronte all’esigenza comune di produttori e distributori di ottemperare agli ultimi requisiti normativi, è stato importante definire e condividere con i vari attori coinvolti nel processo uno standard univoco di gestione della tracciabilità».

Maria Giuliana Furfaro (sistemi informativi - area logistica), Luca Fortuna (logistica - qualità & metodi), Umberto Martino (logistica - qualità & metodi) e Sergio Facchini (assicurazione qualità - area logistica) Carrefour

«È stato importante costituire un tavolo di lavoro condiviso tra Industria e Distribuzione per confrontarsi e individuare una soluzione comune che permetta alla filiera di rispondere con efficienza ai requisiti normativi».

Monica Ramaschi, responsabile R&D Gruppo Agroalimentare Ferrarini Vismara

«Il gruppo di lavoro ha permesso di confrontarsi con il mondo della produzione e i colleghi della GDO e di comparare le diverse esperienze al fine di trovare una soluzione condivisa».

Rosanna Casciano (qualità e sviluppo) e Alessandra Lo Grasso (supply chain - logistica magazzini e pianificazione) Conad

«Abbiamo partecipato in maniera convinta al gruppo di lavoro. Definire insieme le regole per lo scambio digitale delle informazioni tra Industria e Distribuzione è basilare per ridurre costi e tempi».

Lorenzo Didonè, direttore ICT Veronesi Holding - Gruppo Veronesi

- Le “Linee guida”, di carattere più operativo e che vogliono rappresentare la soluzione raccomandata individuata per il mercato italiano.

Le linee guida partono dallo strumento più noto: le etichette fisiche con i codici a barre (chiamate con la sigla AIDC, *automatic identification and data capture*).

Quando non si utilizzano trasmissioni con mezzi elettronici, si pone il tema di come adeguare l’etichetta fisica alla necessità di trasmettere un numero sempre maggiore di informazioni collegate al prodotto: sulla produzione e sulle varie fasi di lavorazione.

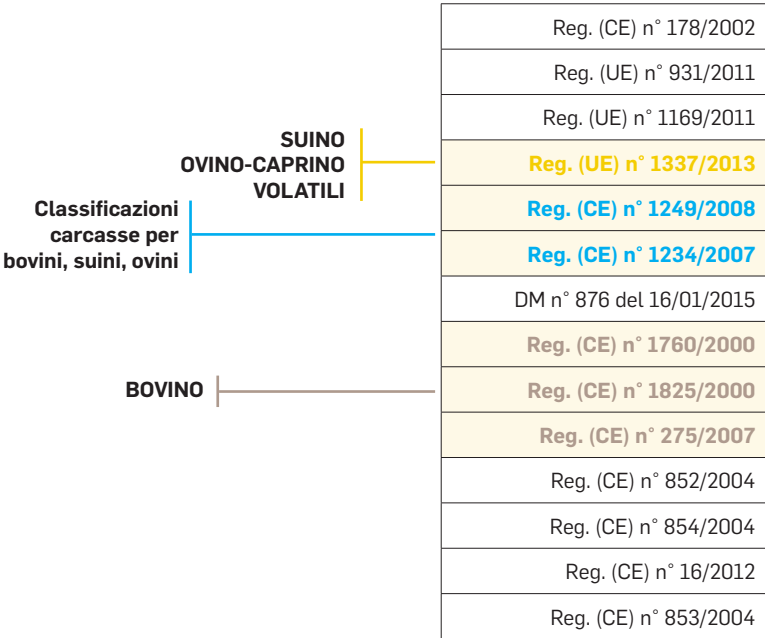
Nelle linee guida si spiega che le **etichette imballo e logistiche**, quelle che riguardano lo scambio informativo tra operatori professionali della filiera, si articolano su tre livelli. L’etichetta minima rappresenta le informazioni utili e necessarie a identificare l’oggetto e a collegare l’oggetto fisico con le informazioni trasferite attraverso il messaggio DESADV, o avviso di spedizione. Seguono l’etichetta intermedia, (informazioni obbligatorie dal punto di vista legale) e quella estesa, che riporta anche informazioni facoltative. (VEDI FIGURA 2)

Le etichette fisiche sono però solo una porzione del complesso degli strumenti che permettono la trasmissione delle informazioni sui prodotti secondo un sistema standard unico e universale. La chiave per incrementare l’efficienza del ciclo produzione-distribuzione-consumo passa da altri tre passaggi: il più rilevante è lo scambio elettronico delle informazioni, o EDI (Electronic Data Interchange). L’attività del gruppo di lavoro ha permesso

FIGURA 1

TRACCIABILITÀ NEL SETTORE CARNI

I riferimenti normativi



Fonte: GS1 Italy “Standard GS1 per il settore carni” 2015

FIGURA 2

UN ESEMPIO DI ETICHETTA ESTESA PER LE CARNI

The image shows a sample of an extended meat label. It is a rectangular label with a black border. At the top left, it says 'Azienda XYZ Spa' and 'Indirizzo via XYZ 2, Roma'. At the top right, there is a small circular logo with 'IT 999X CE' inside. The label is divided into two main sections. The left section contains the following information: 'Prodotto (nome) Abcd', 'Lotto: ABC123', 'Scad: 10-12-15', and 'Peso [kg]: 16,470'. The right section contains the following information: 'Nato in: ITALIA', 'Allevato in: ITALIA', 'Macellato in: ITALIA 999X', 'Sezionato in: ITALIA 999X', 'Macellato il: 12-06-15', 'Prodotto il: 13-06-15', and 'Congelato il: 14-06-15'. Below this information, there are three barcodes. The first barcode is a standard 1D barcode with the number '(01) 98032089003417 (17) 150927 (3103) 021648 (10) C-647' printed below it. The second barcode is a 2D barcode with the number '(11) 150613 (422) 380 (423) 380 (424) 380 (425) 380' printed below it. The third barcode is a 2D barcode with the number '(7006) 150614 (7030) 380999X (7031) 380999X' printed below it.

di capire come questo standard permetta di condividere in modo logico e completo un numero di informazioni maggiore rispetto a quanto possibile sul supporto cartaceo.

Con l'EDI il numero di informazioni scambiate è superiore al cartaceo

Gli strumenti standard GS1 che permettono di condividere parte delle informazioni richieste dai regolamenti sono però anche altri

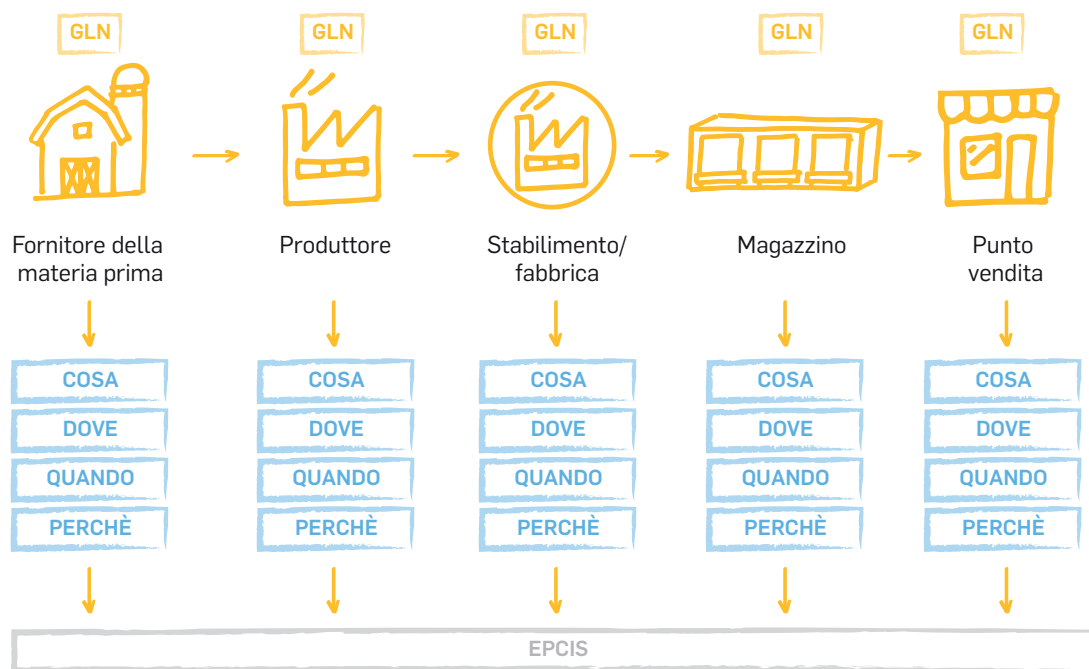
e sono illustrati nel documento di guida alle soluzioni standard GS1. Gli ultimi due tasselli del mosaico sono il GS1 GDSN (Global Data Synchronisation Network) – un sistema di allineamento delle informazioni di prodotto – e l'EPCIS (Electronic Product Code Information Services) – l'ultimo nato tra gli standard GS1, una piattaforma che in tempo reale condivide le principali informazioni di tracciabilità di un oggetto. Questa modalità di scambio, relativamente poco utilizzata, è di grande utilità, perché permette di seguire come si muove un oggetto lungo tutta la filiera. In ogni passaggio dà la risposta a una serie di domande specifiche che servono per avere visibilità sul prodotto: cosa, dove, quando e perfino perché. (VEDI FIGURA 3)

EPCIS
=
visibilità
sul tragitto del
prodotto: cosa, dove,
quando e perché

Analogo è stato il lavoro svolto dal gruppo di lavoro sui **prodotti ittici**. La filiera del pesce è lunga e le frodi sono frequenti, per questo monitorare i prodotti è fondamentale. Pangasio spacciato per merluzzo, crocchette di pesce realizzate con pelle e lisce invece del filetto, pesci surgelati venduti come freschi, dubbi sul trattamento del pesce crudo usato nel

FIGURA 3

RILEVAZIONE EVENTO TRAMITE EPCIS



sushi delle migliaia di ristoranti giapponesi proliferati in pochi anni: ce n'è abbastanza perché i consumatori diventino sempre più esigenti, e diffidenti, in materia di tracciabilità del pesce. Per dare risposta a queste richieste sono intervenuti negli ultimi anni provvedimenti sia in campo europeo sia in campo nazionale. Non sono pochi e la normativa è complessa. (VEDI FIGURA 4)

I due documenti elaborati dal gruppo di lavoro organizzato da **GS1 Italy** relativi al settore ittico sono la “Linea guida soluzioni standard GS1” e la “Soluzione condivisa raccomandata”.

Come per le carni, le indicazioni hanno riguardato quattro tipologie di scambio di informazioni. In primo luogo ci sono le etichette fisiche, che contengono informazioni sia in chiaro sia attraverso i codici a barre. Sono destinate agli operatori della filiera e ai consumatori finali, con livelli di complessità diversi. Ci sono quelle più semplici, con codici a barre EAN-13, e quelle più complete, che utilizzano il GS1 DataBar® per l'unità consumatore e il GS1-128 per imballi ed unità logistiche.

Allo scambio di informazioni su supporto fisico si affianca sempre più spesso quello per via elettronica già illustrati precedentemente: GS1 EDI, GS1 GDSN®, EPCIS attraverso i codici EPC.

GS1 DATABAR, PICCOLO MA RICCO DI INFORMAZIONI

Rispetto al tradizionale codice EAN-13, oggi ancora utilizzato anche per i **prodotti a peso variabile**, lo standard GS1 DataBar costituisce un importante passo avanti in termini di quantità e di qualità dell'informazione.

FIGURA 4

TRACCIABILITÀ E INFORMAZIONI AL CONSUMATORE PER IL SETTORE ITTICO

I riferimenti normativi

Reg. (CE) n° 1380/2013	Reg. (CE) n° 104/2000
Reg. (UE) n° 178/2002	Reg. (CE) n° 2065/2001
Reg. (UE) n° 931/2011	Reg. (UE) n° 1379/2013
Reg. (UE) n° 1169/2011	Reg. (CE) n° 2371/2002
Reg. (CE) n° 1224/2009	Reg. (UE) n° 16/2012
Reg. (UE) n° 404/2011	Reg. (CE) n° 835/2004
	Reg. (CE) n° 1005/2008

Fonte: GS1 Italy “Standard GS1 per il settore ittico” 2015

Il codice a barre EAN-13 è infatti la rappresentazione dell'identificativo di prodotto (valido però solo all'interno dello specifico punto vendita dove è stato pesato e confezionato) e del prezzo dell'unità di vendita, calcolato dopo la pesatura. I limiti di questo sistema per i prodotti a peso variabile sono molteplici: in particolare, per quanto riguarda la gestione aziendale, ogni negozio adotta un codice interno e per calcolare la quantità di prodotto venduta nella rete è necessario procedere a una decodifica a livello centrale. Allo stesso modo per conoscere i volumi venduti (peso) occorre ricalcolare i dati di vendita raccolti alle casse sulla base del prezzo al chilo. Con tutte le imprecisioni del caso.

Insomma, il codice GS1 DataBar, contenendo più informazioni da catturare in una sola lettura, oltre al codice identificativo del prodotto, è in grado di registrare il numero di lotto, il peso netto, il prezzo, ecc. E il tipo di informazioni è **personalizzabile**. Si possono poi inserire l'identificativo dell'unità di vendita, assegnato centralmente e non per singolo punto vendita, la data di

scadenza, il peso netto effettivo del prodotto e il numero di lotto. In ogni momento, quindi, a livello centrale si ha sotto controllo **l'andamento delle vendite** delle singole referenze. Si registrano poi ricadute positive sulla gestione degli stock, sugli inventari, sui processi di riordino merci e materie prime, senza considerare le opportunità commerciali derivanti dalle nuove informazioni e dai nuovi attributi disponibili.

È quanto ha fatto **Iper, la grande i** che ha avviato il passaggio al nuovo sistema di codifica in tutti gli ipermercati della rete e per le 17 mila referenze coinvolte (carne e salumi, pesce, ortofrutta, gastronomia, formaggi, pane, pasta, pasticceria).

Per Iper, migrazione
al GS1 DataBar di

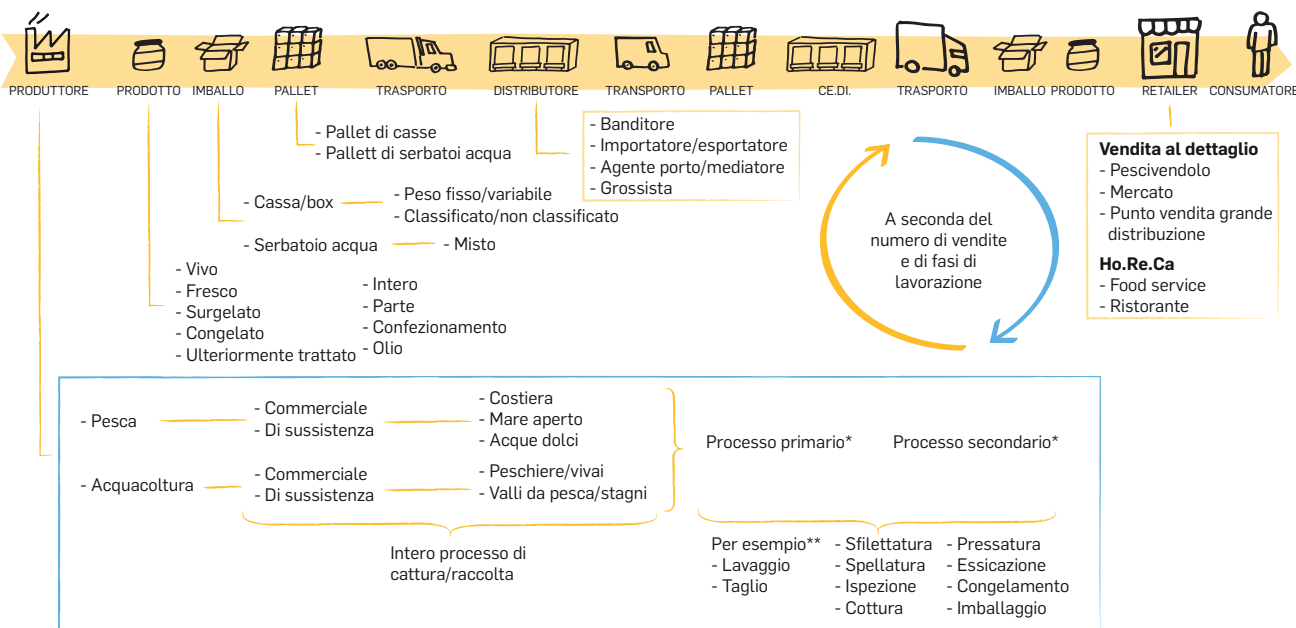
17

MILA
referenze

La filiera del settore ittico: lunga e complessa

La filiera del pesce è tutt'altro che semplice, e le informazioni da registrare sono diverse a seconda dei percorsi seguiti, a partire dalla fonte: pesca o acquacoltura. Ci sono poi i diversi processi di trattamento e le varie modalità di conservazione. A causa di tale complessità le informazioni sulle etichette, sempre di più, danno moltissime informazioni. In quelle destinate ai consumatori è per esempio obbligatorio indicare la zona geografica di cattura o di allevamento, il metodo di

produzione (se il prodotto è pescato in mare, pescato in acque dolci o allevato) e perfino la categoria di attrezzi da pesca usati nella cattura. Altre informazioni sono invece facoltative. È possibile infatti indicare lo stato di bandiera del peschereccio, le informazioni ambientali e quelle etico/sociali. In alcuni casi, come quello del tonno (la cui pesca è stata oggetto di inchieste in diverse occasioni) le informazioni aggiuntive finiscono per essere cercate con attenzione dai consumatori.



* I processi a valle della pesca e dell'acquacoltura non sono necessariamente separati da questi ultimi. Possono essere separati oppure compiuti da una stessa organizzazione. Inoltre in alcuni casi alcuni processi possono essere sovrapposti, non presenti oppure possono essere effettuati solo per alcuni prodotti.

** I processi di esempio riportati nella figura vogliono dare solo un'indicazione di massima dei possibili processi di filiera. Per un'indicazione esaustiva dei prodotti della pesca e dell'acquacoltura interessati dal presente documento, si faccia riferimento all'Allegato I del Regolamento (UE) n° 1379/2013.

@Alfacod

"Iper, La grande i" introduce il codice
#gs1databar #barcode #soluzioni

Il progetto ha visto il coinvolgimento di diversi dipartimenti interni all'azienda e dei fornitori di attrezzature e il supporto di **GS1 Italy** nella corretta definizione della struttura del nuovo simbolo, in termini di informazioni inserite e dimensioni utilizzabili.

Il **GS1 DataBar** è anche un potente strumento per migliorare il livello di servizio al cliente.

Poter inserire nel codice la **data di scadenza**, per esempio, evita di vendere accidentalmente i prodotti scaduti. Si aprono poi scenari oggi non ancora percorribili proprio nella gestione dei prodotti prossimi a scadenza. Iper ha già considerato di inserire nelle prossime fasi il riconoscimento alle casse del prodotto in scadenza e di attivare uno sconto, con l'obiettivo di incentivare e

premiare il cliente che lo acquista e di ridurre lo spreco alimentare. E in caso di necessità di **richiamare un prodotto critico**, grazie alla cattura del numero di lotto alle casse si può gestire la tracciabilità fino al consumatore finale.

GS1 DataBar:
un potente strumento per migliorare il livello di servizio al cliente

ETICHETTE ALIMENTARI E STABILIMENTO DI PRODUZIONE

Dopo circa due anni di dibattiti, prese di posizione, appelli, raccolte di firme, interventi parlamentari, il 16 settembre è entrata in vigore la legge di delegazione europea 170/2016 per ristabilire l'obbligo di indicazione dello **stabilimento di produzione** o confezionamento in etichetta o sugli imballaggi dei prodotti alimentari.

Si tratta di un ulteriore passo avanti in questa vicenda che era cominciata a dicembre 2014 con l'entrata in vigore del Regolamento UE 1169/2011 relativo alle informazioni sulle etichette alimentari che aveva cancellato, a livello europeo, l'obbligo di questa indicazione fino ad allora vigente nel nostro paese. Un pasticcio che era subito stato segnalato, con evidente preoccupazione, da parte di imprenditori illuminati, secondo i quali il regolamento UE faceva perdere valore al made in Italy, riduceva il lavoro in Italia e toglieva la libertà di scelta ai consumatori. I quali erano scesi in campo con decine di migliaia di firme di adesione alla petizione lanciata dal sito

ioleggoletichetta.it, volta al ri-stabilimento dell'indicazione del luogo di produzione in etichetta.

Anche la distribuzione italiana aveva preso posizione al riguardo, dichiarando di mantenere a titolo volontario le informazioni relative allo stabilimento di produzione sui prodotti a marchio, fino ad arrivare, da parte di alcuni operatori a impegnarsi per la raccolta di firme nei propri punti vendita per il ritorno dell'indicazione obbligatoria in etichetta. Senza contare interventi di molti produttori e altri stakeholder contrari alla norma prevista dal Regolamento UE.

A sua volta il ministro delle Politiche agricole e forestali **Maurizio Martina** si era fatto carico della questione e grazie al lavoro congiunto con le associazioni della Distribuzione, dell'Industria e degli agricoltori era riuscito a mettere a punto uno schema di disegno di legge di delegazione europea per il ripristino dell'obbligo di indicare lo stabilimento in etichetta e per l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del regolamento UE, successivamente approvato dal

Parlamento. È questa legge di delegazione europea a essere entrata in vigore il 16 settembre.



@maumartina

Entra in vigore oggi la legge che reintroduce l'obbligo di indicazione dello stabilimento in #etichetta #trasparenza #etichettiamoci



@MipaafSocial

Origine obbligatoria in #etichetta per #latte e formaggi in Italia, formato il decreto

Un passo avanti importante, quindi, ma la vicenda, sebbene salutata con soddisfazione da più parti in rete e fuori dalla rete, non è ancora conclusa. Lo stesso ministro Martina, al quale va dato atto di aver operato con molta efficacia e convinzione, ha scritto in una nota che si tratta di “una risposta concreta che ci spinge a proseguire il percorso intrapreso, anche a livello europeo, per valorizzare la distintività del nostro modello agroalimentare, unico al mondo”.

Infatti, come segnala l'avvocato **Dario Dongo**, esperto di diritto alimentare internazionale citando il testo di legge, il Governo ha **12 mesi di tempo** per adottare “uno o più decreti legislativi per l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del regolamento (UE) n. 1169/2011 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 ottobre 2011, relativo alla fornitura di informazioni sugli alimenti ai consumatori” e per “prevedere, previo svolgimento della procedura di notifica prevista dalla vigente

Iper adotta il codice GS1 DataBar

Partito nel punto vendita pilota di Vittuone a metà luglio 2015, da settembre l'adozione del DataBar è stata estesa ai 26 ipermercati Iper, la grande i al ritmo di uno alla settimana, per terminare nel corso di quest'anno, con l'apertura dell'ipermercato nel nuovo centro commerciale di Arese ad aprile. «L'adozione della simbologia GS1 DataBar – dichiara **Valerio Cortese**, direttore sistemi informativi di **Iper Montebello Spa** – offre a Iper l'opportunità di migliorare i processi gestionali, ma garantisce anche una migliore

sicurezza all'esperienza di acquisto del proprio cliente e introduce tecniche di tracciabilità che saranno in futuro sempre più un fattore di qualificazione e distinzione del prodotto alimentare». Già si pensa a ulteriori sviluppi, con l'estensione del codice GS1 DataBar a prodotti confezionati non all'interno del punto vendita, con il coinvolgimento dei fornitori di prodotti a peso variabile dell'industria di marca, che potranno così disporre di una codifica standard per tutti i clienti.

Lo stabilimento in etichetta valorizza la distintività del modello agroalimentare italiano

normativa europea, l'indicazione obbligatoria nell'etichetta della sede e dell'indirizzo dello stabilimento di produzione o, se diverso, di confezionamento, al fine di garantire una corretta e completa informazione al consumatore e una migliore e immediata rintracciabilità dell'alimento da parte degli organi di controllo, anche per una più efficace tutela della salute, nonché gli eventuali casi in cui tale indicazione possa essere alternativamente fornita mediante diciture, marchi o codici equivalenti, che consentano comunque di risalire agevolmente alla sede e all'indirizzo dello stabilimento di produzione o, se diverso, di confezionamento", come spiega il comma 5 dell'art.3.

Già da agosto il ministero delle Politiche agricole e forestali aveva predisposto uno schema di decreto legislativo in attuazione della legge di delegazione europea, ma per il completamento dell'iter e la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale saranno necessari i pareri dei dicasteri coinvolti e delle Commissioni parlamentari competenti.

Ciò significa che prima che sia definitivamente obbligatoria l'indicazione dello stabilimento di produzione o confezionamento in etichetta sarà necessario ancora del tempo. Anche se ormai praticamente tutta la distribuzione opera in Italia e gran parte dell'industria alimentare italiana ha

ormai fatta propria questa misura a salvaguardia della produzione alimentare italiana e nel rispetto del patto con i consumatori. **La capacità di reazione del largo consumo** a una questione potenzialmente devastante per garantire la rintracciabilità dei prodotti ai consumatori e per il sistema di valori che regge quello che, con felice sintesi, è stato definito "Fare meglio italiano" (cui **GS1 Italy** ha dedicato l'anno scorso un convegno all'interno di Expo Milano 2015), è stata di gran lunga più veloce ed efficace dei tempi della politica.

Rimane però ancora aperta la questione dei prodotti provenienti da altri paesi venduti in Italia, ai quali non si applica il suddetto obbligo, come chiaramente indicato nello schema di decreto legislativo previsto a completamento della legge appena entrata in vigore. Da qui il richiamo di Martina a proseguire l'opera in Europa.

L'obbligo non si applica ai prodotti venduti in Italia provenienti da altri paesi

LA SANITÀ PER LA SICUREZZA DEI PAZIENTI

Nel **settore healthcare** gli standard GS1 sono utilizzati dalla maggior parte delle aziende del farmaco e dei dispositivi medici per identificare ed etichettare i propri prodotti e commercializzarli a livello internazionale.

Una novità interessante, proprio a livello internazionale, è stato l'accordo siglato da GS1 e l'**International Health Terminology Standards Development Organisation (IHTSDO)** per garantire la

complementarietà degli standard delle informazioni sanitarie.

I Global Trade Item Numbers® (GTIN®) di GS1 sono standard globali per l'identificazione automatica dei prodotti (attraverso i codici a barre), usati per la sicurezza dei pazienti e la tracciabilità. Il SNOMED CT della IHTSDO è uno standard globale che assicura l'uso di una terminologia clinica accurata dal punto di vista semantico e il suo utilizzo coerente tra i sistemi e servizi sanitari. Garantire che questi due standard possano integrarsi faciliterà il collegamento tra le informazioni cliniche della cartella del paziente e il prodotto somministrato al paziente nel luogo di cura, abilitato per la scansione dei codici a barre.

«Siamo entusiasti del risultato dei nostri sforzi di collaborazione con GS1 che questo nuovo lavoro rappresenta», ha dichiarato il ceo di IHTSDO **Don Sweete**. «Il nuovo accordo si concentra su progetti concreti per il collegamento tra il GTIN e il SNOMED CT a supporto degli operatori che forniscono assistenza ai pazienti e comincerà a mostrare i primi benefici già dal prossimo anno».



Per il mondo farmaceutico inoltre sono sempre più pressanti i **regolamenti internazionali** che hanno diverse finalità ma l'obiettivo comune è quello di garantire la sicurezza del paziente attraverso la garanzia di una **supply chain sicura ed efficiente**.

Per esempio la necessità di ottimizzare l'individuazione di fornitori di servizi in outsourcing che soddisfino gli standard richiesti dal punto di partenza all'arrivo del percorso del farmaco è fondamentale per garantire l'integrità del prodotto e l'efficienza della distribuzione. È stato infatti stimato che oltre il 50% delle escursioni di temperatura si verifica mentre il prodotto è nelle mani delle compagnie aeree e delle autorità aeroportuali. La conseguenza è la perdita tra i 5 e 10 miliardi di dollari annui a seguito di escursioni termiche durante il trasporto e la spedizione dei farmaci.

Da
5 a 10
MILIARDI
di dollari all'anno
le perdite globali per
escursioni termiche
nel trasporto dei
farmaci

Sono quindi evidenti le preoccupazioni dell'Industria per la necessità di trovare soluzioni alle criticità che possano ostacolare efficaci pratiche della catena del freddo nel rispetto delle normative al fine di garantire la sicurezza al paziente.

Anche per questo i diversi regolamenti a livello internazionale prevedono sistemi che premettono da un lato di **identificare**, dall'altro di **tracciare e rintracciare** il prodotto in maniera adeguata ed efficiente.

«Si parla di diversi modelli - spiega **Giada Necci**, new solution specialist di **GS1 Italy** -. Si va dal modello

di autenticazione come quello che avremo con la **direttiva 62** sull'anticontraffazione farmaco fino al modello di **full track and trace** che si vedrà nel 2023 negli Stati Uniti dove la **FDA** (Food and Drug Administration) per i prodotti farmaceutici sta preparando un sistema che richiede a tutti gli operatori della supply chain che operano nel territorio statunitense di comunicare in maniera strutturata tutte le informazioni relative alla movimentazione del prodotto farmaceutico. Ma Europa e Stati Uniti non sono gli unici paesi che hanno sviluppato o stanno sviluppando

dei sistemi e dei modelli per identificare o tracciare il farmaco. Ce ne sono veramente in tutto il mondo si va dalla Cina all'India ai paesi arabi (l'Arabia Saudita e la Giordania), fino al Sudamerica dove per esempio il Brasile sta strutturando il proprio sistema di **track and trace**. Questi sistemi sono importanti perché hanno l'obiettivo di identificare in maniera univoca la singola confezione del prodotto farmaceutico che viene veicolata, in modo da garantire l'anticontraffazione e ogni possibile attività relativa a una non conformità che ha afflitto il prodotto». ■

La logistica nell'healthcare

Il *Service Operations management* costituisce, nell'evoluzione del sistema sanitario degli ultimi decenni, il tentativo di impiegare strumenti di semplificazione e razionalizzazione delle scelte gestionali, in forma integrata e multidisciplinare. Tra i diversi ambiti, il tema della logistica gioca un ruolo primario, quale elemento organizzativo rilevante ai fini della gestione efficiente

dei servizi sanitari. Diverse sono le difficoltà applicative, dovute alla necessità di adeguamento alle esigenze di una sempre maggiore complessità tecnologica (assistenziale, diagnostica, strumentale, terapeutica, ecc.), a fronte di una richiesta di adattabilità a nuovi modelli, resilienza dei sistemi, integrazione e minor impatto socio-economico.

Con gli standard, una sanità più efficiente

Sono quattro le aree principali di collaborazione specificate nel nuovo accordo globale tra GS1 e la International Health Terminology Standards Development Organization, valido fino a giugno 2017:

- Sviluppare linee guida-principi per il collegamento tra GTIN e SNOMED (i rispettivi standard di identificazione) che possano essere applicati a livello nazionale/locale.
- Sondare le opzioni, la fattibilità e i benefici per una soluzione/modello tecnico a livello internazionale che sostenga il collegamento nazionale/locale fra SNOMED CT e GTIN.
- Impostare e diffondere comunicazioni congiunte sul fatto che gli standard

IHTSDO e GS1 collaborino.

- Sondare possibilità di formazione tra le comunità di assistenza sanitaria in base al feedback degli esperti in materia, ma probabilmente incentrata su prodotti e servizi GS1 e IHTSDO e le attività di collaborazione tra di esse.

Miguel Lopera, ceo e presidente di GS1, ha commentato: «L'uso degli standard globali GS1 per l'identificazione del prodotto e lo scambio di dati è fondamentale per affrontare le criticità attuali dei sistemi sanitari e contribuirà a garantire efficacemente la sicurezza del paziente collegando i dati dei pazienti a informazioni accurate sui prodotti in tutte le cartelle cliniche elettroniche».

GS1 Italy Annual Report 2015

La nuova edizione dell'Annual Report GS1 Italy
raccolge le attività svolte nel 2015 in un volume
e sul sito report.gs1it.org/2015/

Il 2015 verrà ricordato come l'anno di EXPO, dove GS1 Italy ha organizzato "Fare meglio italiano" per presentare la sua visione "aperta" dell'ecosistema agroalimentare italiano che supera la tradizionale separazione tra produttori, trasformatori e distributori e che riconosce invece la molteplicità necessaria dei diversi attori.

E "creare un patto tra i soggetti dell'ecosistema basato su valori fondanti come la condivisione, la legalità, la formazione, il lavoro e la sostenibilità è una priorità per le nostre imprese" scrive nella sua prefazione Marco Pedroni, presidente GS1 Italy e Coop Italia.

Anche "il consumatore entra di diritto all'interno del nuovo ecosistema costruito su una rete di relazioni nel quale lo scambio e la condivisione di informazioni univoche è determinante" aggiunge Bruno Aceto, ceo GS1 Italy.

In questo scenario, diventano centrali la disponibilità delle informazioni sulle merci, la visibilità, l'integrazione e la collaborazione rese possibili dalle soluzioni GS1 Italy, tutte direzioni su cui si sono orientate le attività svolte nel corso del 2015.



Visita il sito dell'Annual Report 2015





The Global Language of Business

Annual
Report
2015



[PREFAZIONE](#) [CHI SIAMO](#) [PIANO STRATEGICO](#) [ATTIVITÀ 2015](#) [WORK IN PROGRESS](#) [NUMERI](#)

2015

ANNUAL REPORT

Sfoglia

[Privacy](#)

[Disclaimer](#)

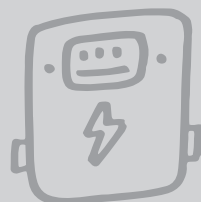
[Cookie](#)

[Credits](#)

©2016 Copyright GS1 Italy - C.F. 80140330152



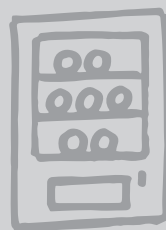
60%



17,7%



19,6



91%





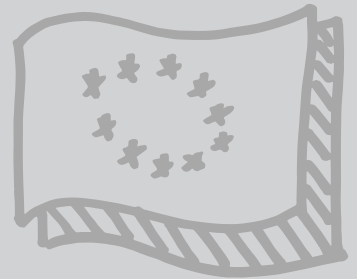
22



488



95,9%



2,6



Un anno di Tendenze — 2016

Per introdurre questo sesto volume della raccolta annuale del meglio di Tendenze online, il webmagazine di GS1 Italy, il direttore responsabile Marco Cuppini scrive: "Ogni anno – da sei anni – intorno a novembre raccolgo tutto il pubblicato di Tendenze online, scarto le cose troppo legate alla cronaca e tengo quello che a mio giudizio meritano una seconda lettura. Fermarsi e guardare indietro a quello che è successo in un anno ha il vantaggio di farlo con un tempo rallentato rispetto a quando le cose succedevano "in diretta" e consente di metterlo più a fuoco. Si riesce anche a fare un esercizio di collegamento tra argomenti che "in diretta" potevano sembrare fra loro slegati e invece questa azione di unire i puntini li ha resi più coerenti fra loro, offrendo nuove chiavi di lettura".

1/PROTAGONISTI DI UNA RIPRESA ANNUNCIATA

Ripresa o stagnazione? Mentre l'economia viaggia al ritmo di uno *stop&go* al mese, i nodi della società italiana restano irrisolti, aggravati da un andamento demografico inarrestabile. Intanto lo scenario dei consumi e le abitudini dei consumatori cambiano radicalmente e disegnano un nuovo territorio competitivo per le imprese e per la filiera del largo consumo.

2/RETAIL DA FISICO A DIGITALE. E RITORNO

Nel suo percorso dalla nascita del desiderio fino al completamento dell'atto di acquisto, il consumatore ha a disposizione un grande numero di *touchpoint* fisici e digitali. Per le imprese si tratta di governare questi punti di contatto e affrontare uno scenario nel quale, grazie alla trasformazione digitale, ogni luogo e qualsiasi momento sono un'occasione per fare shopping.

3/DATA MANAGEMENT NEL SEGNO DELLA QUALITÀ

Con l'emergere dell'omnicanalità, insieme alla necessità di favorire esperienze d'acquisto seamless e di avere una gestione unitaria dei diversi canali, cresce l'interesse delle imprese a poter gestire e condividere informazioni di qualità. Fino ad arrivare a una nuova vista sui consumi più circoscritta e definita.

4/ LA COLLABORAZIONE FA LA DIFFERENZA

Nella società dell'attimo le informazioni presiedono in maniera sempre più strutturata e pervasiva alla movimentazione e al flusso dei prodotti. È una rete globale nella quale la collaborazione tra gli operatori può migliorare i processi di business, la riduzione dei costi, il servizio ai clienti. Con il supporto degli standard globali GS1.

www.tendenzeonline.info
twitter: @tendenzeonline

www.gs1it.org
twitter: @GS1Italy

