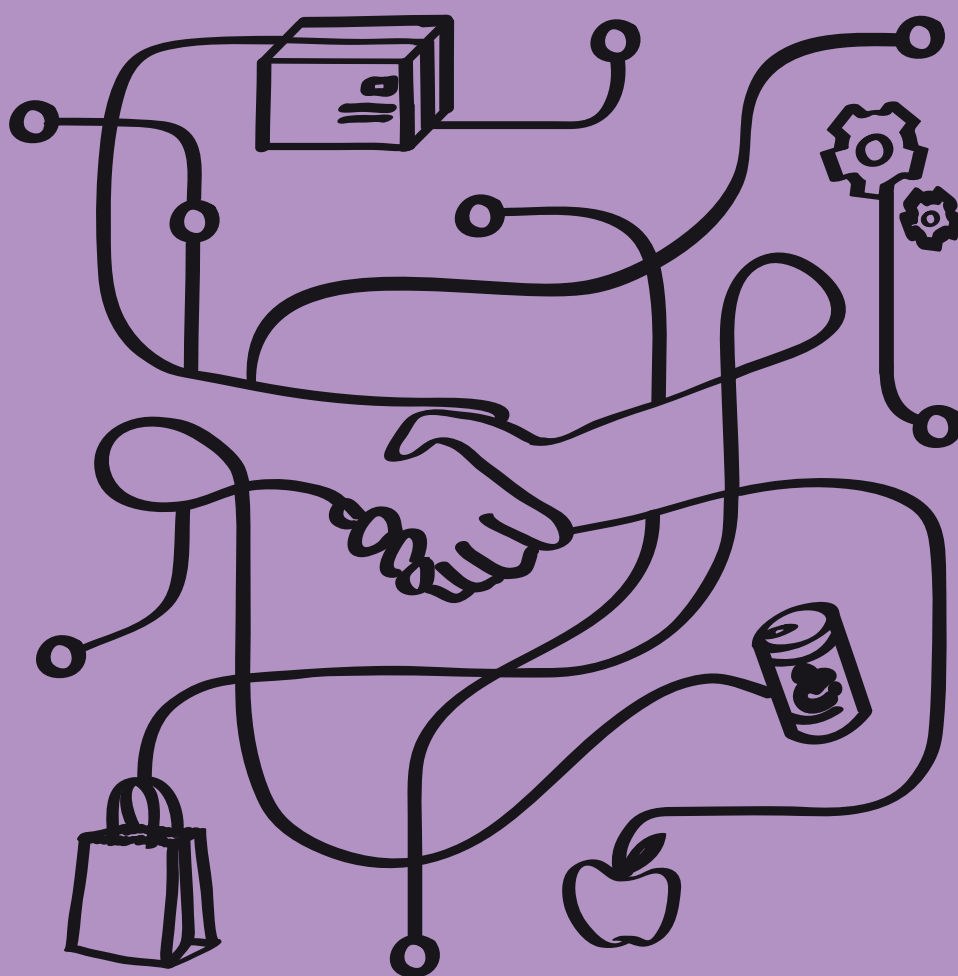

UN ANNO DI TENDENZE

2015



GS1 ITALY





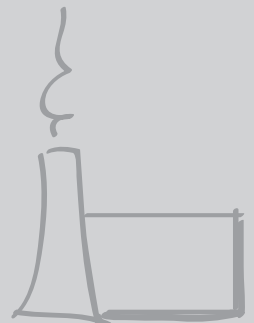
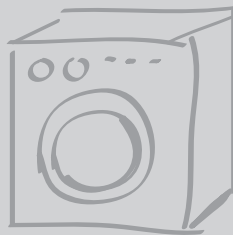
1/3



74,3%



13,2%



68%





www.tendenzeonline.info

UN ANNO DI TENDENZE

2015

Un anno di Tendenze

Questa pubblicazione propone una raccolta ragionata di contributi e di articoli pubblicati nel corso del 2015 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
Stefano Agostini
Andrea Boaretto
Massimo Bolchini
Enrico Colla
Giovanni Fantasia
Stefano Gagliarducci
Marco Gay
Luigi Guiso
Vito Gulli
Claudio Luti
Maurizio Martina
Roberto Moncalvo
Massimo Moretti
Francesco Mutti
Giuliano Noci
Marco Pedroni
Paolo Pinotti
Vito Varvaro
Simona Vicari

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/ **CONSUMI E DISTRIBUZIONE, VERSO LA NUOVA NORMALITÀ**

1.1 I consumi che cambiano	12
1.2 Shopping senza barriere	24
1.3 La marca del distributore vuole diventare brand	38

2/ **RETAIL IN EVOLUZIONE**

2.1 La rivoluzione dell'omnicanalità	44
2.2 La trasformazione digitale passa dallo smartphone	52

3/ **LA FILIERA AGROALIMENTARE VERSO L'ECOSISTEMA**

3.1 Fare meglio italiano	64
3.2 Tracciabilità con gli standard	80
3.3 Sostenibilità e lotta allo spreco, da impegno etico a leva economica	86

4/ **LA COLLABORAZIONE FA LA DIFFERENZA**

4.1 La collaborazione oltre il perimetro aziendale	100
4.2 La collaborazione nelle operation	108

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



gs1it.org

Tendenze Online

Twitter



@tendenzeonline

Issuu



Newsletter



tendenzeonline.info/journal

tendenzeonline.info

Ora è tempo di chiederci come “Fare meglio”



Dialogo, collaborazione, condivisione sono le nuove parole di un settore in enorme cambiamento, quello agroalimentare, che ha trovato in Expo Milano 2015 una grande ricchezza di idee intorno ai formidabili cambiamenti nella nutrizione, nell'agricoltura, nella produzione e nella distribuzione del cibo. Siamo convinti che Expo sia stato un momento di rilancio, rilevante per tutto il nostro settore.

Dialogo, collaborazione, condivisione nel nostro caso significano favorire l'approfondimento di quel territorio che definiamo pre-competitivo. Attività utili a tutti gli attori della filiera, progetti in grado di creare un valore aggiunto più grande per l'intero sistema, senza alterare le dinamiche competitive tipiche del mercato, come i progetti di condivisione delle informazioni e delle immagini di prodotto, le proposte di logistica collaborativa o il continuo aggiornamento degli strumenti di gestione degli standard. Come GS1 Italy ci proponiamo, cioè, di svolgere il ruolo di facilitatore delle relazioni che precedono lo scambio non solo delle merci, ma anche delle conoscenze.

Ora è tempo di chiederci come “Fare Meglio”, come apprendere a collaborare ancora di più, in che modo disegnare un paesaggio aperto, ripartendo dalla consapevolezza della trasformazione in atto da filiera lineare (con tutti i limiti) a ecosistema (con tutte le conseguenze) e dalla creazione di un patto tra i soggetti dell'ecosistema, che si basi su valori fondanti come la condivisione, la collaborazione, la trasparenza, la visibilità, la sicurezza, la legalità, la formazione, il lavoro e la sostenibilità. In questa pubblicazione si è cercato di rappresentare questa prospettiva di rafforzamento del sistema agroalimentare italiano, con contributi che vanno decisamente controcorrente rispetto alle contrapposizioni agricoltura-industria-distribuzione o piccola-grande impresa che spesso caratterizzano il dibattito pubblico.

Marco Pedroni
presidente GS1 Italy e presidente Coop Italia

L'anno di Expo

Il 2015 è stato certamente l'anno caratterizzato da Expo Milano 2015, l'Esposizione Universale che l'Italia ha ospitato dal primo maggio al 31 ottobre 2015. Anche GS1 Italy ha partecipato a questo grande evento. Lo abbiamo fatto come al solito mettendo in campo le nostre peculiarità, i nostri ambiti di intervento caratterizzati prevalentemente dei nostri standard e dalle nostre soluzioni di efficienza per la filiera. Ma anche con l'intenzione di proporre una visione più complessiva dell'ecosistema che compone il mondo del largo consumo. L'invito è quello di estendere la partecipazione a questo sistema e al nostro modello collaborativo anche alle imprese del mondo agricolo che insieme alle imprese dell'industria di trasformazione e alla grande distribuzione possono delineare nuovi obiettivi progettuali a beneficio delle imprese e dei consumatori. Mi riferisco, per esempio, all'importante tema della legalità e della capacità di questo ecosistema di tracciare la legalità contenuta all'interno della filiera e dei suoi prodotti. È una garanzia che i consumatori si aspettano di ricevere da una filiera importante come la nostra e le imprese stesse vogliono poter fornire queste garanzie al consumatore. Non solo, quindi, azioni di valorizzazione del prodotto e della sua filiera, non solo riduzione di costi ed efficienza dei trasporti, e sostenibilità, non solo valori ambientali ma anche e soprattutto valori umani.



La tracciabilità della legalità è una grande sfida che non sarà facile vincere senza un'azione di concerto che metta a fattore comune le tante iniziative che molte organizzazioni hanno già avviato. La nostra ambizione è quella di poter dare un contributo che possa rendere questa pluralità di iniziative una soluzione sistemica che possa essere di riferimento per tutte le imprese e per tutti i soggetti che partecipano a questo sistema, ma soprattutto per il consumatore. Il dibattito che Expo ha proposto nel 2015 è stato molto ampio e ha riguardato soprattutto il diritto all'accesso al cibo, la sicurezza alimentare, la biodiversità, la trasparenza delle informazioni al consumatore. Su molti di questi argomenti sappiamo come GS1 Italy di poter dare un contributo importante, anzitutto abilitando soluzioni utili per le imprese. Ciò è possibile applicando il modello collaborativo che da sempre proponiamo in quanto capace di generare soluzioni di valore anche in contesti competitivi molto complessi e delicati. È l'esperienza di circa quarant'anni di applicazione di questo modello che ci suggerisce di proporre la sua estensione ad altri soggetti e verificare se possa produrre nuovo valore, non solo economico ma anche sociale.

Bruno Aceto
ceo GS1 Italy
twitter: @Acetob

Il consumatore medio non esiste



Il consumatore medio non esiste più o forse non è mai esistito. Da tempo il consumatore ha accresciuto il suo empowerment, la stima di sé, dell'autoefficacia e dell'autodeterminazione sia come individuo che collettivamente. Il consumatore oggi - anche grazie all'uso pervasivo della tecnologia - si fa carico di attività che una volta non gli competevano e "svolge lavori" non pagati. Diventa commesso, comprando in negozi self service, diventa cassiera facendo self scanning e self checkout. Fornisce dati per le ricerche, rileva prezzi e li rende confrontabili con altri postandoli in rete, fa recensioni e dà giudizi su ristoranti, alberghi, confezioni di shampoo o di pasta senza glutine. Fa pubblicità gratuita a prodotti e servizi sui social media, contribuisce all'ideazione e alla realizzazione di nuovi prodotti attraverso il crowdsourcing. Fa il taxista per se stesso con il car sharing. E gli esempi potrebbero continuare. Il consumatore oggi ha tante facce, non necessariamente tutte coerenti fra loro. Quello che è certo è che è sempre meno prevedibile ed è sempre più difficile influenzarlo. Non è sempre stato così. Si può scomodare l'arcinota storia di Henry Ford che diceva che i suoi clienti potevano comprare una macchina di qualsiasi colore purché fosse nera (oggi la iperpersonalizzazione è presente in ogni mercato, auto comprese). Forse è il concetto stesso di "largo consumo" che non esiste più, almeno come lo conoscevo al tempo

di Carosello. Come non esiste più il consumatore medio, e forse è arrivato il momento di non chiamarlo più "solo" consumatore. Ma è possibile comprendere e dialogare con questo consumatore-individuo? Paradossalmente i social media hanno aperto tantissime porte da far entrare così tante informazioni, che il rischio è quello di perdersi e di non riuscire ad individuare quelle davvero rilevanti. Un Anno di Tendenze ha l'ambizione di essere un utile strumento per contribuire a raccogliere e ad interpretare i principali fenomeni che caratterizzano i cambiamenti in atto. Non a caso consumi che cambiano, shopping senza barriere, rivoluzione dell'omnicanalità, trasformazione digitale, lotta allo spreco sono anche alcuni dei titoli dei capitoli dell'edizione 2015. Come sempre buona lettura.

Marco Cuppini
direttore responsabile Tendenze online
twitter: @Cupmar

1/ CONSUMI E DISTRIBUZIONE, VERSO LA NUOVA NORMALITÀ

In un quadro di lenta ripresa, i mutati stili di consumo imposti dagli anni di crisi si trasformano in una nuova normalità e mettono in discussione molte delle certezze maturate nel corso degli anni nelle imprese che fanno distribuzione. Nel Non Food la sfida è l'integrazione tra fisico e digitale. Nell'alimentare è ancora il rapporto con le marche a essere sotto la lente.



I consumi che cambiano

Gli indicatori già da inizio anno davano i primi segnali di ripresa, ora confermati. Me è una ripresa lenta che fa i conti con alcuni nodi sociali ancora da risolvere (disoccupazione, povertà). E mette di fronte le imprese a cambiamenti nelle abitudini di consumo e negli stili di vita che sono solo all'inizio.

Una ripresa lenta e anomala, ma pur sempre ripresa. E un paese che torna se non altro a camminare (per correre ci vorrà ancora tempo e il protrarsi di condizioni favorevoli). La recessione è finita, è costata lacrime e sangue alle famiglie italiane che hanno lasciato sul piatto dal 2007 a oggi 122 miliardi di euro (47 miliardi di minori risparmi e ben 75 miliardi di minori consumi).

Così il **Rapporto Coop 2015**, che fa un'analisi completa della situazione economico-sociale e dei consumi, grazie alla collaborazione scientifica di **REF Ricerche**, il supporto d'analisi di **Nielsen** e i contributi originali di **GfK**, **Demos**, **Doxa** e **Ufficio Studi Mediobanca**.

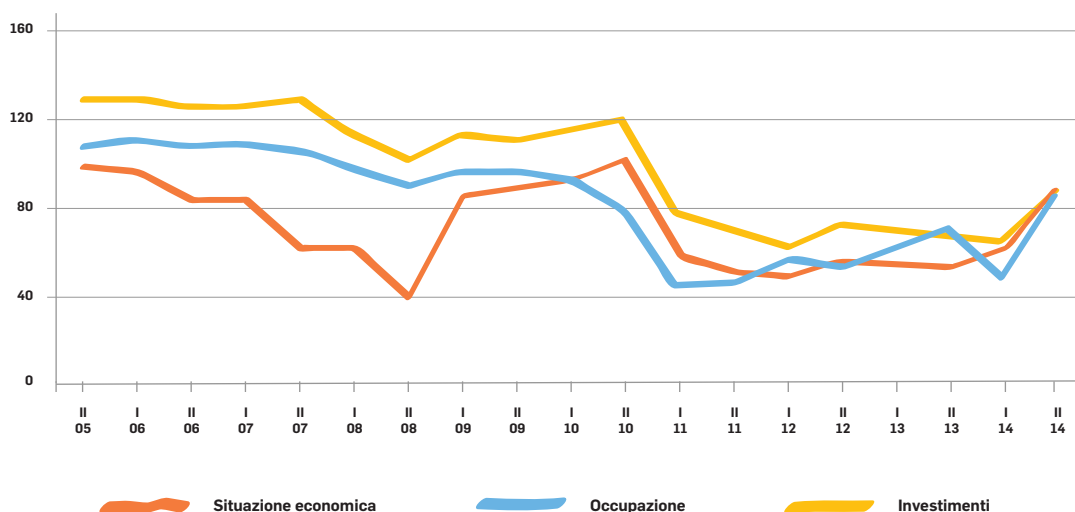
I segnali dell'uscita dal tunnel della crisi per l'economia italiana erano già chiari a febbraio, quando in occasione del convegno organizzato da **Tuttofood**, **REF Ricerche** aveva previsto un aumento del Pil dello 0,7% nel 2015 sostenuto da una ripresa dei consumi. «Le esportazioni miglioreranno ulteriormente – affermava in quell'occasione **Fedele De Novellis** di **REF Ricerche** – la loro ottima performance e le importazioni cresceranno trainate dalla ripresina, senza peraltro compromettere il saldo della bilancia commerciale, che si manterrà positivo ed elevato (intorno ai 70 miliardi) grazie alla discesa del prezzo del petrolio. Il vincolo del 3% nel rapporto deficit pubblico su Pil sarà rispettato e l'inflazione sarà zero quest'anno e 0,7% nel 2016.

122

miliardi di euro
dal 2007 a oggi
la riduzione dei
consumi e dei
risparmi delle
famiglie

FIGURA 1

LE ATTESE SU SITUAZIONE ECONOMICA, OCCUPAZIONE E INVESTIMENTI



Fonte: GS1 Italy "Osservatorio economico" 2015

Unica nota dissonante, il tasso di disoccupazione che beneficerà in maniera contenuta del miglioramento del quadro economico rimanendo stabilmente al di sopra del 12%».

Il contesto favorevole all'uscita dal tunnel appariva determinato dalla convergenza di **fattori sistemici** positivi, dall'indebolimento dell'euro al crollo del prezzo del petrolio, dall'allentamento della convergenza fiscale al *quantitative easing* della **Banca Centrale Europea**. Ma erano ancora i mesi in cui pesavano due incognite: la caduta delle aspettative di inflazione e il possibile aumento dell'Iva, in base alla clausola di salvaguardia. Quest'ultima in particolare destava preoccupazione nelle imprese della filiera del largo consumo perché avrebbe

potuto avere effetti devastanti sulla timida ripresa dei consumi che **Istat** cominciava a registrare. Nella Legge di Stabilità 2016 le clausole di salvaguardia sono state disattivate.

Che il 2015 avrebbe segnato un'inversione della tendenza negativa degli anni precedenti lo aveva indicato anche l'**Osservatorio economico di GS1 Italy**, che nella sua rilevazione di inizio anno significativamente registrava un'inversione di tendenza. In questa XX edizione dell'Osservatorio economico, realizzata all'inizio del 2015, gli associati di **GS1 Italy** esprimono un significativo orientamento positivo nelle aspettative

sul futuro, che vale per tutti i principali indici economici:

- la **situazione economica generale** del paese, che da 49 passa a 88,
- l'**occupazione**, che da 61 arriva a 85,
- gli **investimenti**, 87 contro 65 della precedente edizione. (VEDI FIGURA 1 E FIGURA 2)

Questo orientamento ottimistico al futuro spinge verso l'alto il clima di fiducia generale il cui indicatore da 64 arriva a 74: in crescita i giudizi sulle aspettative per tutti gli aggregati di





Visita il sito de
l'Osservatorio economico
di GS1 Italy

imprese considerati, da quella manifatturiera, al largo consumo, dal commercio all'ingrosso alla GDO.

Nel dettaglio delle percezioni sui sei mesi che hanno chiuso il 2014, le imprese del largo consumo sono maggiormente ottimiste rispetto alla situazione economica generale del paese (che da 39

passa a 55) e un po' più caute su occupazione (da 50 a 51) e investimenti (da 65 a 61).

Le percezioni e le attese relative al giro d'affari nel proprio settore registrano un aumento (da 46 a 71 le percezioni e da 73 a 90 le attese): questo si traduce in una quantificazione che, pur non crescendo, indica una riduzione delle perdite rispetto al passato, fino a diventare positiva per la GDO che da -1,2% della scorsa edizione segnala un primo timido +0,9%.

Si legge un incremento, sebbene contenuto, nei prezzi al consumo del settore di appartenenza per tutte le aggregazioni di imprese considerate, con attese in crescita anche nei prossimi sei mesi.

«L'andamento favorevole della congiuntura e la timida ripresa dei consumi non ci deve far dimenticare che i fondamentali dell'Italia - investimenti, occupazione, consumi interni,

52%

gli italiani soddisfatti
della propria qualità
di vita

divario nord sud - sono ancora in sofferenza. Soprattutto bisogna essere consapevoli che non ritorneremo più come stili di vita né come consumi al periodo precedente alla crisi», sostiene **Stefano Bassi**, presidente **Ancc-Coop** (Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori-Coop).

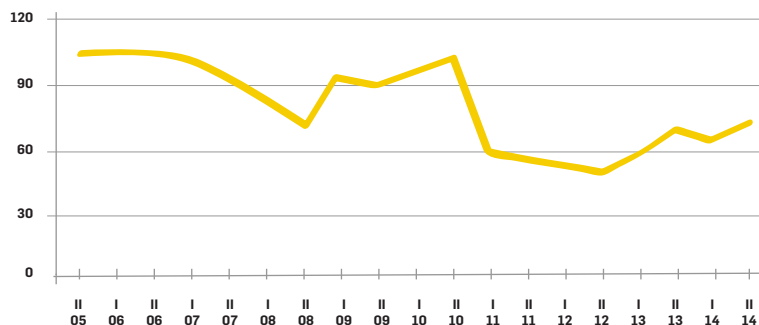
Se il taglio di imposte per 80 euro mensili a favore dei lavoratori con reddito da lavoro dipendente - noto come "bonus Renzi" - abbia avuto o meno un impatto sui consumi è stato materia di discussione tra gli economisti e gli osservatori, divisi tra chi lo ritiene la misura di sostegno alla ripresa ciclica più importante adottata dal Governo e chi invece ne vede solo una risorsa in più per le famiglie da destinare ai risparmi, in particolare nel periodo maggio-dicembre 2014, prima della conferma del provvedimento anche per il 2015.

Anche se il Rapporto Coop individua nubi all'orizzonte, tra cui il persistere dell'elevato tasso di disoccupazione, soprattutto fra i giovani e soprattutto al Sud, tuttavia il sentiment degli italiani è cambiato.

La felicità è di casa nel Nord Europa ma gli italiani, al pari di

FIGURA 2

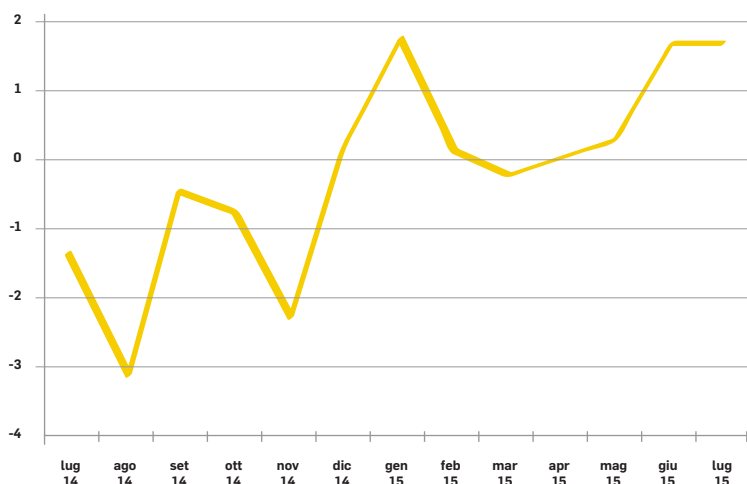
IL CLIMA DI FIDUCIA DELLE IMPRESE DELLA FILIERA DEL LARGO CONSUMO



Fonte: GS1 Italy "Osservatorio economico" 2015

Vendite al dettaglio in risalita

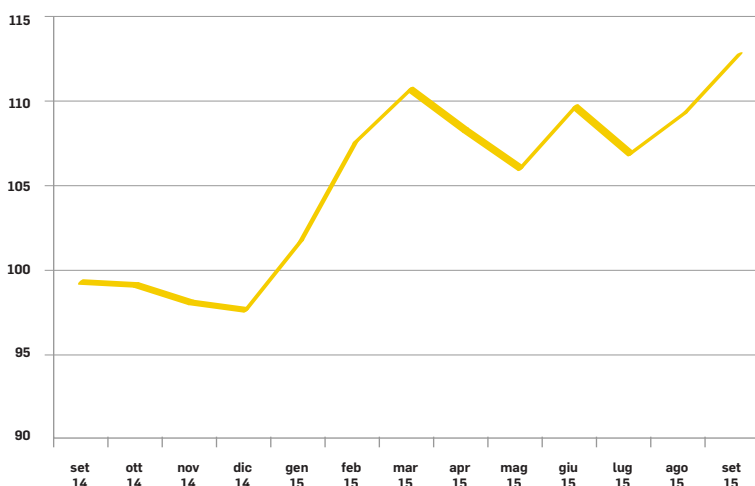
Nel primi sette mesi del 2015, le vendite del commercio al dettaglio aumentano dello 0,7% rispetto allo stesso periodo del 2014. Una variazione positiva si è registrata per le vendite di prodotti alimentari (+1,3%) mentre rimane leggermente negativa per quelle di prodotti non alimentari (-0,3%). Complessivamente si registra nei primi sette mesi dell'anno una crescita: +1,6% per la grande distribuzione mentre un -0,2% per le piccole superfici (Fonte: Istat). In particolare le vendite dei discount dopo un 2014 negativo per effetto di una chiusura di anno non particolarmente brillante (-1,0%) tornano positive nei primi sette mesi del 2015 (+0,6%). Ma sono i canali supermercato e superstore a registrare le crescite maggiori (rispettivamente +2,8% e +8,6%). L'ipermercato registra performance ancora con segno negativo (-1,3%) ma meno pesanti rispetto alla media del 2014 (-4,3%) (Fonte: IRI).



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

Clima di fiducia in ripresa

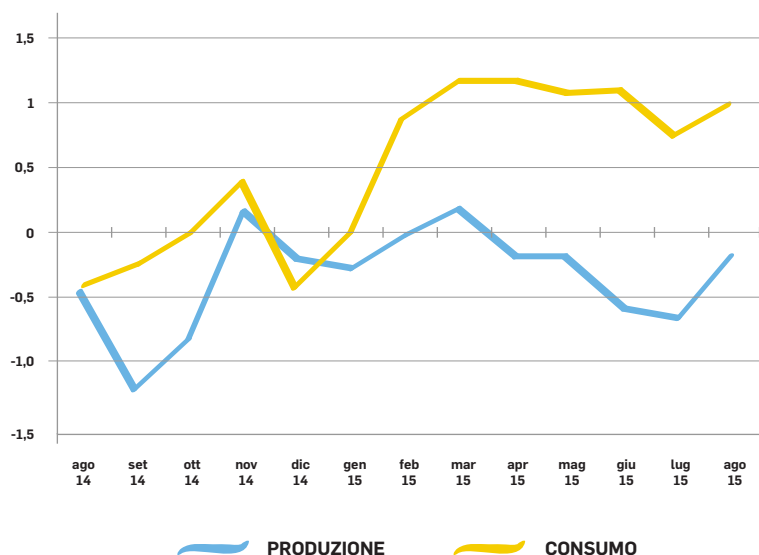
Dopo un 2014 che si chiude con risultati ancora molto incerti, il 2015 evidenzia una ripresa di ottimismo da parte dei consumatori. Il clima di fiducia è sostenuto da una crescita economica che evidenzia segnali di ripresa che combinati ad altri fattori congiunturali positivi come la produzione industriale fanno ben sperare in un consolidamento di questa ripresa. Gradualmente migliorano le opinioni delle famiglie sulle principali componenti del clima di fiducia, compreso il tema della disoccupazione, distinte tra personale ed economica, clima corrente e aspettative future.



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

Forbice tra i prezzi alla produzione e al consumo per i beni alimentari

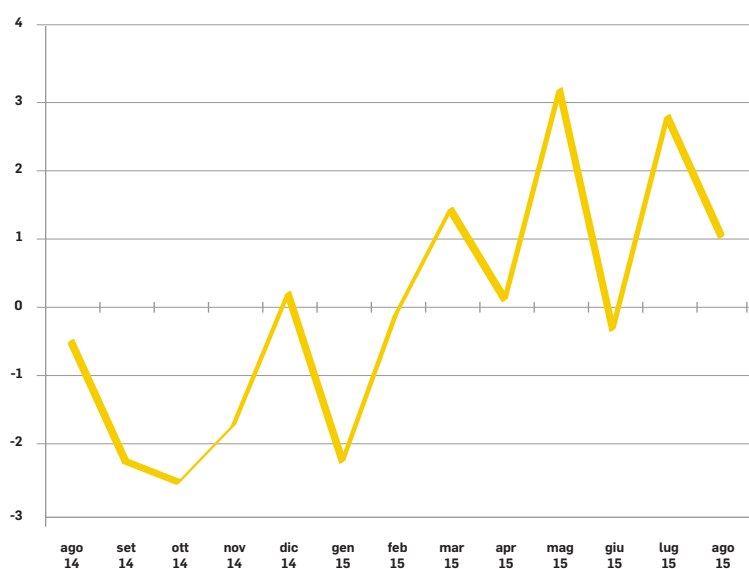
Il 2015 mostra una leggera ripresa dei prezzi al consumo per l'aggregato "Beni alimentari e bevande" che per tutto il 2014 si era mantenuto su valori inferiori o uguali a zero, per effetto soprattutto del vivace andamento dei prezzi dei beni alimentari non lavorati. L'andamento dei prezzi alla produzione invece rimane costantemente stabile intono allo zero, con qualche segnale negativo nei mesi estivi, frutto della crisi greca combinata al rafforzamento del dollaro sull'euro e alle difficoltà osservate nel mercato cinese, che hanno smorzato il tentativo di rimbalzo dei prezzi delle commodity osservato nei mesi di marzo/aprile (Prometeia - Rapporto di previsione luglio 2015).



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) - elaborazione su dati Istat

Riparte la produzione industriale

Nei primi otto mesi del 2015 la media della produzione industriale aumenta dello 0,8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. In dettaglio, gli indici corretti per gli effetti di calendario registrano aumenti tendenziali pari a zero nei beni di consumo (beni durevoli -2,2% e beni non durevoli +0,3%), e del -1,9% nei beni intermedi. Aumentano invece il comparto dell'energia (+2,5%) e dei beni strumentali (+3,6%).



Nota: dati corretti per gli effetti di calendario

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

tedeschi e francesi e prima degli spagnoli, mostrano buoni livelli di soddisfazione per la propria qualità della vita e il 52% delle persone (era il 41% appena un anno fa) considera invariata o addirittura migliorata la propria situazione.

Sette anni di crisi hanno però lasciato **cicatrici profonde nel tessuto sociale** del nostro paese; è un'Italia bipolare e un po' schizofrenica, caratterizzata da una forte entropia; in primo luogo è sempre più lunga, con il Sud sempre più sud (tra la spesa media mensile a Trento e quella a Reggio Calabria corrono più di 1000 euro di differenza), la forbice generazionale si è allargata (gli under 35 spendono 100 euro al mese meno degli over 65) e il lavoro continua ad essere la grande discriminante e la grande chimera. La povertà si è fermata, sei famiglie su 100 rimangono davvero vulnerabili, ma ancora un terzo della popolazione è a rischio povertà o esclusione sociale; metà delle

famiglie italiane vive con meno di 2000 euro al mese e l'epicentro è ovviamente nel Mezzogiorno. In aggiunta, 1 persona su 10 soffre di povertà alimentare e non è in grado di permettersi un pasto regolare, di questi 1 milione e 300 mila sono minorenni.

Per converso il 20% delle famiglie detiene il 38% del reddito complessivo del paese.

Ad essersi fermato anzi capovolto è quel formidabile meccanismo di ascensore sociale che ha fatto la fortuna delle precedenti generazioni. Più che salire le energie sono rivolte a evitare un'ulteriore caduta e di converso stiamo assistendo alla **rinascita della classe operaia** se è vero che oltre la metà degli italiani (il 52%, era il 40% nel 2008) si colloca nei ceti popolari, il 42% si definisce ancora classe media (era il 53% nel 2008) e oggi solo il 4% sente di appartenere alla classe dirigente. Il che, come è ovvio, non è privo

20%

delle famiglie

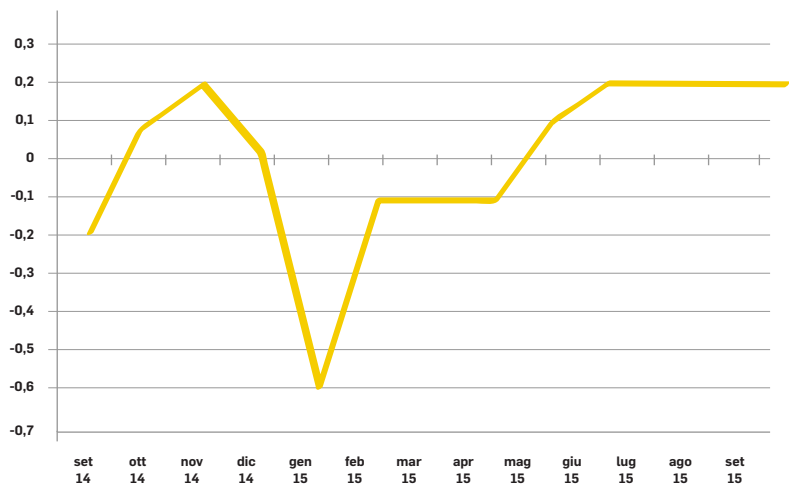
=

38%

del reddito complessivo

Scongiurata la deflazione?

Da maggio 2015 l'inflazione torna positiva, sebbene contenuta, dopo alcuni mesi di valori inferiori allo zero. L'aumento dei mesi primaverili segue l'andamento della componente energetica, che riduce il suo contributo negativo e una ripresa nei prezzi di alcuni servizi, focalizzato nella categoria ristorazione e alberghi. Molti economisti sostengono che gli spunti di ripresa dell'attività economica che iniziano a diffondersi, combinati con il deprezzamento del cambio e la risalita del prezzo del petrolio, influenzano positivamente le aspettative di una scongiurata deflazione per il prossimo futuro.



15%
degli italiani è
“low cost”

di ripercussioni anche sul settore della grande distribuzione dove continua la lenta ma inarrestabile crescita del discount e la scelta di prodotti a prezzo più basso (cumulando un dato con l'altro si può dire che il 15% degli italiani è diventato “low cost”).

Se guardiamo poi nel piatto ci accorgiamo che mangiamo sì la stessa quantità di cibo degli anni Settanta (2,8 chilogrammi

al giorno) ma si è profondamente modificata la dieta alimentare e più estesamente le tipologie di consumo.

Impazziti per il bio da un lato (+ 20% all'anno, il mercato ha raggiunto i 2,5 miliardi di euro, il 2,5% dell'intero comparto alimentare, sei volte di più in confronto agli anni 2000), **cresce anche il “cibo della rinuncia”**: il 10% degli italiani è vegetariano

L'OPINIONE

Il Bonus Renzi speso al supermercato



Il bonus ha avuto un forte effetto sui consumi delle famiglie i cui percettori hanno redditi da lavoro dipendente di poco superiori alla soglia degli 8.145 euro.

Per queste famiglie il bonus non ha avuto effetti sugli acquisti di beni durevoli; va però tenuto presente che stimare l'effetto su questi beni è difficile perché il campione è limitato e gli acquisti non sono frequenti.

L'effetto è marcato per gli acquisti di beni alimentari e per il pagamento della rata del mutuo o la restituzione di altri debiti. Su queste due categorie di spesa, l'effetto del bonus è all'incirca della stessa entità: chi ne ha beneficiato ha speso, secondo le stime, in media 60 euro in più al mese in alimenti e contribuito per 77 euro al mese al pagamento della rata del mutuo, entrambi statisticamente diversi da zero.

Poiché in media il bonus percepito da queste famiglie è di circa 80 euro al mese, l'effetto sulla spesa familiare sembra essere superiore all'entità del bonus stesso. Una possibile spiegazione è che il bonus abbia facilitato l'accesso al credito per le famiglie che consumavano al di sotto del loro livello desiderato, perché escluse

dal mercato del credito. Da notare tuttavia che, dato l'elevato margine di errore delle stime, non è possibile affermare che l'effetto di 1 euro di bonus sulla spesa totale sia statisticamente maggiore di 1.

Le prime evidenze sull'effetto del bonus tra i percettori di reddito intorno alla soglia superiore (24-26mila) indicano un effetto positivo e di maggiore entità per quanto riguarda la spesa in alimenti, ma più contenuto per quanto riguarda le altre voci. La riduzione dell'effetto sulla spesa per il pagamento dei debiti è probabilmente da attribuirsi alla maggiore facilità di accesso al credito tra i percettori di redditi superiori.

Queste evidenze suggeriscono che, nel complesso, le famiglie beneficiarie hanno speso il totale del bonus. Ovvero, il bonus si sarebbe tradotto in un aumento uno a uno della spesa.

Stefano Gagliarducci e Luigi Guiso
economisti

**tratto da Lavoce.info*

L'OPINIONE

80 euro rimasti nel portafoglio



La teoria economica del ciclo vitale di consumi e risparmio suggerisce che un aumento permanente del reddito disponibile (generato in questo caso da un taglio delle imposte) dovrebbe tradursi in un aumento dei consumi di pari ammontare. Tuttavia, sia l'evidenza grafica (secondo cui non si osserva tuttavia un aumento evidente della spesa familiare mensile quando il reddito familiare supera la soglia degli 8.145 euro, ndr) che le stime statistiche suggeriscono cautela nell'attribuire tali effetti al bonus 80 euro.

Una possibile spiegazione è che il bonus non sia stato immediatamente percepito come una misura permanente. Il primo bonus è stato ricevuto in busta paga nel maggio 2014, ma la misura è stata confermata per l'anno successivo solo con la legge di stabilità di dicembre – e nell'ultimo mese le famiglie beneficiarie aumentano significativamente i consumi rispetto alle non-beneficiarie.

Tra maggio e dicembre persiste

un'estrema incertezza legata soprattutto alle coperture finanziarie, che può aver limitato la propensione a spendere il bonus anche attraverso un secondo meccanismo: se i beneficiari temono che la misura sia finanziata attraverso un aumento di altre tasse o un taglio di trasferimenti e servizi pubblici, si attenderanno un aumento del reddito disponibile inferiore all'ammontare del bonus (indipendentemente dal fatto che sia permanente oppure no).

Questi elementi di incertezza potrebbero aver frenato la propensione a spendere il maggior reddito disponibile, soprattutto per le famiglie con redditi relativamente più elevati (per le quali i vincoli di bilancio sono meno stringenti). Quest'ultima considerazione è rilevante alla luce di un'altra caratteristica del bonus: essendo attribuito su base individuale, è percepito anche da famiglie che, sommando più redditi, raggiungono livelli di reddito familiare complessivo relativamente alti.

Alla luce di quanto appena detto, è possibile trarre alcune conclusioni. Primo, l'incertezza intorno alla conferma del bonus per gli anni successivi (e alle necessarie coperture finanziarie) può averne attenuato l'impatto sui consumi. Poiché l'incertezza si è risolta con la legge di stabilità approvata a dicembre 2014, è possibile che nel 2015 il bonus abbia un effetto sui consumi maggiore.

Secondo, il riconoscimento del bonus in busta paga e su base individuale è stata probabilmente una mossa efficace dal punto di vista mediatico, ma implica che la platea dei beneficiari include un gran numero di famiglie con redditi alti. Visti i costi della misura per le casse pubbliche, quest'ultimo aspetto può essere problematico anche in termini di equità, oltreché di rilancio dei consumi.

Paolo Pinotti
economista

**tratto da Lavoce.info*

+18%

i consumi di cibi
etnici

(un primato in Europa seguiti dai tedeschi), il 2% dichiara di essere vegano, ma ci sono anche i fruttariani, i crudisti, i reducetariani e via di questo passo.

Se si dovesse trovare una parola d'ordine per ritrarre i nuovi italiani sarebbe **wellness**, star bene ma in senso meno edonistico del passato: siamo i più magri d'Europa e tra i più longevi, ci concediamo **meno vizi di un tempo** (meno alcool - bevono meno di noi solo i portoghesi -, meno fumo "legale" - più smoke free di noi solo finlandesi e svedesi - cresce però il consumo di cannabis il cui mercato oscilla fra l'1,5 e i 3 milioni di chili all'anno), siamo però sempre più mobili e confusi.

A guardare i carrelli spicca la propensione per i consumi etnici (+18% nel 2015); l'internazionalizzazione del gusto - Expo o non Expo - ha fatto centro nel nostro paese complici sicuramente i crescenti flussi migratori.

E nella top ten dei cibi più venduti, a rimarcare il diffuso interesse per il proprio benessere, è exploit di soia, prodotti senza glutine, integratori dietetici.

Gli stili alimentari però diventano sempre più liquidi, gli italiani sono un popolo di **consumatori**

ITALIANI CONSUMATORI, NON PIÙ CONSUMISTI

PALESTRATI E IPERCONNESSI

12.000

le palestre in Italia e più di



6

ore al giorno su Internet tra pc e
smartphone

CICALE O FORMICHE?

Nel 2015 il tasso di risparmio è salito
dal



8,6%

al

9,2%

Si comprano a rate anche le cure
mediche e l'assicurazione dell'auto



EVASORI E ALTRUISTI

200

MILIONI

all'anno l'evasione stimata e

7

MILIONI

di italiani che fanno volontariato

PIÙ AUTO E PIÙ BICICLETTE

In crescita del

15%

Le immatricolazioni di autovetture nel 2015, ma la mobilità è sempre più dolce: il raggio d'azione preferito è di appena



5

CHILOMETRI

dalla propria residenza e la bicicletta è un must insostituibile: la bici supera per grado di soddisfazione moto, auto, metro, treni e autobus

BENI SEMIDUREVOLI E SECONDA MANO

Gli italiani hanno sostituito il parco dei loro elettrodomestici:

la lavatrice, ma anche l'asciugatrice

+ 50% solo nell'ultimo anno.

Contemporaneamente ricorrono anche al mercato di seconda mano, che vale

18

MILIARDI



RETE PADRONA, MA NON NEL FOOD

L'e-commerce è un mercato promettente:

circa 15 miliardi di euro, (vedi più avanti il capitolo dedicato alla trasformazione digitale, ndr)

ma la crescita nel food è ancora lenta, più per debolezza dell'offerta che della domanda, se è vero che oltre il

70%



degli italiani lo pensa come un canale alternativo al pari degli altri tradizionali e già oggi

4 MILIONI acquistano cibo on line

(erano 3,5 nel 2014).

La povertà alimentare in Italia

I risultati dell'indagine "Food Poverty Food Bank. Aiuti alimentari e inclusione sociale" di **Giancarlo Rovati** e **Luca Pesenti** (edita da **Vita e Pensiero** e realizzata con il contributo di **Fondazione Deutsche Bank Italia** e di **PwC** che ha gestito la fase di rilevazione dei dati) indicano che in Italia 1 persona su 10 soffre di povertà alimentare e non può permettersi un pasto regolare; di questi, 1 milione e 300 mila sono minorenni. Sempre più persone non possono permettersi un pasto con una componente proteica ogni due giorni, e questo dato è più che raddoppiato dal 2007, passando dal 6% delle famiglie al 14%. Il 65% degli enti convenzionati con **Banco Alimentare** ha dichiarato un aumento tra moderato e forte dei propri assistiti, in particolare adulti italiani, persone disoccupate, indebitate e separate o divorziate che chiedono di poter ricevere un pacco alimentare. La principale causa di povertà nel 2014 è stata nell'80% dei casi la perdita del lavoro. La povertà sembra una condizione in via di cronicizzazione nel nostro paese, dove nel 2014 il 47% degli Enti non ha segnalato persone uscite dalla condizione di bisogno, percentuale che sale al 57% nelle aree del sud dove la povertà è quantitativamente più diffusa e più persistente. «Questa indagine sulla povertà alimentare in Italia - afferma **Giancarlo Rovati**, ordinario di Sociologia all'**Università Cattolica di Milano** e curatore della ricerca - fotografa due mondi in stretto rapporto tra loro: il mondo di chi soffre i disagi della povertà e il mondo di chi cerca di alleviarli e sconfiggerli. La geografia della solidarietà offre dunque una speranza alla geografia della povertà. Le risorse per la lotta alla povertà vanno però sensibilmente aumentate per passare dalla fase, insostituibile, dell'assistenza a quella dell'inclusione sociale».

Paniere Istat: le voci della spesa alimentare 2000-2015

Tutte le analisi sulle ripartizioni del budget familiare segnalano l'aumento del peso delle "spese obbligate" a scapito dei consumi. Si tratta di un'evidenza indiscutibile se ci si riferisce ai consumi considerati nel loro complesso ma se ci si restringe al campo del largo consumo si scopre che in realtà da quando c'è l'euro la loro incidenza sulle uscite familiari è praticamente invariata. L'alimentare sommato a cura casa e cura persona pesava il 20,01% nel 2000, oggi pesa il 20,00% e nel corso del quindicennio ha oscillato pochissimo, toccando il minimo nel 2006 con il 18,5% e il massimo lo scorso anno con il 20,03%. Se si riduce ulteriormente il campo di analisi escludendo l'alimentare fresco si evidenzia un incremento nel periodo di 30 centesimi di punto, dal 12,83% del 2000 all'attuale 13,13%. È evidente che trattandosi di spese ben poco comprimibili ristagnano esattamente come l'economia. In fasi di crescita sostenuta del Pil (in Italia ci sono state anche queste, ma se ne sono accorti solo i meno giovani) il peso del food di norma si contrae. Un fenomeno degno di nota - spiegabile con l'aumento della quota di mercato della GDO - è il guadagno di quote dell'alimentare confezionato a scapito del fresco; dal 2000 a oggi il gap è aumentato di quasi mezzo punto (10,25% confezionato - 7,18% fresco nel 2000, 10,74% contro 6,87% oggi). Isolando dalle voci di spesa del paniere le venti con il maggior peso tra quelle che rientrano normalmente nell'assortimento della distribuzione è possibile trarre qualche indicazione di tendenza. A partire da quella del tracollo della spesa per la carne bovina, che rimane in testa alla classifica ma con l'1,34% della spesa, mentre nel 2000 rappresentava l'1,90%. Ha perso quindi il 29,4%. Aumentano però pollame e salumi, che offrono proteine a costo minore, ma anche frutta e verdura. Perde solo marginalmente quota il pane, nonostante le notizie regolarmente rilanciate sul crollo dei consumi.

infedeli (se è vero che in un anno le famiglie italiane frequentano in media 21 punti vendita alimentari di cui solo 6 supermercati e iper) e sharing economy da un lato ed e-commerce dall'altro stanno cambiando la faccia al paese. Più consumatori di servizi che di beni, al possesso si sostituisce l'uso. La distribuzione moderna corre seri rischi se non aggancia il treno della forte e irreversibile innovazione: **lo sconvolgimento digitale è dietro l'angolo**.

Da un punto di vista macro, l'Istat rileva una generale stabilità per la spesa alimentare nel 2014 (in media 436,06 euro al mese): si comprime la spesa per la carne (da 99,64 nel 2013 a 97,20 euro nel 2014), per oli e grassi (da 15,16 a 13,79 euro) e per le bevande analcoliche (da 20,61 a 19,66 euro), mentre aumenta la spesa per i piatti pronti e le altre preparazioni alimentari (da 9,52 a 10,5 euro).

I cambiamenti delle abitudini nei consumi sono peraltro registrati dall'Istat che ogni anno modifica il paniere per determinare le variazioni mensili del NIC, l'indice del costo della vita per **l'intera collettività nazionale**.

Nel 2015 sono ad esempio usciti dal paniere i navigatori satellitari, che da quando i cellulari offrono gratis il servizio non compra più nessuno, i registratori dvd e gli impianti hi fi ed è entrato invece il costo dell'assistenza fiscale da parte dei Caf per il calcolo dell'Imu e della Tasi o il caffè al ginseng nei distributori automatici; sono modifiche che suscitano una giustificata curiosità ma che a ben vedere riguardano voci di costo che proiettate sul totale delle spese delle famiglie valgono pochi decimillesimi di punto. Può

+25%

l'incidenza delle
spese per utility
in dieci anni nel
paniere Istat

invece risultare più interessante esaminare come lo **spostamento dei pesi delle varie categorie all'interno del paniere generale** racconti il cambiamento avvenuto negli anni.

L'Istituto nazionale di statistica, nella definizione dei panieri per elaborare l'indice del costo della vita NIC, opera una prima ripartizione in 12 “divisioni di spesa”. Dalla variazione dei dati intercorrenza tra il 2000 e il 2015 il dato più evidente è il balzo della categoria in cui si concentrano le bollette, cioè “abitazione, acqua, elettricità e combustibili”: l'incidenza della spesa è aumentata del 25% in dieci anni; minore l'incremento dal 2000, ma la spiegazione è facile. Allora il petrolio costava meno. (VEDI FIGURA 3)

Nella lettura del dato bisogna tenere presente che le imposte sulla casa, che pure hanno avuto un incremento fortissimo a partire dal 2011 non entrano nel computo dell'inflazione, come le imposte dirette (mentre Iva e accise che sono una componente del prezzo finale, entrano nel conto) ma ovviamente hanno comportato una riduzione sostanziosa del potere d'acquisto.

FIGURA 3

LE VARIAZIONI NELLE DIVISIONI DI SPESA

DIVISIONE DI SPESA	PESO 2015	VARIAZIONE SUL 2000	VARIAZIONE SUL 2005	VARIAZIONE SUL 2010
Prodotti alimentari e bevande	16,526	-0,23%	4,33%	-0,04%
Bevande alcoliche e tabacchi	3,2606	17,93%	13,95%	12,55%
Abbigliamento e calzature	7,0229	-33,48%	-29,07%	-18,83%
Abitazione, acqua, elettricità e combustibile	11,5963	20,20%	25,14%	20,67%
Mobili, articoli e servizi per la casa	7,603	-27,22%	-24,46%	-12,24%
Servizi sanitari e spese per la salute	8,439	14,10%	12,31%	3,56%
Trasporti	13,8039	-3,62%	1,53%	-3,32%
Comunicazioni	2,5408	-5,41%	-14,69%	-10,16%
Ricreazioni, spettacoli e cultura	7,8524	-0,86%	-1,10%	1,74%
Istruzione	1,2085	17,51%	13,25%	12,52%
Servizi ricettivi e di ristorazione	11,1555	14,95%	3,41%	-1,72%
Altri beni e servizi	8,9899	29,16%	9,87%	9,03%

Fonte: Elaborazione su dati Istat

A farne le spese, è il caso di dirlo, sono le spese voluttuarie, in primis i vestiti. Il peso dell'abbigliamento e delle calzature è crollato addirittura del 33,5%. Va però detto che il calo è dovuto solo in parte al fatto che si compra meno; la diffusione delle catene del pronto moda ha anche fatto sì che l'abbigliamento costi meno. Di oltre il 27% dal 2000 è diminuito il peso dell'arredamento, un calo connesso strettamente alla crisi del mercato immobiliare. Il fuori casa registra un sensibile

aumento dal 2000 e dal 2005, flette solo dal 2010 da quando cioè l'aumento della disoccupazione ha ridotto il numero degli italiani che fanno la “pausa pranzo”. Cala il peso delle comunicazioni perché, nonostante il mercato della telefonia mobile abbia registrato un boom, i prezzi delle tariffe e degli smartphone in termini reali sono diminuiti. ■

Shopping senza barriere

La multicanalità è una pratica quotidiana per il 60% dei consumatori italiani. E le opportunità offerte dall'integrazione tra fisico e digitale sono ancora tutte da scoprire, se non addirittura da inventare. Ma occorre ripensare il punto vendita.

Seamless, everywhere shopper, total shopping. L'inglese ci ha abituati a definizioni che di volta in volta narrano con la capacità di sintesi tipica della lingua i fenomeni che stanno rimettendo in discussione i paradigmi del retail e, ovviamente, dei comportamenti del consumatore.

Tutte queste definizioni, però, portano a una sola conclusione: stiamo assistendo alla definitiva abolizione della separazione concettuale tra spazio "fisico" e spazio "digitale".

Non è per tutti così: retailer e consumatori si differenziano per vari gradi di adozione della logica omnichannel, ma è un dato che per

i consumatori attuali (e futuri) sono talmente interconnessi da essere parte di un solo concetto di esperienza d'acquisto.

«La distinzione tra fisico e digitale non è più rilevante dal punto di vista della comprensione del processo di acquisto», sintetizza **Giuliano Noci**, ordinario di marketing al **Politecnico di Milano**. «Oggi assistiamo a fenomeni di dilatazione spazio-temporale del processo d'acquisto, dove si registrano improvvise accelerazioni quando il consumatore è esposto alla comunicazione, viene convinto e passa all'acquisto».

È un trend particolarmente evidente nel Non Food, dove i due canali convivono,

-1,2%

la flessione del Non Food, che però è in crescita sul

-3,6%

dell'anno precedente



@Tendenzeonline

Dove va lo shopping: più innovazione,
più entertainment, più accoglienza
#Tradelab #Canali&C @GS1Italy

Assistiamo a fenomeni di dilatazione spazio-temporale del processo d'acquisto

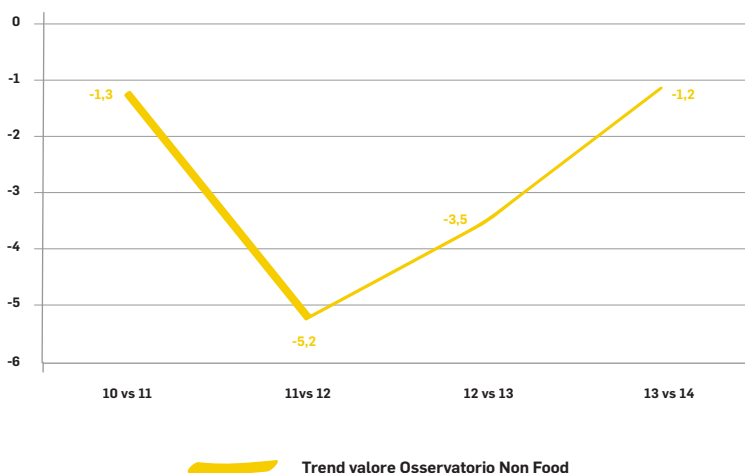
ma hanno trend differenti. Lo registra la tredicesima edizione dell'**Osservatorio Non Food di GS1 Italy**, che dal 2003 monitora l'evoluzione di alcuni importanti mercati non alimentari e che nel corso degli anni ha registrato la loro crescita e poi dal 2010 il progressivo calo per un valore di 12,1 miliardi di euro.

Il Non Food ha raggiunto nel 2014 un valore complessivo che supera i 98 miliardi di euro, segnando una flessione pari a -1,2%. Nel 2013 era stata -3,6%.

«Quest'anno - afferma **Luca Zanderighi di TradeLab** - la curva si è invertita e ciò fa ben sperare in un 2015 finalmente in positivo, anche se il vero problema è quello di rimettere in moto l'economia italiana. Certo il consolidamento della quota di mercato della distribuzione moderna nel Non Food è stato fatto **sacrificando i**

FIGURA 1

TREND DEI CONSUMI DELL'OSSERVATORIO NON FOOD GS1 ITALY



Fonte: TradeLab per GS1 Italy "Osservatorio Non Food" 2015

margin (così come si è registrato per le grandi superfici alimentari, cioè gli ipermercati) e ridisegnando la rete fisica: negli ultimi cinque anni le catene Non Food hanno ridotto del 7,2% i punti di vendita, ma questo deve farci chiedere se queste chiusure sono l'effetto di una sovracapacità strutturale dei servizi commerciali o rappresentano una dinamica fisiologica». (VEDI FIGURA 1 E FIGURA 2)

Nello stesso periodo però è cresciuto l'e-commerce con tassi che per alcune categorie hanno superato il 40% (abbigliamento, calzature) e addirittura il 70% (articoli sportivi). «In assoluto sono numeri piccoli ma molto significativi», commenta Zanderighi.

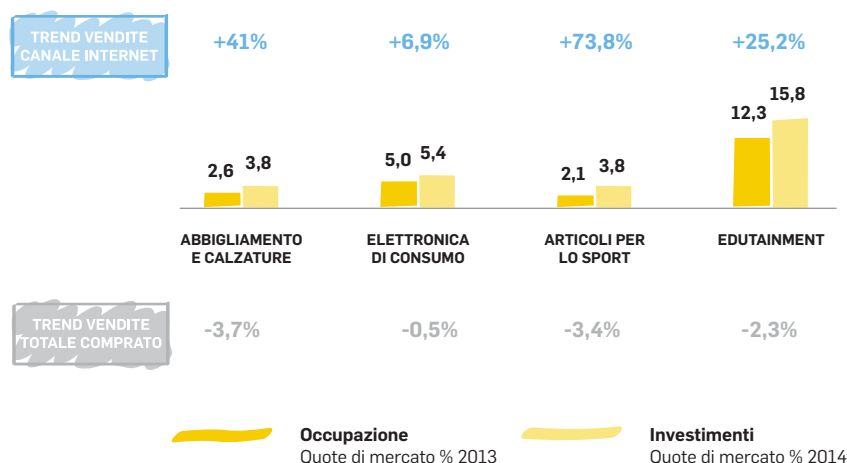
Come riscontra l'**Osservatorio Multicanalità** della **School of Management** del Politecnico di Milano, **Nielsen** e **Connexia** ci



Visita il sito de
l'**Osservatorio Non Food 2015**
di GS1 Italy

FIGURA 2

QUOTA DI MERCATO E TREND DELLE VENDITE E-COMMERCE

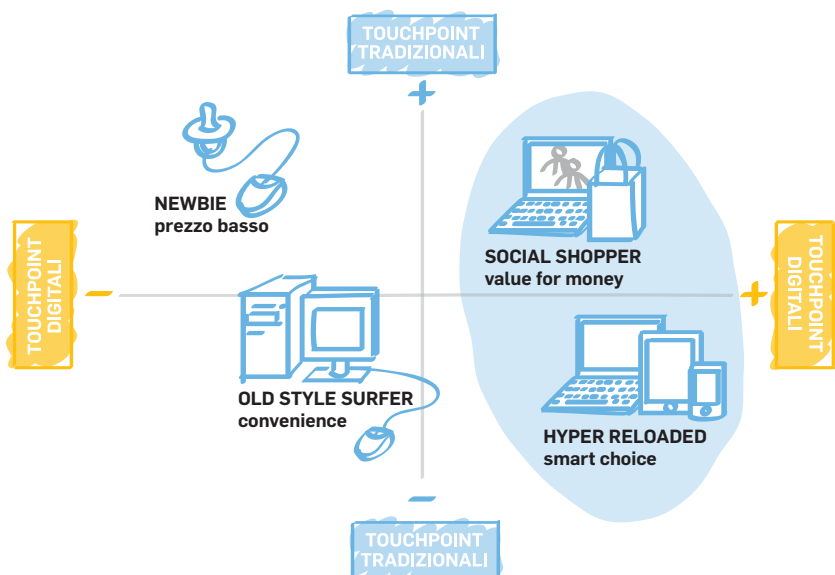


Fonte: TradeLab per GS1 Italy "Osservatorio Non Food" 2015

FIGURA 3

LA MAPPA DEL CONSUMATORE MULTICANALE

Stili di acquisto



Fonte: Nielsen "Osservatorio Multicanalità" 2015

60%

della popolazione maggiorenne opera nella multicanalità

troviamo di fronte a una realtà in cui il consumatore multicanale vive l'atto d'acquisto nei molteplici punti di contatto e contesti, tanto che l'area della multicanalità accoglie ormai il 60% della popolazione maggiorenne.

Ma l'era della multicanalità impone di comprendere di più chi sono queste persone. Così, proseguendo il cammino già intrapreso, l'Osservatorio Multicanalità aggiorna i profili del consumatore multicanale.

- I **Newbie**, i neofiti della multicanalità, sono in calo del 9% dai 5 milioni del 2012 ai 4,6 milioni del 2015, composti da giovanissimi che si avvicinano per la prima volta alla multicanalità e senior over 55 più inclini a utilizzare il tablet per la ricerca di informazioni online e anche per gli acquisti.
- Gli **Old Style Surfer** (5,3 milioni, -36%), sono i più legati a un uso tradizionale del Pc, ma la forte diminuzione è indice di una migrazione verso i cluster di consumatori

multicanale più evoluti.

- I **Social Shopper**, professionisti dello shopping, vivono bene le interazioni tra punti di contatto fisici e digitali e sono sostanzialmente stabili (8,7 milioni, +4%).
- La sorpresa sono gli **Hyper Reloaded**, 12,5 milioni di italiani cresciuti del 29%, che rappresentano il 40% della popolazione italiana multicanale. Una crescita trainata dal ruolo del mobile nel processo d'acquisto.

(VEDI FIGURA 3)

Questa stratificazione dei consumatori in funzione del loro grado di accettazione e uso delle tecnologie digitali ha anche implicazioni riguardo alla scelta del contenitore commerciale all'interno del quale avvengono i loro comportamenti e dove i punti vendita sono integrati anche da altre attività come la ristorazione e l'entertainment.

È una realtà a più facce, nella quale, afferma **Luca Pellegrini**, presidente di TradeLab «Tutti

usano tutte le polarità con finalità magari differenti, ma ciò significa che **la competizione è destinata ad aumentare** tra i centri commerciali e le strade dei centri urbani, tra internet e il commercio diffuso. E proprio internet ha rotto tutti gli equilibri, perché è sempre disponibile ed è completamente sovrapponibile con l'offerta fisica».

Il punto di partenza del ragionamento di Pellegrini è la differenza tra l'atto di acquisto funzionale all'approvvigionamento (**procurement**) e l'acquisto per piacere (**shopping**). Visto con questi occhi, anche internet ha però i suoi punti deboli che sono la mancanza di contatto fisico, di socialità e di entertainment (anche se i social fanno la loro parte), oltre alla mancanza di preselezione dell'offerta, che è invece uno dei tratti distintivi dei retailer fisici.

Tuttavia come opzione di procurement è imbattibile. Sta ai retailer fisici offrire un'alternativa complementare e non sostitutiva. L'omnichannel,

750

MILA
punti vendita e

200

MILA
ambulanti

=

la rassicurante
quotidianità del
commercio diffuso



@fabrizio_patti

#nonfood Edmondo Lucchi, Gfk: altro che shopless generation, tra giovani la voglia di andare per vetrine o centri commerciali è sopra media

Arriva l'Everywhere Shopper

Per i consumatori Hyper-Reloaded così come sono definiti dall'Osservatorio Multicanalità, Internet è la fonte principale per la ricerca di informazioni nella fase di pre-acquisto (95% contro una media dell'81%), per il confronto dei prezzi (90% contro il 77%), per la scelta del punto vendita (74% contro il 59%). Sono i contesti in cui avviene questa ricerca però a fare evolvere il paradigma spazio-temporale. Le scelte di acquisto sono influenzate dalla raccolta di informazioni in mobilità e addirittura mentre si è nel punto vendita per il 73% degli Hyper Reloaded (contro una media rispettivamente del 32% e del 31%). E il confronto tra info-commerce e showrooming mostra che mentre è in calo la ricerca di informazioni in Internet con successivo acquisto nel punto vendita (dall'84% del 2010 al 66% del 2015), il comportamento inverso passa dal 26% al 40%. E per quanto riguarda gli acquisti in internet, il 79% degli Hyper

Reloaded lo hanno fatto almeno una volta contro il 63% della media e il 52% lo ha fatto da smartphone o tablet, contro il 21%. Vi è quindi un profilo di individui (costituito dal 66% di Hyper Reloaded e dal 24% di Social Shopper) per i quali l'e-commerce è una pratica ricorrente. L'Osservatorio Multicanalità li chiama *Everywhere Shopper*, ritenuti interessanti in quanto predittori dei consumatori italiani del futuro. Sono circa 4,8 milioni di persone che in un anno hanno acquistato prodotti o servizi online almeno 10 volte, prevalentemente uomini, maggiormente concentrati nella fascia d'età 25-44 anni, con un profilo socio-economico elevato e superiore alla media: simili agli Hyper Reloaded, sono più pianificatori e razionali, sono grandi utilizzatori di tecnologia senza farne però un fattore di moda. Hanno un processo di acquisto più digitalizzato, con una rilevanza del mobile sopra la media. Infine per loro il punto vendita diviene essenzialmente una vetrina per l'acquisto online.

Procurement e shopping, efficienza ed esperienza

«**S**e si pensa il retail in modo limitativo - afferma **Edmondo Lucchi**, responsabile dipartimento new media di **GfK** - e il processo d'acquisto come un processo di approvvigionamento in parte faticoso, opaco, dissipativo di risorse, tempo, denaro, il canale fisico deve "per forza" essere perdente!». Viceversa il digitale, in quanto «ci conduce verso nuove modalità antropologiche, come individui, gruppi e società» guida con pervasività e profondità la trasformazione. E diventa «la mente condivisa dell'Umanità». Tra le cause di questa trasformazione antropologica che consente ai desideri, alle esperienze, alla creatività e alla ricerca di senso degli esseri umani di esprimersi molto più liberamente e potentemente che in passato, vi sono l'evoluzione dell'istruzione superiore e, di conseguenza, un consumatore decisamente più sofisticato, dove i contenuti (le informazioni) e le esperienze diventano premianti. «C'è così uno spostamento - spiega Lucchi - dai consumi di cose ai consumi di esperienze e alla costruzione di sensi e, nel retail, da logiche

di procurement a logiche di shopping, intese come generazione di senso tra offerta e domanda sia negli spazi digitali sia in quelli fisici. Per esempio molte volte le persone vanno a fare shopping per uscire dalle limitazioni della quotidianità». Così se il procurement gode della maggiore efficienza del canale digitale, lo shopping è appannaggio più del canale fisico. E dare contenuto e senso al retail significa concentrarsi su nuove logiche di fondo incentrate sulla razionalizzazione e sulla vicinanza (procurement, vale a dire minori costi) oppure ancora sulla vicinanza, sul valore e sull'esperienza (shopping, cioè ritorno di benefici per il consumatore). Non è scritto da nessuna parte che il fisico sparirà e il digitale trionferà. Tutt'altro. Ancora al 58% degli italiani piace curiosare nei negozi e guardare le vetrine o passeggiare in centro e al 54% piace andare al centro commerciale, percentuali che salgono rispettivamente al 71%, 65% e 64% per i giovani tra i 14 e i 24 anni. Insomma ai Millennial i negozi piacciono ancora tanto. Ma questi ultimi dovranno inevitabilmente cambiare.

Principali risposte alla domanda relativa a come si impiega il tempo libero

NEL TEMPO LIBERO...	TOTALE POPOLAZIONE	14-24 ANNI	25-34 ANNI
Il mio passatempo preferito è stare con i miei familiari	75%	49%	71%
Mi piace guardare un film/dvd	60%	79%	76%
Mi piace guardare le vetrine nei negozi	58%	71%	66%
Mi piace passeggiare in centro	58%	65%	65%
Mi piace andare al parco	56%	56%	66%
Mi piace andare al centro commerciale	54%	64%	65%
Mi dedico alla lettura	48%	43%	44%
Il televisore è il mio principale passatempo	43%	32%	35%
Mi capita spesso di fare grigliate/barbecue a casa mia	30%	29%	38%
Passo molto del mio tempo libero ogni giorno con amiche/i	28%	52%	32%
Mi piace suonare/cantare	21%	27%	24%
La sera spesso frequento locali	13%	34%	27%
Vado spesso a ballare/in discoteca	6%	16%	9%

appunto, che però rimane una soluzione d'insegna. Come si comportano le polarità? In giro ci sono 30 mila metri quadrati che crescono. Chi li perderà? si chiede Pellegrini.

Quanto al commercio diffuso con i 750 mila punti vendita e i 200 mila ambulanti, sarà destinato a lasciare il campo, ma per ora rappresenta ancora una "rassicurante quotidianità".

Venendo ai centri commerciali naturali, le strade e le aree urbane, questi valgono il 20% dei consumi e sono in ripresa grazie al fatto che sono luoghi identitari. «Devono però recuperare una **regia riguardo ai servizi comuni** che non hanno e devono recuperare convenienza. La loro quota è destinata a crescere, tanto più se saranno in grado di ottimizzare il merchandising mix», afferma Pellegrini.

I centri commerciali pianificati, da un lato hanno raggiunto un radicamento nazionalpopolare, dall'altro però sono più esposti all'online e ai centri urbani. Il minor utilizzo delle auto potrà costituire un'ulteriore minaccia, ma il tema più caldo è che dovranno **passare da scatoloni a landmark**. E le gallerie avranno un ruolo più importante dell'ipermercato, visto che già oggi il 61% degli intervistati frequenta i centri commerciali soprattutto per le gallerie. Ed è per ciò che i centri commerciali avranno la necessità di un maggiore coordinamento dell'offerta.

Vi sono poi i cambiamenti strutturali della società, di cui chi programma le attività di retail deve tenere conto. Traguardando i prossimi dieci anni Pellegrini individua i fattori di maggior

cambiamento nella demografia (nel 2025 ci saranno 8,5 milioni di "stranieri" in Italia contro 54,5 milioni di "italiani" e la popolazione avrà un'età media di 46 anni con il 24% di over 65enni), nella struttura familiare (il 57% delle famiglie sarà di 1 o 2 componenti), che incide anche sulla capacità di spesa: più sono numerose le famiglie, più aumentano i rischi di povertà.

Secondo la ricerca **Dove va lo shopping**, realizzata da TradeLab, Canali & Co e GS1 Italy, con il patrocinio del **Consiglio nazionale dei centri commerciali**, i consumatori frequentano massicciamente i centri urbani (90,8%) e i centri commerciali (96,9%). Ma è Internet (61,6%) a fare il balzo avanti più consistente, con un

8,5

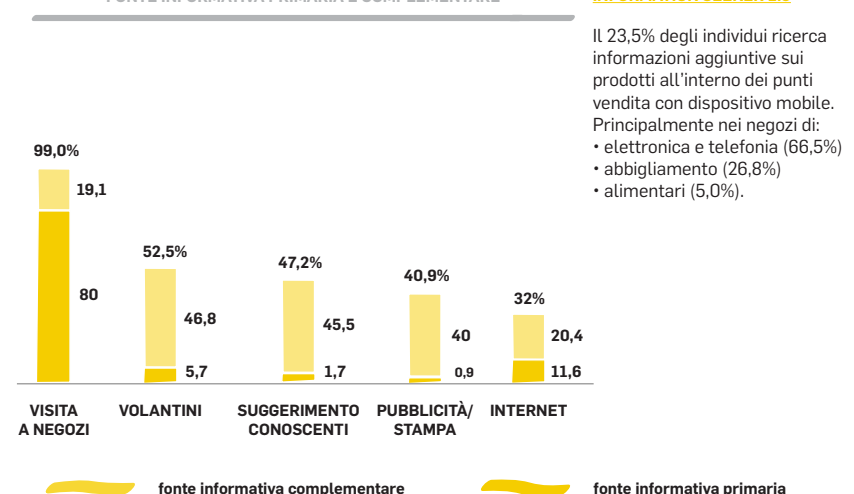
milioni di stranieri in Italia nel 2025

FIGURA 4

LO SCENARIO SEMPRE PIÙ OMNICHANNEL DELLA FREQUENTAZIONE DEI POLI COMMERCIALI

FONTI INFORMATIVA PRIMARIA E COMPLEMENTARE

INFORMATION SEEKER 2.0



Fonte: TradeLab, Canali & Co e GS1 Italy "Dove va lo shopping" 2015

Solo il
13,9
dei consumatori
si rivolge a una
sola polarità
commerciale

+53,2% rispetto all'anno scorso, contro il +2,8% dei centri commerciali e il +6,2% dei centri urbani.

Uguale dinamica di crescita si registra nella modalità di acquisizione primaria di informazioni per gli acquisti, con il **“giro per negozi”** saldamente al primo posto con l'80% delle preferenze (+1,8%) quasi equamente suddivise tra commercio urbano ed extraurbano, con Internet che cresce del 39,7% e assorbe l'11% come opzione primaria. Anche questa è una conferma dello scenario sempre più omnichannel. (VEDI FIGURA 4)

Anche per gli acquisti il commercio urbano (50,3% dello share of wallet dichiarato, in crescita del 3,9%) regge il confronto con il commercio extraurbano (46% ma in arretramento del 6,7%). Forte avanzata (+22%) degli acquisti online che pesano il 3,5%, ma di chi acquista online il 20% ritira

la merce in un punto di vendita fisico. Nel caso degli acquisti vi sono significative variazioni a livello territoriale (la ricerca ha preso come riferimento Milano, Roma e Catania) e per categorie merceologiche, con l'elettronica di consumo e la telefonia sbilanciate verso i centri extra urbani con una quota interessante di Internet, l'alimentare verso i centri urbani, così come le altre categorie del Non Food, ad eccezione dei beni per la casa a metà tra le due polarità.

Tutto ciò fa dire a **Maddalena Borella** di TradeLab che «Le polarità commerciali segmentano sempre meno, poiché la multipolarità è appannaggio dell'86% dei rispondenti e sono in diminuzione al 13,9% quelli che si rivolgono a una sola delle polarità considerate».

Si comprende quindi come mai la flessione delle vendite Non Food abbia avuto, per esempio, un impatto diverso sui canali: lo sviluppo di ipermercati e supermercati continua a trovare forti difficoltà e aumenta solo la rete relativa ai discount. In generale le grandi superfici alimentari vedono contrarsi ulteriormente la loro quota di mercato in comparti storicamente difficili come bricolage ed elettronica di consumo mentre recuperano un po' di spazio nei comparti casalinghi, cartoleria e tessile.

La rete moderna specializzata continua a contrarsi, ma in modo meno sostenuto: nel complesso l'Istat rileva un -1,6% di esercizi nel commercio specializzato al dettaglio Non Food che si traduce in un -2,2% per i comparti analizzati dall'Osservatorio Non Food, dove risultano particolarmente penalizzati i punti vendita

Saturazione commerciale? Non è così dappertutto

Dai dati più recenti dell'Osservatorio nazionale del commercio, sommando, provincia per provincia, piccole superfici riferibili alla GDO, supermercati e ipermercati e rapportando il totale così ricavato al numero degli abitanti, possiamo ricavare un primo indice. La maggiore densità di distribuzione, per esempio, si registra a Gorizia, con 446 metri quadrati ogni mille abitanti, un dato 1,83 volte più elevato della media nazionale che si pone a 247,77 metri quadrati. La seconda piazza è occupata un po' a sorpresa da Vercelli (409), la terza da Udine, la quarta da Brescia. All'ultimo posto Palermo dove la densità non raggiunge i 100 metri quadrati ogni mille abitanti. Se però si ricorre ai dati di **Prometeia** e al database utilizzato da **Findomestic** per il suo "Osservatorio dei consumi dei beni durevoli" riguardo alla disponibilità economica delle famiglie, si rileva che a fronte di una media nazionale di 17.935 euro Milano vanta 27.486 euro, il 53% in più. Segue, staccata di quasi 2500 euro, Bologna. La provincia con il minor reddito è invece Caserta, con 10.683 euro. Facendo quindi il rapporto tra il valore provinciale del reddito e la media nazionale e quello tra la densità commerciale della GDO provinciale e quella nazionale e mettendo il primo valore a numeratore e il secondo a denominatore, se il risultato è superiore a 1 le possibilità che lo sviluppo di nuove superfici diano buoni risultati sono buone, se invece la frazione dà come risultato un valore inferiore a 1 c'è già troppa offerta per le possibilità reddituali della provincia. In questo modo, Palermo è la provincia italiana dove la GDO avrebbe il maggiore potenziale di sviluppo, Siracusa invece quella che offre le minori possibilità di business.



Strategie di approccio

del settore tessile e viceversa cresce la presenza sul territorio di punti vendita del comparto casalinghi, elettronica di consumo e articoli sportivi.

Un aspetto che a volte rimane dietro le quinte è quello della saturazione dell'offerta, vale a dire il rapporto tra popolazione e suo potere d'acquisto e superficie commerciale. Il criterio della sola presenza di superfici commerciali per indicare la saturazione di una determinata area non è di per sé sufficiente: il problema dell'imprenditore non è infatti che vi siano spazi da occupare quanto che in quegli spazi si possa indirizzare una clientela in grado di spendere.

Sono numeri che richiedono un cambiamento di paradigma nella distribuzione, una vera e propria disruption che ha dato vita

a un ridisegno delle **strategie di approccio alla domanda** che secondo Zanderighi sono essenzialmente quattro.

Non va sottovalutato in questo quadro quale impatto possa avere lo scenario di un **retail senza barriere**. È qualcosa di più di una tendenza: è, e dovrà esserlo di più nel prossimo futuro, una precisa chiave strategica che mette in discussione soprattutto le organizzazioni, i gruppi di lavoro, il personale che si relaziona con il cliente. «Il personale di vendita non deve più essere concentrato sul negozio, ma deve avere in mente l'azienda nel suo complesso», dice **Wilson Trezzi**, responsabile sviluppo di **Leroy Merlin**.

I retailer, cioè, dovranno affrontare il tema della **formazione del personale**, in particolare gli addetti alle vendite, che

Le quattro strategie di approccio alla domanda nell'era dell'omnicanalità

1. Multispecializzazione e distintività

Le grandi superfici si riposizionano su un'offerta selettiva di servizi commerciali centrata su definiti segmenti di consumo *core* e un portafoglio di prodotti e brand per merceologia. «È il caso eclatante di **Selfridges** che – sottolinea **Fabrizio Valente** di **Kiki Lab - Ebeltoft Italy** – nel negozio di Londra dedica uno spazio di 3.250 mq alle scarpe con 150 brand per più di 5 mila referenze e 30 linee esclusive. Ma ha anche un ricco calendario di eventi, come il **Fragrance Lab**, un percorso sensoriale dei clienti per creare un profumo personalizzato e un servizio di clicca e ritira con consegna direttamente in auto».

2. Lowcost e prossimità

In questo contesto le imprese si posizionano sul mercato con una proposta di servizi commerciali con una selezione dinamica dell'offerta di prodotto integrata con contenuti di design, fashion e creatività ad alta convenienza di prezzo. È il caso di **Tiger**, evoluzione del concept "tutto a 1 euro" che dalla Danimarca è arrivato in Italia nel 2011 e che nel corso del 2015 arriverà a 41 punti vendita. «Eccellente strategia visual, inserimento di 300 nuove sku al mese, marketing relazionale mirato che ha portato alla nascita di una casa discografica collegata all'organizzazione di concerti a 1 euro, sono alla base del suo successo», dice Valente.

3. Polarità urbana e canali digitali

«Abbiamo rilevato con altre ricerche – afferma Luca Zanderighi – la centralità della dimensione relazionale del centro urbano per le persone, dove l'entertainment è la motivazione principale per il 65% degli intervistati. È qui che molte imprese rimodulano l'attrattività attraverso la costruzione di una relazione d'acquisto/informazione e la prossimità, ponendo le basi logistiche, integrando la rete fisica con la gestione dei canali digitali». Ne è un esempio l'americana **McNally Jackson**, che enfatizza nella comunicazione in-store le consegne in bicicletta.

4. Retail brand community e pop up

Si tratta dell'integrazione di diverse modalità di vendita (popup e temporary store) per testare nuovi mercati, ampliare la percezione positiva del brand, suscitare emozioni e far vivere lo shopping come momento unico gestendo la flessibilità spaziale e temporale della realtà fisica e della realtà mentale. L'esempio è quello di **Warby Parker** che ha cominciato con la vendita online di occhiali con la formula "cinque lenti in prova" e ha fatto crescere rapidamente una community online di clienti e appassionati. «Ogni anno organizza un tour itinerante con un negozio-scuolabus con o assortimento di occhiali, ma quel che è significativo che in tre anni ha aperto 20 punti vendita, dove la produttività al metro quadro è superiore a quella di Tiffany», spiega Valente.

Troppa standardizzazione nell'offerta dei centri commerciali

risultano spesso inadeguati a questo scenario.

«Siamo in un periodo di cambiamenti e di rottura di un percorso che sembrava tracciato a causa dell'intensità della crisi, che proprio per la sua lunghezza ha fatto da velo a due cambiamenti profondi: la demografia e la tecnologia. La capacità di gestire il cambiamento è un problema di risorse umane all'altezza delle sfide in atto», afferma Luca Zanderighi.

«La disruption - aggiunge Fabrizio Valente - si manifesta anche nel lavoro: da un lato i clienti sono spesso più informati del personale di vendita e le politiche del retail sono spesso

disallineate tra le attività offline e quelle online. Il rischio?

Cannibalizzazione tra i canali,

conflitti interni di canale e tra le funzioni. È interessante a questo riguardo ciò che ha fatto **The North Face**, trasformando lo store manager in **store ambassador**, integrato con il web e connesso a eventi e attività locali».

Anche per i centri commerciali extra urbani e per i centri urbani si apre un terreno di nuove sfide.

Il 73% degli intervistati nella ricerca di TradeLab dichiara che se tutti i centri commerciali fossero raggiungibili con la stessa facilità non cambierebbe quello che frequenta abitualmente, a



@Tendenzeonline

Insegnare all'addetto vendite ad essere un po' negoziante old school: appassionato, responsabile, sicuro, gentile #nonfood @LeroyMerlinITA

Parlano i protagonisti

Che la distribuzione Non Food stia rivedendo le cose lo testimoniano alcuni casi di retailer che si confrontano con:

Multispecializzazione

Come Carrefour, che ha completamente rivisto il reparto tessile abbigliamento dell'ipermercato (per ora solo uno, a breve con estensione graduale alla rete) in una chiave di multispecializzazione, «per ridare piacere all'acquisto lavorando sulle leve del merchandising, dell'assortimento quanto a stile e prezzi e della formazione del personale, con una maggiore focalizzazione sul punto vendita e sui clienti, cercando di far ritrovare le stesse attenzioni proposte dagli specialisti», spiega **Sébastien Jan**, direttore merchandise tessile di Carrefour.

Vicinanza

È il concetto espresso da **Valerio Di Bussolo**, responsabile relazioni esterne di Ikea quando afferma che «il cliente sta alzando l'asticella e noi dobbiamo alzare ancora di più quella delle nostre competenze, attorno alle quali dobbiamo sapere raccontare storie che amplifichino la shopping experience». E la vicinanza è anche quella dei casi di negozi dentro la città, siano essi quelli di taglia maggiore come Amburgo, più piccola come a Pamplo- na o degli spazi di relazione come #ikeatemporary a Milano.

Omnicanalità

È al centro delle attenzioni di Leroy Merlin non disgiunta da un forte commitment sul personale: «Gli investimenti fatti in questa direzione - spiega Wilson Trezzi - hanno l'obiettivo di trasferire passione al cliente da un lato e dall'altro di far capire che l'omnicanalità diventa la missione dell'azienda. Da questo punto di vista il nostro obiettivo è di ottenere dall'online entro il 2020 il 7-8% delle vendite».

Esperienza

Tutto concentrato sull'esperienza è invece Zodio, neonata insegna del gruppo Adeo. «Godiamo dello stato di startup e ci rendiamo conto che fare innovazione apre le porte a un potenziale importante», afferma il general manager **Marco Montemerlo** che definisce Zodio un concept di social experience per la decorazione della casa. «È il negozio delle passioni per la cucina, per il ricevere, per il living creativo, il benessere e il crafting. Il luogo dove i nostri clienti (per il 90% donne) possono esercitarsi nelle attività che prediligono. Non a caso, pur avendo 28 mila referenze i due terzi degli spazi sono dedicati a dare idee ai clienti, chiamati anche a co-creare occasioni di incontro e di trasferimento di conoscenze. Proprio nella chiave di costruzione di una community forte e numerosa».

significare che vi è ancora troppa standardizzazione nell'offerta. Allo stesso tempo il gigantismo non sembra più essere la via maestra per tutti i target: il 40,6% dei rispondenti, per lo più donne di 55-74 anni, con reddito medio e medio-basso, single e coppie senza figli preferisce i centri piccoli senza troppa dispersione e confusione.

«Da ultimo, la funzione prevalente di un centro commerciale per il 28% dovrebbe riguardare il mondo dei servizi alla persona, l'entertainment e la ristorazione: è un terzo degli italiani più giovani e con un reddito medio-alto», sottolinea Borella. (VEDI FIGURA 5)

Lo stesso tipo di analisi è svolta per i centri urbani che hanno nell'accessibilità il fattore critico effettivo: il 36% degli individui

Una fucina per i nuovi manager del retail

La crescita della cultura manageriale nelle imprese della filiera del largo consumo è uno degli obiettivi principali di GS1 Italy, che oltre a sviluppare programmi di formazione continua a supporto delle soluzioni sviluppate, guarda da sempre con attenzione ai manager di domani.

È giunto alla dodicesima edizione il Master Post Lauream di secondo livello in "Retail e Brand Management" organizzato in collaborazione con l'Università di Parma, diventato ormai un punto di riferimento nel panorama accademico, in quanto è un percorso di reale avvicinamento all'universo del largo consumo e di concreta vicinanza al mondo del lavoro. Tanto che oltre il 90% dei partecipanti risulta stabilmente impiegato nei 12 mesi successivi alla conclusione del Master.

«Lo scorso anno abbiamo arricchito questo percorso formativo con nuovi moduli dedicati alle peculiarità delle aziende del comparto produttivo e industriale» afferma Paolo Fregosi, direttore relazioni esterne di GS1 Italy. «Anche per questo rappresenta il punto di partenza preferenziale per giovani laureati che desiderino completare la loro preparazione universitaria con conoscenze specialistiche nell'ambito delle problematiche di marketing, delle strategie e delle politiche distributive e industriali nonché di tutte le caratteristiche proprie della filiera del largo consumo».

Il percorso formativo si articola nell'approfondimento di temi come il retail format, la brand strategy, il category management, la multicanalità, la gestione dei prezzi e degli spazi espositivi, i big data e il Crm, la supply chain. A conclusione, viaggi di studio all'estero per visionare le realtà distributive più significative.

GS1 Italy è promotore anche del Master in "Supply Chain and Purchasing Management" del MIP Politecnico di Milano.

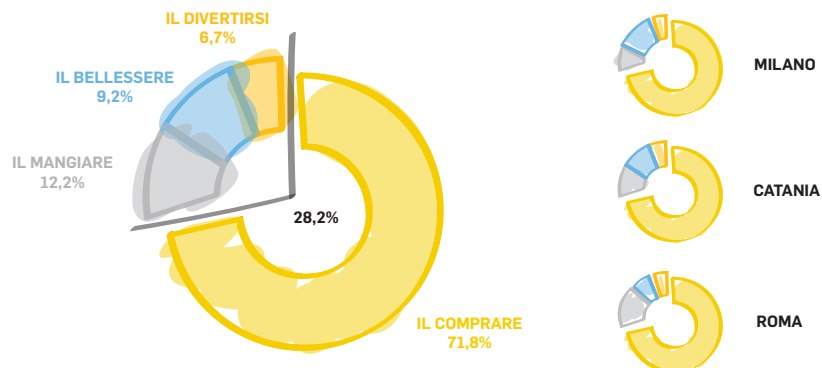
FIGURA 5

IL CENTRO COMMERCIALE IDEALE

Funzione principale: non solo shopping

Il centro commerciale ideale: quali sono le funzioni/le componenti dell'offerta che devono essere assolutamente presenti e quelle meno importanti?*

- Under 35
- Reddito familiare medio/alto



*Segmentazione degli individui in funzione delle valutazioni (scala 1-10) espresse su una batteria di 13 item ricondotte alle quattro funzioni identificate

Fonte: TradeLab, Canali & Co e GS1 Italy "Dove va lo shopping" 2015



Guarda il video
"Omnichannel con il codice a
barre GS1"



frequenterebbe di più i centri urbani se fossero sempre facilmente raggiungibili e non ci fossero problemi di parcheggio. E l'entertainment si conferma come la molla principale per recarsi in anche in un centro urbano, molto più dello shopping per il 65,4% degli individui contro il 29,6%.

Ma è il punto vendita, anche secondo l'Osservatorio Multicanalità, che focalizza l'attenzione sul largo consumo, il punto di contatto che maggiormente necessita di un ripensamento. Pur essendo il luogo in cui il consumatore viene a conoscenza dei nuovi prodotti seguito dal volantino promozionale (sempre più digitale), la cui funzione

è più importante nella scelta del prodotto rispetto allo scaffale, è necessaria una trasformazione verso una shopping experience multicanale, alla luce del fatto che il suo ruolo sta decrescendo presso gli Hyper Reloaded che, si è visto, rappresentano il segmento più maturo e più significativo per le evoluzioni future della multicanalità. La quale impatta anche sull'acquisto online con un panorama molto differenziato in funzione della categoria di prodotto considerata.

Un ruolo importante nella shopping experience multicanale è svolto dallo smartphone, che i consumatori hanno imparato a usare anche quando si trovano nel punto vendita, contribuendo ancora di più ad abbattere le barriere tra fisico e online. E lo stesso vale per altre attività legate al processo d'acquisto. Chi compra online ha infatti accesso istantaneamente alle informazioni e al confronto dei prezzi nel momento in cui decide l'acquisto di un prodotto. Risulta quindi di importanza cruciale fornire le informazioni di prodotto univoche nei diversi canali e da parte dei diversi retailer.

Sono queste le considerazioni di fondo che hanno spinto Ali Baba e altre 40 aziende cinesi attive nell'e-commerce a sottoscrivere la dichiarazione "E-commerce Joint Proposal on Barcode Application" (proposta congiunta di applicazione dei codici a barre nell'e-commerce), con cui si sono impegnate a rispettare il principio secondo il quale ogni singola unità commerciale) debba avere il proprio GS1 GTIN codificato all'interno di un codice a barre GS1 e ad adoperarsi affinché i produttori forniscano in tempi brevi le informazioni di prodotto

L'OPINIONE

I centri commerciali, contenitori di tempo



Siamo di fronte alla terza rivoluzione per i centri commerciali, che si confermano come dei veri contenitori di tempo, viste le funzioni secondarie che attribuiscono loro le persone intervistate. Ma la ricerca lascia anche trasparire le opportunità per questi luoghi che, non dimentichiamolo, generano un fatturato di 51 miliardi di euro con 35 mila negozi e attirano dai 4 ai 6 milioni di visitatori al giorno. Queste aree

di possibile crescita, ci fa capire la ricerca, sono la ristorazione il leisure e il settore dei servizi alla persona e per la salute. Di certo non vedremo più ipermercati da 24 mila metri quadrati nei centri commerciali, che dovranno essere dei luoghi di destinazione.

Massimo Moretti
presidente del Consiglio
nazionale dei centri commerciali

alla “China Service Platform on Commodity Information”, la piattaforma pubblica di GS1 China che grazie agli standard GS1 dà accesso alle informazioni sulle merci.

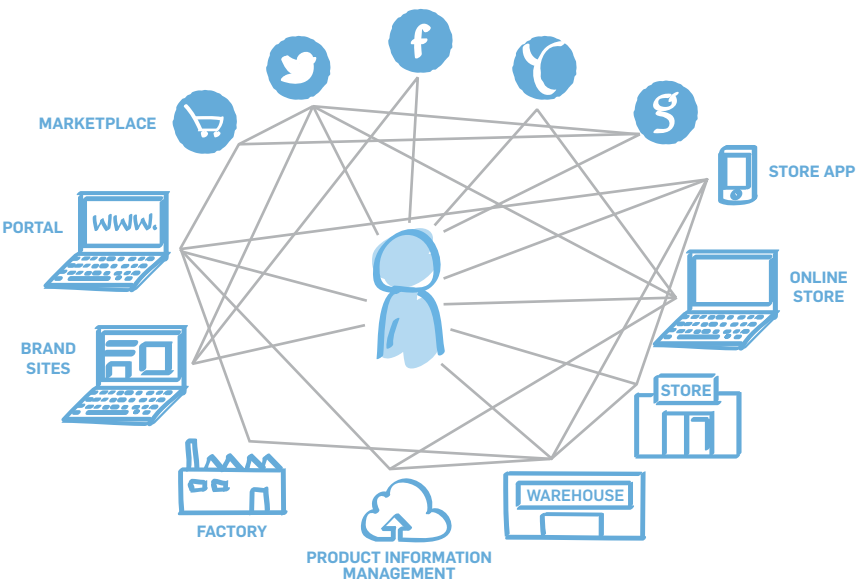
Dal canto loro le imprese stanno compiendo molti tentativi per migliorare la sinergia tra gli elementi che costituiscono una progettazione dell’esperienza di marca multicanale, cioè contesto, contenuto e canale, e già il 78% di quelle analizzate (di grandi dimensioni) hanno un approccio di tipo differenziato in base alle specificità del canale, ai bisogni dei consumatori nelle diverse fasi del processo d’acquisto e al contesto nel quale i contenuti vengono fruiti dal consumatore.

«Non esiste più un processo d’acquisto lineare e la customer journey può anche essere isterica», afferma **Andrea Boaretto**, della School of Management del Politecnico di Milano. «Dobbiamo salutare il concetto di target: serve un **approccio a microtarget** che si manifestano dinamicamente nei singoli punti di contatto». Così le imprese che utilizzano un approccio differenziato alla progettazione di contenuti ottengono risultati tangibili e intangibili superiori alle altre.

Ripensare all’idea di target ipotizzando forme meno predefinite e più situate, fino a giungere a ipotizzare dei temporary target è un compito imposto alla marca (e quindi all’insegna) dalla pervasività della comunicazione digitale. «In un mercato dove la competizione lavora sul piano simbolico, non esistono target giusti a priori e immutabili nel tempo. È necessario costruire target con scopi non solo diagnostici e conoscitivi ma realmente operativi. Esistono

L’omnicanalità e gli standard GS1

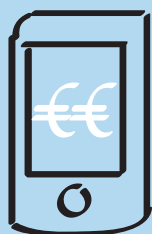
Con la diffusione dei canali digitali e dell’omnicanalità è arrivato il momento di trasferire nel mondo online gli standard GS1 che quarant’anni fa hanno rivoluzionato il mondo del largo consumo e assicurare ai consumatori la migliore esperienza di acquisto possibile anche sui canali digitali.



GLI ASPETTI CRITICI PER I CONSUMATORI NEGLI ACQUISTI ONLINE	I BENEFICI DELL'INSERIMENTO DEL GTIN+ NELLE PAGINE WEB
Consumatori frustrati dall'inconsistenza delle ricerche sul web.	Il GTIN per identificare il prodotto.
Inefficacia nel reperimento dei prodotti e relative informazioni.	I motori di ricerca saranno in grado di riconoscere e reperire con certezza le pagine web di un determinato prodotto.
Difficoltà, per consumatori e motori di ricerca, nel determinare se due pagine web relative ad un prodotto stanno facendo effettivamente riferimento allo stesso prodotto.	Un set di informazioni strutturate e standardizzate.
Impossibilità ad eseguire comparazioni o ricerche basate su specifici parametri, a causa di informazioni disomogenee e non strutturate.	Per una corretta ed attendibile comparazione fra le informazioni provenienti da fonti diverse o da diversi prodotti.

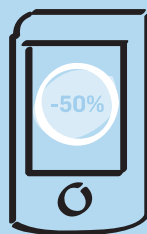
Fonte: TradeLab, Canali & Co e GS1 Italy “Dove va lo shopping” 2015, e GS1.

CHE COSA FANNO I CONSUMATORI CON LO SMARTPHONE NEL PUNTO VENDITA



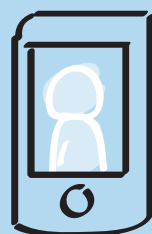
40%

Confrontano i prezzi



29%

Fotografano una pubblicità



40%

Chiedono consigli ad amici o familiari



28%

Scansionano il codice a barre o il QR Code



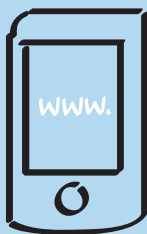
36%

Fotografano i prodotti



23%

Acquistano il prodotto tramite App



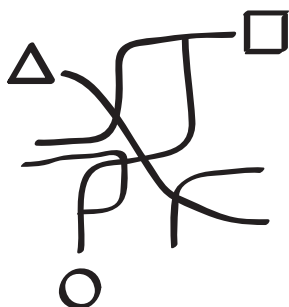
22%

Acquistano il prodotto online

È quanto risulta da una ricerca condotta da GfK in 23 paesi chiedendo a più di 25 mila possessori di smartphone che tipo di attività svolgono con i loro device quando si trovano in un punto vendita.

Sono più gli uomini (42%) delle donne (37%) i più propensi a confrontare i prezzi, mentre per quanto riguarda le fasce d'età, la metà dei clienti tra i 20-29 anni lo fa regolarmente (49%), seguiti dai 15-19enni e dai 30-39enni (45%).

Sono il 39% gli italiani che confrontano i prezzi con lo smartphone quando sono in un punto vendita, senza grandi differenze tra uomini e donne.



Contesto, contenuto
e canale per
una esperienza
multicanale

quindi solo persone che massimizzino le opportunità che si presentano alle aziende. E solo le persone sono in grado di validare o meno sforzi e strategie ideative, commerciali e comunicative (ROI)», spiega **Paolo Salafia** di GfK.

«Scambiare informazioni, potenziare la mente, concepire alternative, fare le cose in modo diverso da quello che ci hanno sempre

L'OPINIONE

Più intimità nei punti vendita



Il tema canale-ambiente non è più rilevante. Il punto di partenza è l'individuo e come attrarre la sua attenzione nel punto di contatto lungo un fil rouge esperienziale. Sta in sostanza collassando la distinzione tra comunicazione, vendita e post-vendita verso una ri-articolazione della catena del valore dei servizi e della comunicazione. Inoltre cambia l'importanza relativa degli oggetti dello scambio tra marca, prodotto e servizio: l'oggetto dello scambio si qualifica rispetto al livello di intimità con l'individuo, il che significa conoscenza. Questo cambiamento di paradigma richiede una logica organizzativa cliente-centrica.

Così anche nel largo consumo pur ammettendo la rilevanza del punto di presenza fisico, dobbiamo riflettere non solo sulla logica del rapporto fisico-virtuale, ma sul punto di presenza stesso con l'individuazione di isole esperienziali, isole di contenuto, cioè, che interpretino la necessità di intimità. L'entrata in crisi del formato degli ipermercati non può, secondo questa lettura, essere imputata esclusivamente alla crisi economica.

Giuliano Noci
ordinario di marketing presso il
Politecnico di Milano

insegnato sono la cifra della nostra era - aggiunge il presidente di GfK Consumer Experiences **Silvio Siliprandi** - con due implicazioni importanti: una maggiore individualità e la ricerca di **riconoscimento dei singoli** (come persone, prima che consumatori). Ma anche più fluidità, più significati, scambi, relazioni. Che ne è quindi del brand? Oggi la tecnologia rende possibile **il marketing one to one di massa**. È la fine delle

relazioni verticali-asimmetriche per passare a nuovi equilibri orizzontali da pari a pari».

Nella società più fluida, più sorprendente, più multiforme e complessa si parla solo di persone e con loro la marca (e l' insegna) deve trasformarsi in icona e riscrivere un nuovo patto. ■

La marca del distributore vuole diventare brand

Battuta d'arresto nel percorso di crescita della marca del distributore, schiacciata dall'eccesso di promozionalità dei brand. Con molte differenze tra i retailer. Ma comincia a farsi largo la consapevolezza di un riposizionamento dei prezzi e delle strategie commerciali.

La progressiva riduzione del potere d'acquisto che ha generato scoramento e preoccupazione sullo stato dell'economia e di conseguenza ha avuto importanti responsabilità sulla crisi della domanda interna non ha mancato di far sentire i riflessi nell'andamento delle vendite dei prodotti a marchio del distributore. Per la prima volta dopo molti anni, infatti si è registrata una battuta di arresto nel percorso di crescita della marca del distributore (-0,1% a valore con una quota del 18,6% sul mercato complessivo della distribuzione moderna). Uno stop

che aveva già dato qualche segnale debole già dopo i primi sei mesi del 2014. Si tratta però di un **fatto congiunturale o strutturale?**

Andrea Alemanno, group director di **Ipsos** ne dà una lettura strutturale: «Anche chi sta meglio sta ridimensionando i consumi e la preoccupazione e l'incertezza hanno portato a comportamenti di taglio delle spese e a ricostituire il risparmio per farvi fronte». Secondo Alemanno inoltre le persone vivono una scissione tra essere e dover essere: come consumatori combattuti tra consumo etico e quadratura dei conti, come lavoratori preoccupati di perdere

18,6%

la quota di mercato della MDD (-0,1%)

le tutele e la necessità di avere un reddito. Come cittadini infine aggregano tali contraddizioni e le trasformano in antipolitica. Sono contraddizioni che si trasformano in modalità di acquisto in cui risparmio e contrazione dei costi convivono con la ricerca della qualità.

A capire meglio le dinamiche in corso aiuta l'**Osservatorio sulla MDD** (presentato come ogni anno a **Marca** in collaborazione con **Adm, Università di Parma** e **IRI**)

Anche se il prezzo, inteso come leva del marketing mix, ha preso il sopravvento, per l'autore dell'Osservatorio, **Guido Cristini** dell'Università di Parma, pone l'accento sulle segmentazioni che aiutano a comprendere le tendenze. Tre sono infatti gli indicatori generali che individua: l'aumento della pressione promozionale sui prodotti di marca, la riduzione dell'incidenza della quota assortimentale della MDD rispetto alle marche, la contrazione dello scarto medio di prezzo rispetto ai prodotti di marca anche in relazione allo spostamento verso il basso di alcuni marchi leader.

Ma non in tutti i formati e in tutto il territorio le cose sono andate nello stesso modo.

Qualche esempio. A Nord Est e nel Centro+Sardegna la quota della MDD supera il 19% ed è in crescita. Quanto al posizionamento di prezzo per canale, l'ipermercato è in vantaggio al Centro, il superstore al Sud, il supermercato ancora al Centro e il discount al Centro e al Nord. (VEDI FIGURA 1)

Proprio nel discount, dove per definizione la MDD rappresenta

FIGURA 1

QUOTA ED EVOLUZIONE DELLE VENDITE DELLA MDD NELLE DIVERSE AREE GEOGRAFICHE

AREE	QUOTA DELLA MDD	TREND 2014 vs 2013
Nord Ovest	18,3	-0,8
Nord Est	19,8	0,3
Centro + Sardegna	19,7	0,9
Sud	12,7	-1,2

Fonte: Guido Cristini, su dati Iri "Osservatorio Marca del Distributore" 2015

FIGURA 2

ANDAMENTO DELLA QUOTA DI MERCATO DELLA MDD NEL DISCOUNT

FORMATO	2013	2014	DIFFERENZA
ipermercato	16,6	16,2	-0,4
superstore	16,8	16,7	-0,1
supermercato	18,4	17,8	-0,4
discount	46,7	49,7	3

Fonte: Guido Cristini, su dati Iri "Osservatorio Marca del Distributore" 2015

quasi la metà delle vendite (il 49,7% di quota di mercato), si è registrata una crescita del 3%, frutto non tanto della convenienza, ma della numerica assortimentale cresciuta del 13%. «Confrontando però la MDD di tipo value nei diversi canali, si rileva che è più conveniente di quella del discount», afferma

Cristini. (VEDI FIGURA 2)

Il risultato è che «La MDD cresce - afferma **Gian Maria Marzoli**, vicepresidente di IRI - solo in cinque gruppi distributivi, quattro dei quali sono anche i gruppi in crescita nel mercato. Per questi gruppi la MDD spiega il 25% della crescita e sempre i gruppi

La MDD cresce in

5

gruppi distributivi,
negli altri cala

che crescono portano 87 miliardi di euro di valore incrementale, mentre tutti gli altri perdono valore per 205 miliardi. Tuttavia – prosegue – dopo due anni di flessione del mercato del largo consumo, se non ci fosse stata la MDD, probabilmente, i risultati sarebbero stati peggiori, riconoscendo che la distribuzione è stata tra i principali attori a difesa del potere d'acquisto del consumatore».

Il peggioramento delle performance della MDD è comunque diffuso, con le sole eccezioni della cura persona e della casa, in tutti i reparti, dove si registra un forte calo nelle bevande e nell'ortofrutta e una minore decrescita nell'alimentare. Cresce invece nel premium e nel biologico, dove trasferisce maggiore valore, qualità e convenienza. La quota della MDD, così, aumenta in 38 aziende e diminuisce in 32 (nel 2013 erano rispettivamente 57 e 19).

«Ciò significa che la MDD può avere perso appeal in alcuni territori?» si chiede Cristini. E anche in questo caso la risposta non è univoca, perché «Oggettivamente si è assistito a un riposizionamento verso il basso dell'intera offerta e a un'azione incisiva dei discount e dei nuovi formati. Soggettivamente, da parte della domanda finale, vi è stata una **percezione di minore convenienza**», di fronte a una politica promozionale della marca che, di fatto, ha schiacciato il differenziale di prezzo con la MDD. Quanto alle cause, sono le più diverse, dalle dinamiche competitive territoriali, al livello medio dei redditi e del potere d'acquisto dei consumatori, all'architettura della MDD a livello di insegna e di categoria.

Certo la politica promozionale delle marche particolarmente spinta ha rimesso in discussione sia il posizionamento sia la percezione di convenienza della MDD. «È in atto una chiara strategia di **difesa dei volumi** da parte delle marche nazionali – spiega Marzoli – tanto che il prezzo in promozione è spesso inferiore al prezzo a scaffale della MDD e che in alcune categorie la MDD è depostionata rispetto ai leader di mercato. Ne risulta che aumentare la promozionalità sulla MDD non aiuta a fare i volumi e a far crescere le quote di mercato». Viceversa poiché le vendite della MDD sono più sensibili al prezzo a scaffale, esiste una opportunità per **riposizionare i prezzi base per singola categoria**.

Per i retailer, insomma, l'eccesso di promozionalità dei brand è il vero nervo scoperto. Così **Francesco Pugliese** presidente di Adm e amministratore delegato di **Conad** parla di «promozioni come cocaina della grande industria e della distribuzione italiana: a un certo punto non puoi più tornare indietro» e auspica piani di riduzione della pressione promozionale per investire in un posizionamento di continuità per differenziarsi in alcune categorie. E l'amministratore delegato di **Unes**, **Mario Gasbarrino**, che ha fatto la scelta dell'*every day low price*, definisce stupido concentrare energie sulle attività promozionali, perché «la bomba atomica delle promozioni ci ha fatto dimenticare che il cliente sceglie non per le promozioni ma per altre leve a disposizione del retailer, cioè la modalità espositiva, gli assortimenti, la qualità dell'offerta. I problemi veri sono altri. Per esempio che davanti allo scaffale bisognerebbe trovare la giusta varietà di offerta,

MDD e produttività: parlano i protagonisti

Domenico Brisigotti, Coop Italia: «Sarà fondamentale costruire valore attorno alla marca del distributore con tutte le leve disponibili concentrando gli investimenti su ciò che sta attorno alla private label», sviluppando le categorie premium, bio, infanzia, ma anche il mondo salute.

Per l'amministratore delegato del Gruppo VéGé **Giorgio Santambrogio**, per strutture come quella che lui rappresenta è probabilmente più corretto contenere il numero delle referenze più performanti nelle categorie e nei territori per aumentare la produttività.

A sua volta **Davide Cozzarolo**, direttore commerciale e marketing **Sigma**, mette l'accento sull'equity tra valore del prodotto e valore dell'insegna con una presenza anche cross format e nei reparti a vendita assistita.

Marco Bordoli, amministratore delegato di **Crai** aggiunge qualche considerazione in più sul posizionamento della MDD in rapporto alle marche industriali. «Abbiamo sempre ritenuto

che la MDD dovesse erodere quote di mercato ai follower e che le marche leader fossero intoccabili. Quando la MDD ha cominciato a entrare nei territori di queste ultime, la reazione è stata quella del pricing, della promozione, dei nuovi prodotti volti ad attaccare la MDD. È necessario un cambiamento che consideri la MDD non più una *cash cow* per ripagare i costi di logistica, del personale e altro, ma un generatore di risorse che vanno reinvestiti per aumentarne la quota».

Sul fatto che debba cambiare il ruolo della MDD conviene anche il direttore generale di **Selex** **Maniele Tasca**, che chiosa: «Ridurre il differenziale di prezzo con i prodotti di marca non è sostenibile e siamo rimasti alla mercé del leader. Questo approccio dell'Idm con uno shift dagli investimenti in comunicazione e innovazione a quelli in promozione e prezzo deroga dal ruolo che dovrebbe avere. Ci aspettiamo che si ampli il differenziale di prezzo con l'Idm in funzione delle categorie, ma riguardo al posizionamento di prezzo non possiamo prescindere dal considerare la situazione competitiva sulle singole piazze».

mentre oggi i prodotti sono uno uguale all'altro, oppure individuare l'opportunità di modulare gli assortimenti con una certa logica che premi per esempio il regionalismo».

È evidente che se la MDD, come afferma Pugliese «ha l'obiettivo di costruire la Marca» con la emme maiuscola, il brand, Cristini allerta sulle questioni da affrontare con priorità prima di intraprendere una direzione che appare segnata, ma richiede grande cautela. Anche se vi sono molte differenze di approccio da parte dei retailer italiani.

1. **Produttività.** La prima di tali questioni è l'aumento della produttività per referenza. I segnali sono inquietanti. Solo il superstore ha aumentato la produttività media di tre punti nell'ultimo anno, il supermercato ne ha persi 3, il discount 7 e l'ipermercato addirittura 8.

2. **Comunicazione.** Ma se la riduzione di prezzo non paga e soprattutto riduce i margini, occorre che le referenze siano più conosciute. «Occorre sviluppare azioni di marketing nei punti vendita, attraverso la comunicazione in sinergia con l'insegna, il confronto con altri prodotti teso a qualificare la MDD nei confronti della marca industriale, anche con un'azione muscolare, la migliore connotazione a livello di display e panorami».

3. **Assortimento.** «E poi – prosegue Cristini – è necessario ampliare l'assortimento e il presidio delle categorie in più rapido sviluppo puntando anche su modelli culturali più avanzati (la cucina locale, l'ambiente, la sostenibilità attraverso il bio e il naturale), la funzionalità (take away, servizio), il progetto salute (integratori, ricostituenti, calmanti, circolazione, digestione). Le insegne eccellenti

orientate alla MDD sono in grado di aumentare la quota della MDD avvicinandosi alla media europea, migliorare gli indicatori economici più rilevanti, in particolare la marginalità, qualificare e differenziare la propria offerta, rafforzando il posizionamento competitivo nel mercato distributivo italiano». ■

2/ RETAIL IN EVOLUZIONE

I confini tra fisico e digitale diventano sempre più sfumati e impalpabili e per il retail la sfida dell'omnicanalità entra nella fase in cui tutti i processi sono coinvolti. In particolare nel punto vendita, dove lo smartphone è protagonista assoluto.



La rivoluzione dell'omnicanalità

La trasformazione digitale sposta l'attenzione dei retailer verso l'omnicanalità, da interpretare come uno strumento per coinvolgere il cliente nel suo multiforme processo d'acquisto. Con implicazioni nelle organizzazioni, nelle operazioni in store e nella logistica.

L'immagine che attraversa un prisma di cristallo si moltiplica, si frammenta, assume contorni indefiniti. Ma poi torna a essere unica. Così il retail è un *unicum* composto da una molteplicità di elementi che divergono e si intrecciano per poi ricompattarsi in un unico centro di attenzione: il cliente e la sua esperienza d'acquisto.

«Questi dieci anni sono stati densi di cambiamenti, di successi

Idea, realizzazione
e focus sui clienti
sono le condizioni
per innovazioni
di successo

e di cadute nel retail e non solo» spiega **Fabrizio Valente**, partner fondatore di **Kiki Lab-Ebeltoft Italy**. «Ma un elemento costante è rimasto intatto: la centralità dei clienti. Capire come stanno cambiando e coinvolgerli per creare insieme innovazioni di successo è alla base del futuro dei retailer». Questo elemento continua a essere il fattore chiave del successo insieme alla consapevolezza che l'innovazione, da sola, non basta. «Se un'ottima idea iniziale non è supportata da un altrettanto eccellente realizzazione e

dalla focalizzazione nel tempo sulle evoluzioni dei clienti, spesso è destinata a naufragare. Ma le innovazioni che riescono a tenere alte le tre condizioni – idea, realizzazione e focus sui clienti – vanno lontano».

L'omnichannel pone, tra gli altri anche una questione di allineamento delle informazioni che riguardano i prodotti nei diversi canali.

Le criticità al riguardo sono almeno quattro:

- I consumatori sono frustrati dall'inconsistenza delle ricerche sul web.
- Vi è un'inefficienza nel reperimento dei prodotti e relative informazioni.
- C'è difficoltà, per consumatori e motori di ricerca, a determinare se due pagine web relative a un prodotto stanno facendo effettivamente riferimento allo stesso prodotto.
- Diventa impossibile eseguire comparazioni o ricerche basate su specifici parametri, a causa di informazioni disomogenee e non strutturate.



Più di quaranta anni fa l'uso degli standard GS1 ha rivoluzionato il largo consumo grazie all'introduzione del codice a barre. Oggi si possono trasferire nel mondo

L'OPINIONE

Omnicanalità e digitale con gli standard GS1



Compito delle organizzazioni GS1 è aiutare il sistema industria-distribuzione-consumatore a collegare fisico e digitale. Un'integrazione non lineare poiché vede al centro un consumatore che si sposta da un mondo all'altro secondo la sua convenienza e senza soluzione di continuità. Gli standard d'identificazione e di comunicazione GS1 consentono alle imprese di fornire al consumatore questa esperienza continua in modo fluido. Strumenti e soluzioni che abilitano, tra le altre cose, la sincronizzazione delle informazioni, l'automatizzazione dei processi e il riconoscimento univoco dei prodotti, dalla rete dove il "GTIN on the web" diventa lo standard d'identificazione che consente al consumatore di trovare il prodotto con certezza. Anche nel mondo digitale e dell'omnicanalità, quindi, gli standard GS1 confermano la loro rilevanza per l'eccellenza logistica e per la relazione con il consumatore.

Bruno Aceto
ceo GS1 Italy

online gli stessi standard GS1 e assicurare ai consumatori la migliore esperienza di acquisto possibile anche sui canali digitali. Prendendo le mosse dall'università del retail, il **Big Show della National Retail Federation** che si svolge ogni gennaio a New York, possiamo ricavare stimoli, spunti, motivi di riflessione relativi ai nuovi orizzonti del retail. Un concentrato di "next big things", che molte realtà già sperimentano: innovazione nei processi, pervasività del digital, con il suo strumento principale, lo smartphone, miglioramento



Guarda il video
"Omnichannel con il
codice a barre GS1"



Il successo comincia dalla soddisfazione dei dipendenti

«È un piacere girare nei negozi newyorkesi – scrive Fabrizio Valente, fondatore e partner di Kiki Lab – Ebeltoft Italy, che organizza una volta all'anno un retail tour a New York in occasione del Big Show della National Retail Federation – perché in genere ogni interazione con il personale è gratificante e positiva. Nonostante gli stipendi medi siano bassi e i posti di lavoro, come ben sappiamo, per nulla garantiti. Quali sono le chiavi per ottenere questo risultato? In primis la capacità di motivare la squadra». Qui di seguito alcuni casi ragionati di successo.

COSTCO FIDELIZZA I DIPENDENTI

Con i suoi 110 mld di dollari e quasi 700 negozi, Costco è il leader mondiale dei *warehouses club*, la formula dei cash & carry aperta anche ai privati in cui per entrare è necessaria una tessera (a partire da 55 dollari).

Oltre a pagare i dipendenti più della media, il gruppo garantisce veloci progressi di carriera per i più meritevoli. Assim, il vice-direttore del negozio del New Jersey, che nel 2014 ha fatturato 147 milioni di dollari e generato 2 milioni di profitti, ha solo 29 anni. Lavora in azienda da dieci, come vediamo dal badge che porta con orgoglio (come tutti), in cui è indicato l'anno di inserimento ed è verde quando l'anzianità raggiunge i 25 anni. Non stupisce che il tasso di turnover qui sia solo del 2%. Si stanno espandendo anche in Europa: dopo la Gran Bretagna hanno aperto in Spagna e a breve saranno presenti anche in Francia.

IL PERSONALE APPASSIONATO DI REI

REI è una catena di outdoor che seleziona come collaboratori dei veri appassionati. Che ti spiegano con orgoglio i prodotti, che hanno la garanzia soddisfatti o rimborsati per 365 giorni. Che forniscono consigli per viaggi ed escursioni sia nei frequenti workshop sia nel rapporto personale con i clienti. Che sono sostenuti dall'azienda nell'alimentare questa passione. REI è l'unica catena che concede ai dipendenti mesi sabbatici per realizzare i viaggi dei propri sogni. Non retribuiti, ma con la garanzia del reinserimento al ritorno. E comunque ogni sei mesi tutti possono usufruire di un giorno pagato per fare una attività outdoor.

GLI EDUCATORI AL BENESSERE DI LULULEMON

Lululemon è una catena di abbigliamento per l'active wear, in primis yoga, gym e running, con la mission di aiutare i clienti a vivere vite lunghe, divertenti e in salute. Nata in Canada, si è sviluppata molto negli Usa e ora anche in Europa. I negozi prevedono arredi flessibili, semplici da spostare quando sono previste sessioni di yoga, e non a caso il prodotto simbolo, spesso esposto anche in vetrina, è il classico tappetino. Gli addetti sono nominati 'educatori', e per far interpretare al meglio questo ruolo, l'azienda li coinvolge, su base volontaria, a preparare e condividere in negozio i propri obiettivi di miglioramento (fisico, di equilibrio, ecc.). Che vengono supervisionati nel tempo dai colleghi, creando circoli virtuosi di aiuto reciproco.

L'omnichannel è una tattica, non è la strategia

della shopping experience sia nel canale fisico sia in quello digitale.

Sull'omnicanalità si concentra poi l'attenzione dei retailer in tutto il mondo, ma a cercare una sua definizione, quella che sembra essere più adatta è che l'omnicanalità riguarda la relazione con il cliente e il modo con cui le imprese si adattano ai cambiamenti dei suoi bisogni. A guardarlo in questo modo, l'omnichannel è una tattica, non è la strategia.

Infatti, come sottolinea **Tom Cole**, partner di **Kurt Salmon**, l'omnichannel non definisce per il consumatore una modalità di contatto con il retailer, ma è un'esperienza senza soluzione di continuità che offre prodotti, capacità di coinvolgimento e livello di servizio identici. E richiede un

cambiamento strutturale, come quello di **Macy's**, per far sì che digitale e fisico si aiutino a vicenda per operare in maniera più efficiente e per diventare il migliore retailer in entrambi i canali.

Ma per far questo, è stato anche detto, è necessario uno sforzo di adattamento da parte delle persone e delle organizzazioni verso l'omnicanalità. «Abbiamo bisogno di persone che dimostrino di avere affinità con il cliente e non si comportino come prima. Se le persone non sono aperte al cambiamento non si può andare lontano», ribadisce **Diane Ellis**, presidente e ceo di **The Limited**.

Anche perché il personale non è diverso dal cliente: entrambi utilizzano smartphone e tablet. Un'analisi di **The Boston**

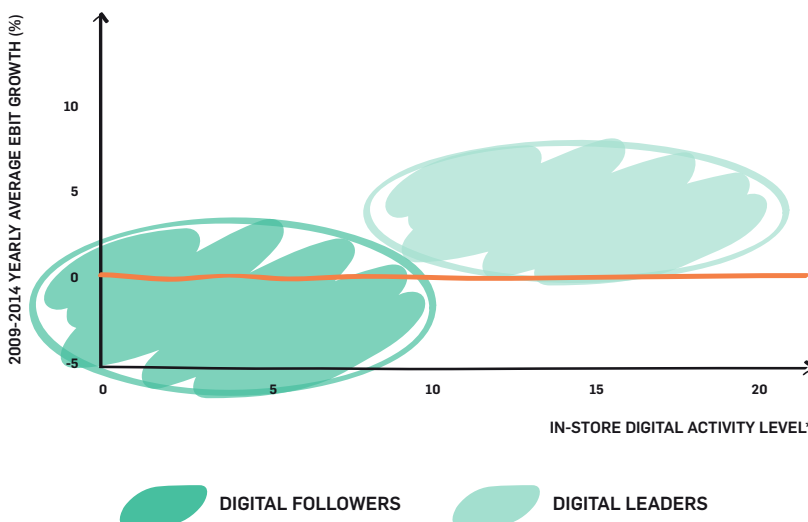
Consulting Group dimostra che i distributori “fisici” che adottano tecnologie digitali nei negozi, per migliorare sia l’esperienza del cliente sia le prestazioni dei dipendenti, tendono a ottenere migliori prestazioni di quelli che non hanno ancora implementato una strategia digitale. L’analisi, svolta tra 25 retailer nel settore fashion in Europa e in Usa, rileva che le aziende leader nell’adozione di soluzioni digital hanno mostrato una crescita dell’Ebit superiore ai follower, definendo come leader le aziende che hanno completamente integrato le tecnologie digitali all’interno delle attività quotidiane, perseguono una strategia multicanale, sviluppano capacità di analisi dei dati e integrano le tecnologie digitali nell’esperienza in-store. (VEDI FIGURA 1)

Uno degli ingredienti segreti dell’omnicanalità è la **gestione dell’inventario**, tanto che per molti operatori è diventata una priorità investire in strumenti che permettano ai retailer di canalizzare gli ordini con la massima profittabilità e, soprattutto che consentano di essere più vicini ai clienti. L’obiettivo è avere un impatto positivo diretto sulla customer experience attraverso una gestione delle informazioni relative agli ordini e alle consegne più flessibile e accurata. In una parola, più efficace.

Uno degli aspetti particolarmente in evidenza nell’arena competitiva d’oltreoceano (ma gli effetti si manifestano anche nella vecchia Europa) riguarda i **tempi di consegna**: è tramontata l’epoca in cui chi ordinava online aveva la pazienza di aspettare due o tre giorni. Oggi i clienti vogliono ricevere la merce subito. Sono nate così società che forniscono ai retailer il servizio di consegna immediata,

FIGURA 1

L'ATTIVITÀ DIGITAL NEL PUNTO VENDITA È CORRELATA ALLA CRESCITA DELL'EBIT



Fonti: Press search; annual reports; BvD's Orbis; BCG analysis

come **Deliv** a San Francisco o **Uberrush** a New York, nello stesso giorno dell'ordine e colmano l'ultimo miglio di distanza tra il retailer e il cliente attraverso un'app e una rete di “driver” che si rendono disponibili per la consegna. Senza considerare **Amazon Prime** e **Google Express**, e perfino **Starbucks**, che effettua il servizio di consegna tramite una specifica app.

In particolare, a Milano Amazon sta offrendo il servizio di consegna in un'ora.

Non solo, lo smartphone diventa anche protagonista delle trasformazioni che stanno investendo la codifica dei prodotti. Il vecchio caro codice a barre GS1, però, non

è ancora pronto per andare in pensione. Anzi, sono le tecnologie di lettura che stanno evolvendo verso lo **scanning automatico** per rendere più semplice e veloce il self checkout da parte dei clienti. Poiché il tema è sempre quello delle informazioni, sono disponibili software per analizzare i dati per future promozioni e per comunicare con i clienti. Un passo successivo può essere di utilizzare i dati del codice a barre per aumentare i servizi ai clienti.

Molti retailer integrano il codice a barre nei pagamenti con lo smartphone in alternativa alla tecnologia NFC (near field communication). In particolare l'accoppiata lettori di codice a barre e smartphone trova impiego nel

Cinque sfide per il retail

Quali sono gli scenari che si stanno configurando nel retail a livello internazionale e quali impatti avranno sull'operatività delle catene e delle insegne nei diversi settori? Per Fabrizio Valente, fondatore di Kiki Lab - Ebeltoft Italy, le possibili linee di sviluppo sono cinque, e prendono le mosse dalla previsione che nel 2020 il 50% delle vendite saranno "off", in negozio e il restante 50% delle vendite saranno "on", cioè digitali. Questo è lo scenario che si prospetta per molti. Ecco quindi le sfide future per il retail.

INTEGRAZIONE CON E-COMMERCE

Nei mercati meno avanzati, come l'Italia, l'e-commerce è dominato dai *pure player*, in primis **Amazon**; a differenza degli UK dove primeggiano i retailer che hanno integrato il commercio elettronico nel canale fisico. Come **John Lewis** che realizza oltre il 25% del proprio fatturato online (o con il click e ritira) e sta sviluppando l'e-commerce con gli stessi prezzi dei negozi fisici. Ha inoltre lanciato, in piena crisi, un nuovo format "fisico".

MAGGIOR SERVIZIO

Più servizio nei negozi fisici ma anche online, come fa **Google** che ha ideato packaging moderni e accattivanti e offre una consegna unica unendo diversi ordini dei retailer. Google sta infatti sviluppando partnership con grandi catene retailer (**Wholefoods**, **Target**, **Costco**, **Walgreens**, ecc.), ma anche con negozianti indipendenti per geolocalizzare gli acquisti veloci di clienti esigenti. Presupposto: attrezzarsi con sistemi in grado di

condividere in tempo reale gli stock. **Harris & Hoole**, una catena di *coffee store* partecipata da **Tesco**, grazie al sistema CRM è in grado di riconoscere i propri clienti, salutarli per nome e, il giorno del compleanno, offrire il caffè preferito.

MENO NEGOZI, PIÙ ESPERIENZIALI

Nel 2020 nel Regno Unito si prevede che il 23% dei punti vendita verranno chiusi, con uno spostamento delle vendite sull'online. **Ikea** ha aperto ad Amburgo un nuovo format con una superficie più piccola del 65%. La tendenza è quindi una riduzione dei negozi, minori superfici per le grandi aree e in controtendenza un ampliamento di quelli specializzati, poiché l'area retail dovrà sempre di più favorire quei temi differenzianti dall'e-commerce come sensorialità, esperienzialità, storytelling.

PREZZI LIQUIDI

Un altro trend è la diffusione di prezzi elettronici e una maggiore accettazione dei "prezzi liquidi" in particolare in aree come aeroporti e alberghi. Amazon arriva a modificare i propri prezzi anche otto volte al giorno.

TEAM BUILDING

Resta un fattore strategico: il personale deve essere guidato e facilitato per creare delle sinergie. Il ceo di **Samsung** ha affermato di essere diventato un cso, chief synergy officer, ovvero un facilitatore di sinergie.

campo dei coupon e degli stessi pagamenti.

Anche sul fronte del **negozio fisico** l'accento è posto sull'integrazione tra customer experience e tecnologie: specchi smart nei camerini di prova che fotografano a 360° il consumatore che può rivedere l'immagine a casa o spedirla a qualcuno per un commento istantaneo; tecnologia **Beacon** che invia notifiche e offerte allo smartphone del consumatore che si trova nel punto vendita; e sistemi di pagamento innovativi.

Solo pochi anni fa, le tecnologie di punta in negozio erano i pos e gli scanner. Ora, le nuove soluzioni digitali stanno spuntando ovunque e possono aumentare

l'efficacia dei dipendenti, fornendo loro i dati per eseguire un compito, sia nell'interazione con il cliente sia nel back office. I dipendenti di aziende come **The Container Store** e **Tesco** stanno portando o indossando soluzioni in-store per supportare la gestione del flusso di lavoro, il merchandising e la gestione tattica delle vendite giorno per giorno.

Per il cliente, le tecnologie digitali possono integrare i canali di vendita online e offline e guidare verso un'esperienza di shopping senza soluzione di continuità: schermi e chioschi in-store forniscono ai clienti l'intera gamma delle referenze disponibili, gli specchi magici offrono informazioni di prodotto,

raccomandazioni, e accessori virtuali; il *clienteling* consente al personale del punto vendita, utilizzando i dati sulle preferenze e sul comportamento del cliente, di proporre una esperienza in store personalizzata.

Molti osservatori, poi, invitano a considerare attentamente il **ruolo dei Millennials** che, anche in questo caso, sono quelli che possono azionare il bottone del cambiamento.

In effetti, i giovani tra i 18 e i 34 anni sono una categoria al centro dell'attenzione un po' in tutto il pianeta, tranne che nella "vecchia" Europa, perché sono veramente la categoria di consumatori che trainano le trasformazioni.

Oltre
3,5
 mld \$
 il valore della
 condivisione di beni
 personali nel 2014

Un esempio: la *sharing economy*, che può avere impatti importanti anche per il mondo del retail. I consumatori condividono i prodotti e i servizi perché consapevoli di un consumo eccessivo, desiderano concentrarsi sull'esperienza e vogliono incoraggiare la comunità e la sostenibilità. **Forbes** ha stimato che la condivisione di beni personali nel 2014 ha superato i 3,5 miliardi di dollari (+25% sull'anno precedente) e gli analisti prevedono che nei prossimi dodici mesi questa cifra raddoppierà. L'interesse dei nuovi consumatori nella *sharing economy* è legato al rifiuto del consumo eccessivo e spensierato che ha caratterizzato i decenni passati e ai desideri di una maggiore socialità.

Le ragioni? Certamente il risparmio di denaro, ma anche la ricerca di un senso di utilità e di attivismo, la riduzione dell'impronta ambientale, il supporto alle microattività locali e l'opportunità di incontrare nuove persone. **In sostanza un'alternativa al massmarket.** E ciò colpisce anche i retailer. Per esempio

Ikea ha lanciato in Norvegia una campagna per invitare i clienti a vendere i loro mobili usati durante le settimane delle promozioni. Una sorta di rottamazione *peer to peer*!

Ovviamente l'accettazione della *sharing economy* da parte dei Millennials è più che ovvia, ma anche le classi di età più mature sono coinvolte. Le persone condividono più agevolmente con coloro di cui si fidano, e internet sta creando un nuovo modo di costruire la fiducia. Il 91% dei consumatori raccomanderebbe i servizi che hanno condiviso con gli amici, secondo un'indagine di **Vision Critical**.

Quali sono allora le urgenze per i retailer? Innanzitutto bisogna porre attenzione al fatto che si tratta di un fondamentale cambiamento nel modo in cui le persone hanno accesso ai beni e ai servizi. Ma la reinvenzione dell'economia dei consumi non può prescindere da due questioni cruciali: l'Internet of Things e i big data.

L'Internet of Things, legato alla capacità di molteplici dispositivi della vita quotidiana di trasferire informazioni, si diffonderà tanto più quanto i costi di rete

8,9

triloni di \$
 la spesa per IoT
 nel 2020

diminuiranno e aumenterà la disponibilità di memoria. Il fattore di cambiamento è costituito dal numero di dispositivi in grado di trasferire dati, dalla smart Tv all'auto, dai dispositivi indossabili (che hanno la capacità di interagire con le persone su base regolare) ai gadget domestici. Un rapporto di **Idc** prevede che la spesa per IoT raggiungerà 8,9 trilioni di dollari nel 2020, quasi il doppio dei 4,8 trilioni spesi nel 2012.

L'enorme **flusso di dati senza fine** generato da diverse

Omnicanalità e strategie di prezzo

S secondo Greg Girard di IDC i retailer devono raccogliere e applicare le grandi quantità di informazioni relative a prodotti, servizi cui i consumatori hanno accesso attraverso i loro dispositivi. «Conoscere i clienti non è però sufficiente. Occorre conoscere qualsiasi cosa riguardo ai prodotti e ai servizi offerti dai concorrenti e come li propongono al mercato» afferma Girard. I prezzi saranno visibili in tempo reale e localizzati. Si apre in sostanza l'era dei prezzi dinamici anche per il retail, secondo quanto è già in uso nelle linee aeree e negli alberghi. Per Eric Lystad di Home Depot, «la strategia di prezzo dovrà essere articolata, sfumata e definita in anticipo, basata su una conoscenza competitiva accurata e veloce: non ci sarà più un prezzo unico per tutti».

fonti correlato con lo sviluppo dell'omnichannel rende più complessa la supply chain: si moltiplicano i punti di consegna e i tempi del ciclo si sono ridotti. I retailer sono alla ricerca di tecnologie che aumentano il livello di visibilità, ma gli strumenti di ieri non aiutano a rispondere alle sfide odierne del business. Anzi, secondo **Jeff Roster di Gartner Research** i big data diventano un fatto normale di business. Il problema è che le organizzazioni non hanno realmente compreso la fondamentale trasformazione che essi determinano, passando da sistemi d'innovazione a essere sistemi di differenziazione.

Secondo una ricerca di **Accenture Analytics** il 58% dei retailer ritiene i big data molto importanti e il 36% li considera importanti per la propria organizzazione e indicano tre principali ragioni per usarli: analizzare i comportamenti dei clienti (56%), riunire differenti fonti di dati (49%) e migliorare la personalizzazione (48%). L'82%, poi, concorda che i big data stanno cambiando il modo di interagire e di relazionarsi con i clienti.

Per un settore che ha a disposizione un gran numero di informazioni attraverso il pos, il web, i dispositivi mobili, i call center,

il potere dei big data non è quello di generare un maggior numero di report ma quello di sviluppare una miglior visione degli obiettivi con pochi report. Quali sono, chiedono gli esperti, gli obiettivi che si vogliono raggiungere attraverso i big data, quale aspetto del business si vuole migliorare? E su una cosa sono concordi. Se si guarda solo allo storico delle vendite e non si guarda a fattori esterni, si perde l'enorme potenzialità predittiva dei big data. Bisogna spostare l'attenzione dalla quantità delle informazioni alla loro rilevanza, interpretare il comportamento dei consumatori e offrire quanto è più rilevante

Innovazione in azione/1

Dai moltissimi spunti del Retail Tour a New York organizzato da Kiki Lab - Ebeltoft Italy, ecco alcuni interessanti casi di innovazione.

LA PERSONALIZZAZIONE DI CONVERSE

Un flagship affascinante, quello di **Converse** a Soho, un palazzo d'epoca, con colonne in ghisa e soffitti alti. Sapiente l'uso del visual merchandising, molto accattivante e in linea con il target di riferimento e coerente con lo slogan "shoes are boring, wear sneakers". Spazio alla de-standardizzazione, concetto che caratterizza questo brand che **Nike** ha acquisito una decina di anni fa, portandolo dal fallimento al successo. Un corner presenta una linea di sneaker realizzate con tessuti fatti a mano, in edizione limitata, disponibile solo in punti vendita selezionati. In fondo il lab per la personalizzazione, con processi assistiti dai tablet o dal personale specializzato. Al cliente non resta infine che completare il processo con la scelta, amplissima, dei lacci. Interessante la scelta di non esporre lo stock in area vendita, per facilitare un visual merchandising attrattivo: è il cliente stesso che, dopo aver scelto modello e taglia, si reca a un banco per richiedere il prodotto. Il tema delle community creative è molto vicino alla mission del brand: Converse ha creato uno studio a Brooklyn, a disposizione di band e artisti poco conosciuti, che possono utilizzarlo gratuitamente.

TRADER JOE'S CONIUGA CONVENIENZA E ACCOGLIENZA

Un supermercato di proprietà di uno dei fratelli **Aldi** (discount leader in Germania), che riesce a coniugare posizionamento di prezzo aggressivo con un ambiente caldo e accogliente, caratterizzato da una cartellonistica realizzata a mano da visualizer specializzati. Il successo è notevole: spesso bisogna mettersi in

coda per entrare. È stato creato anche un format dedicato solo al vino, con caratteristiche simili e caratterizzato da un'offerta ampia e variegata, con la prevalenza di vini americani (in particolare californiani) e un'interessante offerta di vini biologici.

KATE SPADE SATURDAY DA E-TAILER A DESTINATION STORE

La versione più giovane e conveniente delle boutique di abbigliamento e accessori: **Kate Spade**. Lanciato nel 2012 negli Stati Uniti come e-tailer, il brand conta ora 13 negozi, dove sono organizzati numerosi eventi in-store, con l'obiettivo di renderli dei destination stores. L'assortimento comprende abiti caratterizzati da colori vivaci, jeans, costumi da bagno, maglieria e una grande varietà di accessori, oltre a prodotti dedicati al beauty e alla casa e categorie cool, come frisbee e skateboard. Il digital ha una parte importante all'interno dei negozi: numerosi gli iPad strategicamente posizionati nel punto vendita, a disposizione dei clienti che possono consultarli per verificare prezzi e visionare informazioni sui prodotti, suggerimenti di stile, video e immagini caricati anche dai clienti stessi, costantemente coinvolti per interagire con il brand.

IL BODY SCANNER DI BLOOMINGDALE

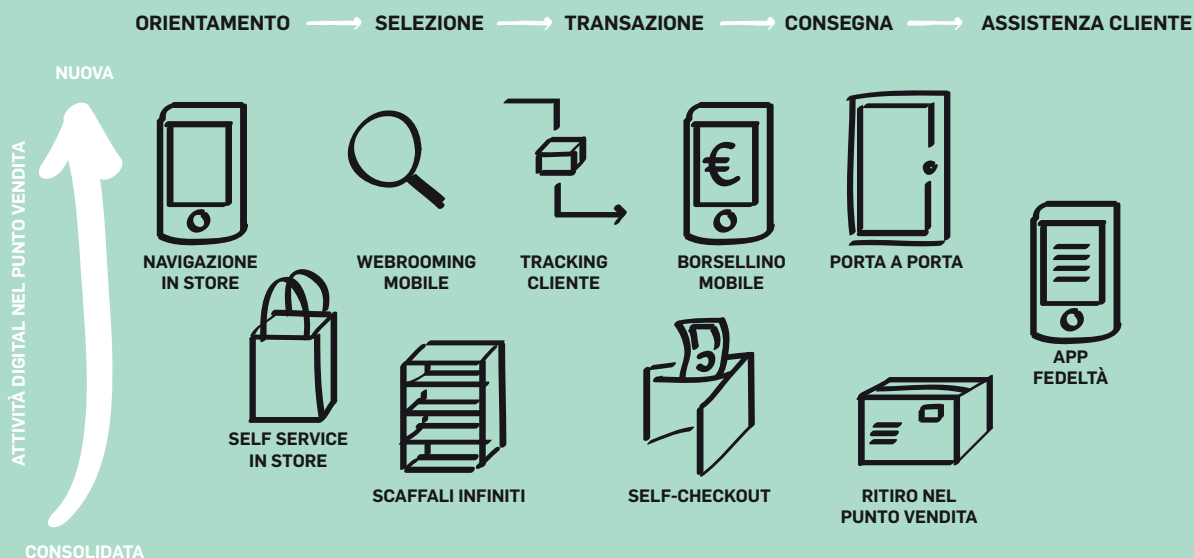
Nel department store di New York, con **Me-Ality** il cliente può scannerizzare il proprio corpo e ricevere così un elenco personalizzato di capi di abbigliamento adatti alla propria taglia. Il processo è molto semplice: il cliente deve togliersi le scarpe, oltre a eventuali capi in pelle, ed entrare nella cabina con il body scanner. Dopo circa un paio di minuti, alla fine del processo, riceve un foglietto con il proprio nome e un codice a barre che gli permette di avere i suggerimenti personalizzati sui capi da scegliere.

per loro (per i consumatori).
Gli e-tailer come Amazon già lo fanno. ■

Nuovi modelli organizzativi per gestire l'innovazione

Competere nel digitale richiede una mentalità meno conservativa da parte dei retailer tradizionali. L'errore più comune è attribuire all'IT la responsabilità dello sviluppo delle soluzioni digitali nei punti vendita per migliorare l'esperienza del cliente. I modelli di maggior successo invece integrano i gruppi di lavoro IT con quelli di vendita. Al riguardo Boston Consulting Group individua diversi modelli organizzativi: dalla responsabilizzazione di gruppi di dipendenti per esplorare le nuove tecnologie in grado di migliorare l'esperienza di vendita alla creazione di team concentrati sullo sviluppo di innovazioni sul lato cliente, dalla creazione di laboratori (interni o esterni) che diano forma al futuro del retail alla partecipazione a un ecosistema di fornitori di soluzioni e contenuti (aziende che già operano nel digital o università) o al finanziamento di start up per l'esecuzione di progetti pilota in negozio.

LE SOLUZIONI DIGITAL NEL PUNTO VENDITA SONO UTILIZZATE NELLE DIVERSE FASI DEL PROCESSO D'ACQUISTO



Nota: Le fasi nel processo d'acquisto del cliente sono ricavate dalla metodologia di audit della shopping experience multicanale di Boston Consulting Group

Fonte: Boston Consulting Group

La trasformazione digitale passa dallo smartphone

E-commerce, App per facilitare l'esperienza d'acquisto, pagamenti di prossimità: i dispositivi mobili si confermano il vero moltiplicatore di tutte le attività digitali e il "grimaldello" che apre le porte all'omnicanalità.

S secondo le ultime stime di **Ecommerce Foundation**, in tutto il mondo le vendite complessive di beni e servizi online si attesteranno sui 2.100 miliardi di dollari a fine 2015 (erano 1.840 miliardi a fine 2014), cioè il 5% sul totale complessivo delle vendite retail. Sono in media il 75% gli utenti di internet che nel mondo accedono al web tramite dispositivi mobili.

Se, poi, analizziamo la sola Europa, per il 2015 si stima a 470 miliardi di euro il fatturato complessivo di beni e servizi acquistati tramite e-commerce, con una preponderanza del 54% dei beni rispetto al 46% dei servizi.

In Europa la popolazione di e-shopper supera i 230 milioni di individui e sono circa 2,5 milioni i posti di lavoro che direttamente o indirettamente l'e-commerce sta generando nel vecchio continente. Nel corso del 2014 i tre paesi europei in cima all'ideale classifica che catalizzano il 60% delle vendite online sono: UK con 122 miliardi di euro, Germania con 70 miliardi, Francia con 56,8.

In Italia - rileva **Netcomm** - prosegue la costante crescita a doppia cifra che caratterizza l'e-commerce a partire dal 2010: dopo aver ottenuto un incremento del 16% nel 2014, l'e-commerce registra per il 2015 un'ulteriore crescita del 15% che porterà il

75%

degli utenti di internet nel mondo accede al web con i dispositivi mobili

+15%

è la crescita
delle vendite
e-commerce in Italia

mercato a superare i 15 miliardi di euro (16,6 se si considerano anche gli acquisti effettuati su siti stranieri).

«Sempre più interlocutori, finalmente, iniziano a cogliere le opportunità che solo la rete è in grado di assicurare al nostro tessuto imprenditoriale, aiutando e sostenendo le aziende, le startup e i player internazionali qui convenuti a competere con norme chiare e trasparenti» rileva **Roberto Liscia**, presidente di Netcomm, il Consorzio del Commercio Elettronico Italiano. «Oltre ai numeri positivi e di crescita a doppia cifra che da anni segnaliamo, va rimarcato che **le imprese italiane che vendono online sono oggi solo il 4% del totale**, l'accesso alla banda larga rimane insufficiente, la copertura finanziaria per gli investimenti necessari sono ancora un interrogativo non risolto. L'Italia è conosciuta nel mondo per i suoi prodotti di abbigliamento, calzature, accessori, moda, arredo, design, vino e prodotti alimentari-gastronomici di qualità. Tutte le piccole e medie

imprese italiane che producono e/o commercializzano questo tipo di prodotti hanno degli spazi di mercato veramente straordinari. Tecnicamente stiamo parlando di una platea di oltre un miliardo di consumatori che abitualmente compra online, affascinata dal *Made in Italy* in tutte le sue sfaccettature, e di 4,2 miliardi di individui che quotidianamente sono su Internet. Ma **stiamo perdendo competitività** a livello globale e non riusciamo a sfruttare il potenziale di domanda che potrebbe trovare più facilmente sbocchi su questi mercati».

Nella dinamica decisamente positiva dell'e-commerce italiano, un ruolo interessante è quello svolto dai marketplace come Amazon ed eBay, in particolare riguardo all'esportazione (la recente inaugurazione del negozio Amazon Made in Italy anche su amazon.co.uk è l'esempio di quanto i marketplace possano aiutare il tessuto delle PMI e degli artigiani ad affacciarsi all'estero, ndr). Secondo il report di **Casaleggio & Associati** sull'e-commerce

4%

la percentuale
dell'e-commerce sul
totale mercato retail
in Italia

1

miliardo i potenziali
acquirenti online del
Made in Italy

in Italia, l'affermarsi dei marketplace continua a erodere il fatturato degli altri operatori soprattutto nei settori dell'elettronica di consumo (-4%) e dell'editoria che tuttavia continua a crescere grazie al nuovo mercato digitale (+5%).

I marketplace e gli attori stranieri si stanno quindi posizionando sul nostro mercato e sono responsabili della trasformazione a cui stiamo assistendo, dove i rivenditori online italiani, in particolare nei settori dell'elettronica di consumo e dell'editoria stanno lasciando spazio a economie di scala che non riescono a contrastare.

«Lo sviluppo all'estero è in continua crescita e nel 2014 il fatturato e-commerce delle aziende italiane generato all'estero è stato in media il 31% (in crescita rispetto al 29% del 2013) delle vendite online complessive delle aziende che si sono attrezzate per la vendita oltre confine» afferma **Davide Casaleggio**, partner di Casaleggio Associati.

I TREND DELL'E-COMMERCE

Marketplace

I marketplace sono un canale fondamentale di vendita e si prevede un'ulteriore crescita



Predictive selling

L'analisi dei big data consente di personalizzare messaggi e prodotti da proporre a livelli di singolo utente



Vendita all'estero

I mercati esteri diventano accessibili anche alle PMI grazie anche ai marketplace



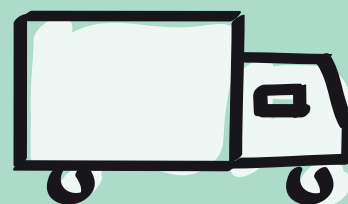
Subscription per beni commodity

La domanda dei prodotti in abbonamento cresce per i beni ad acquisto ripetuto come cibo e cosmetici



Logistica come asset strategico

Nuovi modelli di consegna e ritiro ed efficienza nella gestione dell'ultimo miglio sono prioritari



Accesso ai contenuti digitali

L'accesso temporaneo ai contenuti digitali come musica, video e giochi ne ha sostituito l'acquisto



Tornando al mercato interno, «in Italia la penetrazione dell'e-commerce sul totale del mercato retail sta crescendo e passa dal 3,6 al 4% nell'ultimo anno» afferma **Alessandro Perego**, responsabile scientifico dell'Osservatorio e-commerce B2C Netcomm - Politecnico di Milano.

«Un ruolo chiave, in questa crescita, ce l'hanno anche settori "emergenti" per il nostro e-commerce, come ad esempio l'arredamento che raggiunge quota 350 milioni di euro, +75% rispetto al 2014, e il food&wine enogastronomico che sfiora i 260 milioni di

euro, in crescita del 30% rispetto allo scorso anno. Ne sta beneficiando soprattutto la vendita di prodotti, che nel 2015 pareggerà quella di servizi, passando dal 46 al 50% delle vendite online da siti italiani».

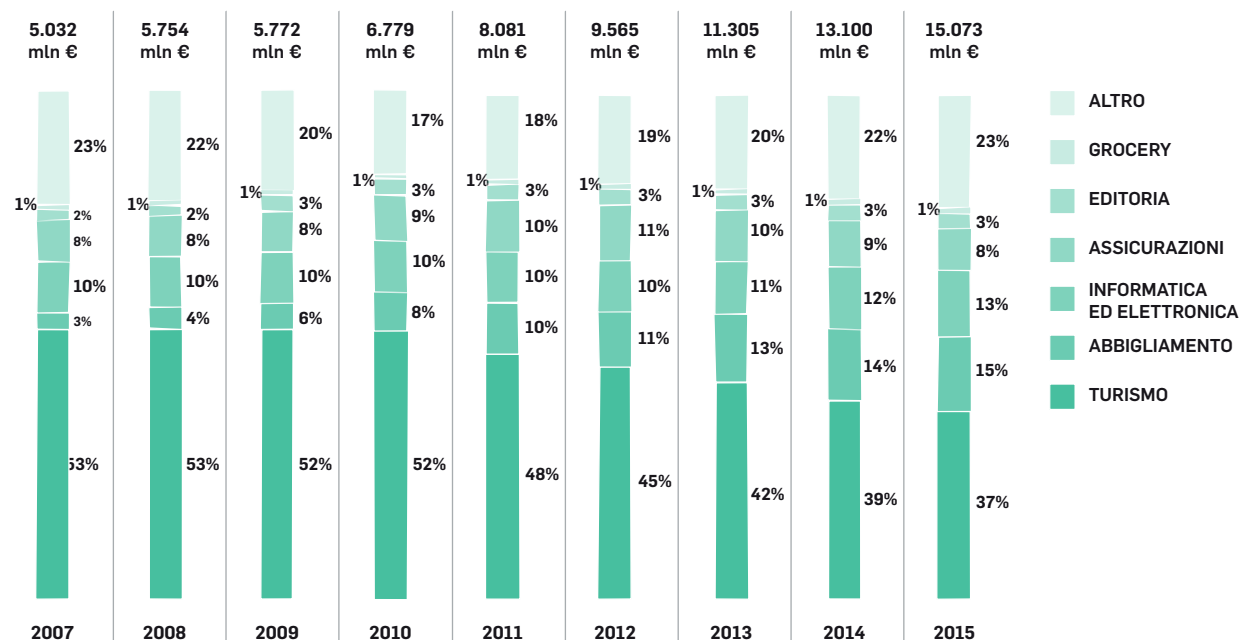
(Nota: i dati rilevati da Netcomm - Politecnico di Milano si riferiscono ad aprile 2015. A ottobre è stato presentato il nuovo Osservatorio eCommerce B2C, che si discosta un poco in termini numerici, ma conferma le linee di tendenza illustrate. Il dato maggiormente variato nei due periodi di rilevazione

riguarda il food & grocery che a ottobre è dato con un valore del transato di 466 milioni di euro e una quota di mercato del 3%, la stessa dell'arredamento, con un valore di 447 milioni di euro). (VEDI FIGURA 1)

Il **mobile commerce** si conferma tra i fenomeni più significativi della dinamica dell'e-commerce in Italia: gli acquisti tramite smartphone crescono del 78% nel 2014 e registrano un'ulteriore crescita del 68% nel 2015, con un valore triplicato in due anni, da un totale di 610 milioni nel 2013 a **1,7 miliardi di euro nel 2015**

FIGURA 1

LA DISTRIBUZIONE DELLE VENDITE PER COMPARTO MERCEOLOGICO (2007-2015)



Fonte: Fonte: Politecnico di Milano "Osservatorio eCommerce B2C" 2015

degli internauti
è soddisfatto
dell'esperienza
d'acquisto con lo
smartphone

(secondo gli ultimi dati dell'Osservatorio eCommerce B2C del Politecnico di Milano).

Non solo. La navigazione da smartphone ha superato quella da pc: gli italiani connessi a Internet ogni giorno via mobile sono 15 milioni e navigano per 90 minuti.

«Le aziende si sono ormai rese pienamente conto della rivoluzione in atto e del fatto che il mobile possa diventare il grimaldello che apre il portone della multicanalità» afferma **Andrea Rangone**,

responsabile scientifico dell'Osservatorio Mobile Marketing & Service. «E così nel corso del 2014 abbiamo assistito ad una forte crescita degli investimenti in **mobile advertising**, alla sperimentazione di diverse soluzioni di mobile couponing, al ripensamento di alcuni processi di business in una logica customer-centric».

In un contesto in cui il mobile - strumento per definizione personale e interattivo - diventa un nuovo punto di contatto con il cliente, è quindi necessario che le aziende creino un legame affettivo con la marca lungo tutto il processo d'acquisto.

L'OPINIONE

Mobile, marca e processo d'acquisto



Il mobile abilita interazioni totalmente nuove tra il cliente e la marca e tutto ciò richiede una trasformazione dei modelli di business in una logica multicanale. Il percorso si è finalmente avviato, anche se tale processo si rivela articolato e complesso. Le aziende, infatti, sono chiamate ad abbattere dogmi organizzativi e riallineare sistemi di performance nell'ottica cliente centrica e non prodotto o canale centrica. Gli attori dell'ecosistema dei servizi di marketing e comunicazione devono, invece, continuamente innovare i propri modelli di business nell'ottica del *data-driven marketing* e del *real-time marketing*; devono, inoltre e soprattutto, saper progettare nuovi modelli di creatività in cui contenuto, contesto e canale convivano e sprigionino le sinergie. È questa però l'unica via in cui il mobile potrà contribuire a chiari risultati di business.

Giuliano Noci

responsabile scientifico dell'Osservatorio Mobile Marketing & Service del Politecnico di Milano



@FPalermi

È necessario ridisegnare business model, l'innovazione digitale è una conseguenza #OIR15

L'utilizzo del mobile tra i consumatori è significativo anche all'interno del processo d'acquisto: oltre tre quarti dei mobile surfer, infatti, usa lo smartphone in almeno una delle fasi (pre-vendita, vendita, post-vendita). In particolare, il 58% dei mobile surfer lo usa fuori dal negozio e il 41% direttamente dentro il punto vendita; le due attività prevalenti sono la ricerca di informazioni sui prodotti da acquistare e il confronto prezzi. Il 18% impiega lo smartphone per attività a seguito



@Osserv_Digital

@PeregoAle la digital transformation è ripensamento dei modelli di business, non è una moda #OIR15

PROFILO DEL MOBILE SURFER ITALIANO

56 / 57



dell'acquisto: tra quelle più frequenti ci sono il monitoraggio della spedizione e la pubblicazione dei commenti sul prodotto. È il settore dell'elettronica di consumo quello dove si registra la percentuale più alta di utenti che utilizzano lo smartphone nel processo d'acquisto: il 60% dei mobile surfer contro il 48% nel mondo abbigliamento e accessori e il 29% nella GDO grocery. (VEDI FIGURA 2)

Sono molte anche le applicazioni dei brand scaricate dagli utenti. Nella top 5 dei settori delle App brandizzate più scaricate figurano al primo posto banche e/o assicurazioni, al secondo trasporti e viaggi e al terzo telecomunicazioni. Seguono, ai piedi del podio negozi del mondo dell'elettronica e abbigliamento.

«Il mobile è dunque pienamente entrato nel processo di acquisto - dice **Guido Argieri**, telco&media director di **Doxa** - e 1 internauta su 3 ci dice che grazie allo smartphone l'esperienza d'acquisto è decisamente migliorata. Se la fase pre-acquisto è predominante per tutti e caratterizzata soprattutto dalla ricerca di informazioni sul prodotto, **l'integrazione fisico-digitale** nel punto vendita si dimostra centrale per i target di clientela più evoluti e più ricettivi nei confronti delle iniziative mobile dei brand».

@cupmar

In Italia si investe ancora poco in innovazione digitale nel #Retail, ma ce n'è un gran bisogno. @umbertobertele #oir15

2

miliardi di euro
i pagamenti
in remoto e di
prossimità con lo
smartphone

verso un utilizzo “olistico” dello smartphone nel suo processo d’acquisto, ma è proprio nell’ultima fase, quella della transazione che l’ecosistema dell’offerta sta ancora registrando criticità e le resistenze a un pieno decollo dei pagamenti in mobilità. Lo afferma l’Osservatorio Mobile Payment & Commerce della **School of Management** del Politecnico di Milano, che pure nella sua ultima edizione certifica la varietà di soluzioni e il procedere dei lavori sul fronte dell’offerta. Certo, in sei anni la tecnologia ha fatto passi da gigante, la diffusione dei telefoni NFC è ormai avviata. Però, l’Italia è contraddistinta

da **una inerzia che rallenta tutto l’ecosistema**, quantunque la crescita del mercato ci sia e sia anche percentualmente rilevante.

I new *digital payment*, infatti, cioè l’insieme dei pagamenti attraverso il pc, il *remote payment* attraverso lo smartphone e i pagamenti di prossimità con smartphone, mobile pos e carte senza contatto, nel 2014 sono passati da 15 a 18 miliardi di euro (+20%) conquistando il 12% del mercato dei pagamenti digitali. Le carte di credito, che pure assommano a 128 miliardi di euro sono cresciute solo dell’1,6%. Nell’insieme i pagamenti senza

FIGURA 2

LE FASI DEL PROCESSO D’ACQUISTO

Percentuale di mobile surfer che usa lo smartphone nelle diverse fasi del processo d’acquisto



Nota: “Pensa all’ultima occasione in cui hai usato lo smartphone di supporto di un tuo acquisto di elettronica/abbigliamento e accessori/spesa alimentare. In quali di questi momenti del tuo processo d’acquisto lo hai utilizzato?” – valori % – Base user smartphone per attività online

Fonte: School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con Doxa “Osservatorio Mobile Marketing & Service” 2014

contante ammontano a 146 miliardi di euro (+3,6%).

«Nell'insieme, i nuovi pagamenti digitali trainano i pagamenti elettronici e il mobile payment di beni e servizi è l'area più dinamica» precisa **Giovanni Miragliotta**, responsabile della ricerca dell'Osservatorio Mobile Payment & Commerce. Nel 2014, infatti, cresce del 55% e supera i 2 miliardi di euro.

Il remote payment continua la sua crescita, in particolare per il pagamento di beni e servizi (titoli di trasporto, parcheggi, ricariche telefoniche, bollettini) che passano da 610 milioni di euro nel 2013 a 1,2 miliardi e il pagamento di contenuti digitali cresce del 20% a 760 milioni di euro; nei **pagamenti di prossimità con carta contactless o smartphone** si concentrano tuttavia le maggiori attese.

«Prevediamo una crescita importante» sottolinea **Valeria Portale**, responsabile della ricerca dell'Osservatorio Mobile Payment & Commerce «nel caso in cui alcuni fattori abilitanti fossero messi in atto: l'avvio delle iniziative di tutte le banche e degli operatori telefonici, la distribuzione massiva delle Sim NFC il raggiungimento di accordi da parte di **Apple** con almeno le tre principali banche italiane, l'arrivo delle soluzioni Hce (*Host card emulation*) sul mercato italiano e una forte azione promozionale».

L'Osservatorio stima in 12 milioni gli utenti che dispongono di smartphone NFC raddoppiati dal 2013, ma solo 800 mila sono le sim NFC attive, con la promessa degli operatori di raggiungere i 5 milioni entro la fine del 2015, e solo 250 mila sono i pos

L'OPINIONE

Gli investimenti si concentrano sul mobile



Nel corso del 2014 molte aziende sono diventate consapevoli del ruolo giocato dal mobile come touchpoint necessario nelle strategie di relazione e fidelizzazione dei consumatori e come potenziatore degli altri punti di contatto. Alcuni settori hanno già maturato una visione strategica e l'hanno resa operativa, come i pure player del mondo e-commerce, nei quali il mobile guida le scelte di investimento in termini di sviluppo, design, usability.

I retailer tradizionali, invece, si stanno interrogando su quale possa essere la reason why per i propri consumatori nell'uso dell'App. In questo settore, tuttavia, rileviamo una crescente attenzione verso il potenziamento della shopping experience dei consumatori, in particolare all'interno del punto vendita.

Le aziende produttrici del settore largo consumo utilizzano il mobile per conoscere i propri clienti e iniziare a costruire una relazione costante con loro, mentre per le imprese di servizi (settore finance/banking, telco e utility) il mobile assume un duplice ruolo strategico di acquisizione di nuovi clienti e di supporto al customer care. Nel settore automotive, infine, il paradigma dell'internet of things, delle connected car, rendono lo smartphone uno strumento di vera e propria interazione col veicolo.

Andrea Boaretto
responsabile della ricerca Osservatorio Mobile Marketing & Service
School of Management Politecnico di Milano

contactless funzionanti. Anche nelle carte contactless si registra una scarsa incidenza delle transazioni: 1 sulle 300 effettuate con carta di credito è contactless per un transato totale di 200 milioni di euro. Un risultato in forte crescita rispetto al 2013, ma ancora limitato.

Tanto che **Luciano Cavazzana di Ingenico** afferma: «Se il cliente non vede il pos contactless rivolto verso se stesso, tra un anno saremo qui ancora a parlare di delusione, perché oggi si dà la carta all'esercente, ma il cellulare non lo diamo a nessuno». I motivi di questa lenta avanzata

Innovazione in azione/2

In tema di tecnologie e digital nel retail, lo scenario newyorkese mostra molti casi che, lungi dall'essere ipertecnologici, si basano ancora sulle relazioni fisiche con i prodotti, gli addetti alle vendite e i clienti, sfruttando tool e device innovativi solo per potenziare l'esperienza di acquisto di consumatori digitali sempre più esigenti. Dal Retail Tour di Kiki Lab - Ebeltoft Italy, ecco qualche esempio.

IL BOOK ON DEMAND DI MCNALLY JACKSON

Non sono solo le grandi insegne a investire in innovazioni tecnologiche, ma anche gli indipendenti, come questa libreria, un piccolo gioiello del commercio di quartiere (Soho). Ambiente familiare, caffè self service, gruppi di studio che usano il negozio come una biblioteca. Ma anche una delle primissime macchine per il BoD, Book on Demand. Un catalogo di 7 milioni di libri che il libraio può fare a meno di tenere in magazzino e anche di ordinare, perché in 5 minuti vengono stampati e rilegati automaticamente in negozio.

IL LEGO STORE SI REINVENTA CON LA REALTÀ AUMENTATA

Beneficiando dell'incredibile traffico generato da Eataly, il nuovo flagship di Lego di fronte al grattacielo Flatiron è un altro esempio, questa volta di un leader, di mix di tradizione e modernità, tutto in chiave esperienziale. La stanza per le costruzioni libere, per bambini e genitori, con tanto di bacheca espositiva. La ormai classica e gratificante vendita dei pezzi sfusi "al bicchiere", con le pareti di mattoncini sfusi che da sole supportano il visual di tutto il negozio. Ma anche i packaging dotati di tag RFID, che consentono ai clienti di interagire e di visualizzare le costruzioni già finite in movimento, grazie a un'esperienza di *augmented reality*.

IL TECH SI TINGE DI VINTAGE DA URBAN OUTFITTERS

Il nuovo concept della catena cult americana Urban Outfitters spinge la dimensione temporale molto avanti, ma anche molto indietro, per creare soluzioni che potremmo definire di tech-vintage. L'ambientazione originale si arricchisce qui dei classici chioschi per la fototessera, ormai in via di estinzione. L'evoluzione della macchina consiste nell'offrire sia le foto stampate in modo classico, sia, in automatico, le foto caricate su Instagram.

L'ESPERIENZA DEL BRAND A TUTTO TONDO

Aperto da poco più di un anno il flagship Samsung Studio comunica in modo estensivo l'essenza del brand e presenta le novità, come la App Milk per accedere a una grande library musicale gratuita (e senza pubblicità) e la maschera per le esperienze in 3D (Gear VR). Anche prendere un caffè diventa speciale all'interno del flagship: si ordina su tablet e arriva in un bicchiere con il tuo nome e la tua scelta personalizzata.

MACY'S SI FOCALIZZA SULLE APP

Macy's, il grande magazzino icona di New York, ha recentemente riposizionato la sua immagine con un diffuso progetto digitale. L'App di Macy's offre numerose funzioni interessanti: la totale visibilità del magazzino di ogni negozio, consentendo di scoprire in modo autonomo e immediato se, ad esempio, un capo della propria taglia con il colore preferito è disponibile. Se il cliente accetta di farsi geolocalizzare, l'addetto potrà andare in magazzino a recuperare il prodotto, mentre il cliente continua la sua visita e verrà poi raggiunto nel luogo dove si trova. Con la possibilità di un pagamento immediato in ogni parte del negozio. In modalità paperless, senza carta, con la ricevuta digitale, che diventa più facile e sicura da conservare. È stato tra i primi a supportare l'Apple Pay, il nuovo sistema di pagamento elettronico via mobile che funziona con iPhone 6 e che crea un codice di sicurezza dinamico per convalidare ogni transazione. Altra novità, il "mobile wallet" del cellulare dove inserire in modo semplice le offerte e i coupon digitali collegati ai programmi di fidelizzazione e accessibili in modo fluido: in-store, via mobile, dal desktop di casa, sul sito del retailer o direttamente in cassa. In aggiunta alle App già esistenti, inoltre, il retailer ha introdotto la nuova App Image Search che consente di fare ricerche nell'assortimento disponibile sul sito semplicemente fotografando un abito o un accessorio visto per strada: al cliente verranno così proposti articoli simili presenti sul sito e pronti per essere acquistati.

DALLO SPECCHIO DIGITALE AL PAGAMENTO CON IL TABLET

Il flagship di Rebecca Minkoff aperto a Soho accoglie i clienti con un enorme specchio digitale: il primo passo richiesto è quello di ordinarsi da bere, dall'acqua ai cocktail alcolici. L'esperienza digitale continua nel camerino, dal quale è possibile comunicare con gli addetti per farsi portare altri capi, ma anche ricevere informazioni di guida e di stimolo via smartphone senza disturbare l'intimità della cliente. L'interfaccia per il pagamento è un tablet abilitato, su cui il cliente può firmare in modalità touch. Da sottolineare che il partner tecnologico è una divisione di eBay!

LA GEOLOCALIZZAZIONE NEL PUNTO VENDITA DI LOWE'S

La App di Lowe's, questa catena di bricolage, è molto ben progettata dal punto di vista dell'engagement digitale dei clienti. Permette la visibilità di tutto lo stock e la geolocalizzazione dei prodotti, per trovare velocemente quelli cercati, senza perdersi nel grande negozio. Il canale YouTube è usato inoltre per caricare i video dimostrativi sui prodotti: per le piastrelle ce ne sono oltre 1.000, sia per il cliente famiglia, sia per quello professionale.

solo
250
MILA
i pos contactless
in funzione

sono riconducibili, secondo Valeria Portale, ai seguenti fattori: l'interoperabilità tra gli operatori telefonici è ancora limitata, lo scarso coinvolgimento degli utenti e la mancanza di una efficace comunicazione al mercato, «perché cambiare la sim è una barriera all'adozione che rallenta il coinvolgimento degli utenti».

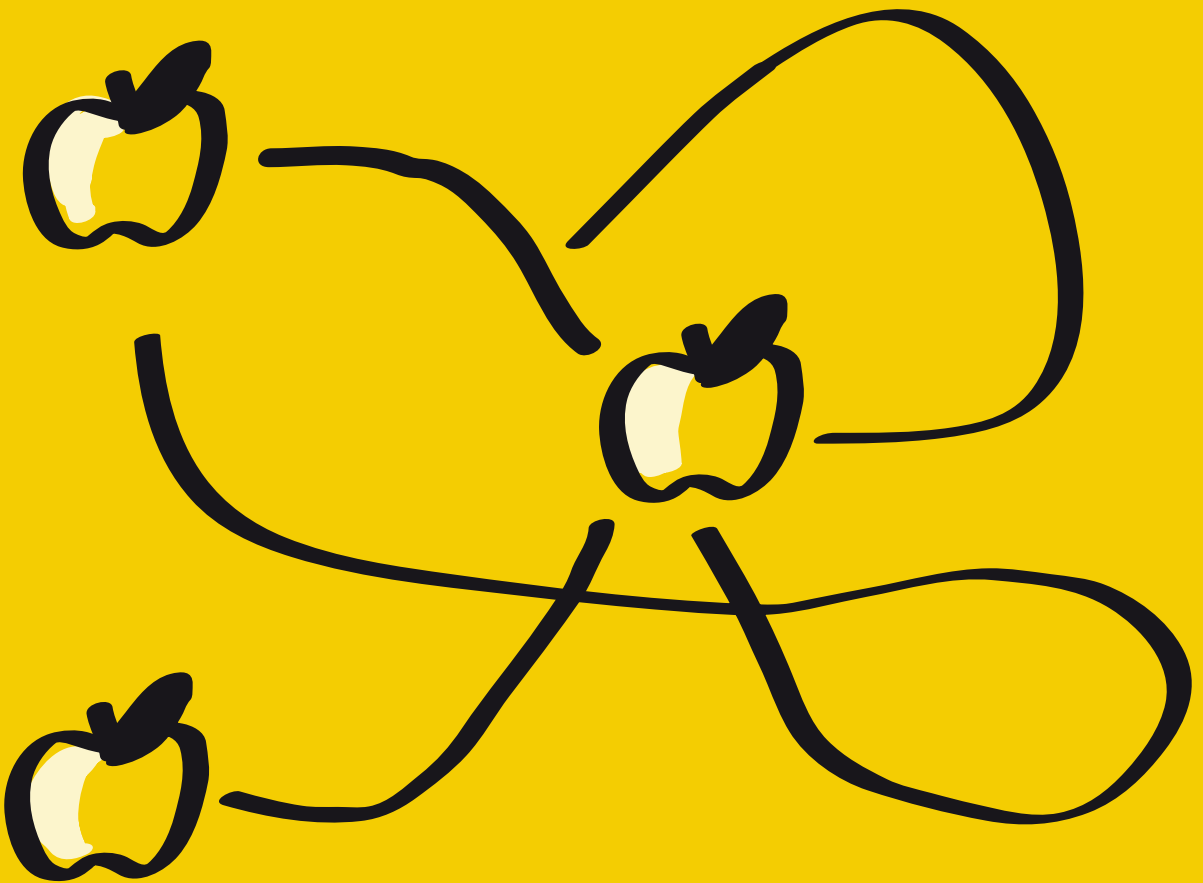
Usabilità e semplicità sono le chiavi per ingaggiare il consumatore, ma anche, secondo Valeria Portale, i servizi aggiuntivi (virtualizzazione delle carte fedeltà e il couponing, soluzioni di mobile pos, lo sviluppo di App e altre soluzioni come il trasferimento di denaro P2P o soluzioni di Bitcoin) costituiscono un fattore critico di successo e un'area di innovazione feconda per lo sviluppo del mobile payment.

“Crediamo che il potenziale del mercato italiano non abbia avuto ancora modo di esprimersi – scrivono i ricercatori dell'Osservatorio – e che i tratti peculiari del consumatore italiano ben si sposino con questa tipologia di servizio. Certo, alcune fasce di popolazione storicamente lontane dai pagamenti elettronici non reagiranno, ma per altre la migrazione della carta di pagamento nel mobile wallet rappresenterà un percorso naturale verso l'omnicanalità nel processo di acquisto”. E nel 2017 l'Osservatorio prevede che i pagamenti di prossimità possano raggiungere 6 miliardi di euro con 4,8 milioni di clienti attivi. ■



3/ LA FILIERA AGROALIMENTARE VERSO L'ECOSISTEMA

Nella transizione verso l'era della conoscenza globale, il modello di filiera lineare e dell'integrazione verticale ha fatto il suo tempo, lasciando il posto a ecosistemi dove le relazioni tra le imprese si arricchiscono di un nuovo vocabolario: collaborazione, condivisione, valore, tracciabilità, sostenibilità.



Fare meglio italiano

Dall'iniziativa di GS1 Italy a Expo Milano 2015, un modello collaborativo e precompetitivo dove agricoltura, trasformazione e distribuzione sviluppino insieme nuove forme di valorizzazione del cibo italiano, anche sui mercati internazionali.

Quale sia stato il momento in cui si è diffusa la consapevolezza che la filiera agricola, industriale e distributiva dovesse riconsiderare il proprio sistema di relazioni, è difficile stabilirlo. Sta di fatto che questa consapevolezza si è formata nel sistema vitale e competitivo dell'agroalimentare italiano che, meglio di altri, ha superato gli anni della crisi. Oggi siamo all'inizio di un processo nel quale gli attori coinvolti sembrano impegnati a rimettersi in gioco, anche se assisteremo a qualche fuga in avanti, a qualche frenata e a una successiva ripartenza.

Già il 48esimo **Rapporto Censis** aveva individuato, la necessità di un ordine sistemico che intervenisse sulla società liquida: "Senza ordine sistemico, i singoli soggetti sono a disagio, si sentono abbandonati a se stessi, in una obbligata solitudine: vale per il singolo imprenditore come per la singola famiglia. Tale estraneità porta a un fatalismo cinico e a episodi di secessionismo sommerso, ormai presenti in varie realtà locali" si legge nel Rapporto.

L'idea di "fare sistema" ci ha accompagnato per oltre un decennio sempre indicato come necessità e raramente veramente

"Fare sistema" per l'agroalimentare ha la forma della collaborazione di filiera

L'OPINIONE

Fare sistema per il Made in Italy



Ho da poco letto l'articolo del Presidente **Sergio Mattarella** che diceva che gli Italiani molte volte sbagliano perché non fanno sistema, perché non sanno essere uniti. Credo moltissimo al sistema, ci credo e credo che proprio sia la base per tutti i settori: specialmente quelli del Made in Italy riescono a mettersi insieme e riescono ad andare in giro per il mondo portando il messaggio di tutti. La moda italiana ha avuto una svolta quando le aziende di Milano del prêt à porter si sono messe insieme a fare le sfilate. Improvvisamente da piccolo satellite la moda italiana è diventata leader per i buyer e i giornalisti di tutto il mondo. Lo stesso vale per il design: il Salone del Mobile è una bandiera in tutto il mondo, grazie alla collabora-

zione fra piccole, medie e grandi aziende che durante il Salone del Mobile esprimono il massimo della loro innovazione, il momento tipico della loro vita aziendale. Il food, poi, vive un momento magico come espressione del saper vivere italiano. Le alleanze sono fondamentali per portare avanti il Made in Italy, combattere la contraffazione. L'italian sounding ci fa un grandissimo danno, anche se fa capire che siamo copiati perché siamo i migliori e i più forti.

Claudio Luti
presidente Kartell

La società delle sette giare/1

Il quarantottesimo Rapporto Censis definisce la realtà italiana come una "società delle sette giare", cioè contenitori caratterizzati da una ricca potenza interna, mondi in cui le dinamiche più significative avvengono all'interno del loro parallelo sobbollire, ma senza processi esterni di scambio e di dialettica. Le sette giare sono: i poteri sovranazionali, la politica nazionale, le sedi istituzionali, le minoranze vitali, la gente del quotidiano, il sommerso, il mondo della comunicazione.

I POTERI SOVRANAZIONALI

Siamo sempre più condizionati dal circuito sovranazionale, senza che mai corrisponda alle aspettative collettive. La finanza internazionale si regola e ci regola attraverso lo strumento del mercato con procedure che vivono di vita propria, senza innervare una reale dialettica con le realtà nazionali. E le autorità comunitarie, con i vincoli cui sono sottoposti gli Stati (direttive, controlli, parametri, patti di stabilità, *fiscal compact*), comportano una crescente cessione di so-

vrانيتà (quasi una sudditanza), che spinge a un crescente egoismo nazionale e a un continuo confronto duro sui relativi interessi.

LA POLITICA NAZIONALE

Non riuscendo a modificare i circuiti di potere sovraordinato, la politica è riconfinata nell'ambito nazionale, con la reazione di rilanciare il primato della politica. In una società molto frammentata e molecolare si era creato un vuoto di decisionalità e di orientamento complessivo. Su questo vuoto si è costruita un'onda di rivincita sulla

rappresentanza, sui corpi intermedi, sulle istituzioni locali, stimolando così un'empatia consensuale. Ma il primato della politica rischia di restare senza efficacia collettiva, a causa della perdita di sovranità verso l'alto e non avendo potere reale verso il basso, perché la volontà decisionale e la decretazione d'urgenza supportata dai voti di fiducia non sempre riescono a passare all'incasso sul piano dell'amministrazione corrente e dei comportamenti collettivi. La politica rischia di restare confinata al gioco della sola politica.
(Continua a pag. 64)

attuato. La narrazione di **Expo Milano 2015** l'ha eletto a modello, ora non più rimandabile per le condizioni in cui le imprese si trovano a operare, e la forma più idonea e più pragmatica, per quanto riguarda il sistema agro-alimentare, sembra essere quella della collaborazione di filiera.

SEMPLIFICARE LE FILIERE

Le ragioni economiche di tale necessità (o almeno una parte di esse, ma sostanziale) le spiega **Roberto Della Casa**, docente di marketing dei prodotti agroalimentari e gestione delle imprese agroalimentari dell'**Università di**

Bologna, quando afferma che la distribuzione moderna è cruciale per il mondo agricolo. Secondo Della Casa, che ha svolto una ricerca accurata su dieci circoscrizioni economiche e territoriali di natura distrettuale, nell'ultimo triennio **la GDO ha apportato 127 milioni di euro in più**, contro i 100 persi negli altri canali, ma, aggiunge, «siamo alla presenza di filiere dominate dai costi».

Per i dieci distretti individuati, di cui nove producono Dop e Igp, che generano il 61% del proprio fatturato in GDO, i fattori critici di successo variano da una filiera

all'altra (si va dalla pera abate dell'Emilia Romagna alle arance rosse di Sicilia, alle mele dell'Alto Adige al Parmigiano Reggiano, per citarne solo alcune). Ma, in sintesi, sono riconducibili a dover raggiungere livelli di concentrazione della produzione (da leggere come aggregazioni tra imprese a prescindere dalla forma giuridica) in grado di destinarla all'esportazione. Se infatti il problema è quello della redditività della filiera, non ha senso concentrarsi sul prezzo, ma occorre cercare sbocchi all'estero, come alcuni casi di successo insegnano. «Dobbiamo aumentare la

La società delle sette giare/2

(Prosegue da pag. 63)

LE ISTITUZIONI

Vivono in una dinamica tutta loro: abbiamo grandi enti pubblici vuoti di competenze il cui funzionamento è appaltato a società esterne di consulenza o di informatica, personale pubblico (anche giudiziario) che sente la tentazione di fare politica o passa a occupare altri ruoli (di garanzia o di gestione operativa), un costante rimpallo delle responsabilità fra le diverse sedi di potere, rincorse infinite fra decisioni e ricorsi conseguenti. La giara sobbolle in piena inefficacia collettiva.

LE MINORANZE VITALI

I medio-piccoli imprenditori concentrati sull'export e sulla presenza internazionale nel manifatturiero, ma anche nell'agroalimentare, nel turismo, nel digitale, nel terziario di qualità, costituiscono un insieme variegato che si è rivelato molto competitivo. Tendono però a non fare gruppo. Preferiscono vivere ancorati alle loro dinamiche

aziendali, con una durezza della competizione che alimenta il loro gene egoista, riducendo le relazioni verso l'esterno. I vari protagonisti si sentono poco assistiti dal sistema pubblico, così aumenta il loro congenito individualismo e si riducono le loro appartenenze associative e di rappresentanza.

LA GENTE DEL QUOTIDIANO

È un altro mondo che vive di se stesso. Qui non c'è mobilità verticale, né perseguita singolarmente, né espressa in aggregazioni intermedie (sindacali, professionali, sociali). C'è una sospensione delle aspettative. È un terreno dove possono incubarsi crescenti disuguaglianze e imprevedibili tensioni sociali. Emerge solo la voglia dei nuovi diritti nella sfera individuale, con rivendicazioni soggettive (il diritto di avere un figlio anche in età avanzata, alla dolce morte, ad avere un matrimonio di tipo paritario) che però riguardano una minoranza attivista

incapace di indurre grandi trasformazioni sociali, come era invece avvenuto negli anni '70 (anni di grandi battaglie sui diritti, ma anche di grandi desideri collettivi).

IL SOMMERSO

Consente a famiglie e imprese di reggere, è il riferimento adattativo di milioni di italiani. C'è una recrudescenza della propensione di tutti a nascondersi, proteggersi e sommersi, che riguarda l'occupazione, la formazione del reddito, la propensione al risparmio, anch'esso sommerso, in nero, cash. Il mondo del sommerso rinforza così l'estraneità alle generali politiche di sistema.

I MEDIA

Incardinati al binomio opinione-evento, i grandi media si allontanano dal rigoroso mandato di aderenza alla realtà e di sua rappresentazione. E i media digitali personali rispondono sempre più alla tendenza dei singoli alla introflessione. La pratica diffusa del *selfie* è l'evidenza

fenomenologica della concezione dei media come specchi introflessi piuttosto che strumenti attraverso i quali scoprire il mondo e relazionarsi con esso.

Le sette giare – commenta il Censis – vanno connesse tramite una crescita della politica come funzione di rispecchiamento e orientamento della società, come arte di guida e non coazione di comando, riprendendo la sua funzione di promotore dell'interesse collettivo, se si vuole evitare che la dinamica tutta interna alle sette giare porti a una perdita di energia collettiva, a una inerte accettazione dell'esistente, al consolidamento della deflazione che stiamo attraversando. Una deflazione economica, ma anche delle aspettative individuali e collettive, della mobilità verticale individuale e di gruppo, della rappresentanza degli interessi, della capacità di governo ordinario (malgrado la proliferazione decretizia di tipo verticistico).

FIGURA 1

VALORIZZARE LA FILIERA ALIMENTARE

«Quanto i seguenti interventi potrebbero garantire una maggiore valorizzazione della filiera alimentare del largo consumo?» % risposte Molto+Moltissimo

RISPOSTA	MANIFATTURA + COMMERCIO	GDO
Valorizzare un "modello Italia" basato sul connubio tra "tradizione-cultura-modernizzazione" che possa essere di esempio anche all'estero	66	63.6
Attrarre investimenti e sostenere l'export	62.1	54.5
Consolidare la collaborazione tra i diversi attori (agricoltura-industria-distribuzione)	56.3	72.7
Introdurre e/o ottimizzare gli standard che garantiscono modernizzazione ed efficienza della filiera soprattutto nelle piccole realtà che rappresentano una parte consistente dell'ossatura del sistema Italia	53.2	72.7
Diffondere maggiori informazioni sul ruolo che la filiera alimentare del Largo consumo svolge in termini di servizi e benefici al consumatore	49.3	45.5

Fonte: GS1 Italy "Osservatorio Economico" 2015

capacità di esportare – afferma Della Casa – e mai come ora la distribuzione, attraverso la MDD, può svolgere un ruolo attivo nella ricerca e individuazione di nuovi target, nello sviluppare un marketing dell'esperienza, nel lavoro comune con l'agroindustria per ridefinire alcuni processi, studiare dei packaging intelligenti, sviluppare una logistica integrata».

«È arrivato il momento – afferma **Francesco Pugliese**, presidente di **Adm** e amministratore delegato di **Conad** – che mondo agricolo e distribuzione ragionino meglio

e di più insieme per uscire senza prevaricazioni dall'attuale situazione. O ci mettiamo d'accordo su come semplificare le filiere e dare stimoli all'innovazione, oppure molte filiere scompariranno». E il presidente di **Coldiretti** **Roberto Moncalvo** si chiede: «Come vogliamo giocare il futuro? In chiave tattica, badando solo al prezzo, oppure elaborando una strategia per valorizzare gli elementi veri del cibo italiano?».

Le questioni in gioco sono fondamentali: si va dalla competizione internazionale dei prodotti italiani, alla qualità degli

Valorizzare la
filiera alimentare
attraverso
un "modello
italiano"

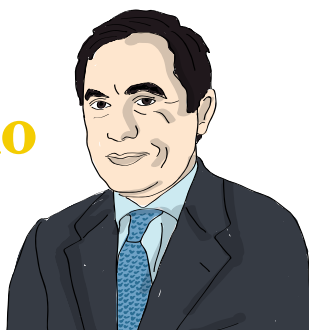
alimenti che si portano in tavola, alla sicurezza per i consumatori, alla legalità e alla sostenibilità sociale e ambientale.

Nell'ultima edizione dell'Osservatorio economico di **GS1 Italy** si segnala che per il 60% delle imprese manifatturiere e GDO sarebbe utile valorizzare

la filiera alimentare attraverso un "modello italiano" basato su tradizione-cultura-modernizzazione che possa essere riconosciuto anche all'estero, oltre a predisporre interventi mirati ad attrarre investimenti e a sostenere l'export (62% dei rispondenti). (VEDI FIGURA 1)

L'OPINIONE

Fare squadra dal vino al turismo



Cantine Settesoli è la più grande azienda vitivinicola siciliana. Una società cooperativa con 2000 soci e 6000 ettari di vigneto che vanno dal mare sino alla collina a 400 metri di altezza. Ci definiamo come un'azienda agricola globale perché portiamo il prodotto siciliano in tutto il mondo ed esportiamo circa 20 milioni di bottiglie.

La Cantina Settesoli è un ottimo esempio di evoluzione agricola in quanto ha criteri e parametri importanti per il successo: innanzitutto il gioco di squadra. I piccoli agricoltori che non riuscivano a commercializzare la loro piccola produzione e a portarla nel mondo, si sono messi assieme e fanno un grande gioco di squadra ormai da 50 anni. Che ci ha consentito di focalizzare la produzione vitivinicola sulla qualità invece che sulla quantità, come invece era in pas-

sato, e attraverso la qualità e una guida centralizzata riguardo alla cultura del vigneto, siamo riusciti a fare prodotti unici che hanno successo nel mondo.

Il modello è essenzialmente quello cooperativistico; la grande forza di questo modello è di essere un esempio per tutto il territorio. Per poter vendere in tutto il mondo noi ospitiamo tanti compratori e quindi si sta sviluppando un modello turistico di accoglienza accanto a quello agricolo. Agricoltura e turismo sono il futuro delle nuove generazioni di questo territorio. Un futuro che, partito dall'idea di fare squadra nella produzione del vino, si sta trasferendo anche nelle attività turistiche.

Vito Varvaro
presidente Cantine Settesoli

«L'industria dei beni di consumo – afferma **Roberto Bucaneve**, direttore del centro studi di **Centromarca** e procuratore di **Ibc** – rappresenta il 22% della produzione industriale, il 23,9% dell'occupazione complessiva, il 23,7% del valore aggiunto e pesa il 5% del Pil nazionale, ma questo peso non è riconosciuto dalle istituzioni. La crisi di questi anni, poi, ha depauperato la capacità competitiva di questo settore industriale (-14% il calo dell'occupazione, -10% gli occupati). C'è il rischio di una perdita di tenuta di una parte importante del tessuto economico e produttivo italiano».

Come fare riacquistare vigore, allora, alla fabbrica dei consumi? Utilizzando l'unica leva che l'industria italiana ha a disposizione: puntare a prodotti di maggiore qualità e occupare nicchie della fascia alta perché l'industria italiana ha capito che non può competere a livello globale sul prezzo. Lo affermano anche i consumatori intervistati da **Ipsos**, per i quali il prezzo è sì importante nel guidare gli acquisti, ma al primo posto vi è la qualità. È però una qualità declinata non solo nel valore intrinseco, ma in tutti i valori intangibili, come la produzione italiana, la marca, la sostenibilità.

Sull'export il sistema agroalimentare si sta compattando grazie ai successi crescenti sui mercati internazionali, favoriti dai riflettori puntati per sei mesi su Expo, e all'identificazione da parte delle istituzioni di precisi obiettivi di crescita. Tuttavia rimangono aperte questioni importanti.

La prima, sollevata dal grande successo di pubblico di Expo riguarda proprio i vantaggi che ne derivano al sistema

Il valore delle certificazioni

Accredia è l'Ente italiano di accreditamento, opera super partes provvedendo all'accREDITAMENTO degli organismi di certificazione che operano sul territorio nazionale per la certificazione dei prodotti, dei processi, dei marchi, richiesta dalle imprese. In Italia sono 86 mila le imprese certificate e si contano circa 100 mila prodotti certificati.

Nell'agroalimentare vi sono 270 prodotti Dop e Igp. Nel vino sono 520 quelli a denominazione. Il biologico a sua volta è una realtà importante

che rappresenta oltre il 10% delle superfici ad uso agricolo. Qual è il peso della certificazione e dell'accREDITAMENTO nell'agroalimentare? «Vi sono circa 55 organismi di certificazione e 500 laboratori di analisi – risponde il presidente di Accredia **Giuseppe Rossi** – e l'intero settore investe nelle certificazioni oltre 50 milioni di euro all'anno, in costante crescita».

PERCHÉ QUESTI INVESTIMENTI?

Perché la certificazione garantisce la competitività sui mercati internazionali

ed è fondamentale, sia per assicurare al consumatore la sicurezza necessaria quanto a origine, processi di produzione, eccetera.

QUAL È IL RAPPORTO TRA CERTIFICAZIONI E CONSUMATORE?

Da un recente studio realizzato con il Censis sul riconoscimento della certificazione da parte dei consumatori, è emerso che sta crescendo il grado di consapevolezza, di valorizzazione della certificazione; però c'è molto da fare perché il consumatore è ancora un po' scettico sul va-

lore della certificazione e sul messaggio che viene trasferito all'utenza. In particolare per i prodotti alimentari al primo posto c'è la preoccupazione riguardo alle informazioni sulla sicurezza e sulla qualità dei prodotti. «Certamente bisogna impegnarsi di più – sottolinea Rossi – e come Accredia il nostro impegno è quello di investire maggiormente per portare a conoscenza del consumatore che vale la pena fidarsi della certificazione perché dietro c'è un sistema controllato, garantito, verificato.»

agroalimentare. A porsi questa domanda è il presidente del Censis, **Giuseppe De Rita**, che riflette sulla differenza tra il valore della cronaca della manifestazione e del suo racconto. È cronaca, secondo il sociologo, il fatto che Expo si sia rivelato un concentrato di sagre, che in sostanza i visitatori l'hanno visitato per andarvi a mangiare, a provare le cucine del mondo. Expo ha quindi ribadito la preminenza della gastronomia e della leadership della gastronomia italiana nel mondo. È però una dimensione esterna della questione.

«Perché – spiega De Rita – una cosa è definire l'export agroalimentare italiano come è stato per l'industria manifatturiera nei decenni passati, all'interno di una dimensione strutturale, di racconto, appunto. Sull'agricoltura, invece non viviamo sull'affermazione della nostra capacità, ma al traino della gastronomia. Credo che il giorno in cui dovesse rompersi il legame tra appeal

gastronomico e industria alimentare, potremo avere delle serie difficoltà. Il giorno in cui avverrà uno scandalo culinario a Roma, ci saranno problemi per tutta l'industria alimentare italiana. Non bisogna sottovalutare gli aspetti relativi alla sicurezza, alla paura delle persone, tanto più che tutto sarebbe enfatizzato dalla cronaca. La cronaca è “andiamo a mangiare a Expo”, è la movida dell'Albero della vita. Il racconto è il sistema agricolo che cambia. Noi abbiamo assistito a Expo a uno sfondamento a valanga della cronaca. La cronaca ha preso il sopravvento sul racconto e ha relegato in un angolo i contenuti, l'elaborazione strutturale di Expo».

La seconda riguarda il senso da attribuire al concetto di italianità del prodotto, nel Made in o del Made by, dell'italianità o dell'italianità del prodotto, come afferma **Piero Bassetti**, presidente

Italici sono tutti quelli che entrano in contatto con la nostra cultura, il nostro modo di vivere e ne sono cambiati



@donato_berardi

Agricoltura, sviluppo economico, turismo:
a quando un Ministero dell'italianità?
#faremeglioitaliano @GSItaly

di **Globus** e **Locus** con il suo ultimo libro “Svegliamoci, Italici!”, secondo il quale sono italiane le persone che vivono dentro i confini di un paese che si chiama Italia, o che hanno un passaporto italiano. Italici sono invece tutte le persone che, a vario titolo, «entrano in contatto con la nostra cultura, con ciò che definisce il nostro modo di vivere e che in qualche modo ne sono cambiate. Gli italiani sono circa 60 milioni. Gli italici, se consideriamo quelli che oggi chiamiamo i cervelli in fuga, gli emigrati, i loro figli e nipoti “meticci” arrivano a essere 200 milioni». Ne

consegue che il finto Parmigiano Reggiano e tutti i prodotti *italian sounding* sono degli ambasciatori inconsapevoli del nostro modo di produrre e di vivere. «Noi dovremmo vendere e promuovere ciò che viene fatto all'italiana, dagli italici», è l'idea di Bassetti.

«Pensare che l'*italian sounding* sia un “ambasciatore inconsapevole” del nostro modo di produrre e di essere nel mondo – ribatte il presidente dei Giovani Industriali di **Confindustria**, **Marco Gay** – significa affidare l'immagine dell'Italia a luoghi comuni, alla sottoqualità,

alla contraffazione. L'*italian sounding* produce ogni anno un fatturato di circa 60 miliardi di euro, una forma eclatante di concorrenza sleale rispetto alle imprese italiane e, purtroppo, anche un esempio del fallimento delle nostre istituzioni, non solo dell'Italia ma in primis dell'Europa, che non è riuscita a negoziare al di fuori del mercato interno norme per contrastare l'usurpazione del marchio e la tutela del Made in».

Acquista allora grande valore come primo momento di sintesi l'iniziativa **#Faremeglioitaliano**

L'OPINIONE

Che cos'è l'italianità e perché è importante



L'italianità è fondamentale perché da essa, intesa come matrice di produzione, di prodotti, di esperienza, di saper fare, dipende il nostro futuro e quello dei nostri figli.

Per me italianità significa difendere il lavoro degli italiani per sostenere un paese che ha ancora molto da dare. Il cibo è l'elemento che unisce noi e il mondo e da sempre è stato prodotto con le mani di persone che sanno fare. Dico mani proprio perché voglio sottolineare che noi siamo il paese della manifattura:

non abbiamo mai avuto materie prime come fattore chiave, ma le abbiamo sapute trasformare in magnifico cibo di cui godere. Per questo motivo assume grande rilievo (e ne sono personalmente orgoglioso) l'approvazione da parte del Governo della modifica al regolamento europeo che permetteva l'assurdità della non indicazione dello stabilimento di produzione. Come sempre, vinta una battaglia, bisogna impegnarsi in un'altra: quella di un ulteriore passo verso la trasparenza, con l'indicazione della

provenienza del prodotto, per consentire ai consumatori di scegliere in tutta trasparenza. Attenzione: non di cosa scegliere, ma di poter decidere quello che possono e vogliono scegliere. Questa è la mia visione dell'italianità.

Vito Gulli
presidente Generale Conserve

L'OPINIONE

Un pezzo d'Italia nella giornata di ogni cittadino del mondo



In assenza di una regolazione internazionale che "protegga" i nostri prodotti - attraverso parametri di conformità e l'obbligo di indicare i passaggi della catena produttiva - rimangono degli spazi di azione per contrastare lo sfruttamento del brand Italia. Ma serve passare a una logica di attacco: ovvero "promuovere" il vero Made in Italy e vincere la competizione direttamente sul mercato. C'è un pezzo d'Italia nella giornata di ogni cittadino del mondo. Tocca a noi portare questo patrimonio nel futuro.

È urgente innanzitutto dotarci di una rete per l'export più efficiente: le piccole e medie imprese produttrici del settore agroalimentare per crescere devono lavorare in filiera, creare rete con la grande distribuzione, internazionalizzarsi e puntare tantissimo sull'e-commerce. Perché gli italiani sono bravi nel saper fare ma molto meno nel far sapere! Insomma innovazione, digitalizzazione, lavoro di squadra e cooperazione con le istituzioni per fare promozione. Partendo, chiaramente, da Expo.

Accanto alle misure per competere

all'estero serve però un piano di lungo periodo per fare in modo che anche produrre in Italia sia sempre più conveniente. Serve, in una sola espressione, una politica industriale.

Occorre guardare alle dinamiche decennali dei mercati internazionali, capire su quali l'Italia può e deve misurarsi e adeguare le nostre infrastrutture materiali e immateriali per farlo: energia, logistica, ricerca, digitalizzazione. Politica industriale non vuol dire privilegiare un settore ma agire sui fattori produttivi. Politica industriale significa passare dalla tattica quotidiana alla strategia.

E chi fa impresa ha urgentemente bisogno di strategia, di orizzonti più ampi per investire: chi decide di comprare un macchinario infatti non può farlo pensando solo alle stime trimestrali, lo fa anche pensando a quale sarà il posto del nostro paese nel mercato mondiale fra 10 anni.

Politica industriale significa, infine, non soltanto risolvere le 153 crisi aziendali sul tavolo del Ministero ma anche prevenirle. E dare un incentivo concreto al *reshoring*,

al rimpatrio produttivo di quelle aziende che sono state costrette negli anni ad andare a produrre in Cina o Romania pur di non chiudere.

Insomma l'unico modo per far sì che il Made in Italy - cioè "chi" produce e "come" produce - sia sempre più "Make in Italy", cioè "dove" si produce.

Marco Gay
presidente **Giovani Industriali**
Confindustria

organizzata da **GS1 Italy** che ha scelto Expo Milano 2015 come luogo di lancio.

«**GS1 Italy** è uno spazio di dialogo e di collaborazione – spiega i motivi di questa iniziativa il presidente di **GS1 Italy** e di **Coop Italia**, **Marco Pedroni** – e agisce su terreni pre-competitivi con i progetti di condivisione delle informazioni e delle immagini di prodotto, con le proposte di logistica collaborativa, con l’aggiornamento degli strumenti di gestione degli standard. **Dialogo, collaborazione, condivisione** sono le nuove parole di un settore in enorme cambiamento, quello agroalimentare. Nel nostro caso significano favorire l’approfondimento delle attività utili a tutti gli attori della filiera, progetti in grado di creare un valore aggiunto più grande per l’intero sistema, senza alterare le dinamiche competitive tipiche del mercato. Come **GS1 Italy** ci proponiamo di svolgere un ruolo di facilitatore delle relazioni che precedono lo scambio non solo delle merci, ma anche delle conoscenze».



@Tendenzeonline

Un sistema agroalimentare basato su trasparenza e collaborazione per [#faremeglioitaliano](#)

LE RAGIONI DELL'ECOSISTEMA

L'urgenza di uscire dall'isolamento a favore di un sistema di integrazione tra attori si spiega in questo modo: in un ecosistema i singoli soggetti mantengono la propria autonomia gestionale ma sono tenuti insieme da uno schema organizzativo e da una fitta rete di legami e

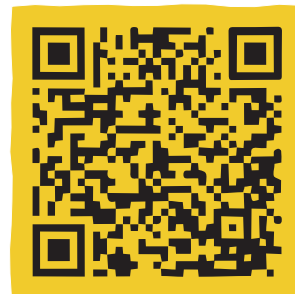
di relazioni che gli consente di muoversi come un'unica impresa. Ragionare in prospettiva sistemica e secondo una logica di rete, significa comprendere la propria identità come parte di un ecosistema multidimensionale, dotato di strutture concettuali e di parole chiave, di comportamenti del tutto diversi da quelli conosciuti e attivati in dimensioni solitarie.

«Questo cambio di prospettiva – afferma il filosofo dell'innovazione **Giorgio Di Tullio** – permette di introdurre sistemi di previsione e di regolazione dell'entropia (disordini: opacità, pressione promozionale, eccesso di omologazione) proprio agendo sul margine dei diversi layer. Agire sugli spazi infra significa regolare, tra i diversi protagonisti, le dipendenze reciproche e stabilire codici comuni di ingaggio».

Quello che serve oggi è un salto di qualità che consenta di rispondere in tempo reale al bisogno di maggiore produzione, con **più efficienza, più equità** nella distribuzione e soprattutto **più sostenibilità**.

«Ora è tempo di chiederci – argomenta Pedroni – come “fare meglio”, come apprendere a collaborare, in che modo disegnare un paesaggio aperto». Rappresentanti dell'industria e della distribuzione, riuniti in una due giorni di lavoro da **GS1 Italy**, hanno concordato sugli elementi critici che frenano la piena valorizzazione della “filiera” agroalimentare italiana:

- L'agroalimentare italiano ha un valore economico e un valore culturale che non vengono pienamente percepiti.



Guarda le video testimonianze
#Faremeglioitaliano



Marco Pedroni
presidente GS1 Italy,
presidente Coop Italia

Bruno Aceto
ceo GS1 Italy

Alberto Frausin
amministratore delegato
Carlsberg Italia

Francesco Mutti
amministratore delegato Mutti

Vito Varvaro
presidente Cantine Settesoli

Vito Gulli
presidente Generale Conserve

Piero Bassetti
presidente Globus et Locus

Claudio Luti
presidente Kartell

e tanti altri

L'OPINIONE

Nuovi modelli di sviluppo



Nei sei mesi dell'**Esposizione Universale di Milano** il diritto al cibo e l'alimentazione sono stati al centro del dibattito internazionale, a partire dalla lotta alla fame come priorità globale, fino alla sfida che inizia già oggi di nutrire un Pianeta con una popolazione in crescita e che toccherà i 9 miliardi di persone nel 2050. In questo ambito le parole ricerca, innovazione, tecnologia, logistica sono state assi portanti del dibattito, perché sono parte necessaria della soluzione. Più di 140 centri universitari mondiali si sono messi in relazione e hanno condiviso studi sul tema "Nutrire il Pianeta, energia per la vita". Quello che serve oggi è un salto di qualità che consenta di rispondere in tempo reale al bisogno di maggiore produzione, con più efficienza, più equità nella distribuzione e soprattutto più sostenibilità. Expo è stato un vero e proprio laboratorio di proposte e di confronto di buone pratiche che già oggi possono essere trasferite su larga scala, andando soprattutto in aiuto dei piccoli produttori, uno degli anelli più deboli da difendere. La più grande prova che abbiamo davanti è quella di affrontare i paradossi esistenti: nel mondo ci sono 795 milioni di persone che soffrono

la fame e più di 1 miliardo che soffre di eccessiva nutrizione. Un terzo del cibo prodotto viene sprecato. Sono fatti sui quali bisogna incidere radicalmente con azioni concrete e politiche coordinate che portino a nuovi modelli di sviluppo.

A questo obiettivo tendono gli impegni della **Carta di Milano**, l'eredità dell'Expo italiana, che abbiamo offerto come contributo ai nuovi **Obiettivi del Millennio** dell'Onu approvati a settembre.

Il lavoro per rispettare quegli impegni è iniziato e non può prescindere da una mobilitazione che coinvolga cittadini, istituzioni, associazioni e imprese. Proprio le aziende, infatti, possono essere vere protagoniste del cambiamento.

Anche sotto questo profilo l'Italia sta svolgendo un ruolo da protagonista, offrendo soluzioni nuove come quelle su cui sta lavorando **GS1 Italy**. Penso al rafforzamento dei rapporti tra le aziende, trasformando le filiere in veri ecosistemi collaborativi, dove l'aggregazione rende più forte ed efficiente il sistema intero. Penso allo sviluppo di processi più moderni, con attrezzature logistiche all'altezza della sfida internazionale che si pone davanti a ogni impresa oggi. Nei primi otto mesi del 2015 l'export agroalimentare italiano

ha fatto segnare un nuovo record sfiorando i 24 miliardi di euro. Possiamo fare molto meglio, dotandoci degli strumenti adeguati. Tra questi, delle piattaforme di supporto all'export, che abbiamo chiesto di realizzare all'Unione Europea nei paesi terzi per il sostegno alle nostre produzioni. E poi pensiamo al grande tema dell'efficienza aziendale, che passa per una logistica più sostenibile e per una lotta agli sprechi, che ci consenta di recuperare le eccedenze e destinarle agli indigenti. Anche in questo facciamo scuola: l'Italia recupera e distribuisce a chi ne ha bisogno già oggi 550 mila tonnellate di cibo ancora perfettamente edibile ma non più commercializzabile. Vogliamo arrivare a 1 milione di tonnellate entro il 2016, rendendo più conveniente per le imprese donare che sprecare. Anche questa sarà un'eredità concreta dell'Italia dopo Expo.

Maurizio Martina
ministro delle Politiche agricole
alimentari forestali

- Abbiamo competenze, saperi e qualità, ma non ancora una strategia di sistema condivisa.
- La nostra biodiversità è una grande potenzialità, ma non trova ancora valore su scala industriale.
- Esportiamo molto, ma non altrettanto valore aggiunto.
- Lo Stato italiano, anche per una scarsa sintonia nell'azione dei suoi organismi, non supporta appieno le iniziative spontanee delle aziende italiane.

Da dove partire dunque, si chiede Marco Pedroni? «Dalla consapevolezza della trasformazione in atto da filiera lineare (con tutti i suoi limiti) a ecosistema (con tutte le conseguenze) e dalla creazione di un patto tra i soggetti dell'ecosistema. I valori fondanti di questo nuovo approccio si articolano in quattro punti:

- Considerare il punto di vista di tutte le componenti, quindi **condivisione e collaborazione** nel sistema agroalimentare.
- **Trasparenza, visibilità e sicurezza** nei confronti dei consumatori.
- Attenzione estrema alla **tutela della legalità**.
- Soluzioni per formare e **valorizzare i giovani**, creazione di lavoro, per la sostenibilità futura del settore stesso.

Ci sono ostacoli che rendono difficoltosa la trasformazione, principalmente l'individualismo di impresa e di marca. Le leve su cui agire sono la fiducia, la trasparenza, le esperienze di

altri sistemi (come la moda). Non esiste un tratto culturale italiano che lo impedisce. Un ruolo può e deve essere svolto dalle nostre associazioni, un altro dalle istituzioni pubbliche, ma le protagoniste principali sono le imprese e le loro persone».

ORIENTARSI AL FUTURO

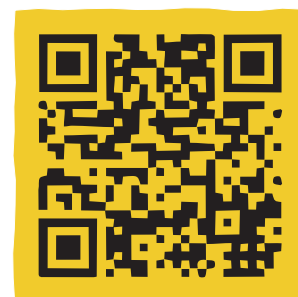
Il modello di filiera lineare ereditato dal Novecento e ispirato alla logica fordista della massima integrazione verticale ha dunque fatto il suo tempo. Le imprese oggi si rendono conto che se vogliono utilizzare al meglio le tecnologie e l'innovazione, devono usare le conoscenze, le prestazioni, i capitali di altri partecipanti all'ecosistema.

Serve, però, un collante che tenga insieme i molti e diversi contributi che devono integrarsi. Il collante saranno le **relazioni collaborative tra le imprese**

che, pur restando autonome, investono sulla relazione, creando un rapporto di reciproca fiducia e di condivisione dei progetti da portare avanti.

Siamo entrati in una fase di instabilità che presenta rilevanti minacce ma anche grandi opportunità, per chi cerca di investire sul futuro.

Tuttavia la consapevolezza di quanto sta accadendo non ha ancora dato luogo a visioni condivise e consolidate del futuro possibile. Le imprese e le persone, per così dire, procedono "a vista", adattando il loro posizionamento alle minacce o prendendo iniziative nei campi in cui intravedono nuove opportunità.



Leggi il tweetbook di
#Faremeglioitaliano

 @gs1italy

Le associazioni sono soggetti abilitanti per la creazione di un nuovo ecosistema
#agroalimentare #faremeglioitaliano -
Pedroni @Coopitalia

È invece importante che il ribollire di questo *melting pot* sia inquadrato in una nuova cul-

tura del fare impresa, coerente con il paradigma emergente. Soprattutto in Italia c'è bisogno di una visione delle cose orientata al futuro, e non inerziale, perché la tradizione italiana e le differenze distintive rispetto ad altri paesi vanno oggi non solo celebrate, ma anche re-inventate, in modo da renderle riconoscibili e apprezzate nel nuovo contesto globale.

La frammentazione produttiva che caratterizza il nostro paese sembra un forte incentivo allo sviluppo di reti che consentano alle imprese di superare i limiti di azione connessi alla piccola dimensione, e alla scarsità di capitali e di capacità conseguenti. Ma questo è vero solo sulla carta. In realtà lo sviluppo delle reti o

di altre forme di collaborazione tra imprese incontra una barriera importante nella **cultura individualistica** che caratterizza l'imprenditorialità personale, tipica del tessuto italiano.

Tuttavia le reti non nascono soltanto perché, da un punto di vista strategico, è utile metterle a punto. Se il futuro è incerto, e talvolta avvolto dalle nebbie,

bisogna rendersi conto che le reti possono prendere forma e consolidarsi solo se rendono, ossia se sono in grado di generare un valore aggiunto per i partecipanti.

Le reti non servono solo a razionalizzare il business esistente, aumentandone l'efficienza, ma mettono a fattore comune capacità, competenze e capitali adeguati, sommando le risorse

La visibilità diventa parte integrante dell'ecosistema

L'OPINIONE

Garantire sostenibilità al mondo agricolo



Per chi come la nostra azienda trasforma prodotti agricoli a pieno campo con un'articolazione produttiva di sessanta giorni ed è sensibile all'andamento climatico, la filiera agricola è molto complessa da gestire. Da circa vent'anni è cambiato profondamente il nostro rapporto con la filiera agricola, con la presenza di elementi di gestione e altri di co-gestione che pongano delle basi di sostenibilità anche per il mondo agricolo.

Per noi è estremamente importante lavorare con aziende agricole che abbiano bilanci sostenibili: per sostenibili intendo che abbiano voglia e predisposizione a investire continuamente, perché solo in questo modo si progettano sviluppo e miglioramenti qualitativi. Proprio sul tema del miglioramento qualitativo è stato fatto un lungo percorso insieme ai nostri 350 agricoltori e uno degli elementi cardine è la misurazione della qualità in ingresso della materia prima. Ogni singolo carico che entra è controllato in base a circa 20 parametri diversi. I risultati sono successivamente

comunicati e discussi anche con i singoli agricoltori per decidere gli interventi di miglioramento. Questa attività ci permette inoltre di riconoscere ai primi 40 produttori un extra-premio in denaro e al primo viene consegnato il pomodorino d'oro, che per gli agricoltori è un riconoscimento anche sociale della qualità ottenuta in quell'anno. Nel contesto particolare come quello agricolo riconoscere un prezzo nettamente superiore rispetto al mercato, avere uno status di agricoltore con un reddito sano, che non spinga verso pratiche inidonee ha, a nostro avviso, un grande valore prospettico, perché uno tra i più importanti elementi cui prestare attenzione è inevitabilmente la sostenibilità di una filiera.

Francesco Mutti
amministratore delegato Mutti

di più imprese. La rete permette dunque di alzare l'asticella delle innovazioni che possono essere portate avanti, di velocizzare la loro realizzazione e di generare valore aggiunto.

Afferma **Enzo Rullani**, presidente TEDIS Center della Venice International University: «Il

sistema agroalimentare italiano offre numerosi esempi di come si può valorizzare la specificità di un territorio (italianità) attraverso la tracciabilità dei processi produttivi, i marchi di origine e di qualità, la reputazione, la capacità non solo di stare sulla frontiera dell'innovazione tecnologica ma anche di presidiare i

significati connessi al produrre e al vivere (estetica, sostenibilità, etica, ecc.). Il mondo apprezza i prodotti italiani in quanto italiani solo se sanno coltivare la loro differenza distintiva, facendola riconoscere e apprezzare nel mondo. Su questo versante c'è ancora molto da fare, perché il racconto e l'esperienza del "fare

L'OPINIONE

Convergere per fare meglio italiano



Nel contributo di Enzo Rullani trovo un'analisi acuta dell'evoluzione del "fare italiano" a partire dalla stagione fordista, passando per quella dei "distretti", approdando infine al modello delle "reti di impresa" e di quello "spirito di collaborazione" che deve riuscire a prevalere fra i soggetti contraenti.

Contemporaneamente vi aleggia la presenza dell'agricoltura italiana, del suo modo di produzione, del suo profilo identitario.

Si coglie cioè il sotterraneo esistere del soggetto che primariamente concorre e nutre quel Made in Italy agroalimentare, ma resta innominato.

Centinaia di migliaia di imprese a carattere prevalentemente familiare – grandi e piccole – continuano a rimanere un oggetto ingombrante, difficile da esplorare, sperimentare, ricondurre ad ipotesi modellistiche "certe" e tuttavia il lessico, la trama di "racconto" a cui esse hanno dato vita in questi anni miracolosamente emerge e contamina l'analisi, le prospettive, il futuro dello stesso sistema paese.

Penso a termini come qualità distintiva, "conoscenza che resta aderente alle persone che l'hanno prodotta e ai territori in cui esse vivono", "un'idea motrice: una concezione del vivere e del lavorare". Penso anche alla ribadita necessità che "il racconto e l'esperienza del "fare italiano" diventino riconoscibili e apprezzati

e pagati", una osservazione che farebbe felice **Oscar Farinetti**, ma più ancora **Carlo Petrini** e naturalmente i produttori agricoli italiani o "contadini" come li chiama lui.

Ma penso in primo luogo al richiamo evocativo di termini come "origine, tracciabilità e trasparenza", per lunghi anni portati avanti in solitudine dai soli produttori italiani e dall'Organizzazione che rappresento. È questo tessuto simbolico e di racconto che mi fa intuire come soggetti che per il passato hanno viaggiato spesso in conflitto (a riguardo non possiamo dimenticare il diverso potere contrattuale espresso all'interno della filiera), oggi sono costretti a convergere. Se ciò accadrà tuttavia, sarà perché non avremo mantenuto percorsi paralleli, ma avremo fatto in modo che parte dei nostri individuali profili mutino.

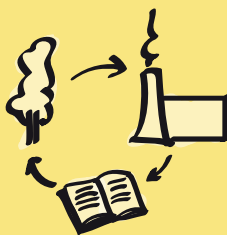
Dobbiamo saperlo fare, tutti insieme - grandi e piccole imprese trasformatrici, distribuzione a vari livelli e produttori agricoli - proprio per dimostrare che "l'economia globale non uccide sempre e comunque le identità territoriali".

Roberto Moncalvo
presidente Coldiretti

LE PAROLE CHIAVE DI #FAREMEGLIOITALIANO

76 / 77

ECOSISTEMA
culturale, produttivo, ambientale



BIODIVERSITÀ
dei prodotti e delle culture, valore
da difendere ed amplificare

TRASPARENZA
conoscenza e consapevolezza di
cosa sia il prodotto



TRACCIABILITÀ
degli alimenti, finalizzata alle
persone-consumatori

ENGAGEMENT
ingaggio, impegno



SCIENZA
il mondo scientifico è coinvolto
nell'ecosistema alimentare

VALORE
DEI TERRITORI
anche per l'industria e la distribuzione
che non sempre lo considerano



italiano” diventino riconoscibili e apprezzati (e pagati) da un pubblico commisurato ai moltiplicatori della globalizzazione. Siamo infatti poco presenti nei paesi più lontani (in maggiore crescita), e molti dei nostri prodotti di nicchia tardano a trovare circuiti comunicativi e distributivi adeguati. Ma la strada è tracciata: e le reti sono lo strumento più adeguato per mobilitare verso questi obiettivi le filiere produttive del “fare italiano” attuale, compresi i consumatori che selezionano e valutano le innovazioni produttive e semantiche loro proposte».

 @cupmar

Si acquista conoscenza, non
solo prodotti @gioditullio
[#faremeglioitaliano](#)

«Il mondo dell'agroalimentare si deve porre la sfida di **integrare il locale e il globale**. La difesa del valore e della tipicità del territorio è illusoria su scala ristretta. L'innovazione è parte essenziale dello sviluppo (e del successo) delle tradizioni alimentari», ribadisce Pedroni.

Sono cinque le direzioni da percorrere proposte da #Faremeglioitaliano nella prospettiva del rafforzamento del sistema agroalimentare italiano per fare emergere i vantaggi che provengono da considerare tutti i componenti parte essenziale di un sistema vitale e competitivo.

- Riconoscimento reciproco della molteplicità necessaria dei diversi attori, superando la separazione tra produttori, trasformati, distributori.

#Faremeglioitaliano in sintesi

«L'impresa "solitaria" è entrata in crisi. Solo gli appartenenti a sistemi dotati di una forte integrazione sopravvivono».

«Un ecosistema, a rete, è un insieme complesso, che prima dobbiamo imparare a pensare».

Giorgio Di Tullio, filosofo dell'innovazione

«Siamo un ecosistema aperto che supera la separazione produttori-trasformatori-distributori: riconosciamo la molteplicità necessaria dei diversi attori».

Marco Pedroni, presidente GS1 Italy e presidente Coop Italia

«I consumatori italiani sono i "garanti" ultimi della riconoscibilità e qualità dei prodotti messi sul mercato dai produttori italiani».

«Una geografia fluida e transnazionale delle filiere».

Enzo Rullani, presidente TEDIS Center Venice International University

«GS1 Italy è lo spazio del dialogo e della collaborazione; un punto di incontro comune su temi che sono pre-competitivi e fondamentali per la crescita dell'intero sistema».

Stefano Agostini, presidente e ceo Sanpellegrino NW, consigliere GS1 Italy

«L'accessibilità dei dati nella società dell'attimo per consentire la visibilità, la tracciabilità e la rintracciabilità dei prodotti».

«Tutte le informazioni di prodotto presenti sul packaging, incrociate con i dati retail e consumer, consentono di avere nuove metriche ed inedite viste sui consumi degli italiani. Un patrimonio informativo a disposizione di tutti i componenti dell'ecosistema per rendere le scelte di acquisto e di consumo più consapevoli».

Bruno Aceto, ceo GS1 Italy

- L'ingaggio sistemico significa accordi pre-competitivi, piattaforme condivise, innovazione aperta.
- Alla necessaria tracciabilità dei prodotti si aggiunge il valore della trasparenza delle azioni e dei processi che sono garanzie e sicurezza per i cittadini consumatori.
- La biodiversità è il valore italiano più potente, la ricchezza delle culture e dei territori sono assunti dai produttori, dalle industrie e dai distributori come prospettiva primaria.
- Nell'epoca della disintermediazione occorrono meno passaggi ed è necessario che ognuno aggiunga valore per migliorare l'efficienza complessiva del sistema.

In questo contesto si inserisce il progetto **Immagino di GS1 Italy**, una soluzione di sistema che oltre a consentire di gestire, validare e condividere immagini

e informazioni di prodotto, costituisce una *product library* di tutte le informazioni presenti sul packaging. Incrociando queste informazioni con i dati retail e consumer, consente di avere nuove metriche e nuove viste sui consumi alimentari degli italiani. Un patrimonio informativo a disposizione di tutti i componenti dell'ecosistema per rendere le scelte di acquisto e di consumo più consapevoli.



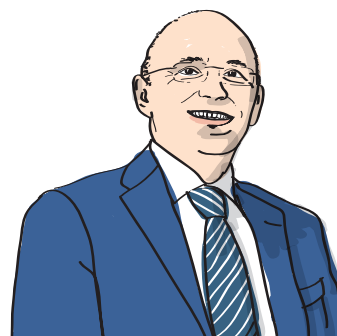
La visibilità diventa quindi parte integrante del sistema di relazioni che da filiera lineare si trasforma in ecosistema nel quale sono coinvolti soggetti ai diversi livelli, sempre più integrati tra di loro, e nel quale le informazioni prendono il sopravvento sui beni e sulle cose. La tracciabilità di filiera non è

un processo governabile da un singolo, ma è basato sulle relazioni tra gli operatori e richiede il coinvolgimento di ogni singolo soggetto che ha contribuito alla formazione del prodotto. ■



L'OPINIONE

Costruire un'intelligenza collettiva



Nell'epoca delle economie e delle culture delle reti, i sistemi di interconnessione presentano caratteri complessi e su più dimensioni. Le tradizionali categorie e classificazioni, scaturite dalle epoche fordiste e post-fordiste, non sono più adatte a definire le dimensioni secondo le quali ogni attore economico agisce; siamo portatori e generatori di conoscenze e di comportamenti secondo logiche non lineari; ricerchiamo continuamente nuovi modi di agire, raccogliamo masse enormi di dati, che solo in piccola parte elaboriamo. Rischiamo di essere travolti dalle informazioni che i prodotti portano con sé e che i consumatori scambiano tra loro. I clienti stanno in conversazione con produttori e distributori, che a loro volta agiscono in un continuo scambio di ruolo e di prospettiva.

Eppure ancora troppo perseveriamo nella descrizione di un mondo lineare, meccanico, chiuso. Tutto questo è eredità delle culture del '900. Non si sono ancora compiutamente attivate letture più contemporanee, basate su concetti di simultaneità, link, cluster, open-innovation invece di iniziative individuali, innovazioni proprietarie, singolarità progettuali, affermazioni di personalità.

Stiamo comprendendo che la collaborazione è valorizzazione; permette di costruire forme di intelligenza collettiva adattativa, a volte agile, a volte robusta. La multidimensionalità (e la policentricità) è il carattere di cui prendere atto per potenziare un settore che deve imparare a pensarsi aperto, i cui attori siano in diverse momenti seduti dallo stesso lato del tavolo e non uno di fronte all'altro.

Un ecosistema trova la propria forza nel piccolo e nel grande, nel giovane e nel vecchio, ognuno indispen-

sabile all'altro per piccoli o grandi apporti. Il sistema efficiente è quello che include e riesce a valorizzare al massimo chi vi è dentro.

L'ecosistema comprende tutti gli attori in gioco, i clienti sono utilizzatori e conversano con i produttori, commentano i distributori, si formano e informano in rete. Le imprese si connettono tra loro e con i propri utilizzatori. In questo scenario, la maggior forza competitiva la detiene chi genera conoscenza.

Mondo agricolo, industria, distribuzione... tutti siamo chiamati a ridefinire le nostre posizioni e a non considerarci solo controparti. Collaborare non in schemi gerarchici, ma nella rete formata dai diversi sottosistemi sul valore principale dell'autenticità: la coerenza e la valorizzazione dei diversi territori (biodiversità) sono le forze che animano quello spazio pubblico e sociale che è il mercato. La piazza aperta della conoscenza e dell'informazione è lo strumento principale del sistema alimentare.

Marco Pedroni
presidente GS1 Italy, presidente Coop Italia

Tracciabilità con gli standard

La tracciabilità è parte integrante del concetto di ecosistema perché inserita in un processo di collaborazione tra tutti gli attori ai diversi livelli. Ma anche i consumatori reclamano maggiori informazioni e trasparenza per un'alimentazione sicura.

Negli ultimi anni, inoltre, tra i consumatori, si è diffuso un **interesse crescente su ciò che si mangia**. I consumatori vogliono conoscere anche la storia e la provenienza degli alimenti, sapere se sono sicuri e come sono stati coltivati. Sono gli operatori dell'ecosistema, quindi, dai coltivatori ai trasformatori ai retailer, ad essere chiamati a gestire e a fornire ai consumatori finali tutte queste informazioni, dopo averle scambiate tra loro senza errori.

Si rende sempre più necessaria una comunicazione chiara e trasparente per raggiungere il consumatore con un messaggio credibile e verificabile: non solo etichette, ma anche un impegno diretto del produttore e del distributore possono portare un valore aggiunto proprio in tema di tracciabilità dei prodotti. In particolare alla luce dei nuovi

approcci dei consumatori all'alimentazione e agli alimenti, che premiano quelli naturali, senza Ogm, biologici e salutistici, come rileva la **Nielsen Global Survey on Health Wellness and Nutrition** condotta su un campione di 30mila individui in 60 paesi, tra i quali l'Italia.

Gli standard GS1 rendono semplici per le imprese della supply chain di tutto il mondo i **processi di interscambio** non solo delle merci ma anche delle informazioni, permettendo la tracciabilità dei prodotti e aumentando la sicurezza del consumatore finale. A essere coinvolti sono in particolare – ma non solo – i prodotti ortofrutticoli, la carne e i freschi in genere.

Con l'entrata in vigore delle recenti normative che regolano la fornitura delle informazioni

 @GS1italy

I consumatori vogliono sapere cosa mangiano - l'ortofrutta è più sicura con il codice a barre #GS1 #fruitinnovation

Necessaria una comunicazione al consumatore chiara e trasparente

alimentari ai consumatori (Reg. UE 1169/2011) e l'indicazione del luogo di origine o del paese di provenienza delle carni (Reg. UE 1337/2013), l'Unione Europea ha posto ancora maggiore attenzione alla tematica della tracciabilità delle carni e sulla necessità di rendere disponibili al consumatore informazioni più dettagliate sulla provenienza di ciò che tutti giorni viene consumato.



@cupmar

Etichettatura: 9 italiani su 10 vogliono origine leggibile di ogni alimento #tracciabilità @GS1Italy c'è! #Mipaaf

L'introduzione di queste normative non solo favorisce la tutela del consumatore, ma anche permette a quest'ultimo una **scelta più consapevole e informata** dei prodotti al momento dell'acquisto; d'altra parte però richiede alle aziende di gestire e scambiare con i partner della filiera un volume maggiore di informazioni.

Un'importante novità per la codifica dei prodotti freschi è data dal GS1 DataBar®, il nuovo nato del sistema di identificazione standard GS1. Si tratta di un codice a barre GS1 di dimensioni più piccole, sempre leggibile alle casse dei punti vendita, che permette di inserire nello stesso simbolo molte più informazioni.

Grazie alle sue peculiarità, può essere applicato sui prodotti più difficili da "marcare", come quelli più piccoli, oppure gli alimentari freschi a peso variabile e gli articoli che richiedono la stampa di informazioni supplementari. Infatti, oltre al codice identificativo del prodotto, il GS1

L'OPINIONE

Per i nuovi stili alimentari la tracciabilità è un must



Il tema della nutrizione rientra tra quelli più critici della nostra epoca. Facendo leva sul bagaglio di informazioni a disposizione, abbiamo messo a fuoco le abitudini alimentari dei consumatori sia a livello globale che nazionale. Il dato più rilevante che emerge è senz'altro quello di un nuovo approccio agli alimenti, caratterizzato da una sempre maggiore attenzione agli aspetti salutistici dei cibi. Questa si contestualizza nella consapevolezza che una giusta alimentazione sia lo strumento più adeguato per prevenire e gestire disfunzioni fisiche come l'eccesso di colesterolo, l'ipertensione, il diabete e l'obesità. È necessario quindi che produttori e distributori siano consapevoli

di questo cambio di mentalità dei consumatori e mettano in atto politiche di sviluppo di nuovi prodotti, sempre più naturali e sempre meno processati. Il passaggio al nuovo tipo di alimentazione non può considerarsi scontato, sia dal punto di vista dell'offerta che da quello della domanda. Occorre intraprendere un percorso culturale, che porti all'adozione di modelli nutrizionali sempre più sostenibili e in sintonia con i trend demografici che contraddistinguono il nuovo millennio.

Giovanni Fantasia
amministratore delegato
Nielsen Italia

DataBar è in grado di registrare e quindi fornire informazioni aggiuntive, come il numero di lotto, il peso netto, il prezzo, ecc.

Il GS1 DataBar rappresenta la soluzione ottimale per la codifica dei **prodotti a peso variabile** anche perché permette di

gestire alle casse dei punti vendita diverse applicazioni non realizzabili con l'utilizzo dei normali codici a barre GS1, con rilevanti benefici per i retailer e per i consumatori. Vediamo come.

Le informazioni relative a **lotto e data di scadenza**, nel momento in



@Casalini_GS1It

Cortese: col #gs1databar tracciabilità fino al consumatore e sconti automatici per prodotti in scadenza #ecritalia @GS1Italy

cui vengono rilevate dalla scansione del GS1 DataBar, possono impedire la vendita di prodotti scaduti o appartenenti a lotti sottoposti a richiamo.

La data di scadenza, una volta rilevata alla cassa del supermercato consente al retailer di applicare **sconti automatici** sui prodotti proprio sulla base della data di scadenza, con esiti importanti in termini di risparmio per i consumatori ma anche di **riduzione degli sprechi** alimentari nella filiera (meno cibo buttato perché scaduto).

Da non sottovalutare, infine, che la raccolta automatica di questi dati potrà fornire una grande quantità di informazioni relative alle **abitudini e ai comportamenti** di acquisto dei consumatori, permettendo ai retailer di migliorare le proprie **politiche di riordino e di sconto**.



@Casalini_GS1It

#iper di Vittuone: prima sperimentazione sul #gs1databar sui prodotti a peso variabile confezionati in pdv @GS1Italy

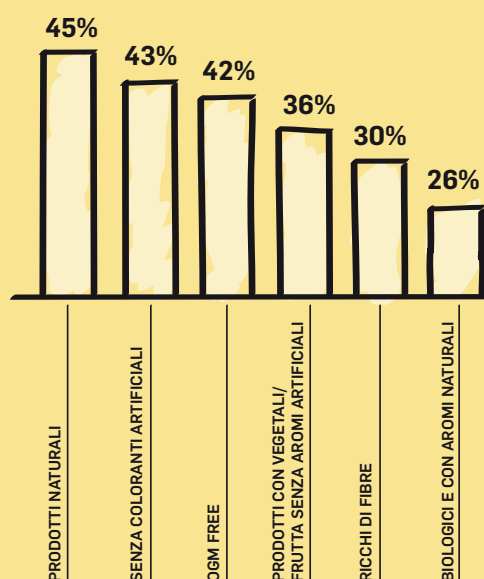
Un riconoscimento importante svolto dai sistemi di codifica a standard GS1 è giunto dalla ratifica da parte del Comitato tecnico congiunto sull'information technology di **International Organization for Standardization (ISO)** e di **International Electrotechnical Commission (IEC)** dell'EPCIS (Electronic Product Code Information Services) e del Core Business Vocabulary (CBV), standard per la visibilità nella *event-based supply chain*.

I TREND DELLA NUOVA ALIMENTAZIONE

La survey condotta da Nielsen a livello internazionale su benessere, salute e alimentazione individua tre macro aree di offerta.

BACK TO BASICS

Gli italiani ricercano*



+16%

ZUCCHERO DI CANNA
51 milioni euro per lo zucchero di canna in crescita del 16%



+14%

BIO
Nel 2014 i cibi biologici hanno fatto registrare un fatturato di 866 milioni di euro in crescita del 14% rispetto all'anno precedente



+6%

MIELE
116 milioni le vendite del miele con un +6%

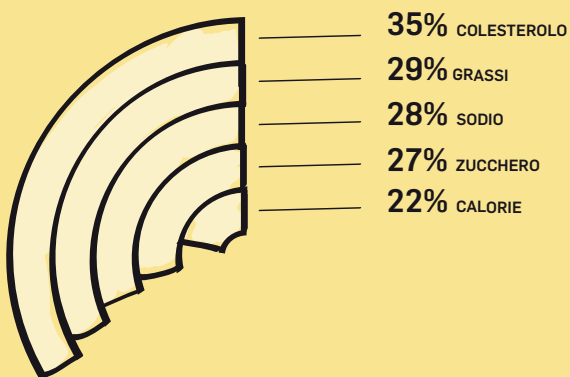


Nota: *le percentuali sono quelle delle risposte

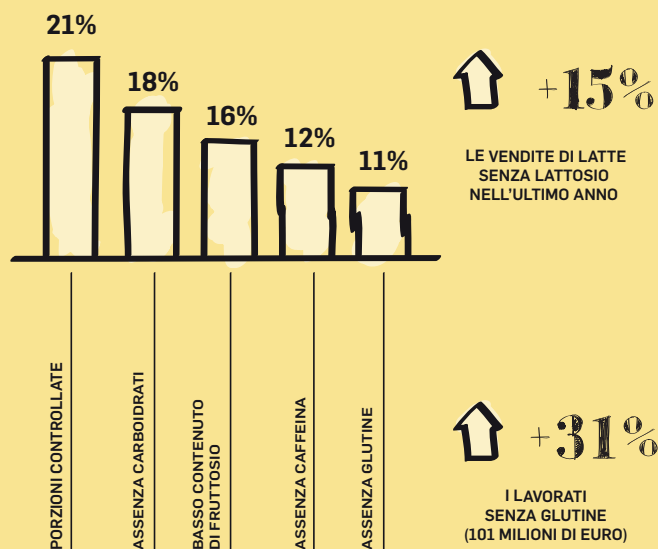
Fonte: Nielsen "Global Survey on Health Wellness and Nutrition" 2015

LESS IS MORE

Per gli italiani nei cibi è importante l'assenza di*:

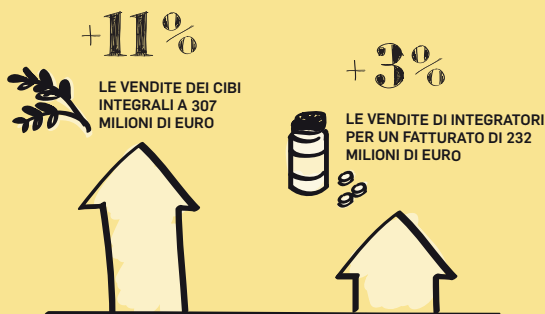


Cresce l'interesse a*:

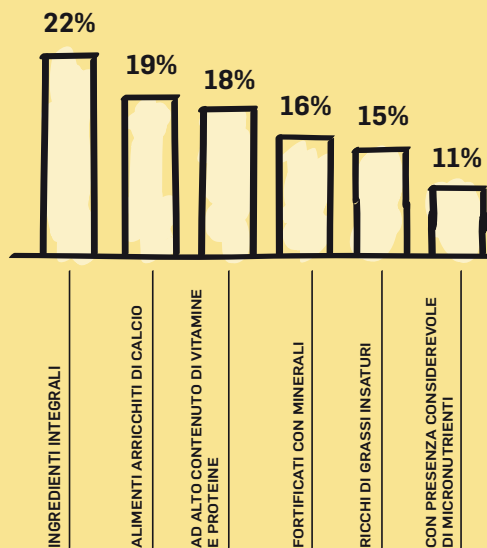


MORE IS MORE

Gli italiani ritengono importante avere un maggior apporto di alcuni nutrienti*:



È importante avere cibo con più*:



Gli standard GS1 per la tracciabilità dei prodotti freschi

Gli standard GS1 costituiscono le soluzioni utilizzabili dai diversi attori della filiera per semplificare gli scambi informativi, rendendoli più efficienti e sicuri. Ricordiamo che i codici identificativi, costruiti secondo regole ben definite, consentono agli operatori della filiera di identificare in maniera univoca e definita le unità commerciali oggetto degli scambi, le spedizioni o le sedi dei diversi operatori. I codici identificativi possono poi essere rappresentati mediante delle simbologie, i codici a barre, e attraverso questi sono resi leggibili e catturabili mediante gli scanner.

In particolare per i prodotti freschi è particolarmente indicato l'utilizzo del GS1 DataBar e del GS1-128, poiché queste simbologie permettono di trasferire informazioni

aggiuntive rispetto ai codici di identificazione.

Il **GS1 DataBar**, applicato ai prodotti, permette il controllo automatico della data di scadenza e del lotto anche alle casse dei punti vendita, consentendo ai retailer di operare in modo più efficiente e con un'attenzione maggiore alla sicurezza del cliente finale.

Il **GS1-128**, applicato a imballi o pallet, consente invece di trasferire le informazioni più rilevanti per la gestione della tracciabilità tra i diversi operatori della filiera, quindi è la simbologia più indicata per gli scambi B2B.

Invece **EANCOM®** è lo standard EDI di GS1 per lo scambio elettronico di documenti per il ciclo ordine-fattura: consente alle aziende di collegare il flusso fisico delle merci ai relativi flussi di informazioni, sostituendo i

tradizionali sistemi cartacei e migliorando l'efficienza degli scambi commerciali. Infatti si riducono gli interventi di digitazione, gli errori che da essi possono derivare, e di conseguenza diminuiscono i controlli e le verifiche manuali nelle varie transazioni. Di particolare rilevanza, per le aziende della filiera delle carni è l'implementazione del messaggio EDI di **Avviso di Spedizione**, o **Despatch Advice**, tramite cui due partner commerciali possono scambiarsi tutte le informazioni relative alla transazione e ai prodotti, comprese tutte le informazioni rilevanti per gestirne la tracciabilità, come i numeri di lotto, le date di produzione, di scadenza e spedizione, le informazioni sull'origine e sugli operatori coinvolti.

Specifici benefici per le aziende del settore si trovano

anche nel **GS1 GDSN** su cui si basa il servizio **Allineo** (catalogo elettronico), mediante cui le aziende possono condividere e allineare le informazioni anagrafiche dei prodotti scambiati. Infatti sono definiti molti attributi descrittivi specifici per i prodotti, come denominazioni commerciali e dichiarazioni nutrizionali, allergeni e condizioni di conservazione.

GS1 DataBar in azione

In caso di emergenze sanitarie come fare a identificare i clienti che hanno acquistato lo specifico lotto interessato? Come rendere le promozioni più puntuali e mirate attraverso la data di scadenza? E come uniformare le ricette nelle referenze a produzione interna?

Oggi queste attività sono possibili grazie al nuovo standard di codifica GS1 DataBar. La prima introduzione del GS1 DataBar nell'operatività quotidiana è quella realizzata da **Iper** che si è posto l'obiettivo di migliorare le informazioni di carattere gestionale in particolare per i prodotti freschi a peso variabile, di controllare la data di scadenza e di razionalizzare la gestione dei prodotti coinvolti nella nuova codifica introducendo fattori di qualificazione merceologica (per esempio: la distinzione rigorosa delle ricette). Una soluzione win-win, quindi. «Abbiamo scelto di puntare sui prodotti pesati internamente – spiega il direttore dei sistemi informativi del Gruppo Iper **Valerio Cortese** – essenzialmente per convenienza e opportunità, in quanto principalmente non vi è alcun coinvolgimento dei fornitori e abbiamo il pieno controllo interno del processo e perché consente di rivedere alcuni processi gestionali che la vecchia codifica non permetteva di superare, come la differenziazione dei prodotti con vendita a pezzo (nell'ortofrutta) e la

revisione delle metodologie di codifica per identificare al meglio le singole caratteristiche come ad esempio le ricette. Il GS1 DataBar ha dei vantaggi anche per il cliente perché permette di intercettare la data di scadenza alla cassa, fornisce una tracciabilità del lotto, ed è possibile eseguire forme promozionale studiate specificamente per la merceologia coinvolta.

A sua volta l'organizzazione aziendale trae vantaggio dalla gestione della pesata effettiva, dalla revisione della codifica dei prodotti con una più puntuale identificazione delle ricette nel caso di referenze a produzione interna, dal miglioramento delle informazioni di vendita, con ricadute sulla gestione degli stock, sugli inventari, sui processi di riordino merci e materie prime e da nuove opportunità commerciali derivanti dalle nuove informazioni e dai nuovi attributi disponibili».

Il progetto, supportato da **GS1 Italy**, ha impiegato sei mesi per arrivare al pilota e attualmente si trova nella fase di roll-out nei punti vendita della rete. Ma già si pensa a possibili evoluzioni, in attesa che i prodotti di marca adottino lo standard GS1 DataBar: il coinvolgimento dei fornitori di prodotti del fresco che richiedono la pesatura e prezzatura ad hoc per la singola catena e delle aziende fornitrici dei prodotti a marchio dell'insegna.

Più informazioni di prodotto e processo con il GS1 DataBar

L'EPCIS è uno standard aperto che consente alle aziende di raccogliere e condividere le informazioni sul movimento e lo stato - che cosa, dove, quando e perché - di prodotti, unità logistiche e attività lungo la supply chain. Come standard legato all'EPCIS, il CBV definisce un **vocabolario standardizzato**, in modo che tutti i partner commerciali che scambiano dati di visibilità lungo la supply chain attribuiscono un significato comune e coerente a tali informazioni.

Inizialmente pubblicato nel 2007, l'EPCIS è sempre più utilizzato in settori come i trasporti e la logistica, il fresco e la sanità per ampliare la visibilità e migliorare l'efficienza in ambiti che vanno dalla **gestione del magazzino** alla **sicurezza** dei pazienti e dei consumatori. La versatilità dell'EPCIS ha anche contribuito a guidare l'adozione degli standard, che consente miglioramenti specifici di settore e può essere implementato su una serie di supporti diversi, tra cui i codici a barre GS1 e tag EPC/RFID e molti altri.

La possibilità di acquisire informazioni sulla trasformazione di carne, pesce, prodotti agricoli e ingredienti a monte fa di EPCIS un **facilitatore ideale di tracciabilità** 'dal campo alla tavola'. Allo stesso modo, EPCIS può essere utilizzato per ridurre drasticamente il pericolo di manipolazione o di contraffazione di prodotti farmaceutici.

«L'EPCIS si sta sempre più affermando come strumento per documentare in modo affidabile la catena di custodia e la catena di proprietà. Tali percorsi informativi sono obbligatori in un numero crescente di ambiti di regolamentazione, in quanto aiutano ad evitare che le contraffazioni infiltrino le catene di fornitura legittime» conferma **Scott Mooney**, vice president of distribution operations/traceability di **McKesson Pharmaceutical**. «Ancora più importante è la sicurezza del paziente, che può essere migliorata notevolmente dalla visibilità della supply chain che EPCIS abilita».

La nuova designazione internazionale ISO/IEC consentirà ad agenzie governative e ai

responsabili dei settori regolamentati di fare riferimento diretto alla norma e di dimostrare così il rispetto delle regole di tracciabilità e di visibilità utilizzando uno **standard "ufficiale"**. Si consolida anche l'implementazione dello standard nelle soluzioni software commerciali e, quindi, la sua applicazione in più settori.

«Siamo lieti che i paesi membri dell' ISO/IEC JTC 1 riconoscano il grande valore di EPCIS come mezzo fondamentale per la tracciabilità globale», commenta **Miguel Lopera**, presidente e ceo di GS1. «La varietà dei settori in grado di utilizzare questo standard con vantaggi per tutti dimostra il suo grande valore complessivo, poiché il bene collettivo è in ultima analisi ciò che uno standard si propone di raggiungere. Questo traguardo conferma che ci avviciniamo sempre di più al raggiungimento degli obiettivi della nostra organizzazione: trasformare le imprese e migliorare la vita delle persone in tutto il mondo». ■

Serializzazione dei farmaci. Obiettivo: la sicurezza del paziente

Per quale ragione un'azienda farmaceutica dovrebbe affrontare un progetto di serializzazione dei farmaci, cioè la possibilità di identificare univocamente ogni singola confezione?

La risposta è quella tipica dei sistemi di tracciabilità, che coniugano spesso un obbligo normativo ad un concreto vantaggio per le aziende. Spiega infatti **Giada Necci**, new solution specialist di **GS1 Italy**: «Con l'attuale sistema del bollino farmaceutico in Italia è già realtà, ma l'obbligo normativo avrà in futuro un maggiore impatto sui processi aziendali dal momento in cui anche l'Italia recepirà le procedure europee secondo la normativa 2011/62 e i relativi decreti attuativi che si attendono per la fine dell'anno». Naturalmente la serializzazione dei farmaci, associando tale identificativo a tutte le confezioni multiple, apre al mercato una serie di benefici concreti, principalmente una più efficace lotta alla contraffazione e alle varie possibilità di abusi che comportano ingenti danni all'industria e pesanti rischi per consumatori e pazienti.

Sostenibilità e lotta allo spreco, da impegno etico a leva economica

Esprimere “buoni valori” per le imprese non è solo un impegno di tipo morale, ma deve assumere un significato e un valore economico a beneficio di tutto il sistema. Il caso del Bilancio di Sostenibilità della distribuzione e la gestione delle eccedenze alimentari indicano come.

Qual è il ruolo della sostenibilità nella nuova architettura dei consumi del dopo crisi? La risposta, secondo i ricercatori di **GfK** è che la sostenibilità, essendo alla base di una rappresentazione positiva del futuro al servizio di “buoni valori”, insieme alla tecnologia costituisce le fondamenta della costruzione di un nuovo patto con la marca. Il nuovo paradigma, secondo il vice presidente di GfK **Paolo Anselmi**, «ha al tempo stesso valenza culturale ed economica per l'attenzione al benessere personale e collettivo (l'ambiente, i beni comuni), per l'ampliamento delle opportunità

di condivisione, collaborazione, scambio e per la valorizzazione del “senso” della tecnologia. Si prospetta in sostanza il superamento dell'individualismo narcisistico e competitivo che ha costituito l'asse portante della vecchia cultura, con la salvaguardia dell'autonomia, dei talenti e dei meriti individuali, ma con una apertura nuova verso i valori – e la pratica – della condivisione, della collaborazione, della comunità».

Tecnologia e sostenibilità sono al centro di un cambiamento di mentalità che si registra anche a livello internazionale, come testimonia il ceo e presidente di



La sostenibilità è alla base di una rappresentazione positiva del futuro

Un registro per l'agricoltura sostenibile

G S1 è parte di uno sforzo collettivo volto a mappare e armonizzare le centinaia di norme e certificazioni relative all'agricoltura sostenibile. Lo sforzo, noto come "The Blue Number Initiative, A Global Registry for Sustainable Farmers" nel quadro degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite, utilizzerà il registry service di GS1 per consentire agli agricoltori, ai governi, alle imprese e alle community di comunicare tra loro lungo tutta la supply chain grazie alla definizione di un linguaggio comune e all'identificazione univoca

delle aziende agricole a livello globale.

Attraverso il GS1 Global Location Number (GS1 GLN), il registry assegna un identificativo unico per ciascuna azienda – non importa quanto grande o piccola sia – e definisce la posizione della stessa azienda agricola, oltre ad elencarne le relative certificazioni di sostenibilità. Questo permette anche ai piccoli agricoltori dei paesi in via di sviluppo di essere riconosciuti per le proprie pratiche di sostenibilità, aprendo potenziali mercati e consentendo loro di diventare attori più visibili ed attivi nella supply chain

alimentare globale.

«I consumatori – spiega il ceo e presidente di GS1 Miguel Lopera – sono sempre più attenti al contenuto di cibi e bevande. Vogliono essere informati sul biologico e su cosa provenga da allevamento sostenibile. Il registry è uno strumento eccellente per fornire ai consumatori una grande visibilità sui prodotti che trovano sugli scaffali. Questo li aiuterà a prendere decisioni informate riguardo gli ingredienti certificati biologici, provenienti da allevamento sostenibile e da commercio equo-solidale. Il registry stabilisce inoltre

basi importanti affinché i decision maker nei paesi in via di sviluppo accedano a statistiche accurate su dati granulari e big data. I governi avranno accesso a dati organizzati secondo la geolocalizzazione, per esempio la produzione per singola regione, con le relative informazioni infrastrutturali e le certificazioni. Saranno quindi in grado di fare scelte politiche più informate che facciano crescere la produzione, e di indirizzare le risorse e la formazione verso pratiche agricole sostenibili».

GS1 Miguel Lopera, intervenuto al Vertice SDG (Obiettivi di Sviluppo Sostenibile) dell'assemblea generale delle **Nazioni Unite**, in cui ha illustrato come la tecnologia e i big data possono essere utilizzati dai settori pubblico e privato per collaborare e promuovere pratiche di coltivazione sostenibili nel settore agricolo.

LA SOSTENIBILITÀ DELLA DISTRIBUZIONE

Il cammino intrapreso sui temi della sostenibilità da parte delle imprese della DMO (Distribuzione moderna organizzata italiana) è testimoniato dal secondo **Bilancio di Sostenibilità di Settore** (BSS) realizzato da **Federdistribuzione**. «L'impegno delle imprese nei confronti dell'ambiente, di collaboratori e clienti, verso i fornitori e verso la comunità, non è sporadico o casuale – afferma il presidente di Federdistribuzione, **Giovanni Cobolli Gigli** – ma rappresenta un atto consapevole, che entra a far parte della più autentica strategia d'impresa

e sul quale il commitment è molto forte. È la testimonianza che la sostenibilità non viene più intesa solo come una leva di posizionamento ma sta diventando una leva economica.

C'è un termine che, secondo noi, sintetizza e racchiude il concetto di sostenibilità perseguito dalle imprese distributive: è il **fair price**, cioè il prezzo giusto, equo, al quale il consumatore può soddisfare il proprio bisogno. Il consumatore non compra solo un prodotto, ma compra tutto quello che c'è intorno: compra convenienza, servizio, scelta, qualità, sicurezza, ambientazione, igiene, competenza del personale. Ma compra anche rispetto della legalità, applicazione dei contratti di lavoro, correttezza fiscale e vera concorrenza tra operatori».

Il Bilancio di Sostenibilità di Settore pone in evidenza le attività intraprese dalle aziende nei principali ambiti nei quali si esercita la RSI (Responsabilità

La sostenibilità sta diventando una leva economica.

sociale d'impresa): clienti, collaboratori, fornitori, ambiente, comunità, corporate governance, comunicazione istituzionale e certificazioni volontarie. Dal confronto dei risultati ad oggi raccolti e di quelli dell'indagine 2012, in merito alla diffusione di pratiche di RSI avviate dalle imprese della Distribuzione moderna organizzata, emerge l'immagine di un **settore "in movimento"** verso una più ampia consapevolezza del proprio impatto economico, sociale e ambientale.

Tutte le aree di RSI indagate e comuni ad entrambe le edizioni fanno segnare un andamento

60

le best practice
delle aziende della
DMO (15 nel 2012)

positivo rispetto all'indagine precedente, eccezion fatta per l'area certificazioni che ha un andamento costante determinato dalla natura del processo stesso, che richiede tempi lunghi e investimenti consistenti. (VEDI FIGURA 1)

«Dal punto di vista dei contenuti, rispetto alla prima edizione, che pur aveva il merito di mettere a sistema per la prima volta l'impatto economico sociale e ambientale della DMO sul sistema paese, il BSS 2014 rappresenta una decisa evoluzione in termini di rendicontazione: gli indicatori presentati nel 2014 sono stati 96 contro i 49 della prima edizione del Bilancio;

le best practices delle aziende sono passate dalle 15 del 2012 alle 60 per la nuova edizione», afferma **Mario Molteni**, direttore di Altis dell'**Università Cattolica di Milano**, autore del lavoro di ricerca alla base del Bilancio.

«Ancor più rilevanti - prosegue - i risultati emersi: l'analisi del trend in merito alla diffusione di pratiche di RSI nelle aziende associate delinea l'immagine di un settore caratterizzato da grande dinamismo e creatività, prova ne è non solo l'incremento del livello di adesione alle istanze di RSI, rispetto alla prima edizione del BSS, ma anche la presenza di soluzioni estremamente creative

L'OPINIONE

Sostenibilità motore dello sviluppo economico



Il compito della politica è quello di proseguire incessantemente nell'attività di sviluppo e semplificazione delle norme e nel sostegno delle prassi che riguardano i diritti sociali, la salute, la sicurezza sul lavoro e l'ambiente, mentre sul versante delle imprese la grande sfida è quella di ragionare in ottica di sistema, promuovendo

sinergie tra sviluppo economico e sostenibilità, superando vecchie concezioni che vedevano i due aspetti anacronisticamente antitetici. L'utilizzo di fonti di energia rinnovabili, la riduzione dell'utilizzo delle risorse idriche, la caratteristica di basso impatto ambientale dei mezzi utilizzati per il trasporto delle merci, la

gestione efficiente della logistica lungo la filiera, la riduzione degli imballaggi e l'ottimizzazione nella gestione dei rifiuti rappresentano le pietre miliari sopra le quali dobbiamo basare lo sviluppo del terzo millennio. È evidente che il tema della salute e sicurezza sul lavoro non può certo esaurirsi nel solo rispetto delle norme relativamen-

te alla propria impresa, ma ha a che vedere, inevitabilmente, con la volontà e la capacità di selezionare fornitori altrettanto rispettosi delle norme.

Simona Vicari
sottosegretario di Stato
del Ministero dello
Sviluppo Economico

ideate dalle imprese per rispondere alle istanze sociali e ambientali dei propri stakeholder. La seconda edizione del Bilancio di Sostenibilità di Settore racconta di aziende che credono e investono in iniziative di responsabilità sociale e ambientale, assumendo il ruolo di **propulsore di crescita**. Poste a valle del processo produttivo e direttamente in contatto con il mercato finale, le aziende della DMO sono in grado di influenzare profondamente le filiere produttive a monte e costituiscono il punto di dialogo privilegiato con consumatori/clienti».

«Attraverso la realizzazione del BSS – puntualizza Cobolli Gigli – abbiamo voluto anche fare chiarezza su alcuni temi importanti per la vita delle nostre imprese, dei territori e della società. Due ci stanno particolarmente a cuore, perché riguardano argomenti sui quali soffriamo un'immagine che non riteniamo adeguata a ciò che in realtà facciamo. Il primo è legato all'**ambiente**.

Le aziende della DMO sono consapevoli degli impatti che le proprie strutture hanno sul territorio e proprio per questo adottano pratiche virtuose indirizzate a limitarne al massimo gli effetti; pratiche che vanno dalla ricerca di continua efficienza energetica (utilizzo di fonti rinnovabili) e di diminuzione del consumo di risorse come l'acqua, all'ottimizzazione della gestione dei rifiuti, alla riduzione e riutilizzo degli imballi fino ai programmi di reimpiego di materiali invenduti (per quanto riguarda le aziende del non alimentare) e di donazione delle eccedenze alimentari (due azioni, queste ultime, che contribuiscono a ridurre i prodotti destinati a rifiuto). Tutte attività

FIGURA 1

LE AREE DI INTERVENTO PER LA SOSTENIBILITÀ DELLE IMPRESE DELLA DMO

% media delle aziende che attivano pratiche volontarie, calcolate su indicatori comuni e sulle risposte di aziende che hanno partecipato all'indagine di entrambe le edizioni del Bilancio di Sostenibilità di Settore

	2012	2014	TREND
CLIENTI	62%	73%	11%
COLLABORATORI	49%	58%	9%
FORNITORI	62%	77%	15%
AMBIENTE	60%	65%	5%
COMUNITÀ	56%	59%	3%
CORPORATE GOVERNANCE	44%	46%	2%
COMUNICAZIONE	34%	46%	12%
CERTIFICAZIONI VOLONTARIE	16%	16%	=

Nota metodologica: il trend è calcolato a “campioni costanti”. In pratica la base dati analizzata è composta dalle aziende che hanno collaborato all'indagine in entrambe le edizioni (2012 e 2014), base dati che risulta pertanto più contenuta rispetto alla base dati 2014 (17 gruppi analizzati rispetto ai 27 che hanno collaborato all'indagine 2014). L'analisi effettuata consente di affermare che il sotto-insieme di aziende monitorato nel periodo 2012-2014 manifesta una crescente attenzione alle istanze di RSI, in quanto in tutte le aree (eccetto che per l'area certificazioni) è aumentata la diffusione delle iniziative di responsabilità sociale.

Fonte: Federdistribuzione “Bilancio di Sostenibilità di Settore” 2014

che trovano una loro naturale implementazione nei nuovi punti vendita o in quelli che vengono ristrutturati, ciascuno dei quali rappresenta un passo avanti in ambito di collocazione della realtà commerciale nel tessuto locale. Il BSS descrive e quantifica queste attività, dando ragione di tutto ciò che viene implementato per la sostenibilità ambientale.

Il secondo tema riguarda il **lavoro** nella DMO, spesso additato come “precario”. La struttura della forza lavoro nelle

nostre imprese vede, nel 2014 (dato recentissimo misurato da **PricewaterhouseCoopers** e aggiornato anche rispetto a quanto pubblicato nel BSS), il 92% dei collaboratori con contratto a tempo indeterminato, a fronte di una media nazionale dell'86%. Sono collaboratori per la maggior parte donne (58%), giovani (l'85% ha meno di 50 anni) e istruiti (il 62% ha un diploma superiore o una laurea). Il capitale umano è un fattore fondamentale per il successo delle nostre imprese e deve essere

LA SOSTENIBILITÀ NELLA DMO

Le aree di applicazione delle iniziative di sostenibilità delle imprese della Distribuzione moderna organizzata e i trend rispetto alla precedente edizione del Bilancio di Sostenibilità di Settore (2012).

1. LA PARTNERSHIP CON I FORNITORI: UN'OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO E DI CRESCITA

VALORIZZAZIONE DELLE ECONOMIE LOCALI

+12%

TREND (2014 su 2012)

79%

ha rapporti di fornitura di lunga durata con le PMI del territorio

94%

(aziende food) valorizza le eccellenze locali

PROMOZIONE DI UNA FILIERA ETICA E CONTROLLATA

+18%

TREND (2014 su 2012)

75%

seleziona i fornitori attraverso codice etico e/o di condotta

SEMPLIFICAZIONE PER PIÙ EFFICIENZA

82%

applica la fatturazione elettronica e la dematerializzazione dei documenti

2. QUATTRO IMPEGNI NEI CONFRONTI DEI CLIENTI

ASCOLTO E COINVOLGIMENTO

+6%

TREND (2014 su 2012)

96%

ha attivato un servizio di ascolto dei clienti

CONTROLLO E SICUREZZA LUNGO LA FILIERA

+18%

TREND (2014 su 2012)

89%

ha operativo un ufficio di controllo qualità

RISPOSTE A ESIGENZE SPECIFICHE

+18%

TREND (2014 su 2012)

71%

commercializza prodotti per classi specifiche di consumatori

+12%

TREND (2014 su 2012)

57%

sviluppa strumenti ulteriori a quelli previsti dalla legge per rintracciabilità di filiera

TRASPARENZA

100%

(aziende food) inserisce informazioni aggiuntive sull'etichetta dei prodotti a marca del distributore

3. L'IMPEGNO PER L'AMBIENTE: UNA CONFERMA

UTILIZZO EFFICIENTE DELLE RISORSE

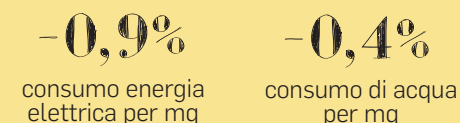


RIDUZIONE DEGLI SPRECHI

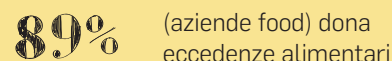


MISSIONE: RIDURRE L'IMPATTO

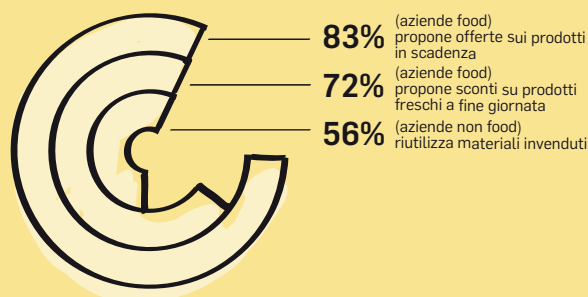
RIDUZIONE DEI CONSUMI (2013 vs 2012)



DONAZIONI



RIDUZIONE DELLE RIMANENZE



4. VALORIZZAZIONE DEI COLLABORATORI E INVESTIMENTO NEL CAPITALE UMANO

PERCORSI DI FORMAZIONE E CARRIERA



VALORIZZAZIONE DEI COLLABORATORI



CONCILIAZIONI FAMIGLIA - LAVORO



92%

i lavoratori nella
DMO a tempo
indeterminato

valorizzato: **gli investimenti in formazione** per ogni collaboratore (Full Time Equivalent) nel 2014 è risultato pari a 2,3 volte quello realizzato nel 2006.

Nelle aziende si sviluppano scuole per la formazione di professioni quali panettieri, salumieri, macellai ma anche visual merchandiser, falegnami, personal shopper, ecc. Anche questo capitolo sul lavoro è ampiamente trattato nel BSS, per descrivere una realtà viva, nella quale la ricerca della conciliazione vita-lavoro è una priorità tenuta in grande considerazione» conclude il presidente di Federdistribuzione.

LA GESTIONE DELLE ECCEDENZE ALIMENTARI

Secondo un recente studio del Politecnico di Milano e di **Banco Alimentare**, le eccedenze alimentari in Italia (intese come cibo prodotto e distribuito ma non venduto né consumato) assommano a 5,6 milioni di tonnellate, cioè il 16% di 35 milioni di tonnellate di cibo venduto. La buona notizia è che le eccedenze sono in calo del 5% rispetto a quattro anni fa, così come sono in aumento del 10% le quantità recuperate e redistribuite, che oggi sono pari a 500 mila tonnellate.

«Delle eccedenze **il 20% è generato da industria e distribuzione**, mentre il 43% è appannaggio dello spreco domestico – puntualizza **Silvia Scalia**, coordinatore di **Ecr Italia** – ed è su questo 20% che come sistema di imprese del largo consumo concentriamo l'attenzione. Senza però dimenticare che anche la sensibilità del consumatore al riguardo sta cambiando, sta diventando più attento alla responsabilità sociale d'impresa. Dobbiamo porre attenzione anche ai trend di consumo, che vedono primeggiare il biologico, i freschi, i prodotti naturali. Hanno tutti una shelf life più breve e di conseguenza generano una maggiore complessità nella gestione delle eccedenze alimentari. Per questi motivi è importante capire quali ambiti dei processi devono essere monitorati». Anche perché se la lotta allo spreco ha indubbe valenze etiche e sociali, ha anche un **contenuto economico** da non sottovalutare. (VEDI FIGURA 2)

Proprio di questo si è occupato un apposito gruppo di lavoro Ecr, cui hanno partecipato venti aziende dell'industria e della distribuzione, muovendosi lungo due direzioni: quella della prevenzione e quella della gestione delle eccedenze, con l'obiettivo di definire dei modelli da proporre alla filiera.

500

MILA
le tonnellate di cibo
recuperato e donato

80%

lo spreco nelle
aziende che non
controllano le
eccedenze

«Nel caso della prevenzione – spiega uno dei protagonisti del gruppo di lavoro, **Renato Di Ferdinando**, SoE manager customer logistic development **Mondelez** – abbiamo individuato cinque assi di intervento (misurare per intervenire, coinvolgere, prevedere, disegnare, semplificare), ognuno dei quali rivolto ad aree specifiche. E alcune indicazioni fondamentali. La prima è il fatto che la lotta allo spreco non riguarda i singoli individui o le singole funzioni aziendali, ma per essere efficace ed efficiente deve essere **adottata dalle organizzazioni a livello interfunzionale**. La seconda è che, per la maggior parte delle aziende, le eccedenze derivano dal raggiungimento della **data di scadenza** e dalle **rottture nella movimentazione**. La terza, che molte aziende hanno un sistema di **analisi ex post** del fenomeno. Ciò determina che in quelle che non hanno un sistema di controllo e gestione delle eccedenze l'80% di queste si trasforma in spreco». (VEDI FIGURA 3)

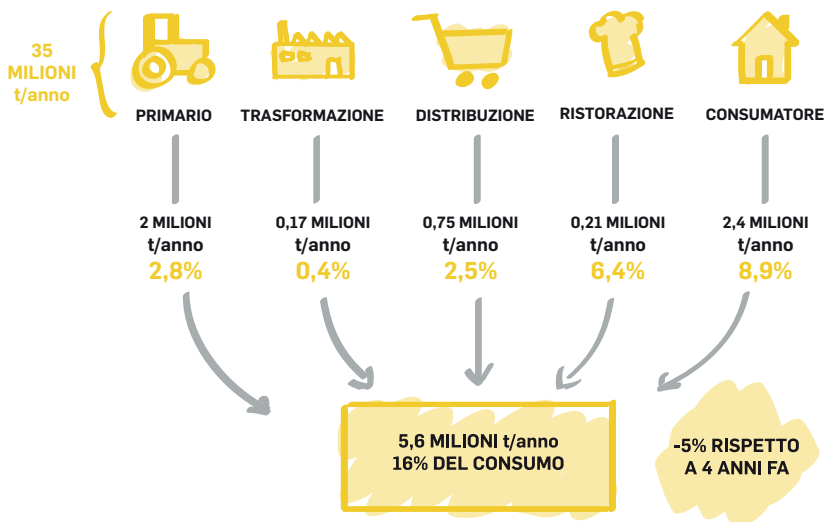
Nella gestione delle eccedenze sono quattro invece le variabili da considerare. Le illustra **Marco Melacini**, docente di logistics e operations management del Politecnico di Milano: «Si tratta

di quattro aree di intervento che consentono di identificare un percorso all'interno delle singole aziende. Percorso che prevede la misurazione delle eccedenze, la formalizzazione del processo, il coordinamento tra gli attori e l'impostazione del processo di conferimento, secondo un livello di sistematizzazione che va da processi meno strutturati a quelli più strutturati».

Chiaramente variano le prospettive a seconda che si tratti di un **produttore** o di un distributore. Per esempio il concetto di limite di scadenza commerciale per un produttore assume connotazioni che riguardano i differenti limiti temporali a seconda dei canali (la GDO richiede un tempo superiore rispetto al normal trade, per esempio) e gli interventi possono riguardare la rilavorazione dei prodotti, l'applicazione di sconti, il trasferimento a un canale secondario, l'attivazione di promozioni. «Ogni alternativa – sottolinea Melacini – ha un impatto economico diverso. L'impostazione delle alternative segue sostanzialmente la gerarchia di convenienza economica, con chiarezza all'interno dell'azienda su «quando» attivare le diverse alternative. Esiste quindi un buon grado di libertà nello svolgimento del processo, tanto che non è detto che la donazione debba essere l'ultima delle alternative. Per esempio un'azienda, pur potendo vendere l'eccedenza generata a mercati secondari

FIGURA 2

LE ECCEDENZE ALIMENTARI IN ITALIA



Fonte: Politecnico di Milano 2015

FIGURA 3

GLI ASSI DI INTERVENTO PER LA PREVENZIONE DELLE ECCEDENZE



@lauperrons

misurare, coinvolgere, stimare, packaging, semplificare: 5 aree dove prevenire lo #sprecoalimentare secondo le imprese #ecritalia @gs1italy

Fonte: Ecr Italia "Prevenzione e trattamento delle eccedenze alimentari" 2014

(grossisti esteri o aziende di trasformazione), ha deciso di riservare una determinata quantità di eccedenza alla donazione, che in questo caso è legata a motivazioni essenzialmente sociali».

Diversa è invece la prospettiva della **distribuzione** che ha due nodi generatori di eccedenze: il CeDi (assimilabile per processo al produttore) e il **punto vendita**. Il fattore più critico nel punto vendita è la scadenza del prodotto, che si misura in giorni, non più in settimane o mesi, intesa come limite per l'esposizione a scaffale. Per il punto vendita le azioni si riducono infatti a interventi di marketing, all'avvio alla scarica o alla donazione.

Ed è proprio riguardo alla **dona-zione** che il gruppo di Ecr ha fornito delle linee guida individuando quattro modelli di rapporto tra retailer ed ente non profit in funzione della frequenza di raccolta (sporadica o periodica) e tipo di gestione (proattiva o reattiva, cioè chiamata all'ente o chiamata dall'ente).

«Tanto più l'aspetto "tempo" è rilevante, tanto più occorre lavorare a frequenza costante. Per ridurre i costi di gestione sembrerebbe preferibile una gestione pro-attiva», afferma Melacini, che aggiunge: «Le eccedenze generate a livello di punto vendita sono prodotti con vita utile residua breve. L'impostazione ottimale sembrerebbe la definizione di un flusso "teso" con un giorno fisso per il ritiro dei prodotti da parte dell'ente non profit e chiamata da parte dell'ente per gestire eventuali anomalie (es. variazioni quantità). Tanto più il processo è strutturato, tanto maggiore è quindi la capacità di recupero (e quindi minore lo spreco)».

Quattro i modelli di rapporto tra retailer ed ente non profit

Lo studio ha anche evidenziato la presenza di eccellenze all'interno della filiera nella gestione delle eccedenze, ma ha anche indicato le possibili aree di collaborazione: per esempio i prodotti a marchio del distributore o caratterizzati da un formato speciale, la gestione della data di scadenza e della data di sell-in, quella delle eccedenze nel punto vendita con accordi con il produttore per evitare il ritorno dei prodotti, il coinvolgimento degli operatori logistici, per esempio attraverso l'utilizzo di piattaforme multi-produttore anche per l'aggregazione delle eccedenze alimentari generate da più aziende, consentendo di raggiungere un quantitativo di merce sufficientemente elevato da giustificare il passaggio per la raccolta da parte dell'ente non profit.

Secondo il modello elaborato dal gruppo di lavoro Ecr e dallo studio di Melacini, nella fase compresa tra il limite alla vendita a mercati secondari e quello al consumo umano si situa la donazione a enti non profit.

Secondo **Carlo Delmenico**, direttore responsabilità sociale

d'impresa **Sma (Simply)**, la devoluzione è una delle soluzioni alla lotta allo spreco per un'azienda distributiva, con la consapevolezza, però, che nel fare commercio è insito il fatto che bisogna fare i conti con una parte di prodotto invenduto. E quindi il retailer mette in atto sistemi di informazione che consentono oggi di conoscere, per punto vendita, per settore merceologico, per giorno, per item i dati relativi alla dimensione del fenomeno.

La conoscenza delle serie storiche consente per esempio di definire dei livelli di stock ottimali a fine giornata per i prodotti freschi,

il riordino assistito nella gestione del punto vendita permette di intervenire con le opportune rettifiche, la gestione a deposito dei lotti per data di scadenza facilita le attività promozionali e riduce le

aree di rischio. Inoltre la progressiva conoscenza dei valori e volumi di spreco sono oggi oggetto di attenta analisi e di formulazione di precisi obiettivi per singolo negozio/reparto che sono seguiti gestionalmente.

«Ma la devoluzione – sotto-linea Delmenico – è l'ultima fase. E anch'essa richiede una standardizzazione nei tempi e nelle modalità, una selezione dei partner e delle singole organizzazioni territoriali. La sostanza è che il tema dello spreco alimentare va visto in tutte le sue fasi e l'interazione tra i protagonisti di fasi collegate è fondamentale. È però necessario trovare un equilibrio economico per tutti gli attori del processo. «Oggi in Italia – aggiunge Delmenico – la



devoluzione è un atto di volontà etica alla quale si dà una lettura sociale e ambientale. In altri paesi come Francia e Spagna vi sono incentivi alla donazione. Nel nostro paese, il paradosso è che anche se si dona cibo, evitando di generare rifiuti, la tassazione è quantificata non sui volumi di rifiuti generati, ma sulla superficie del punto vendita. E questo è un potente fattore di disequilibrio economico. Oggi sarebbe più conveniente gettare le eccedenze che donarle!».

Un concetto che Giuseppe Cobolli Gigli, presidente di Federdistribuzione rafforza: «Per incentivare le donazioni occorre affiancare alla motivazione etica una dimensione economica, eliminando questa differenza. Attendiamo a breve una legge nazionale che introduca semplificazioni e un concetto di premialità per la DMO che non sia delegato agli enti locali».

Ne è convinta anche l'On. **Maria Chiara Gadda** proponente e relatrice della **“legge contro lo spreco”**: «La legge per facilitare e semplificare il recupero delle eccedenze alimentari procede veloce in commissione alla **Camera dei Deputati**, il **Parlamento** sta facendo la sua parte per raccogliere l'eredità politica di Expo. Una singola legge non è mai risolutiva, ma può essere strumento utile per veicolare un comportamento talvolta episodico – continua la parlamentare – e rendere davvero strutturale il circuito della donazione. Una buona legge riconosce i fatti sociali e li aiuta a crescere, è questo lo spirito che mi ha spinto a scrivere la proposta di legge ed è anche lo spirito della modalità con cui procede la discussione in Parlamento».

Il ruolo della logistica

Sul ruolo dell'operatore logistico nella gestione delle eccedenze alimentari, **Marco Candiani**, direttore operativo logistica di **Stef** (operatore specializzato nei freschi), sottolinea almeno due aree di collaborazione. La prima è l'elaborazione di soluzioni per ridurre rotture e danneggiamenti delle merci. L'esempio è quello dei vasetti di yogurt, per i quali è stata studiata un'interfaldia in materiale plastico che sostituisce i pallet. «Ma sono pochissimi i retailer che l'utilizzano», lamenta Candiani. «Eppure minori rotture significa minore spreco, e questa soluzione permette una maggiore saturazione dei mezzi, una movimentazione più facile e la riduzione del rischio di scambio dei legni e dei prodotti rotti».

La seconda area di collaborazione è l'ottimizzazione della vita utile del prodotto attraverso il monitoraggio della movimentazione dei prodotti, con tracciabilità dei lotti e delle singole unità logistiche. «La shelf life del prodotto – chiarisce Candiani – non è nella disponibilità del provider logistico: la vita utile definita dal produttore non coincide con quella definita dal distributore. E per ridurre gli sprechi deve essere velocizzato il processo decisionale della gestione del prodotto che esce dalla shelf life commerciale».

Il paradosso italiano: donare cibo non è conveniente

Su questo punto il **Governo** è compatto nel ritenere la lotta allo spreco alimentare una priorità. «Il messaggio di grande forza lanciato da Expo su questo tema – afferma il ministro dell'Ambiente **Gian Luca Galletti** – avrà un reale impatto positivo solo se, partendo dalla base solida della Carta di Milano, sapremo arrivare in tempi brevi a una nuova normativa, nazionale e a livello europeo, che riduca drasticamente lo spreco di risorse alimentari nella filiera e renda più semplice il recupero dell'inventario. Allo stesso tempo bisogna investire sulla sensibilizzazione alle buone pratiche quotidiane e sull'educazione dei giovani».

E per il ministro delle Politiche agricole **Maurizio Martina** «la lotta allo spreco alimentare è una priorità globale, che anche

grazie a Expo e alla Carta di Milano è entrata nelle priorità dei nuovi obiettivi del Millennio delle Nazioni Unite. L'Italia vuole svolgere un ruolo da protagonista in questa battaglia. Abbiamo intenzione di rafforzare il nostro modello di lavoro unico, portando da 550 mila a 1 milione le tonnellate di cibo salvato e distribuito agli indigenti. Con la legge **“SprecoZero”** ora in Parlamento vogliamo rendere per le aziende più conveniente donare che sprecare».

Ha fatto discutere anche in Italia la nuova legge approvata in Francia nella primavera scorsa che vieta ai negozi di oltre 400 mq di distruggere prodotti alimentari ancora consumabili e impone di consegnarli prioritariamente ad associazioni caritative nazionali e locali. I



@cupmar

"Costa meno buttare un vasetto di yogurt, che conferirlo a chi ha bisogno; bisogna che questo cambi" (Candiani Stef) #ecritalia #spreco

Obiettivo: da
500 MILA
 a **1** MILIONE
 le tonnellate di cibo
 recuperato

prodotti non più consumabili dovranno essere utilizzati per l'alimentazione animale e infine, per la valorizzazione energetica, ovvero compost per l'agricoltura o per la metanizzazione.

La legge inoltre mantiene le attuali defiscalizzazioni delle donazioni alimentari, ma le condiziona alla conclusione di accordi con le associazioni caritative. Essa vieta anche l'applicazione della "data limite per l'utilizzo ottimale" (DLUO) a una serie di prodotti (aceto, sale da cucina, zucchero allo stato solido, gomma da masticare, zuccheri aromatizzati e/o colorati, vini e bevande alcoliche di almeno dieci gradi, frutta e verdura fresca non preparata, prodotti di panetteria e pasticceria normalmente consumati entro 24 ore). Infine i distributori non possono più opporsi, per via contrattuale, alle donazioni di prodotti di marca commerciale effettuate dai produttori. Le pratiche di distruzione dei beni alimentari prima della loro scadenza sono pesantemente sanzionate (fino a due anni di prigione), mentre multe più leggere sono previste in assenza di proposte di accordi per donazioni alle associazioni caritative.

Nonostante sia l'ultima fase del processo di gestione delle eccedenze, il recupero del cibo per gli enti caritatevoli, dovrebbe essere inserito nei processi aziendali, come le altre fasi. È quanto sostiene **Giuliana Malaguti**, responsabile approvvigionamento di Banco Alimentare, secondo la quale solo con la **sottoscrizione di accordi vincolanti** per entrambe le parti (donatori ed enti riceventi) per stabilire una relazione strutturata e la condivisione delle procedure operative può consentire di superare i maggiori fattori di criticità nella filiera del recupero, costituiti per i retailer dalla donazione "all'ultimo minuto" e dalla scarsa attenzione alla qualità dei prodotti e per l'ente ricevente dalla mancanza di struttura organizzativa adeguata, comprese le celle di stoccaggio, dalla mancanza di autorevolezza, dalla carenza o inadeguatezza nell'applicazione delle procedure igienico-sanitarie.

Alla stessa conclusione giunge anche Melacini, che riporta i risultati di una survey condotta tra i distributori e produttori riguardo agli **ostacoli alla donazione** e agli sviluppi futuri. «Ai primi tre posti - sintetizza il docente - si trovano la **poca chiarezza delle normative**, la **manca di informazioni adeguate** e il **rischio di immagine**, che può essere superato con una maggiore visibilità e collaborazione proprio con le organizzazioni non profit. Quanto agli sviluppi futuri, il tema della gestione delle eccedenze è trasversale a più funzioni aziendali. La **collaborazione interfunzionale** nelle aziende e **tra aziende della filiera** può rappresentare il più valido supporto alla riduzione dello spreco». ■

Le imprese del largo consumo con Immagino per il Banco Alimentare

Sono oltre 25.000 i prodotti di largo consumo che le 800 aziende della community di Immagino - il servizio di **GS1 Italy** che digitalizza le immagini e le informazioni presenti sul packaging dei prodotti - hanno donato da gennaio 2014 a Banco Alimentare, organizzazione attiva nel recupero delle eccedenze alimentari e nella redistribuzione alle strutture caritative.

Quei 25.000 prodotti sono i campioni che, ogni giorno, dopo essere stati fotografati e digitalizzati dalla piattaforma Immagino, vengono consegnati all'Associazione Banco Alimentare della Lombardia "Danilo Fossati" Onlus che li redistribuisce alle strutture caritative convenzionate attive nella regione per farle arrivare alle persone bisognose. Si tratta di oltre 16 quintali 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 attraverso Immagino a Banco Alimentare.

L'OPINIONE

Legge antispreco in Francia. Era necessaria?



La nuova normativa antispreco votata in Francia ha suscitato qualche perplessità sulla stampa professionale in Francia e sembra aver sollevato qualche commento eccessivamente entusiastico su quella italiana.

Ci si può domandare infatti quale sarà l'impatto reale sugli sprechi alimentari di questi due articoli che impongono unicamente regole e sanzioni alla grande distribuzione. È stato osservato che, secondo i dati del Ministero dell'Ambiente e dello Sviluppo Sostenibile, le principali fonti di spreco alimentare sono i nuclei familiari (67%), seguiti dalla ristorazione collettiva (15%) e dalla grande distribuzione organizzata (rispettivamente 11% e 5% secondo la Commissione Europea).

Le pratiche di distruzione dei prodotti prima della data di scadenza non sembrano poi essere particolarmente diffuse nella grande distribuzione, la quale ha piuttosto interesse a smaltire i suoi invenduti prima della scadenza tramite le promozioni. Queste ultime sono, tra l'altro, aumentate notevolmente negli ultimi anni, riuscendo a comprendere anche prodotti di forma atipica (la frutta e verdura "moche", ossia "brutta ma buona").

Ormai da alcuni anni, la grande distribuzione francese ha introdotto buone pratiche aziendali per smaltire gli invenduti. La totalità degli ipermercati Carrefour e Auchan, per esempio, e il 95% dei negozi Leclerc, hanno firmato delle convenzioni con almeno un'associazione caritativa. Per ragioni anche d'immagine, le grandi catene sviluppano e pubblicizzano iniziative innovative "anti spreco", che coinvolgono talora anche i produttori e i consumatori.

Va osservato, infine, che una parte dei prodotti divenuti non consumabili dovranno continuare ad essere distrutti per ragioni sanitarie (rischi di listeria, Escherichia coli, ecc.)

Insomma, con un certo opportunismo, il Parlamento ha fatto proprie alcune fra le migliori pratiche dei grandi

distributori per estenderne l'obbligo a tutto il settore. Certo la legge non è del tutto inutile: farà cessare la distruzione di una parte degli invenduti ancora commestibili, praticata occasionalmente da alcuni negozi, e soprattutto favorirà il loro recupero per l'alimentazione animale e la valorizzazione energetica.

Il dubbio è che non potrà determinare grandi mutamenti in questo settore, già all'avanguardia, e quindi la riduzione degli sprechi attuali sarà minima. Senza contare che la legge potrebbe avere un effetto perverso dal punto di vista delle associazioni caritative. C'è, infatti, il rischio che, imponendo controlli e sanzioni nei rapporti con loro, la normativa inciti le aziende a ridurre ulteriormente gli invenduti (tramite le promozioni) diminuendo così la quota di prodotti che potrebbe essere donata.

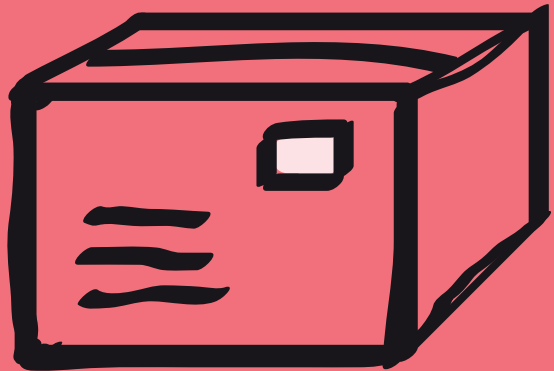
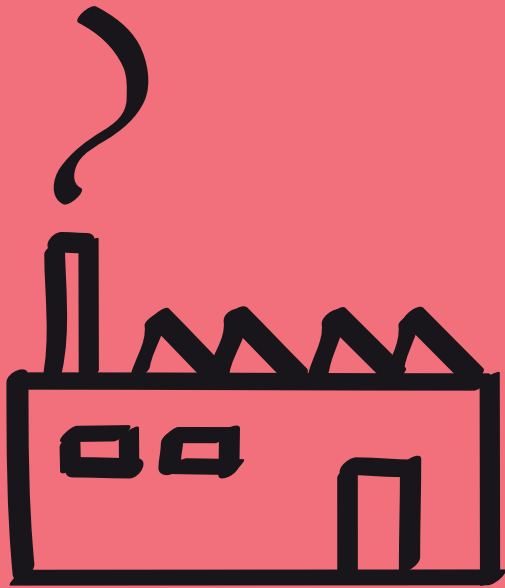
Pur dichiarando che la lotta agli sprechi implica la mobilitazione e la responsabilità di una molteplicità di soggetti (produttori, trasformatori, distributori, consumatori e associazioni), la legge ha introdotto sanzioni a carico dei soli distributori. I quali hanno adottato da qualche tempo pratiche virtuose e contribuiscono agli sprechi meno di altri. Per ottenere davvero risultati importanti, sarà però nei confronti di questi ultimi – in particolare i consumatori – che dovrà agire il legislatore, magari con misure di tipo preventivo e con incentivi, piuttosto che mediante l'introduzione di controlli e sanzioni.

Un timido inizio della nuova legge in questo senso è l'aggiunta di una frase nel "codice dell'educazione" che impone di integrare la lotta contro gli sprechi alimentari nel percorso scolastico.

Enrico Colla
professore Advancia – Negocia
direttore Centre de recherche sur le commerce (CRC)
Advancia – Negocia a Parigi

4/LA COLLABORAZIONE FA LA DIFFERENZA

La collaborazione tra produzione e distribuzione è vitale in termini di efficacia e di efficienza dei processi. Gli studi e le analisi confermano che i risultati economici sono consistenti. Le soluzioni e i servizi di GS1 Italy anche. Ora è il momento per le imprese di prendere la situazione in pugno, reingegnerizzare i processi interni, cambiare mentalità e aprirsi. A beneficio anche del consumatore.



La collaborazione oltre il perimetro aziendale

Fare di più per allargare la collaborazione da verticale a orizzontale, coinvolgendo il maggior numero di operatori affinché diventi una vera leva strategica per migliorare l'efficienza delle imprese del largo consumo. Gli strumenti ci sono.

La re-ingegnerizzazione dei processi di filiera è uno dei temi strategici per le aziende del largo consumo dopo essere state messe sotto forti pressioni negli ultimi anni di crisi con riduzione dei volumi e riduzione dei margini. E re-ingegnerizzazione fa rima con collaborazione.

Una collaborazione che nella logistica trova il terreno più fertile e con i risultati più misurabili. Lo sottolinea anche **Stefano Agostini**, presidente e amministratore delegato di **San Pellegrino Nestlé Waters** e consigliere di **GS1 Italy**: «Nella filiera che va dalla produzione alla distribuzione al nostro cliente dobbiamo capire quali sono le attività che generano costi aggiuntivi non apprezzati dal

consumatore e attaccarli immediatamente. E il ruolo di **GS1 Italy** è quello di dare impulso a opportunità dove fino a oggi si è lavorato poco». Non solo: vi è anche un legame indissolubile tra la responsabilità aziendale nello sviluppo dei progetti di efficienza e la responsabilità sociale, in particolare per ciò che riguarda l'ambiente.

Nello studio Ecr condotto da **Fabrizio Dallari**, direttore del **Centro di Ricerca sulla Logistica della LIUC Università Cattaneo**, e da **Gino Marchet**, professore ordinario di logistica del **Politecnico di Milano**, si capisce perché.

La logistica collaborativa assicura, a parità di flussi, 750 milioni di euro di costi di trasporto in meno, 600 milioni di chilometri percorsi

 @GS1italy

750 milioni risparmiati con la
logistica collaborativa
[#logisticaecr](#) - via [@BIM_redazione](#)

in meno e con una saturazione dei viaggi vicina al 100% e unità di carico efficienti si ottiene il 47% di emissioni di CO₂ in meno, vale a dire 510 mila tonnellate all'anno.

Le opportunità da cogliere sono importanti. **Daniel Corsten**, professore presso l'**IE Business School** di Madrid, ricorda che il tema dell'ottimizzazione dei trasporti che **Ecr Europe** aveva sistemizzato già negli anni Novanta del Novecento non faceva menzione della logistica collaborativa che, invece, ha un impatto misurabile sul Roa (Return on assets) delle aziende della filiera per quanto riguarda l'incremento delle vendite, la riduzione dei costi e degli inventari e ovviamente il miglioramento dell'utilizzo dei beni di trasporto. Un beneficio, afferma Corsten, che aumenta con il tempo e il livello di collaborazione. Più attori sono coinvolti più si misurano i benefici, ma la sfida vera è attivare una forma di **coordinamento tra gli attori**.

Per **GS1 Italy** la collaborazione è un terreno di lavoro cruciale nella ricerca dell'efficienza per le imprese perché si sviluppa su un piano pre-competitivo, come ricorda spesso il presidente dell'associazione **Marco Pedroni**.

«La collaborazione di filiera, infatti, richiede il **superamento del perimetro aziendale**», commenta **Silvia Scalia**, coordinatore **Ecr Italia** di **GS1 Italy** «e l'adozione di modelli di condivisione dei processi tra tutti gli attori della filiera. Principi a cui da sempre si ispirano le aziende che partecipano a Ecr Italia, rendendo possibile la realizzazione delle soluzioni innovative e gli strumenti operativi». Ecr Italia, inoltre, in collaborazione con le altre organizzazioni

L'OPINIONE

Area di confronto pre-competitiva



G **GS1 Italy** è un'associazione importante per le imprese della produzione e distribuzione di beni di largo consumo italiane, molto più di quanto i cittadini sappiano. In questi anni ha fatto un bel lavoro per migliorare tutti i sistemi di codifica e di comunicazione GS1 così da permettere alle merci di fluire meglio dai produttori ai consumatori passando per i retailer. Importante è stato anche il lavoro svolto sui temi dell'efficienza logistica, della gestione degli sprechi, della etichettatura dei prodotti e della trasparenza per i consumatori.

In **GS1 Italy** le imprese trovano un punto di incontro comune sui temi che sono pre-competitivi nelle reciproche relazioni, ma che possono fare la differenza positiva per l'efficienza complessiva delle filiere italiane dei beni di largo consumo. Il principio della collaborazione tra soggetti diversi (tradizionalmente industria e distribuzione, ma anche altri, come gli operatori logistici) su temi ben definiti è stato e sarà fondamentale.

Marco Pedroni
presidente GS1 Italy e presidente Coop Italia

Ecr europee, ha in corso di realizzazione il "Barometro europeo sulla logistica collaborativa". Il Barometro ha l'obiettivo di comprendere quanto sono diffuse le pratiche di logistica collaborativa nei diversi paesi europei, quali sono gli ambiti della logistica maggiormente interessati da questo tipo di progetti, i driver abilitanti e le principali criticità riscontrate dalle aziende nell'implementazione.

510

MILA
tonnellate all'anno
in meno di CO₂
dalla logistica
collaborativa



Guarda il video
"L'intervento di Stefano
Agostini"



Una volta completata, l'indagine consentirà inoltre di valutare eventuali freni all'implementazione a livello nazionale e il grado di diffusione ed utilizzo degli strumenti operativi a supporto della collaborazione, elaborati nei tavoli Ecr.

Lo studio di Fabrizio Dallari e Gino Marchet cala il tema della collaborazione nello specifico ambito della logistica nella realtà italiana dando visibilità ai risultati di un lavoro durato cinque anni, durante i quali **GS1 Italy** si è impegnata anche sul tema della Intermodability®, il trasporto misto gomma-rotai.

L'attività di ricerca si è sviluppata lungo tre assi che corrispondono ad altrettante fasi dello studio.

LA MAPPA E L'ATLANTE DELLA LOGISTICA

Dapprima la realtà italiana è stata mappata nei suoi flussi logistici e poi classificata in un'opera unica: l'"Atlante della logistica", una mappa geografica aggiornata e un censimento dei principali

nodi logistici presenti sul territorio italiano. «Con 9.400 punti di consegna superiori a 4.000 metri quadrati – afferma Dallari – e altri 10 mila circa inferiori a 4.000 metri quadrati, 475 CeDi vicini ai mercati di riferimento, oltre ai magazzini degli operatori logistici particolarmente concentrati nel Nord, l'Italia con i suoi localismi, specificità e frammentazioni ha un costo di consegna

L'Italia ha un costo di consegna più alto di altri paesi

L'OPINIONE

Necessario un cambio di mentalità



Credo che molte aziende della filiera del largo consumo al proprio interno abbiano fatto il massimo nella direzione di migliorare l'efficienza.

Ma questo non è sufficiente in quanto non c'è solo l'opportunità di migliorare i processi interni, ma un'opportunità più ampia che può essere vista solamente attraverso l'indagine dei flussi tra produzione e distribuzione. Questa indagine esiste e ha indagato i flussi logistici in maniera strutturata. Noi sappiamo, dal profilo dell'ordine, che cosa avviene nella movimentazione delle nostre merci, come viaggiano i camion, che cosa c'è al loro interno, che cosa c'è sopra i pallet. E molto spesso i nostri camion non viaggiano pieni. Quindi vi sono molte opportunità. Ma le opportunità si possono cogliere solo attraverso un tavolo condiviso tra industria e distribuzione.

Abbiamo a disposizione i tool per farlo, ma c'è bisogno anche di un cambio di approccio, di mentalità. Dobbiamo aprirci, non dobbiamo guardare solo all'interno delle nostre aziende, dobbiamo avere il coraggio anche di cambiare il modo di lavorare.

Stefano Agostini
presidente e amministratore delegato Sanpellegrino Nestlé Waters
e consigliere GS1 Italy

Collaborazione orizzontale: il parere delle aziende

La logistica collaborativa è da sempre un asse importante per la nostra azienda. Negli ultimi anni vi è un maggiore interesse anche da parte degli altri operatori del mercato e quindi diventa più facile portare avanti questi temi anche all'interno dell'azienda.

Paolo Rangoni, direttore supply chain Carrefour Italia

Procter & Gamble è sempre stata focalizzata sul tema ambientale e di sostenibilità e anche nella logistica ha target specifici di riduzione dei chilometri percorsi per unità prodotta. Come si lavora per aggredire questi obiettivi? I processi sono standard. All'inizio si parte internamente per ottimizzare i processi, riempire i camion il più possibile, passare quando possibile alla modalità intermodale. Man mano che si procede si tende a raggiungere un plateau e per superarlo e fare qualcosa di disruptive ci sono vari mezzi: innovazione di prodotto, di sistemi, di processi e collaborare prima tra gruppi all'interno dell'azienda e successivamente passare a una collaborazione di tipo verticale con fornitori e clienti. Ma se si desidera andare oltre è necessario collaborare in maniera orizzontale tra produttori. Più facilmente con aziende non competitor. P&G collabora con **Tupperware** che produce prodotti di peso inferiore ai suoi che ben si combina per riempire i camion. Si

arriva infine a esempi di collaborazioni più difficili che legano produttori che competono tra di loro e, in questo caso, è necessario rispettare le regole antitrust. In questo è importante il ruolo di Ecr Italia.

Marco Digiacomantonio, transportation manager Italy Procter & Gamble

Sono consistenti i benefici dal punto di vista economico e sociale ottenibili con la leva della collaborazione. Gli obiettivi raggiungibili sono condivisi anche da **L'Oréal**. Per esempio quello della Optimal shelf availability. L'Oréal opera in un settore particolare dove la vendita d'impulso è molto importante e quindi è importantissimo che il prodotto sia disponibile nel momento in cui il consumatore passa davanti allo scaffale. La collaborazione tra produttore e distributore è elemento fondamentale per rendere il prodotto sempre disponibile sullo scaffale. Anche gli obiettivi di green economy di L'Oréal sono molto sfidanti e i progetti di intermodabilità, il riordino ottimale e l'ottimizzazione della supply chain li sposano perfettamente. La collaborazione è vincente per tutti ed è un obbligo andare in questa direzione.

Mauro Maiocco, value chain and customer relations manager L'Oréal



Guarda il video
"Il parere di
Paolo Rangoni"



Guarda il video
"Il parere di Marco
Digiacomantonio"



Guarda il video
"Il parere di
Mauro Maiocco"

più alto di altri paesi. L'Atlante ci consente valutazioni strategiche significative».

Secondo i dati dei ricercatori, il largo consumo movimentata circa 2,9 miliardi di colli l'anno e i flussi sono ripartiti lungo la filiera secondo tre modelli: dal deposito centrale al punto di consegna (punto vendita o CeDi), passando attraverso un deposito periferico oppure un transit point. Ed

è proprio **il ruolo centralizzatore del CeDi** a essere previsto in crescita sia dall'industria sia dalla distribuzione. Già oggi nel secco l'indice di centralizzazione è vicino al 90% (era del 77% nel 1994), al 60% nel fresco e al 91% nell'ortofrutta.

Dai rilievi sugli attori, sui flussi e sui nodi logistici, sulla loro morfologia, sulla quantificazione del loro dimensionamento e

dall'approfondimento specifico sulla saturazione dei mezzi sia in pianta che a volume, Dallari rileva quali sono i fenomeni della mancata ottimizzazione della filiera: la congestione dello spazio disponibile in banchina determinato dall'elevata incidenza delle unità di carico a strati (arriva al 65% nel fresco dovuta alla limitata shelf life), la saturazione non ottimale dei mezzi di trasporto in partenza verso i CeDi e la complessità

I piccoli lotti avranno grande impatto sui costi

gestionale delle attività di scarico e di controllo presso i CeDi.

I COSTI DEL PROCESSO

Gino Marchet del Politecnico di Milano a sua volta evidenzia le maggiori criticità e mette a nudo alcuni luoghi comuni riguardanti l'attività logistica finora poco attuati.

In particolare, sono **tre i punti** che mette in risalto, analizzando alcuni casi di collaborazione tra industria e distribuzione e scomponendo il processo order to delivery in 6 fasi e 15 attività elementari. (VEDI FIGURA 1)

- **Il costo del processo** order to delivery non dipende dal valore unitario degli articoli. Infatti per ogni euro di valore unitario del collo si ha un aumento di 0,0014 euro del costo del processo. «Occorre superare la logica dello sconto logistico in percentuale sul

valore e concentrarsi sui colli», afferma Marchet, anche perché di fronte a un costo medio di 0,399 euro/collo, il solo trasporto conta per 0,147 euro, il resto essendo ripartito sulle altre cinque voci di spesa del processo. Ma la variabilità di ciascuna di esse sul valore medio è molto ampia. Una di queste, secondo Marchet, va tenuta in particolare evidenza: quella relativa al mantenimento delle scorte, perché in prospettiva uno dei fattori di maggiore impatto sui costi sarà l'aumento dei piccoli lotti, in linea con l'evoluzione della domanda, fino a prefigurare una "logistica del pezzo singolo" come le vendite online ci insegnano. «Nei CeDi ci saranno prodotti gestiti a pallet e prodotti non gestiti a pallet, tanto che l'automazione del picking non è un orizzonte così lontano», secondo Marchet. (VEDI FIGURA 2)

Intermodability®, l'alternativa green al trasporto "tutto strada"

In un contesto in cui il sistema stradale appare sempre più congestionato, il consumatore sempre più attento ai temi ambientali e la leva dei trasporti ricopre un ruolo sempre più importante nel potenziamento della sostenibilità economica e ambientale delle aziende, le imprese del largo consumo sono alla ricerca di modelli alternativi al "tutto strada" che possano creare efficienza rispondendo ai sempre più stringenti obiettivi green.

In Italia, infatti, il settore viaggia per il 95% su gomma pur avendo una potenzialità di 450.000 unità di carico che, per destinazione geografica ed esigenze di servizio, potrebbero essere movimentati attraverso un trasporto intermodale strada-rotaia producendo un risparmio complessivo annuo di 70.000 tonnellate di CO₂.

Con Intermodability® Ecr Italia ha sviluppato un modello innovativo, che favorisca l'aggregazione dei volumi e lo sviluppo di nuove proposte in termini di offerta, affinché il servizio evolva e i volumi allocabili all'intermodale aumentino. Intermodability® è un nuovo modello intermodale basato sulla collaborazione orizzontale tra le aziende, nel quale Ecr Italia svolge il ruolo di *trustee*, ovvero di garante del quadro legale, dei principi antitrust, della riservatezza dei dati e della ripartizione dei benefici tra le aziende.

Il modello è ispirato ai principi definiti da CO₃ (l'iniziativa finanziata dall'Unione europea, che ha studiato i modelli e le condizioni per attuare in modo sicuro ed efficace meccanismi di collaborazione orizzontale).

- **L'attività di riordino** contribuisce solo al 2% del costo logistico di filiera ma impatta su tutte le attività del processo order to delivery e dovrà essere un'area di prossimo intervento con lo sviluppo e diffusione di un modello di riordino ottimale di filiera.
- **La frammentazione degli ordini** costa sino a 3-4 volte in più rispetto a lotti più efficienti per la filiera, anche dal punto di vista della sostenibilità. «Bisognerà valutare nuove soluzioni di imballaggio, movimentazione e stoccaggio delle merci alla ricerca di maggiore efficienza», sottolinea Marchet. (VEDI FIGURA 3)

FIGURA 1

LE FASI DEL PROCESSO ORDER TO DELIVERY



6 FASI

- 1 – Riordino
- 2 – Ricezione dati
- 3 – Allestimento ordine del Produttore
- 4 – Trasporto a CeDi
- 5 – Ricevimento merci al CeDi
- 6 – Costo mantenimento nel CeDi

15 ATTIVITÀ ELEMENTARI

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1 – Emissione dell'ordine | 3g – Gestione del giro legno |
| 2 – Ricezione e gestione ordine | 4 – Viaggio da Produttore/Operatore logistico a CeDi |
| 3a – Allestimento ordine (Picking) | 5a – Scarico automezzi e controllo |
| 3b – Abbassamento (Stock → Picking) | 5b – Scomposizione Sagoma → Udc |
| 3c – Prelievo Udc (Stock → Baia) | 5c – Movimentazione Baia → Stock |
| 3d – Controllo | 6a – Occupazione spazio al CeDi |
| 3e – Consolidamento e filatura | 6b – Oneri finanziari stock al CeDi |
| 3f – Carico automezzi | |

Fonte: Ecr Italia in collaborazione con C-Log Università Cattaneo e Politecnico di Milano “La logistica per la creazione di valore nella filiera del largo consumo” 2014

Utilizzando il “Simulatore di Riordino Ottimo di filiera SI.RI.O.” uno strumento che consente di valutare il differenziale di costo tra diverse ipotesi di riordino per una determinata referenza sviluppato da **GSi Italy** e disponibile per le aziende della filiera, Marchet ha dimostrato che il «parametro più importante per la scelta del lotto di acquisto è il numero di colli per strato e, solo in second'ordine, il valore unitario del collo. Infatti, dall'analisi comparativa risulta che al diminuire del numero dei colli per strato e del valore del collo, aumenta la convenienza delle unità di carico intere e, per valori di domanda inferiore ai 20 colli/mese, si rileva un sensibile aumento del costo del processo order to delivery sino a 1,5 euro

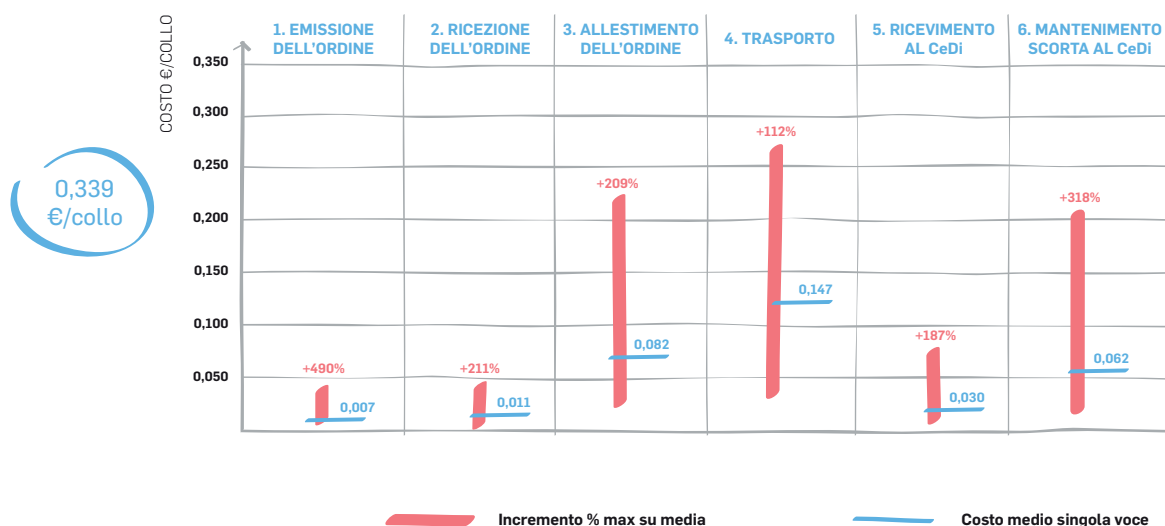
per collo. Non vi è quindi significativa relazione tra valore del collo e costo del processo dell'ordine, anche se gli oneri finanziari sono direttamente proporzionali al valore del collo».

Nelle aziende permane però un blocco di tipo culturale che si traduce in una scarsa propensione al cambiamento, in una mancanza di fiducia tra gli attori coinvolti e in una comunicazione migliorabile soprattutto tra logistici e responsabili commerciali. «Mi piacerebbe che attorno al tavolo delle contrattazioni un giorno i responsabili commerciali fossero accompagnati dai responsabili della logistica», afferma **Andrea Mantelli**, responsabile supply chain di **Conad**, che però evidenzia anche che la ricerca

Il numero dei colli ha il maggiore impatto sui costi di riordino

FIGURA 2

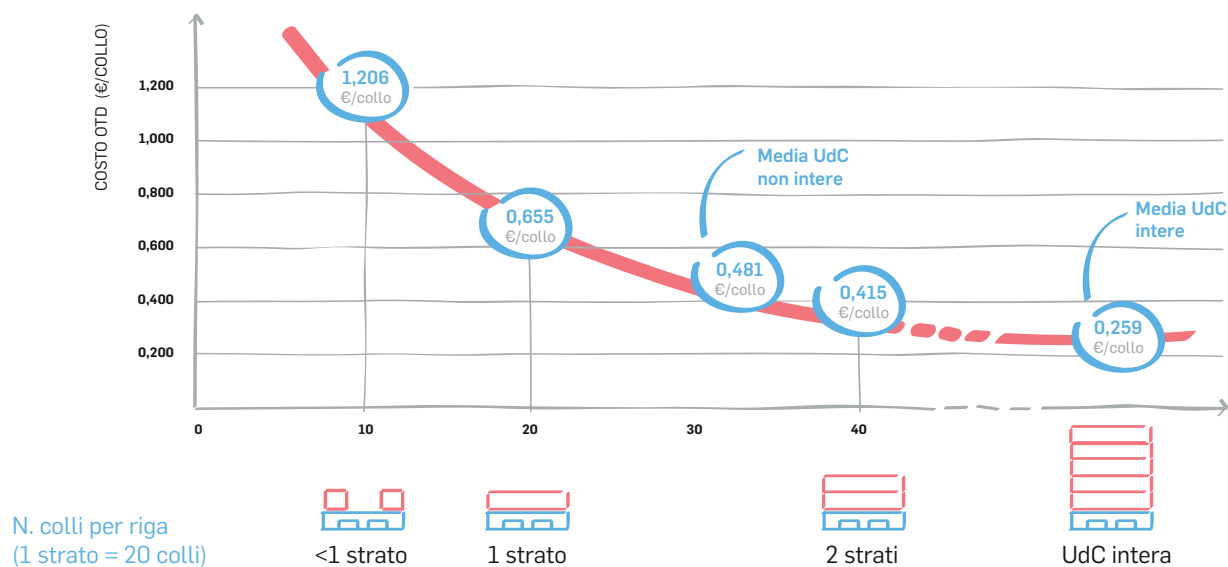
IL COSTO DEL PROCESSO ORDER TO DELIVERY E LA VARIABILITÀ DELLE VOCI DI COSTO



Fonte: Ecr Italia in collaborazione con C-Log Università Cattaneo e Politecnico di Milano “La logistica per la creazione di valore nella filiera del largo consumo” 2014

FIGURA 3

IL DIFFERENZIALE DI COSTO PER UNITÀ DI CARICO INTERE E A STRATI



Fonte: Ecr Italia in collaborazione con C-Log Università Cattaneo e Politecnico di Milano “La logistica per la creazione di valore nella filiera del largo consumo” 2014

di efficienza in un contesto più ampio, la consapevolezza di un processo logistico più maturo e allargato alla supply chain, la realizzazione di “piloti” collaborativi e la pubblicizzazione di risultati misurabili, nonché un auspicato ricambio generazionale sono dei potenti acceleratori dell’evoluzione del processo collaborativo.

Il cambio culturale da parte sia del distributore sia del produttore per applicare logiche win-win è auspicato anche da **Marco Porzio**, supply chain director of south european region di **Nestlé Italiana** che, anche lui, prefigura l’evoluzione della cultura aziendale verso la rottura dei confini esistenti

tra le aree commerciali e quelle operative.

Un importante supporto operativo è il nuovo sito web “Logistica collaborativa” che raccoglie tutti i contributi e i risultati delle attività dedicate alla ricerca di efficienza nel largo consumo in ottica collaborativa, tra cui le esperienze di transport & asset sharing, i lavori sul trasporto intermodale, le analisi sui costi logistici di filiera e sulla mappatura dei nodi logistici, i progetti in corso e tutti gli strumenti e le informazioni utili alle aziende per attivare con successo i necessari processi, tra cui il di Riordino Ottimo di filiera SI.RI.O. ■

La logistica del fresco di Conad

Nella supply chain dei prodotti freschi di Conad, con particolare riguardo ai prodotti a marchio del distributore, i punti principali riguardano la pianificazione della domanda con un programma di determinazione del forecast che consente di inviare giornalmente/settimanalmente l’evoluzione del dato previsionale ai fornitori. «È uno strumento fondamentale per governare l’imprevedibilità della domanda», spiega **Andrea Mantelli**, responsabile supply chain di Conad. Vi sono poi il riordino da hub a fornitore, con l’ottimizzazione dei parametri logistici dell’ordine (eliminazione dei basso rotanti, allineamento delle anagrafiche logistiche, analisi dell’unità di carico più adatta, la prenotazione degli slot di scarico e il passaggio al pallet pooling, infine il rapporto di condivisione con diversi fornitori del trasporto con regole e costi trasparenti. «Per quanto riguarda i prossimi passi – anticipa Mantelli – le aree di lavoro sono l’asset sharing, un progetto di efficienza dei trasporti primari, un allargamento dell’esperienza ai prodotti di marca, un miglioramento del riordino in tutto il sistema Conad».

La supply chain 2.0 di Nestlé Purina

Nel ridisegno della supply chain di Nestlé Purina l’obiettivo principale è stato quello di recuperare efficienza nelle modalità di riordino, cercando di superare le consolidate logiche di ricerca dell’ottimizzazione solo di alcune parti della catena del valore, in particolare i livelli di scorta. I risultati hanno riscontrato «interessanti benefici economici – afferma **Marco Porzio**, supply chain director of south european region di Nestlé Italiana – quando i modelli decisionali prendono in considerazione non solo i costi di una singola attività/fase ma anche i costi totali della filiera. Nel caso dell’order to delivery, le riduzioni di costo che si possono ottenere nelle aree logistiche/amministrative sono in grado di compensare ampiamente gli incrementi dei costi di mantenimento stock».



Visita il sito
www.logisticacollaborativa.it

La collaborazione nelle operation

La collaborazione entra nelle pratiche quotidiane e permea tutto il processo di movimentazione dei prodotti e lo scambio delle informazioni, permettendo il recupero di efficienza nei processi di interfaccia tra fornitore e distributore.

Favorire l'efficienza e la riduzione dei costi per le imprese lungo la supply chain attraverso la condivisione delle informazioni tra produttori e distributori è una missione per **GS1 Italy**.

Due aree in particolare sono state oggetto di approfondimenti, nel quadro dell'impegno a fornire strumenti di analisi per favorire lo sviluppo di pratiche collaborative: si tratta dell'interscambio dei pallet e dell'out of stock, quest'ultima con riflessi diretti sulle scelte dei consumatori.

La gestione dei pallet è da sempre tema caldo e di attualità per chi si occupa di logistica. Proprio per la delicatezza del tema e per l'impatto economico che esso può

avere, **Ecr Italia**, nel suo ruolo di sede di confronto e di elaborazione di best practice, si occupa da tempo di facilitare la discussione aperta fra le aziende, elaborando e diffondendo le migliori prassi operative. «Il mondo dell'interscambio pallet EPAL basa la sua efficienza e la sua economicità sul rispetto del sistema di regole su cui è costruito» commenta **Giuseppe Luscia**, responsabile progetti Ecr supply di **GS1 Italy**. «Per questo Ecr Italia promuove due concetti chiave: la certezza dell'impianto di regole e la profonda conoscenza del sistema».

Dopo la "Raccomandazione ECR per l'interscambio del pallet EPAL" (documento nato nel 2005 e più volte sottoposto alla verifica delle aziende) e le attività legate all'Osservatorio sul Valore

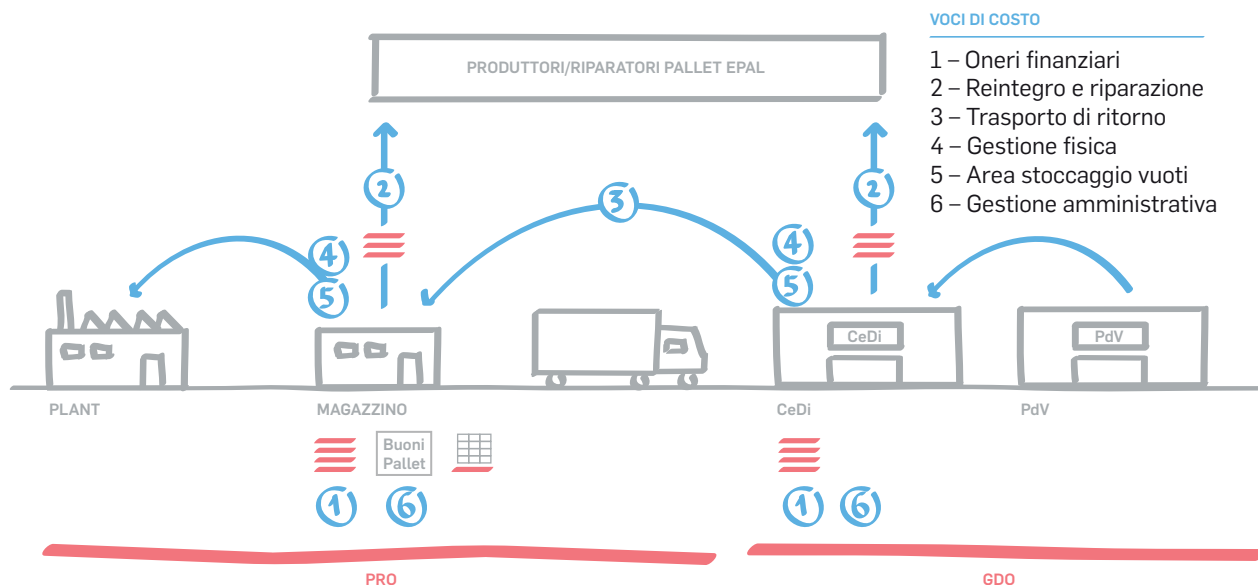
del Pallet Interscambiabile, in collaborazione con **Conlegno** - il Consorzio Servizi Legni Sughero - attivo dal 2005 che fornisce un importante riferimento per tutte le operazioni di "monetizzazione" del pallet legate all'applicazione della Raccomandazione, è ora la volta del Blue Book "La gestione dei pallet nella filiera del largo consumo", che ha l'obiettivo di offrire alle aziende importanti riferimenti sul **costo delle operazioni di interscambio** con cui confrontare le proprie

 @cupmar

Gino Marchet @polimi "Ci occupiamo di pallet da quando c'erano i Duran Duran, ma il tema è sempre attuale" Interscambio pallet #ecritalia

FIGURA 1

LO SCHEMA DI FLUSSO E IL MODELLO DI COSTO DELL'INTERSCAMBIO PALLET



Fonte: Ecr Italia in collaborazione con C-Log Università Cattaneo e Politecnico di Milano “La logistica per la creazione di valore nella filiera del largo consumo” 2015

performance e valutare al meglio processi e servizi.

Per approfondire il costo di interscambio pallet EPAL per la filiera del largo consumo derivante dalle pratiche adottate dai suoi protagonisti, Ecr Italia ha realizzato in collaborazione con il C-Log della LIUC Università Cattaneo e il Politecnico di Milano una ricerca sul campo che ha coinvolto 12 aziende - 4 distributori (GDO), 8 produttori (PRO) - e i rispettivi operatori logistici (3PL).

L'indagine ha consentito di valorizzare le 6 voci di costo rilevanti e di determinare il costo complessivo di interscambio per la filiera, come somma dei costi di interfaccia PRO-GDO, focalizzandosi unicamente sul processo che ha come punto di partenza il

punto di stock del PRO dal quale è evaso l'ordine ricevuto dalla GDO e, come punto di arrivo, il CeDi della GDO.

Il trasporto di ritorno dei pallet non interscambiati con interscambio immediato costituisce la seconda voce per rilevanza per il campione degli 8 produttori analizzati, con un'incidenza pari al **34% del costo totale**. (VEDI FIGURA 1)

Proprio l'alta rilevanza di questa componente di costo deve spingere le aziende alla pratica dell'interscambio immediato, che oggi si attesta tra il 65% e l'85%.

La pratica di interscambio differita che dovrebbe essere considerata come straordinaria, è sempre più diffusa. «L'incremento dei

buoni pallet aumenta la dispersione del parco pallet e attiva contrattazioni basate sul potere contrattuale di ogni azienda piuttosto che sul valore effettivo del bene», afferma Gino Marchet, professore di logistica del Politecnico di Milano.

L'indagine presso i PRO conferma che il livello qualitativo del parco pallet EPAL circolante si è abbassato negli anni, determinando **un'incidenza crescente di pallet scartati** presso i punti di consegna.

«Uno dei principali punti critici nel modello dell'interscambio EPAL è quello relativo alla qualità dei pallet» afferma Fabrizio Dallari, direttore del Centro di Ricerca sulla Logistica LIUC Università Cattaneo. «Nonostante

65/85%

la pratica
dell'interscambio
immediato di pallet

ci siano delle linee guida molto precise emanate dal Comitato Tecnico EPAL di Conlegno, accade che la percentuale dei pallet scartati in banchina presso i CeDi sia molto variabile da azienda ad azienda».

Sommando i valori medi stimati nelle due indagini separate (4 aziende GDO e 8 aziende PRO) emerge un **costo medio unitario** di gestione dell'interscambio pallet per la filiera di poco superiore ai **2 euro/pallet**.

In conclusione è possibile affermare che esiste un costo per l'interscambio dei pallet che, se moltiplicato per il numero di pallet inviati dai produttori nel settore (circa 60 milioni di pallet, quasi uno per abitante) crea un costo annuo di 120 milioni di euro/anno per la filiera. Questo dato rappresenta un ulteriore stimolo per sviluppare iniziative di miglioramento da perseguire attraverso percorsi collaborativi tra PRO, GDO e 3PL che da sempre contraddistinguono i progetti di Ecr.



@ETCENGINEER

2€/pallet il costo pallet - Come risparmiare? C'è lo dice #ecritalia con UniLIUC polimi ConlegnoI #logistica

Ma che cosa ne pensano le aziende direttamente interessate?

Secondo **Paolo Rangoni**, direttore supply chain **Carrefour Italia**, «i pregi del pallet ne determinano anche i difetti. Si tratta infatti di un bene univoco interscambiabile e come tale privo di un proprietario e quando non si riesce a gestire lo scambio alla pari si innesca una gestione amministrativa complessa (il buono pallet) e non priva di errori. A ciò va aggiunto il fatto che vi sono troppi operatori “border line” ed eccessive dispersioni nel mercato per un bene appetibile. Da ultimo la normativa è troppo complessa e poco chiara per quanto riguarda la gestione dei pallet in riparazione o a perdere; se siano cioè materia prima o rifiuto».

Proprio riguardo a questa tematica, secondo **Mara Chilosi**, esperto legale di Conlegno, intervenuta all'evento organizzato da **GS1 Italy** proprio sull'interscambio pallet, è necessario avere chiari i confini tra imballaggi riutilizzabili e rifiuti.

«Le nuove Linee guida per la gestione del parco pallet, sotto il profilo ambientale, individuano le diverse casistiche e le soluzioni operative, chiarendo quando i pallet devono essere gestiti come rifiuti

e quando invece possono essere considerati imballaggi riutilizzabili. È essenziale che gli operatori abbiano chiari questi concetti al fine di evitare rischi sanzionatori e gestire il parco pallet in modo legale».

Marcello Del Prete, esperto fiscale di Conlegno, chiarisce invece le modalità di applicazione

120

MILIONI
euro/anno il costo
dell'interscambio
pallet per la filiera

dell'inversione contabile ai fini Iva (**reverse charge**), attiva dal 1 gennaio 2015 sui trasferimenti di pallet per cicli di utilizzo successivi al primo.

Guardando agli sviluppi futuri dell'interscambio pallet, **Loredana Igne**, pallet & delivery document director di **Number 1 Logistics Group**, ne indica almeno quattro dal punto di vista dell'operatore logistico: «Fare nostro il concetto di pallet sharing che è meno impattante per l'ambiente (coerenze anagrafiche, abusi nelle personalizzazioni, nuove tipologie rilevanti); promuovere momenti formativi estesi a più livelli di filiera per trasferire conoscenze e competenze; condividere una presa di posizione sugli scarti e fornire delle linee guida per comportamenti ispirati alla correttezza e al buon senso; infine ipotizzare modelli di comunicazione “virtuali” per buoni pallet e scarti, in grado di ridurre l'utilizzo della carta e i suoi passaggi tra più soggetti». Dal canto suo **Fulvio Gramazio**, transport manager di L'Oréal, sottolinea l'importanza di una sostanziale integrazione del ruolo dell'autotrasporto nella gestione dei pallet, a beneficio del settore e di tutta la filiera. In aggiunta Rangoni si

chiede se, in era di Internet of Things, non sia arrivata l'ora del **pallet tracciabile**. «Resta centrale tuttavia il ruolo di Ecr Italia per definire le regole di interscambio, costruire modelli di valutazione economica dei diversi scenari e politiche di gestione e lanciare progetti innovativi e test pilota tra gli attori della filiera».

Se l'interscambio dei pallet può generare benefici in termini di riduzione dei costi e ottimizzazione degli asset esistenti, sul lato della **crescita del fatturato** si colloca l'eliminazione dei fenomeni dell'out of stock. In questo ambito si sviluppa l'iniziativa di Ecr Italia in collaborazione con **IRI** finalizzata in primo luogo all'identificazione del fenomeno da parte dello shopper e alla sua quantificazione in termini di fastidio percepito e

degli effetti sui comportamenti di acquisto nel breve e nel medio periodo.

È stato stimato che solo il 4% delle esperienze di acquisto, quelle che gli anglosassoni chiamano shopping trip, è portato a termine con totale successo e con la realizzazione delle aspettative espresse prima dell'ingresso nel punto vendita. Accade infatti che i consumatori siano costretti a rinunciare ad alcuni prodotti presenti nella lista della spesa semplicemente perché non di-

sponibili sullo scaffale in quell'occasione che i classici del marketing definiscono *moment of truth*.

E cambiano di conseguenza i loro comportamenti, attivando strategie alternative e scelte più o meno prevedibili, ma spesso molto dolorose per le marche con un rischio di perdita della vendita nel 73% dei casi.

 @Alfacod

Solo il 4% degli #shopping trip è portato a termine con successo
#marketing #smm @GSItaly
@Tendenzeonline

solo il

4%

delle esperienze di acquisto è portato a termine con totale successo

Nel contesto italiano il consumatore conosce bene il problema dell'out of stock e negli studi IRI Shopper condotti tra il 2011 e il 2014 emergono molto chiaramente le **quattro strategie** adottate dal responsabile d'acquisto di fronte allo scaffale in mancanza del prodotto: cancellazione dell'acquisto; acquisto in altro punto vendita; sostituzione nella categoria; sostituzione fuori dalla categoria.

Pallet e reverse charge: un po' di chiarezza

Riguardo alla tematica reverse charge, cioè il trattamento Iva delle cessioni di pallet destinati ai cicli di utilizzo successivi al primo, le modalità di applicazione dell'inversione contabile ai fini Iva ("reverse charge"), attiva dal 1 gennaio 2015 sui trasferimenti di pallet per cicli di utilizzo successivi al primo sono invece analizzati da Marcello Del Prete, esperto fiscale di Conlegno. La norma UNI EN ISO 445 definisce il pallet come una "piattaforma rigida orizzontale caratterizzata da un'altezza minima compatibile con la movimentazione tramite carrelli transpallet e/o carrelli elevatori a forche e altre appropriate attrezzature di movimentazione, impiegata come supporto per la raccolta, l'immagazzinamento, la movimentazione e il trasporto di merci e di carichi".

In relazione al trattamento tributario applicabile «alle lavorazioni effettuate da terzi, quali riparazione, incluso il trattamento sanitario, adattamento, selezione e restauro», aggiunge Del Prete «auspichiamo che l'Agenzia delle Entrate abbracci

l'interpretazione da noi data secondo la quale anche alla fatturazione di questi servizi si applichi il regime del reverse charge».

Diversa, secondo l'esperto di Conlegno, la situazione dell'acquisto di pallet per l'utilizzo come semilavorato di un prodotto diverso: «I manufatti ottenuti, utilizzando il pallet come semilavorato, sia che diano origine a beni diversi da un imballaggio, per esempio i mobili, sia che diano origine a imballaggi non rientranti nella definizione della norma UNI EN ISO 445, non saranno soggetti in sede di cessione al reverse charge».

Inoltre, aggiunge Del Prete «la cessione del pallet qualora avvenga contestualmente alla merce trasportata e nella medesima fattura, segue il regime Iva della merce, pertanto non rientrerà nel regime del reverse charge e sarà assoggettata alla medesima aliquota Iva della merce».

OUT OF STOCK: DALLO SHOPPING TRIP AL MOMENT OF TRUTH



Il consumatore non trova il prodotto che cerca sullo scaffale

- CANCELLA ACQUISTO
- CAMBIA PUNTO VENDITA
- SOSTITUISCE IL PRODOTTO ALL'INTERNO DELLA CATEGORIA
- SOSTITUISCE IL PRODOTTO FUORI DALLA CATEGORIA

OUT OF STOCK: LE CATEGORIE PIÙ INTERESSATE

14,7% gastronomia, pesce, carne, ortofrutta

11,5% freschi

10,8% bevande analcoliche

Le categorie più critiche: cura capelli, cura persona, surgelati

Nel **41%** dei giri spesa, almeno un prodotto viene trovato in condizione di out of stock
cioè ogni **3** shopping trip su **7** vi è un prodotto in rottura di stock

PRIMA REAZIONE DELL'ACQUIRENTE: FASTIDIO

IL **50%** dichiara di provare fastidio

IL **25%** è molto + estremamente infastidito

+ INFASTIDITI
Dove il coinvolgimento è maggiore e i prodotti sono più specifici:
38% alimenti per infanzia,
36% pet care

- INFASTIDITI
Dove l'offerta è ampia e maggiore è la possibilità di scelta (es: salviettine per bambini, piatti pronti uht, cereali, bagno doccia)

LE CATEGORIE PIÙ CRITICHE:
cura capelli,
cura persona,
surgelati

RISCHIO DISTRIBUZIONE

IL **60%** degli shopper fa un acquisto sostitutivo: la probabilità di perdere la vendita scende al **35%**

RISCHIO INDUSTRIA

23% + 25% + 25% = 73%
Brand switching sostituzione categoria cancellazione acquisto

Elevata fiducia nel prodotto e forte legame di marca =

>40%

rischio di cambio del punto vendita o cancella acquisto

Elevata sostituibilità nella categoria è = al

22%

per salumi in busta

27%

per il latte 27%

83%

degli shopper
utilizza il volantino
per fare la spesa

Una prima considerazione è quindi che il tasso di out of stock percepito e la conseguente reazione del consumatore sono funzione di variabili di categoria quali il livello di predeterminazione, la fedeltà alla marca, la profondità assortimentale e il comparto di riferimento (alimentare vs non alimentare).

Ma ciò non è sufficiente a spiegare il comportamento dello shopper di fronte a un vuoto sullo scaffale; vi sono infatti almeno due importanti fattori aggravanti che aumentano il fastidio e incentivano, di conseguenza, azioni di distacco e allontanamento dalla marca e dal punto vendita: la condizione promozionale del prodotto e la sua presenza sul volantino.

Infatti solo l'1% del panel in osservazione dichiara di non ricevere, prendere e di non essere interessata ai volantini, mentre della quasi totalità dei consumatori ben l'83% dichiara di utilizzarlo per preparare la lista della spesa e il 53% di essere da essi guidato verso il punto vendita.

È pertanto intuitivo comprendere perché la percentuale di shopper che

dichiara un alto livello di fastidio in relazione al prodotto non trovato, cresce se quel prodotto era soggetto a una condizione promozionale (59% vs 51%) ed è ancora più elevato se il prodotto era in volantino: 66%.

E poiché non solo l'esperienza dell'out of stock avviene nel punto vendita, ma sia la promozione che il volantino sono strumenti della distribuzione, nella prospettiva dello shopper la mancanza di prodotto a scaffale è di primaria **responsabilità della distribuzione**. Le cause sono identificate con esaurimento della scorta (23%) e non adeguata velocità nel caricamento degli scaffali (22%) e solo in parte minore con la marca che "non ha consegnato il prodotto" (11%).

Nell'immediato, come visto in apertura, è la marca che rischia maggiori vendite perse, nel lungo periodo l'impatto atteso grava principalmente sul distributore e si può tradurre in erosione della fedeltà al punto vendita e ricerca di alternative di spesa.

Per tutti questi motivi appare evidente che l'eliminazione dei fenomeni di out of stock e la conseguente riduzione delle vendite perse genera un effetto positivo fino a 2-3 punti percentuali sul conto economico senza intervenire con significative e costose variazioni nei sistemi e processi esistenti.

Anche in questo caso la collaborazione e lo scambio di informazioni

2-3%

sul conto economico
l'effetto positivo
dell'eliminazione
dell'out of stock

sono importanti. I servizi **Immagine** e **Allineo** (Catalogo elettronico - GS1 GDSN) di **GS1 Italy** hanno la finalità di aumentare efficienza ed efficacia in tutti i processi di interfaccia tra fornitore e distributore e di offrire alle aziende un unico modello di condivisione e comunicazione

delle informazioni di prodotto nel rispetto delle recenti disposizioni normative.

Queste soluzioni contribuiscono inoltre a migliorare anche il trasferimento di informazioni al consumatore finale, che grazie al progetto **GS1 Source®** e alla tecnologia dei dispositivi mobile potrà beneficiare di informazioni di prodotti provenienti da fonti note ed attendibili.

Il principale beneficio nasce dalla **misurazione sistematica** e dalla consapevolezza quantitativa dell'entità del fenomeno che permette un'adozione strutturata di azioni ed interventi mirati. È questo l'obiettivo di uno strumento sviluppato da Ecr Italia sempre in collaborazione con IRI, uno strumento che, basandosi sulla

@GS1Italy

Con #Immagine la conformità al Reg. UE 1169 è più semplice #ecommerce #EU1169 #1169GS1

@GS1Italy

Come si comporta il consumatore se non trova un prodotto sullo scaffale del supermercato #retail #ecritalia

Condividere immagini e informazioni di prodotto non è mai stato così facile

Immagino è il servizio web di **GS1 Italy** che digitalizza le immagini dei prodotti e le informazioni presenti sul packaging e semplifica i processi di scambio tra produttori e distributori per gestire, aggiornare e validare le immagini e le informazioni dei prodotti.

50

MILA PRODOTTI DIGITALIZZATI*

400

MILA IMMAGINI DI PRODOTTO*

800

AZIENDE HANNO ADERITO*

*dicembre 2015

I risultati del Barometro OSA

I primi risultati del Barometro OSA evidenziano come nel 2014 nella distribuzione moderna il tasso medio di out of stock del largo consumo confezionato sia stato pari al 3,5%, con valori più alti per i comparti bevande e fresco. Il rischio di non disporre di prodotto a lineare è più frequente negli ipermercati più che nei supermercati (4,3% vs 3,4%) e in condizioni normali piuttosto che promozionali (3,8% vs 1,4%).

Per quest'ultima fattispecie, dai dati elaborati per oltre 100 settimane su 2200 negozi appartenenti a ipermercati e supermercati delle principali catene e gruppi distributivi, una valutazione analitica delle cause porta ad identificare le seguenti:

- Incremento del focus nell'execution delle attività promozionali in-store e lungo tutta la filiera logistica.
- Acquisti in eccesso in fase di preparazione alla promo per evitare vendite perse.
- Minore efficacia delle promozioni in generale si traduce in lift minori e quindi le previsioni di volumi attesi sono superiori ai risultati effettivi.

I reparti alimentari sono più esposti al fenomeno di out of stock, in particolare i freschi: ortofrutta 9,4% e freschi confezionati 5,2% nel 2014 a totale Italia. La drogheria alimentare si assesta al 4,2% mentre i reparti cura casa e cura persona offrono un livello di servizio più elevato con un tasso di out of stock rispettivamente al 3,4% e 2,2%. Le minori rotazioni di questi prodotti unita ad un focus molto più elevato sulla gestione di un lineare spesso personalizzato garantiscono una presenza a scaffale più continua e meno impattata dal fenomeno di out of stock.

L'indicatore economico che traduce in valore effettivo il tasso di out of stock sono le vendite perse, espresse come percentuale di quanto il prodotto, e in aggregato, la categoria, il reparto e il punto vendita, avrebbero venduto in più se non vi fosse stata la rottura di stock a scaffale.



Guarda il dietro le quinte di "Immagino"



definizione di metriche condivise, vuole misurare continuamente e secondo parametri oggettivi il fenomeno all'interno dei canali della distribuzione moderna italiana.

Il "Barometro Ecr Italia sull'OSA" (optimal shelf availability) misura in modo continuativo l'andamento delle rotture di stock a scaffale e produce report mensili di sistema disponibili per le aziende aderenti.

L'indicatore che misura il livello di servizio è il "tasso di disponibilità" (*availability*), ma il numero più frequentemente citato è il tasso di out of stock, che ne rappresenta il complemento a 100. La metrica che ne stima l'impatto economico è la percentuale di vendite perse, cioè l'incidenza delle vendite attese nei casi di out of stock sul totale delle vendite.

Vari sono i fattori che influenzano il fenomeno, dai tassi di rotazione del prodotto al format distributivo, dalla stagionalità alle attività promozionali, dai potenziali distributivi all'efficienza di filiera. Nella misurazione tutte queste componenti devono essere considerate come variabili di modello e

4,8%

l'ammontare delle vendite a valore perse nel 2014 per out of stock

come chiavi di rappresentazione. Nel 2014 a totale Italia il valore delle vendite perse è stato del 4,8%, con gli ipermercati al 5,9%, i super grandi al 4,2% e i super piccoli al 5,4%.

Alla luce dei risultati l'intervenire per ridurre le occorrenze di out of stock risulta di assoluta priorità: un recupero di un solo punto di disponibilità del prodotto a scaffale si traduce in circa 2 miliardi di euro di fatturato per il

sistema. Se nelle premesse di Ecr la misurazione dell'out of stock è il primo passo per la realizzazione di un sistema coerente centrato sul consumatore, oggi questo passo è stato compiuto e l'iniziativa passa agli attori di industria e distribuzione perché le leve necessarie – come sistemi di replenishment, merchandising, gestione delle promozioni – portino al miglioramento del livello di servizio atteso. ■

L'OPINIONE

Un modello unico di condivisione delle informazioni di prodotto



Lo scambio di informazioni sui prodotti sono basilari per il processo tradizionale ordine, fatturazione, consegna. Oggi è ancora più importante perché interviene il consumatore. Con l'avvento dell'e-commerce, che continua a espandersi e con il fatto che i social sono sempre più permeati e riempiti di contenuti riguardanti i prodotti, vi è la necessità che le informazioni che arrivano al consumatore siano affidabili.

Con i nostri sistemi - in particolare Immagino, Allineo (Catalogo elettronico-GS1 GDSN) e GS1 Source - siamo in grado di fornire strumenti per uno scambio efficiente di informazioni tra produttori e distributori per farle arrivare al consumatore

con la garanzia dell'origine, quindi dei produttori che le mettono a disposizione. Tutte queste informazioni consentono così al consumatore di scegliere i prodotti in modo più ponderato e più sicuro. Sono peraltro informazioni richieste dal Regolamento europeo 1169 che prevede l'elenco dettagliato degli ingredienti, allergeni compresi, offrendo una maggiore garanzia al consumatore. Le immagini sono la rappresentazione del prodotto e i nostri sistemi consentono di portarle sui siti di e-commerce e sui volantini in modo che rappresentino sempre fedelmente il prodotto che il consumatore trova sugli scaffali. A oggi abbiamo previsto due step per portare le aziende a scambiarsi

informazioni in maniera efficiente. Il primo step è risolto dalla disponibilità di Immagino, iniziativa di digitalizzazione delle immagini e delle informazioni di ciascuna referencia partito poco più di un anno fa, che oggi vede l'adesione di 13 aziende distributive, praticamente l'80% del mercato, e 670 imprese produttrici. Il secondo step, che contiamo di avviare all'inizio del 2016, riguarda l'estensione di questo scambio a tutte le informazioni necessarie per supportare i processi b2b di interfaccia tra produttori e distributori.

Massimo Bolchini
standard development director di
GSI Italy

Ne abbiamo fatte tante...nel 2014!

GS1 Italy ha pubblicato la raccolta delle attività svolte nel corso del 2014 nel volume "Annual Report 2014" e sul sito report.gs1it.org/2014.

Un racconto che vuole testimoniare il ruolo di GS1 Italy nel facilitare il dialogo e la collaborazione tra aziende, associazioni, istituzioni per creare valore, efficienza, innovazione e dare più slancio alle imprese e più vantaggi al consumatore.

Il 2014 è stato un anno particolarmente significativo per l'associazione, "un anno di cambiamenti e accelerazioni" e anche "l'anno del rinnovamento strategico", come hanno scritto rispettivamente Marco Pedroni – presidente GS1 Italy e presidente Coop Italia – e Bruno Aceto – ceo GS1 Italy – nella prefazione.

Un anno che ha visto nascere molti progetti importanti: Immagino, la logistica collaborativa, i nuovi Master post laurem e la riflessione sul ruolo e sulla valorizzazione della filiera del largo consumo. Un anno che ha decretato l'ingresso degli standard GS1 nel mondo digitale, dove il nuovo GS1 GTIN+ on the web consente al consumatore di trovare sul web il prodotto che cerca e tutte le informazioni fornite dal produttore.

Grazie anche al presenza dei manager e delle imprese associate che si contribuiscono attivamente alla realizzazione dei progetti e alla vita associativa mettendo a disposizione tempo, impegno e competenza.

Buona lettura!



Visita il sito dell'Annual Report 2014





The Global Language of Business



Annual Report 2014



CHI SIAMO PIANO STRATEGICO ATTIVITÀ 2014 WORK IN PROGRESS NUMERI

i Quaderni

i Quaderni sono la collana di studi e di position paper che GS1 Italy dedica allo scenario socio-economico italiano, con l'obiettivo di fotografare la realtà economica e contribuire alla ricerca di soluzioni concrete per rispondere alle criticità che più ostacolano il rilancio dei consumi e dell'economia, offrendo ai decision maker e ai vari attori del mercato strumenti, analisi e spunti per decifrare la complessità contingente.



Tutti i volumi sono consultabili sul sito del webmagazine Tendenze online e sulla sua pagina Issuu



V. FARE MEGLIO ITALIANO. L'agroalimentare si fa sistema

In questa pubblicazione e nella collegata iniziativa che si è svolta il 2 ottobre 2015 in Expo Milano 2015 promosse da GS1 Italy, si è cercato di rappresentare la prospettiva di rafforzamento del sistema agroalimentare italiano, con contributi che superano contrapposizioni agricoltura-industria-distribuzione o piccola-grande impresa che spesso caratterizzano il dibattito pubblico. L'approccio che si propone è di far emergere i vantaggi di considerarle tutte parti essenziali di un sistema vitale e competitivo.



IV. Verso la riforma dell'Iva: tra esigenze di gettito, fedeltà fiscale e semplificazione

L'Italia è tra i pochi paesi che applicano aliquote Iva super-ridotte. In questo studio è stato esplorato e sintetizzato in maniera ragionata il complesso tema dei 120 regimi in deroga, fatto di agevolazioni, esenzioni, differimenti e regimi speciali in vigore nel nostro paese.

In questo contesto emerge la peculiarità della filiera alimentare, per le agevolazioni riservate ai beni di prima necessità. Il lavoro documenta come le agevolazioni di cui godono i beni alimentari aiutino ad attenuare la regressività dell'Iva. Il lavoro mostra altresì che la filiera alimentare offre un contributo "equilibrato" al gettito fiscale: ogni anno genera, infatti, 11 miliardi di euro solo di introiti da Iva, ovvero il 15% del gettito totale dell'Iva sui consumi, una quota in linea con il peso dei consumi alimentari sulla spesa per consumi delle famiglie.

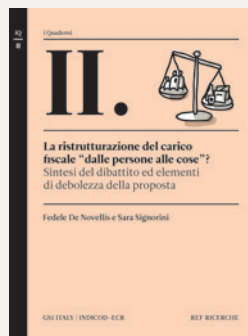
In collaborazione con REF Ricerche



III. La "filiera del mangiare". Dimensione economica, rilievo occupazionale, segmentazione settoriale

La filiera del food tende a proporsi esternamente in maniera frammentata e non restituisce sino in fondo l'importanza economica che, invece, il largo consumo rappresenta per l'economia italiana. Questa pubblicazione propone di quantificare in maniera accurata tale rilevanza, anche da punto di vista del valore aggiunto e del rilievo occupazionale. Si può difatti stimare che l'atto dell'alimentazione sovrintenda ad un insieme di attività economiche che rappresentano circa un quinto dell'economia italiana, una dimensione che non può non sollecitare l'attenzione delle politiche economiche del nostro paese.

In collaborazione con REF Ricerche



II. La ristrutturazione del carico fiscale "dalle persone alle cose"? Sintesi del dibattito ed elementi di debolezza della proposta

Lo studio evidenzia quale possa essere l'effetto sulla domanda interna di ulteriori inasprimenti dell'imposizione indiretta finalizzati al taglio delle imposte dirette. Certo non quello di spostare i consumi, nella misura in cui i rincari dei prezzi eroderebbero il potere d'acquisto delle famiglie compensandone quasi completamente il beneficio derivante dalla riduzione dell'Irpef. Peraltro l'aumento dell'Iva colpirebbe nello specifico i consumi mentre la riduzione Irpef andrebbe in parte a beneficiare il reddito risparmiato. L'effetto sui consumi complessivi potrebbe quindi anche risultare di segno negativo, con effetti opposti a quelli desiderati.

In collaborazione con REF Ricerche



I. Politiche di sostegno ai consumi alimentari delle fasce sociali meno abbienti

Il primo volume de *i Quaderni* illustra la proposta di estensione a 3 milioni di beneficiari del programma di Carta Acquisti, dove il sostegno governativo potrà essere potenziato dalla filiera del largo consumo attraverso un programma di sconti e promozioni dedicato. La proposta si basa su un lavoro di ricerca che ha evidenziato come il sostegno all'acquisto di generi di prima necessità per soggetti in disagio economico sia tra le misure di politica economica quella dotata di maggiore efficacia, in termini di attivazione di Pil, ossia di ricadute complessive per il sistema economico.

In collaborazione con REF Ricerche





74,3%

13,2%

68%

Un anno di Tendenze — 2015

Un anno di Tendenze, volume V. Il quinto volume della raccolta annuale del meglio di Tendenze online, il webmagazine di GS1 Italy, vi racconta il 2015. Con un proposito.

“I social media hanno aperto tantissime porte da far entrare così tante informazioni, che il rischio è quello di perdersi e di non riuscire ad individuare quelle davvero rilevanti. Un Anno di Tendenze - scrive il direttore responsabile di Tendenze online, Marco Cuppini, nella sua introduzione - ha l'ambizione di essere un utile strumento per contribuire a raccogliere e ad interpretare i principali fenomeni che caratterizzano i cambiamenti in atto. Non a caso consumi che cambiano, shopping senza barriere, rivoluzione dell'omnicanalità, trasformazione digitale, lotta allo spreco sono anche alcuni dei titoli dei capitoli dell'edizione 2015”.

1/ CONSUMI E DISTRIBUZIONE, VERSO LA NUOVA NORMALITÀ

In un quadro di lenta ripresa, i mutati stili di consumo imposti dagli anni di crisi si trasformano in una nuova normalità e mettono in discussione molte delle certezze maturate nel corso degli anni nelle imprese che fanno distribuzione. Nel Non Food la sfida è l'integrazione tra fisico e digitale. Nell'alimentare è ancora il rapporto con le marche a essere sotto la lente.

2/ RETAIL IN EVOLUZIONE

I confini tra fisico e digitale diventano sempre più sfumati e impalpabili e per il retail la sfida dell'omnicanalità entra nella fase in cui tutti i processi sono coinvolti. In particolare nel punto vendita, dove lo smartphone è protagonista assoluto.

3/ LA FILIERA AGROALIMENTARE VERSO L'ECOSISTEMA

Nella transizione verso l'era della conoscenza globale, il modello di filiera lineare e dell'integrazione verticale ha fatto il suo tempo, lasciando il posto a ecosistemi dove le relazioni tra le imprese si arricchiscono di un nuovo vocabolario: collaborazione, condivisione, valore, tracciabilità, sostenibilità.

4/ LA COLLABORAZIONE FA LA DIFFERENZA

La collaborazione tra produzione e distribuzione è vitale in termini di efficacia e di efficienza dei processi. Gli studi e le analisi confermano che i risultati economici sono consistenti. Le soluzioni e i servizi di GS1 Italy anche. Ora è il momento per le imprese di prendere la situazione in pugno, reingegnerizzare i processi interni, cambiare mentalità e aprirsi. A beneficio anche del consumatore.

www.tendenzeonline.info
twitter: @tendenzeonline

www.gs1it.org
twitter: @GS1Italy

