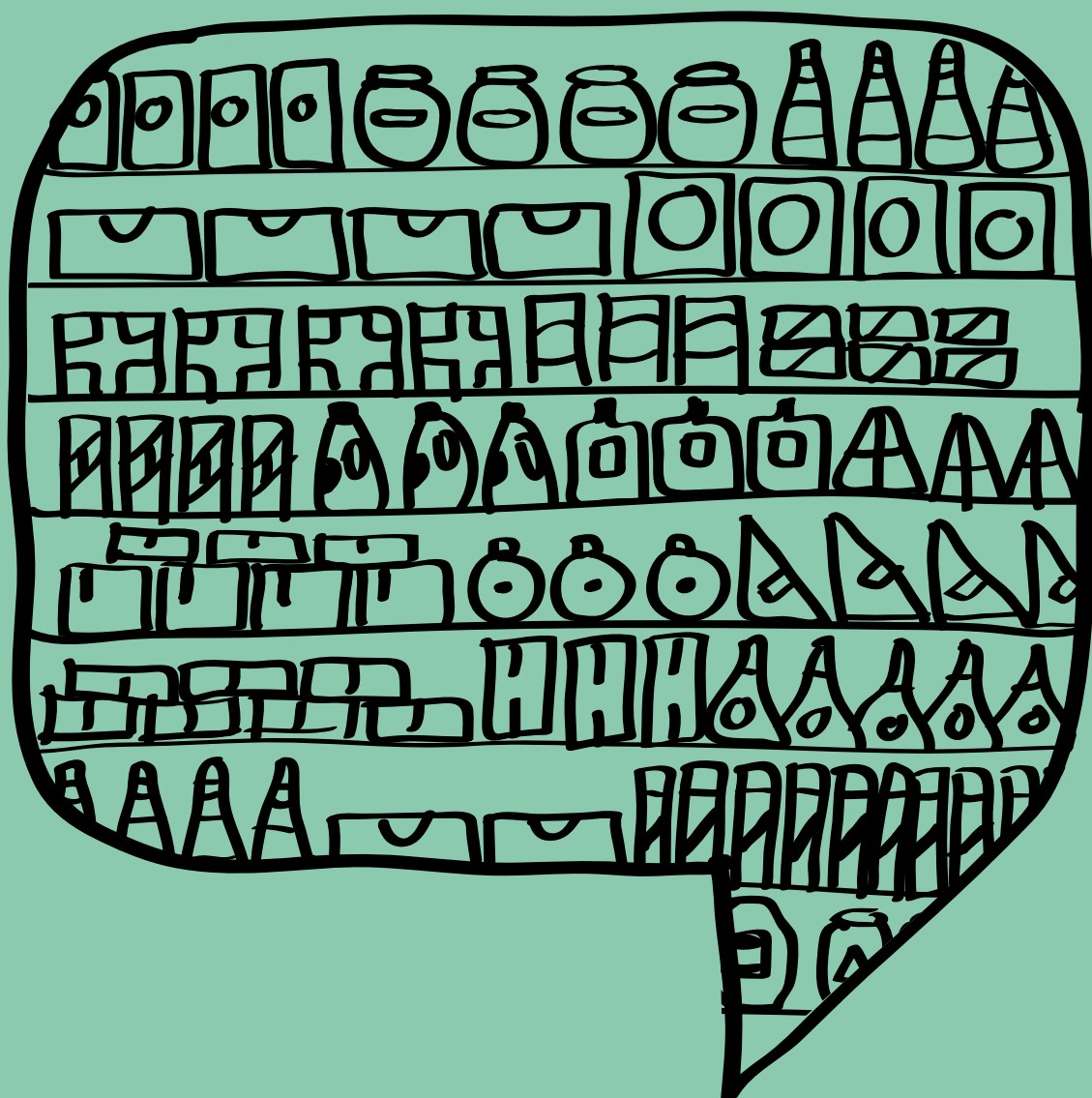

UN ANNO DI TENDENZE

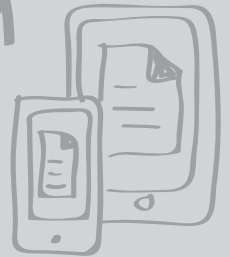
2014



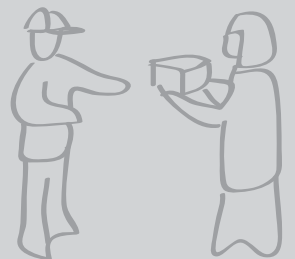
25%

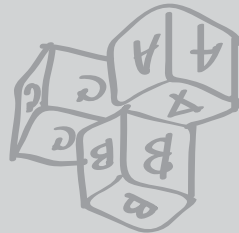
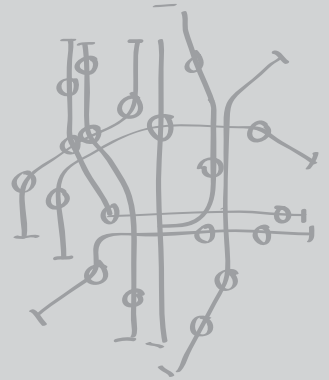


90%

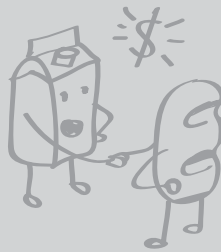
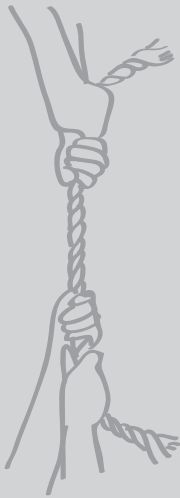


13,9%

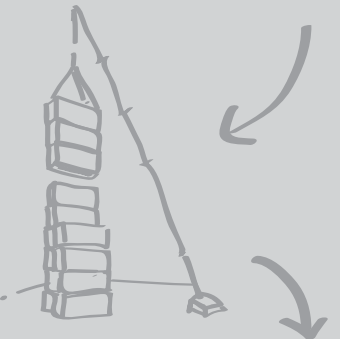
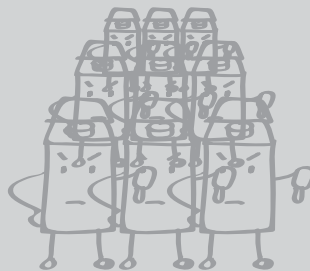
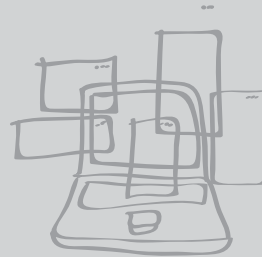




260



8,07%



-2%





www.tendenzeonline.info

UN ANNO DI TENDENZE

2014

Un anno di Tendenze

Questa pubblicazione propone una raccolta ragionata di articoli pubblicati nel corso del 2014 sul webmagazine Tendenze online, l'house organ online di GS1 Italy | Indicod-Ecr

IDEAZIONE DEL PROGETTO:

Marco Cuppini –
GS1 Italy | Indicod-Ecr
Leftloft

DIRETTORE:

Marco Cuppini –
GS1 Italy | Indicod-Ecr

ART DIRECTION:

Leftloft

CAPOREDATTORE:

Fabrizio Gomasca

COORDINAMENTO:

Laura Perrone –
GS1 Italy | Indicod-Ecr

SOCIAL MEDIA:

Sara Manazza –
GS1 Italy | Indicod-Ecr

SEGRETERIA DI REDAZIONE:

Chiara Sironi –
GS1 Italy | Indicod-Ecr

PROGETTO GRAFICO

E ILLUSTRAZIONI

Leftloft

CON IL CONTRIBUTO DI:

Per le Opinioni:

Bruno Aceto
Stefano Agostini
Silvio Beccia
Marco Cuppini
Fabrizio Dallari
Francesco Daveri
Flavio Delbono
Daniele Pacifico
Giuliano Noci
Simone Pellegrino
Marco Pedroni
Francesco Pugliese
Alberto Zanardi

ADM
BB7
Canali & C
Capgemini
Catalina
CNCC
comScore
CRA
Ebeltoft Italy
eDigitalResearch
Fierce Retail
GfK Eurisko
Human Highway
IBC
Icare
IGD Research
Intermodale24-rail
IRI
Istat
Kiki Lab
Lavoce.info
Netcomm
Nomisma
Politecnico di Milano
REF Ricerche
Tetra Pack
The Consumer Goods Forum
TradeLab
ADEM LAB Università degli Studi di Parma
UPS

Si ringrazia lo staff di GS1 Italy | Indicod-Ecr 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 Indicod-Ecr: lo spazio del dialogo e della collaborazione	6
Presentazione	8
1/ ECONOMIA E CONSUMI. ASPETTANDO LA RIPRESA	
1.1 Fermi sull'orlo del baratro	12
1.2 Le risposte del largo consumo	24
2/ DOVE VA IL RETAIL, DOVE VA LO SHOPPING	
1.1 Retail a più dimensioni	34
1.2 La marca del distributore: una leva per la crescita	46
1.3 Innovazione nel retail	52
1.4 Non Food: il consumatore disegna il futuro degli acquisti	66
3/ UN ANNO DI GS1 ITALY	
3.1 Il cantiere degli standard è sempre aperto	76
4/ INFORMAZIONI CONDIVISE, FILIERA EFFICIENTE	
4.1 La forza delle immagini	86
5/ LA SCOMMESSA DELLA LOGISTICA COLLABORATIVA	
5.1 Efficienza dalla collaborazione	94
5.2 Il largo consumo prende il treno	102
5.3 Ottimizzazione dei flussi	114

GS1 Italy | Indicod-Ecr: lo spazio del dialogo e della collaborazione

GS1 Italy | Indicod-Ecr 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 | Indicod-Ecr 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 110 paesi al mondo, permette lo scambio di informazioni tra Industria e Distribuzione con chiarezza, semplicità e senza errori.

Propone 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 | Indicod-Ecr 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 | Indicod-Ecr: è multicanale

Twitter



@GS1Italy

Google+



Linkedin



Youtube



indicod-ecr.it

Tendenze Online

Twitter



@tendenzeonline

Issuu



Newsletter



tendenzeonline.info/journal

tendenzeonline.info

Una grande esigenza di collaborazione



G S1 Italy | Indicon-Ecr 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 | Indicon-Ecr 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.

Quest'anno sono stato nominato presidente di questa Associazione, e sin da subito mi sono sentito impegnato in una gestione unitaria e collegiale delle tante cose che ancora dobbiamo fare per rendere il sistema italiano di produzione-distribuzione sempre più efficace ed efficiente. L'agenda di lavoro è impegnativa sia sui temi GS1 (standard, catalogo elettronico, digitalizzazione), che su quelli Ecr (innovazione nella supply chain, sostenibilità, ricerche). Un Anno di Tendenze contribuisce a raccontare e far conoscere quanto di buono è stato fatto fin qui e anticipare le prossime sfide che abbiamo davanti.

Marco Pedroni
presidente GS1 Italy | Indicon-Ecr

Omnicanalità e digitale con gli standard GS1

N el 1886 un ferroviere americano diede vita, quasi per caso, alla più colossale azienda di vendita a distanza prima di Amazon. Rileggere la storia di Sears, Roebuck & Company può essere un utile esercizio per riflettere sul ruolo della distribuzione al dettaglio ai tempi di Internet. Cosa c'è di diverso tra "The Consumer Bible" del "Great Price Maker" di fine '800 e quella di fine '900? Curiosamente Amazon ha iniziato la sua attività nel 1995, due anni dopo che Sears ha cessato la pubblicazione del suo catalogo.

Gestione delle informazioni, eccellenza operativa, innovazione, attenzione al cliente, sono principi invariati, ma ciò che rende radicalmente diversa l'esecuzione di questi principi a distanza di 130 anni è certamente la tecnologia, che ha aumentato a dismisura potere del consumatore, l'accessibilità alle informazioni e l'automazione delle operazioni logistiche. Ma la tecnologia ha modificato soprattutto le aspettative temporali del consumatore. Il catalogo dei prodotti non segue le stagioni, ma è aggiornato continuamente. Il consumatore non aspetta più un mese, vuole la consegna nello stesso giorno. Sfide apparentemente impossibili.

Oggi nel "Cyber Monday", un solo giorno, si fanno acquisti online per 2,6 miliardi di dollari e questi ordini sono consegnati al domicilio del consumatore in 3 giorni.

La storia di Sears, Roebuck &

L'era della disintermediazione



Company ci mostra anche come il più grande retailer a distanza d'America sia diventato il più grande retailer americano omnichannel. La conversione dei negozi Best Buy in show-room e l'apertura da parte di Amazon stessa di un primo temporary store autorizzano un parallelo che può disegnare scenari e alleanze audaci.

Compito delle organizzazioni GS1 è aiutare il sistema industria-distribuzione-consumatore a collegare fisico e digitale. Una integrazione non lineare in quanto vede al centro un consumatore che si sposta da un mondo all'altro secondo la sua convenienza e senza soluzione di continuità. Gli standard di 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, a partire dalla rete dove il "GTIN on the web" diventa lo standard di identificazione che consente al consumatore di trovare il prodotto con certezza.

Anche nel mondo digitale e della 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 | Indicod-Ecr
twitter: @Acetob

Se volessi spiegare ai miei figli di 11 e 15 anni il concetto di "disintermediazione" dovrei aiutarmi con alcuni esempi pratici che fanno parte della vita di tutti i giorni, anche la loro. Gli parlerei del modo di sentire la musica con Spotify (e gli direi che sono fortunati perché io alla loro età con i pochi soldi a disposizione potevo comprare solo qualche disco attentamente selezionato, mentre oggi, con gli stessi soldi, hanno a disposizione TUTTA la musica). Gli farei notare che in edicola io non ci vado più da quando i giornali li leggo sull'iPad. E che alla loro età per vedere i cartoni animati aspettavo il sabato pomeriggio quando la televisione svizzera trasmetteva Scacciapensieri. Oggi ognuno di loro si costruisce con YouTube un personale palinsesto dove vedere quello che vuole, quando vuole. O gli parlerei di TripAdvisor: un enorme gruppo di persone che ti dice la sua e ti aiuta a scegliere un ristorante o un albergo. O gli farei vedere la App di Uber per prenotare una macchina in alternativa al taxi. O gli farei notare quante macchine bianche, rosse o azzurre girano oggi per Milano e che vanno sotto il nome di car sharing. O gli direi che a breve potranno ordinare un cheeseburger direttamente su uno schermo touchscreen, senza fare la coda davanti alla cassa del fast food. A questo punto l'undicenne mi farebbe altri esempi: le scarpe da basket (opportunamente personalizzate nei colori e nelle scritte preferite) comprate su Amazon a colpo sicuro dopo averle

provate in negozio. E che la mamma tutte le settimane chiede a tutta la famiglia se serve qualcosa in casa, prima di fare la spesa comodamente seduta sul divano.

Certo le trasformazioni nel campo degli acquisti e dei consumi non sono solo queste, dettate da una tecnologia che corre più di noi cittadini/consumatori e molto di più di quanto le aziende riescano a stare al passo. In questi ultimi anni i consumi sono stati caratterizzati da parole come "risparmio, rinvio, rinuncia". Questi anni che hanno segnato in maniera indelebile i nostri comportamenti. Un'espressione particolarmente evocativa sentita nel corso di un nostro recente convegno recita: «Le cicatrici della crisi sono diventate nuovi valori». Quanto di più vero; i bei tempi andati e felici (che qualcuno ancora si ostina a rimpiangere) non torneranno. O almeno non torneranno nello stesso modo. Siamo cambiati; sono cambiati i consumi; sono cambiati i modi di comunicare; sono cambiati i modi di fare impresa.

E questo avviene giorno per giorno, un pezzo alla volta. Un Anno di Tendenze cerca di cogliere i segnali di cambiamento, anche i più piccoli, allo stato nascente, di legarli con un filo conduttore, di fissarli per dar loro un senso, un significato e per orientare un senso, una direzione da prendere.

Marco Cuppini
direttore responsabile Tendenze online
twitter: @cupmar

1/ ECONOMIA E CONSUMI. ASPETTANDO LA RIPRESA

L'appuntamento con la ripresa è rimandato al 2015?

Gli indicatori volgono tutti al ribasso, intanto oltre a quella economica, è la recessione sociale da dover contrastare: e per far ripartire l'Italia il largo consumo si candida in prima fila. Ma necessita di riconoscibilità.



Fermi sull'orlo del baratro

Il 2014 doveva essere l'anno della ripresa, invece l'Italia è ancora ferma al palo. Tutti gli indicatori sono in regressione e si registra un atteggiamento di rinuncia diffuso. Intanto aumenta il divario sociale e il numero dei poveri cresce.

A rileggere quanto veniva scritto dagli analisti a fine 2013, il 2014 sarebbe stato l'anno delle riprese. Timida, modesta, ma sempre ripresa. Il 2013 si era chiuso con una forte decelerazione dei prezzi che secondo l'Istat ha toccato il +1,2%, con un trascinarsi imposto all'anno 2014 pari a zero generato dal progressivo indebolirsi, nell'anno 2013, del percorso inflativo dei prezzi, dovuto prevalentemente alla debolezza delle pressioni dal lato dei costi, in particolare degli input energetici, e dall'intensa e prolungata contrazione della spesa per consumi delle famiglie. Queste caratteristiche si sono poi riflesse anche sui prezzi del paniere dei prodotti acquistati più di frequente dai consumatori: i prezzi di questi prodotti sono aumentati nel 2013 dell'1,6% rispetto al 4,3% dell'anno

precedente, pur segnando un 0,4 decimi di punto percentuale in più rispetto all'inflazione media annua totale.

A livello europeo la situazione rispecchia in media quanto rilevato nel paese Italia. Nel 2013 l'inflazione media totale dei prezzi al consumo è stata pari al +1,4% nell'area euro (17): mai così bassa negli ultimi 8 anni. E anche nell'area **Oecd** la frenata dei prezzi è stata consistente.

“L'Istat ci comunica che la lunga recessione è finita – scriveva a febbraio l'economista **Francesco Daveri** – ma c'è poco da festeggiare. In sei anni il Pil è sceso del 9% e i disoccupati sono raddoppiati. Servono subito misure incisive di aiuto all'economia, da mesi dimenticata dalla politica. La lunga recessione lascia un segno drammatico nell'economia e nella società italiana”.



@cupmar

Un atteggiamento attendista attanaglia le famiglie italiane. Domina l'incertezza. Parola d'ordine: restare liquidi. #Censis48

La discesa dei prezzi nel 2013 ha trascinato al ribasso il 2014

L'OPINIONE

La recessione economica è finita, quella sociale continua



L'Istat ci comunica che la lunga recessione è finita. C'è poco da festeggiare. In sei anni il Pil è sceso del 9% e i disoccupati sono raddoppiati. Servono subito misure incisive di aiuto all'economia, da mesi dimenticata dalla politica.

La lunga recessione lascia un segno drammatico nell'economia e nella società italiana. Il Pil è oggi a -9% rispetto al suo livello di fine 2007. Il numero dei disoccupati è raddoppiato a 3,2 milioni. Il numero degli individui in povertà assoluta era già salito a 4,8 milioni nel 2012 ed è certamente aumentato nel 2013.

Il costo della recessione sociale si misura anche nella dinamica e nella qualità dei consumi. I consumi in volume sono tornati indietro di 15 anni. I consumi in valore sono scesi per due anni consecutivi: è la prima volta che succede. Nella recessione 2008-09 erano scesi solo nel 2009 e poi avevano ricominciato a salire. Questa volta no.

Anche la qualità dei consumi è stata influenzata dalla lunga recessione. Le vendite alimentari hanno complessivamente tenuto, mentre le vendite di tutti gli altri beni sono diminuite in qualche caso drammaticamente rispetto al 2007, come nel caso dei beni durevoli (ad

esempio, gli elettrodomestici e le automobili) e dei beni semi-durevoli (ad esempio, l'abbigliamento). (vedi [FIGURA 1](#))

Per il 2014 è atteso un ritorno più consistente del segno più. È però difficile che il Pil salga più di qualche decimale (+0,7% è la stima di consenso degli analisti). E tutti danno una ripresa dei consumi meno pronunciata di quella del Pil.

Il ritorno di una crescita non frazionale è legata ad una più robusta ripresa degli ordini e alla continuazione del recupero della fiducia. Gli ordini sono tornati su - in modo un po' oscillante - nella seconda metà del 2013. E così anche le imprese e le famiglie sono diventate più ottimiste, anche se i dati sulla fiducia delle famiglie indicano una battuta d'arresto del recupero della fiducia proprio nell'ultimo scorcio dell'anno.

Qualche risultato si è già visto. I fatturati esteri sono già ritornati ai livelli pre crisi nella prima parte dell'anno. I fatturati nazionali sono ancora molto al di sotto, ma hanno cominciato la risalita.

Francesco Daveri
economista

**tratto da Lavoce.info*

Paesi Oecd e area euro contagiati dalla frenata dei prezzi

I prezzi al consumo nel mondo rallentano: l'inflazione tendenziale rilevata a febbraio per l'Oecd (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, composta da 34 membri: 22 stati europei + Stati Uniti, Canada, Australia, Corea, Messico, Turchia, Nuova Zelanda e Giappone, a cui si sono aggiunti recentemente Cile, Estonia, Israele e Slovenia) è

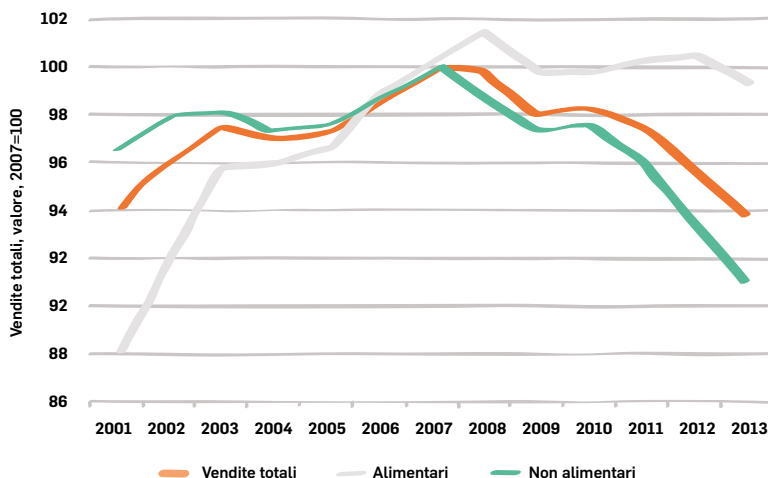
pari a +1,4% rispetto ad un +1,7% di gennaio. Il prezzo in flessione dell'energia (-0,4%) guida la frenata del valore medio. Al +1,6% sia i prodotti alimentari sia i prodotti non food.

L'inflazione cala fortemente anche negli Stati Uniti (+1,1% a febbraio vs +1,6% di gennaio) e in Canada (+1,1% vs +1,5%). Più moderato il calo per l'Italia (a +0,5% da +0,7%)

e Regno Unito (a +1,7% da +1,9%), che raggiungono però il valore più basso da ottobre 2009, e in Germania (+1,2% vs +1,3%). L'area euro arriva a +0,7% dal +0,8% di gennaio. L'area G20 da +2,6% di gennaio arriva a +2,3% di febbraio: rallentano soprattutto Indonesia, India e Cina.

FIGURA 1

VENDITE TOTALI, ALIMENTARI E NON ALIMENTARI



Fonte: elaborazione Lavoce.info su dati Istat

230

miliardi di euro
il Pil perso dal 2007

Nonostante i ripetuti allarmi e i primi provvedimenti del governo Renzi in primavera, che avevano riscosso il giudizio positivo da molte parti e anche dalle imprese della filiera del largo consumo, il 2014 è stato l'anno in cui ci si è fermati sull'orlo del baratro, alle prese con equilibri sempre più difficili.

Dal 2007 a oggi, rileva il "Rapporto **Coop** Consumi e Distribuzione", si sono volatilizzati circa 15 punti di Pil ovvero 230 miliardi di euro. E ciascun italiano ha visto ridursi nello stesso periodo di **2700 euro a testa il reddito disponibile**. L'aria che tira non può dirsi buona: il 77% degli italiani rispetto al 43% - media europea - dà un giudizio pessimo sulla qualità della vita

nel proprio paese e se si chiede un giudizio sullo stato dell'economia la percentuale dei negativi raggiunge il tetto del 91%; la fiducia dopo un timido rialzo sembra di nuovo volgere al peggio.

ITALIANI VIRTUOSI, TENACI E RINUNCIATARI

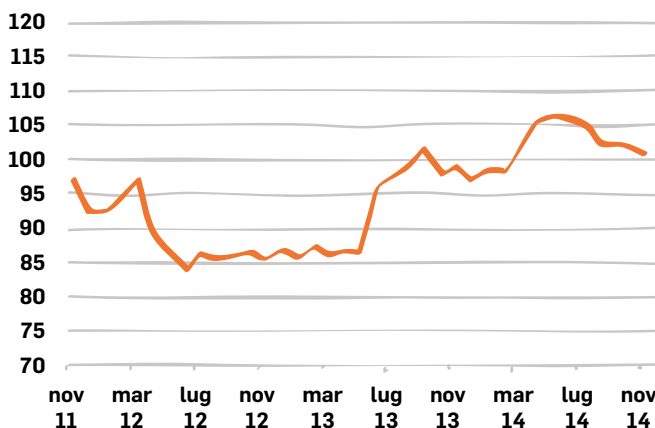
Gli italiani continuano però a mostrare insospettabili capacità di adattamento. Assorbono gli urti provocati dalla recessione e rivoluzionano il proprio stile di vita trasformando le cicatrici della crisi in nuovi o antichi valori. È come se per non toccare il fondo avessero rimesso un ordine nella propria zavorra delle priorità partendo dal presupposto che la floridità di un tempo è solo un ricordo.

In primo luogo, dopo anni di calo, hanno ripreso a risparmiare (1,7% la maggiore quota di reddito risparmiato nell'ultimo biennio) e il 41% degli italiani dichiara di destinare al risparmio il denaro disponibile dopo aver soddisfatto bisogni essenziali. Fra gli obiettivi del risparmio spiccano temi classici, quasi ancestrali della società italiana: il futuro dei figli (sempre di meno ma sempre più preziosi) e le esigenze legate alla casa di proprietà.

Alla casa gli italiani destinano il 40% del proprio budget mensile tra mutuo, affitti, utenze; magari non si compra perché la crisi morde, malgrado l'abbassamento dei prezzi (-54% le compravendite residenziali tra il 2006 e il 2013) ma si ristruttura, tanto che questa voce di spesa nel periodo 2010-2013 è raddoppiata e nel 2014 potrà toccare i 33 miliardi di euro (incremento di 5,5 miliardi dal 2013). Frugalità e condivisione sembrano essere le parole vincenti.

Clima di fiducia ancora incerto

Nella prima metà dell'anno i consumi delle famiglie sono tornati a crescere, sia pure in misura contenuta. Vi ha contribuito il deciso aumento della fiducia registrato fino alla primavera. Nei mesi estivi le opinioni delle famiglie sul quadro economico generale sono però peggiorate. Questa stessa tendenza generale si legge nelle principali componenti del clima di fiducia, distinte tra personale ed economica, clima corrente e aspettative future.



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

40%

del budget mensile di spesa va nella casa (mutuo, affitti, utenze)

Meno spostamenti, meno vestiti, meno svaghi e divertimenti, ma anche meno tabacco, alcool e gioco. E la condivisione come scelta di vita che riporta in auge concetti un tempo impopolari, perché anticamera della povertà, come “il noleggio” o “l’uso” al posto del possesso. In questo gli italiani dimostrano di saper interpretare con atteggiamenti più innovativi degli altri europei lo spirito del tempo: solo il 44% dei nostri connazionali infatti non dichiara disponibilità alla condivisione, mentre dicono no il 54% dei tedeschi e il 71% di inglesi e francesi. E comunque tra gli italiani che usano Internet, oltre il 50% ha già provato o si dichiara pronto a sperimentare questa nuova modalità di consumo.

La vittima più illustre della *sharing economy* è l’automobile, un mito appannato. Malgrado un

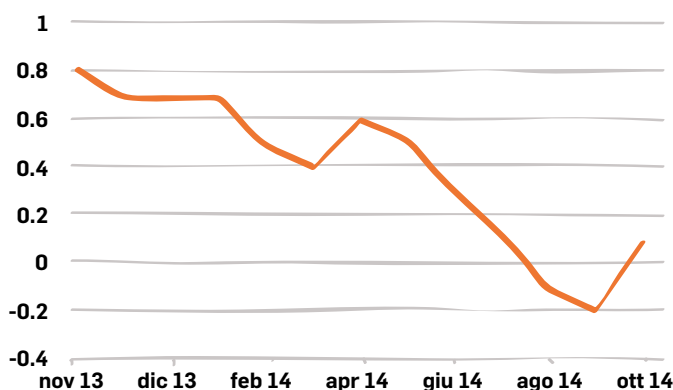
parco auto tra i più vecchi d’Europa, la demotorizzazione continua a fare proseliti: -1,4 % gli acquisti da parte delle famiglie nel primo semestre 2014 e le immatricolazioni ai minimi storici. Per non parlare dell’abbigliamento (nel 2013 ancora un -6,7% che si cumula a cadute già osservate negli anni precedenti).

Virtuosi e tenaci da un lato, dunque, gli italiani di oggi (e dell’imminente domani) ma anche rinunciatari. È l’altra faccia della medaglia, l’Italia che dice no: quelli che non votano (sono il 43% alle ultime elezioni), dichiarano di non avere fiducia nelle istituzioni (71%), non sono contenti della propria situazione economica (70%), non partecipano ad attività sociali/volontariato (lo fa solo il 22,5%), non si curano (3 italiani su 10), non studiano e non lavorano (il 24% dei giovani).

I prezzi che non crescono o che crescono poco sono un guaio per tutti

Nel corso del 2014 l'inflazione mostra un andamento discendente fino a divenire leggermente negativa in agosto e in settembre. Un ampio contributo arriva dalla dinamica sia dei beni alimentari ed energetici sia delle componenti di fondo (calcolate escludendo dall'elaborazione dell'inflazione i beni alimentari non lavorati e i beni energetici), il cui tasso di variazione, seppur ancora positivo, è sceso al minimo storico (0,4% sui dodici mesi) in risposta alla debolezza dell'attività economica legata alla bassa domanda e al calo generale dei consumi. Rimane elevato il rischio che un periodo prolungato di bassa inflazione, se non di calo dei prezzi, impatti sulle aspettative generando una spirale negativa all'ulteriore ribasso dei consumi. Molti economisti sostengono che l'aspettativa di prezzi al ribasso – soprattutto per quanto riguarda beni durevoli e generalmente più costosi – spinga a un ritardo degli acquisti. Ma questo è solo un aspetto.

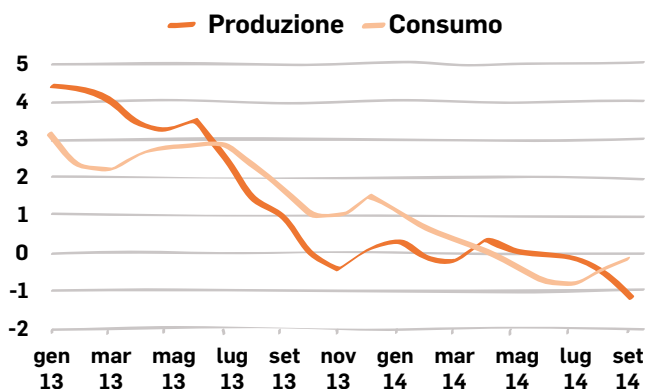
Da una situazione di deflazione scaturirebbero effetti sfavorevoli sul livello dei tassi di interesse reali e sull'andamento del debito in rapporto al Pil.



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

I prezzi alla produzione e al consumo si inseguono in discesa

Il 2014 mostra un calo generalizzato dei prezzi alla produzione e al consumo per l'aggregato "Beni alimentari e bevande". I prezzi alla produzione hanno segnalato una certa stabilità fino a maggio 2014, per poi mostrare una tendenza lenta ma costante al ribasso. Il ribasso del prezzo delle materie prime ha fortemente influenzato i prezzi alla produzione. Ribasso spinto da una congiuntura globale che procede a singhiozzi e dal rafforzamento estivo del dollaro, che ha reso più care le materie prime sui mercati internazionali, incidendo negativamente sullo sviluppo dei consumi.



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

L'ITALIA DELLA RINUNCIA

43%

dei giovani NON trova lavoro

25%

dei residenti nel Mezzogiorno
NON può permettersi
un pasto proteico una volta
ogni due giorni

43%

NON riesce a sostenere spese
impreviste

43%

NON ha votato alle ultime
elezioni

70%

NON è contento della propria
situazione economica

31%

NON riesce ad arrivare a fine
mese con le proprie entrate

71%

NON ha fiducia nelle istituzioni

24%

dei giovani NON lavora
e NON studia

14%

NON riesce a pagare mutui,
affitti e bollette

51%

NON può permettersi una
settimana di ferie lontano
da casa

83%

NON fa acquisti
di abbigliamento
se non nei saldi

35%

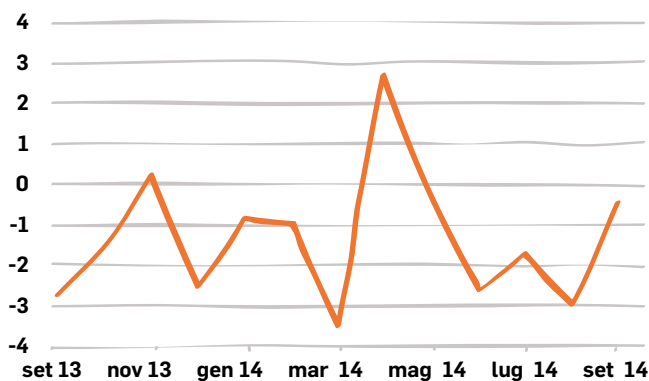
NON va in vacanza

21%

NON riesce a riscaldare
adeguatamente l'abitazione

Vendite al dettaglio: soffrono tutti

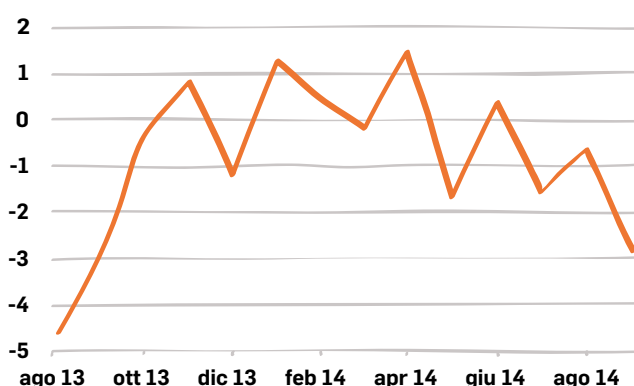
Nel primi nove mesi del 2014, le vendite del commercio al dettaglio diminuiscono dell'1,3% rispetto allo stesso periodo del 2013. Una variazione negativa si è registrata sia per le vendite di prodotti alimentari (-1,3%) sia per quelle di prodotti non alimentari (-1,2%). Anche le formule distributive registrano nei primi nove mesi dell'anno una flessione: -0,5% per la grande distribuzione e -1,9% per le piccole superfici (Fonte: Istat). In particolare le vendite dei discount dopo un 2013 positivo (+1,1%) registrano nei primi nove mesi dell'anno 2014 una flessione del -1,2%. In quest'ultimo periodo negative anche le vendite per gli ipermercati (-4,5%). Meno critici, sebbene anch'essi negativi, i risultati delle performance dei supermercati (-0,7%) (Fonte: IRI).



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

Su e giù nella produzione industriale

Nei primi nove mesi del 2014 la media della produzione industriale rimane ferma allo 0% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. In dettaglio, gli indici corretti per gli effetti di calendario registrano aumenti tendenziali del +0,1% nei beni di consumo (beni durevoli -1,2% e beni non durevoli +0,3%), e del +0,7% nei beni intermedi. Diminuiscono invece il comparto dell'energia (-5,0%) e dei beni strumentali (-0,1%).



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

Nota: dati corretti per gli effetti di calendario

Qui cova il vero disagio che sconfinava nella depressione, tanto più tangibile al Sud dove il tasso di disoccupazione nel primo trimestre dell'anno ha superato i 21 punti percentuali, mentre il 25% dei residenti nel Mezzogiorno non può permettersi un pasto proteico una volta ogni due giorni (prima della crisi erano circa la metà, il 13%).

Vi è anche un lato "dark" dei consumi, le attività illegali che secondo le nuove metodologie stabilite dall'UE dovranno rientrare nel calcolo del Pil già a partire da quest'anno.

Da settembre 2014, infatti, l'Istat ha adottato il nuovo "Sistema europeo dei conti nazionali e regionali" (Sec 2010). Il ricalcolo del cosiddetto Pil "allargato" per il 2013 ha attribuito a quest'ultimo un valore pari a 1.618.904 miliardi di euro a valori correnti con una revisione al rialzo del +3,8% dei valori nominali. In termini di tassi di variazione annuale in realtà è cambiato ben poco: il tasso di variazione del Pil in volume del 2013 è risultato identico a quello stimato a marzo 2014 (-1,9%); quello relativo al 2012 è stato rivisto al rialzo da -2,4% a -2,3%. Il quadro che si legge per l'Italia rimane quindi invariato: stiamo vivendo una profonda recessione dove leggiamo dal lato della domanda una caduta in volume del 2,3% dei consumi finali nazionali e del 5,4% degli investimenti fissi lordi, mentre le esportazioni di beni e servizi hanno segnato un aumento dello 0,6%.

Le importazioni sono però diminuite del 2,7%. Una nota positiva si legge per l'indebitamento netto delle **Amministrazioni Pubbliche**, misurato in rapporto al Pil:

questo è risultato pari a -2,8%; la stima pubblicata ad aprile scorso era pari a -3,0%, soglia massima stabilita da Bruxelles.

BONUS FISCALE E WELFARE

La spirale negativa innescata da minore reddito disponibile, minori spese, prezzi in calo, oltre a far apparire lo spettro della deflazione nella seconda parte dell'anno, apre uno squarcio sul tema della povertà e della riforma del welfare nel nostro paese. Il paradosso dell'inflazione legato alla classe di reddito mostra chiaramente una delle emergenze italiane.

L'Istat misura infatti l'inflazione anche per "classi" di spesa: le famiglie italiane vengono suddivise in cinque gruppi in funzione del livello della spesa complessiva, dai meno spendenti (1° gruppo) agli alto spendenti (5° gruppo). Complessivamente è risultato che nel 2013 la tendenza dell'indice dei prezzi al consumo sia andata gradualmente rallentando. Questa frenata ha riguardato tutti i gruppi, sebbene il 1° gruppo, il più basso spendente, abbia visto scendere l'inflazione sui prezzi dal +2,5% del primo trimestre 2013 al +0,4% del quarto; contestualmente il 5° gruppo, degli alto spendenti, ha visto passare l'inflazione dal +1,8% al +0,8%. La variazione media del 2013 rispetto al 2012 è stata quindi rispettivamente del +1,3% rispetto al +4,2% per il 1° gruppo e del +1,2% rispetto al +2,9% del 2012, per il 5° gruppo. Questo andamento generalizzato è frutto della flessione nel prezzo di alcuni aggregati di beni e servizi, prevalentemente i beni energetici. Il maggior impatto di questo fenomeno avvertito dal 1° gruppo rispetto, ad esempio, al 5° gruppo, invece è frutto del diverso

peso che hanno per questo insieme di famiglie basso spendenti i suddetti aggregati merceologici.

Per una famiglia del 1° gruppo i beni energetici – che dal +3,5% del 2012 passano al +1,5% del 2013 – sommati ai beni alimentari lavorati (inclusi i tabacchi) – che dal +13,8% del 2012 passano al +0,2% del 2013 – pesano circa il 53% dell'intera spesa per i beni, mentre per una del 5° gruppo si scende al 27%, come possiamo osservare dalla Figura 2 che evidenzia come, ipoteticamente, si ripartisce il 100% della spesa per beni e servizi per i due diversi gruppi di famiglie considerati. (vedi **FIGURA 2**)

Allo stesso modo per i servizi i cui prezzi rallentano, si osserva come la somma di servizi relativi alle comunicazioni (che dal +0,3% del 2012 passano al -4,8% del 2013) e dei servizi relativi ai trasporti (che dal +4,4% del 2012 passano al +2,4% del 2013) valga per il 1° gruppo circa il 32% del totale speso per i servizi rispetto al 27% del 5° gruppo.

Nel medio periodo, dal 2005 al 2013, però risulta ancora che l'indice dei prezzi al consumo per le famiglie basso spendenti sia aumentato (+21,8%) più della media (+19,0) e più che per le famiglie alto spendenti (17,7%).

Non stupisce, quindi, che in Italia sia in aumento la povertà. "I dati pubblicati di recente dall'Istat sulla diffusione della povertà – scrive l'economista **Daniele Pacifico** – sono allarmanti: nel nostro paese un cittadino su dieci vive in povertà assoluta, un numero che si è più che quadruplicato nell'arco di sei anni. Oggi più che mai serve dunque un cambio di rotta, di cui l'attuale

L'OPINIONE

Contro la povertà si può fare tanto anche con poco



Le proposte per l'istituzione di un sostegno alle famiglie più svantaggiate sono tante e sufficientemente dettagliate da consentirne una facile introduzione nel nostro sistema di *tax-benefit*. Il problema sono i costi. Ad esempio, il **Sia**, il Sostegno per l'inclusione attiva, proposto dalla commissione ministeriale istituita dal precedente Governo, costerebbe a regime circa 7,5 miliardi di euro, una cifra certamente imponente considerando i vincoli di bilancio attuali. Tuttavia, si può dimostrare come un design attento della misura consente l'avvio del programma con costi molto ridotti e con effetti comunque significativi sulla riduzione della povertà.

Analizziamo perciò la formula di calcolo di uno strumento universale di sostegno al reddito assimilabile al Sia:

Trasferimento = linea di povertà – reddito familiare, se eleggibilità = sì

L'idea è la seguente: se il reddito della famiglia non raggiunge la linea di povertà, allora lo Stato integra la parte mancante mediante un trasferimento *ad hoc*, a patto che la famiglia partecipi a programmi personalizzati di inclusione sociale gestiti dai vari attori

istituzionali coinvolti. Ora, prescindendo dai costi relativi ai piani di inclusione, il costo del solo sostegno al reddito dipende da cosa si intende per "reddito familiare", "linea di povertà" ed "eleggibilità".

Vediamo innanzitutto di definire meglio la linea di povertà. Può essere intesa come una sorta di spartiacque tra chi è considerato povero (le famiglie sotto la linea) e chi non lo è (le famiglie sopra). L'Istat calcola da tempo una linea di povertà assoluta, ovvero un livello di spesa minima per l'acquisto di un paniere essenziale di beni e servizi. La linea di povertà assoluta è poi declinata sulla base di una serie di elementi che condizionano significativamente il costo del paniere per ogni famiglia: il numero e l'età dei componenti, l'area geografica e la dimensione urbanistica del comune di residenza.

Per quanto riguarda invece la definizione di reddito, l'ideale sarebbe disporre del reddito disponibile complessivo della famiglia, in modo da avere una misura chiara della sua condizione economica. Inoltre, è necessario correggere tale reddito per discriminare tra il tenore di vita delle famiglie che vivono in proprietà e quello di chi

vive in affitto, ad esempio sommando al reddito delle famiglie proprietarie una stima del fitto che dovrebbero pagare se fossero locatarie della propria casa.

Infine, per quanto riguarda l'ultimo termine della formula, l'eleggibilità, si tratta di definire alcuni criteri di equità per discriminare tra famiglie che, a parità di reddito, hanno comunque una condizione economica più favorevole (ad esempio dispongono di patrimoni non irrilevanti).

Utilizzando una scala di equivalenza data dal numero di componenti familiari elevato alla potenza di 0,65 (una scala simile, come andamento, a quella Isee) si ottengono i risultati variabili a seconda della linea decisa per una famiglia con un solo componente. Se, ad esempio, si riconoscesse a un single un ammontare minimo di risorse pari a 350 euro al mese, il costo del programma sarebbe pari a circa 1,6 miliardi e produrrebbe un significativo miglioramento della condizione reddituale delle famiglie beneficiarie, come mostrato dalla notevole riduzione (-15,7 %) dell'indice Fgt [ndr: una misura della povertà]. Se tuttavia l'ammontare mensile per il single fosse di 250 euro, la spesa

si dimezzerebbe (0,8 miliardi) e l'effetto sulla povertà sarebbe comunque significativo (-9 %).

Un aspetto interessante relativo a quest'ultima tipologia di trasferimento sono le due leve aggiuntive di *policy* che fornisce al decisore politico: la scala di equivalenza e il valore della linea per un single.

Il costo della misura, al variare dei due nuovi parametri, passa da 520 milioni di reddito nel caso di 250 euro di linea per un single (con coefficiente di economie di scala 0,35) a 5,91 miliardi di euro nel caso di una linea di 550 euro ed economie di scala con coefficiente pari a 0,75.

Il Governo può dunque istituire uno strumento universale di contrasto alla povertà anche con fondi molto limitati e variare la spesa (nonché gli effetti sulla povertà) semplicemente modificando tali parametri sulla base degli obiettivi di politica economica e delle risorse disponibili.

Daniele Pacifico
economista

**tratto da Lavoce.info*

FIGURA 2

BENI E SERVIZI E "CLASSI" DI SPESA

Pesi (base 100) dei diversi aggregati di beni e servizi sul totale di spesa per i gruppi 1 e 5

	1° gruppo	5° gruppo
Totale	100	100
BENI	70	55
Alimentari lavorati (inclusi tabacchi)	30	14
Alimentari non lavorati	21	10
Energetici	23	13
Altri Beni	27	63
SERVIZI	30	45
Abitazione	28	16
Comunicazioni	15	4
Ricreazione	30	38
Trasporti	17	23
Servizi vari	11	19

Fonte: elaborazione GS1 Italy | Indicod-Ecr su dati Istat

Governo dovrà necessariamente farsi carico con la prossima legge di stabilità”.

Il dibattito sulle politiche fiscali, soprattutto in seguito al bonus di 80 euro stabilito dal Governo a partire dal primo maggio per i lavoratori dipendenti sotto i 25.000 euro di reddito lordi, è stato molto serrato al momento dell'annuncio e anche dopo, nel corso dell'estate quando si sono cominciati a tirare le prime valutazioni provvisorie sull'efficacia del bonus per la ripresa dei consumi. Ma già al momento

dell'annuncio delle detrazioni Irpef di 80 euro c'era chi metteva in guardia su quali lavoratori avrebbero effettivamente beneficiato della misura.

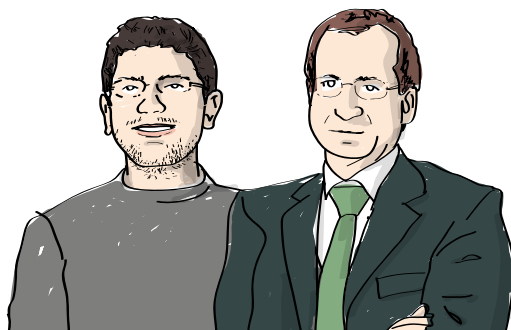
Più in generale, a una più corretta redistribuzione del reddito con una politica fiscale più equa mirava la riforma dell'Isee (l'indicatore della situazione economica equivalente) stabilita a fine 2013.

Il Dpcm del 3 dicembre 2013 recepisce quanto disposto dalla legge n. 214/2011. Vediamone quindi i contenuti principali.

L'OPINIONE

A chi vanno i mille euro del presidente Renzi.

Una detrazione che non riguarda gli incapienti



Per aumentare di mille euro all'anno il reddito netto di tutti i lavoratori dipendenti sotto i 25.000 euro occorre ovviamente incrementare l'attuale detrazione da lavoro dipendente di un pari importo. Ma occorre anche consentire a tutti i contribuenti lavoratori dipendenti di utilizzare pienamente l'aumento della detrazione, anche a coloro che oggi non pagano l'Irpef perché la loro imposta lorda è inferiore alle detrazioni: i cosiddetti incapienti che ricadono nella "no tax area".

Per ottenere questo risultato deve essere previsto un meccanismo di imposta negativa sul reddito che riconosca agli incapienti un trasferimento monetario effettivo per l'intero ammontare di detrazione non sfruttata.

Per garantire un incremento di reddito netto di mille euro a tutti i lavoratori dipendenti sotto i 25.000 euro, l'imposta netta dovrebbe essere negativa fino a 11.780 euro di reddito lordo. Per questi contribuenti sarebbe dunque necessario riconoscere un aumento in busta paga attraverso un trasferimento pubblico.

Nella conferenza stampa di presentazione de "La svolta buona" **Matteo Renzi** ha infatti precisato che i contribuenti che beneficeranno dalla detassazione Irpef saranno circa 10 milioni, di cui circa 400mila nella fascia di reddito 0-8mila euro. Ma come? Dalle statistiche fiscali risulta che i lavoratori dipendenti che dichiarano redditi tra 0 e 8mila euro sono circa 4 milioni. Pertanto quelli che trarranno vantaggio dalla riforma saranno soltanto il 10% dei contribuenti più poveri.

Evidentemente il Governo sta pensando di concentrare i benefici nella fascia 8-25.000 euro senza introdurre alcun meccanismo di imposta negativa sul reddito che sani il problema dell'incapienza.

Ma così facendo non è più vero che tutti i lavoratori dipendenti con reddito sotto i 25.000 euro vedranno gonfiarsi le proprie buste paga di mille euro. Al contrario, aumenterà la quota di contribuenti incapienti, che per forza di cose non vedranno trasformarsi la maggiore detrazione in maggior reddito netto effettivamente disponibile.

Il possibile funzionamento della nuova detrazione Irpef secondo quanto ora ipotizzato non prevede incremento del reddito netto per i redditi fino a 8.145 euro, aumenti crescenti tra 8.146 (16 centesimi di euro) e 11.779 euro (un po' meno di mille euro), costanti e pari a mille euro tra 11.780 e 25.000, aumenti decrescenti tra 25.000 euro e la soglia a partire dalla quale la detrazione rimarrà uguale a quella attualmente in vigore (attorno ai 30.000 euro secondo quanto affermato dal presidente Renzi in conferenza stampa).

Secondo il nostro modello di microsimulazione, questa versione della detrazione avrebbe un costo pari a 9,5 miliardi, molto vicino ai 10 miliardi ipotizzati dal Governo, e riguarderebbe circa 10 milioni di lavoratori dipendenti.

**Simone Pellegrino e
Alberto Zanardi**
economisti
**tratto da Lavoce.info*

“Il primo aspetto positivo – scrive **Stefano Toso** su Lavoce.info – è che la riforma attribuisce all’Isee lo stato di “livello essenziale delle prestazioni”, ossia di metro unificato, sull’intero territorio nazionale, di valutazione della condizione economica dei richiedenti prestazioni sociali agevolate, ai sensi dell’articolo 117 della Costituzione.

Un secondo aspetto è che il calcolo dell’indicatore è differenziato a seconda del tipo di prestazione ed è previsto che in particolari condizioni, come quelle che comportano una significativa riduzione del suo valore (a causa, ad esempio, della perdita del lavoro), si possa definire un “Isee corrente”, riferito a un periodo più ravvicinato al momento della richiesta della prestazione.

Il nuovo Dpcm stabilisce anche che i redditi esenti Irpef concorrono al calcolo dell’Isee, pur concedendo alle famiglie in cui siano presenti disabili di godere di una franchigia. Per le persone non autosufficienti è inoltre ammessa la deduzione dei trasferimenti esenti d’imposta, se questi coincidono con le spese sostenute per l’impiego di badanti o per pagare la retta del ricovero in struttura residenziali.

Ai fini del calcolo dell’Isee degli anziani non autosufficienti che chiedono servizi residenziali di cura, il decreto tiene conto della presenza dei figli non più appartenenti al nucleo familiare dell’assistito, mentre per le prestazioni non residenziali il nucleo viene definito in senso strettamente individuale.

Per quanto riguarda il calcolo del patrimonio, viene aggiornato per tenere conto delle valorizzazioni

introdotte ai fini Imu e vengono ridotte le franchigie patrimoniali.

Il Dpcm prevede anche nuove maggiorazioni della scala di equivalenza per dare più peso alle famiglie numerose con almeno tre minori o ai nuclei in cui entrambi i genitori lavoratori hanno figli con meno di tre anni.

Infine, viene potenziata l’attività di controllo, sia ex-ante sia ex-post, e si dispone che l’**Agenzia delle Entrate** effettui controlli sostanziali, secondo liste selettive. Per contrastare più efficacemente il fenomeno delle dichiarazioni non veritiere, è prevista inoltre la riduzione delle aree di autodichiarazione (non solo per il reddito ma anche per il patrimonio), l’incrocio delle diverse banche dati fiscali e contributive (**Inps**, Agenzia delle Entrate, ecc.), e l’integrazione di informazioni a livello nazionale e locale”.

Chi beneficerà della riforma, si chiede Toso? “Il nuovo Isee dovrebbe avvantaggiare le famiglie numerose e quelle in cui sono presenti i disabili più gravi e più poveri. È bene tuttavia ricordare che l’indicatore è solo un metro di misura della condizione economica, mentre la determinazione delle soglie di accesso alle prestazioni o la partecipazione ai costi è di competenza degli enti erogatori. Non saranno quindi tanto le nuove modalità di calcolo dell’Isee, quanto piuttosto l’individuazione di nuove soglie o di nuovi profili tariffari da parte di chi eroga le prestazioni, a dettare vantaggi e svantaggi rispetto al sistema vigente”.

Quanto al giudizio, è certamente positivo, conclude l’economista, nonostante alcuni rilievi. “Si poteva fare di più? Forse sì, perché la riforma perfetta non esiste. L’Isee non è stato esteso a prestazioni *means-tested* che non lo utilizzavano in precedenza. Ciò significa che continueranno a non essere assoggettate all’Isee le pensioni sociali, le integrazioni al minimo delle pensioni o gli assegni familiari: prestazioni che, per i criteri di selettività con cui sono attualmente erogate (il reddito a fini Irpef), non vanno solo alle famiglie povere ma si estendono a fasce della popolazione con Isee medio o medio-alto. La riforma lascia anche inalterata la scala di equivalenza originaria, che rimane una delle più generose tra quelle utilizzate a livello internazionale e nazionale. Si sarebbe invece potuto procedere alla costruzione di una nuova scala, stimata a partire dallo studio dei comportamenti di consumo delle famiglie. La stima di una scala di equivalenza “osservata” permetterebbe, tra l’altro, di tenere conto delle differenze nel tenore di vita medio delle fami-

glie residenti in aree geografiche diverse, una cosa che la scala di equivalenza dell’Isee (anche con le nuove maggiorazioni) non fa. Ma, i punti di forza della riforma sono così

numerose che essa va giudicata positivamente. Il nuovo Isee, se i controlli non faranno cilecca, dovrebbe contribuire a migliorare la scarsa efficacia redistributiva del welfare italiano, mitigandone gli aspetti di categorialità esistenti e potenziando l’equità del sistema”. ■

@cupmar

Sono pochi gli Italiani che useranno l'anticipo del #Tfr per fare shopping (Indagine SWG). Preoccupati e attendisti

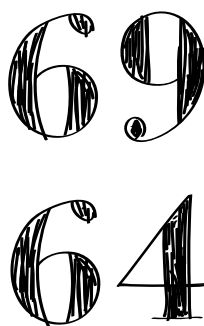
Le risposte del largo consumo

Un settore forte di ciò che esprime per l'economia italiana reclama il riconoscimento del ruolo di attore primario, ritrovando una condivisione di valori sia nella componente dell'industria sia in quella della distribuzione.

L' "Osservatorio economico" di GS1 Italy | Indicod-Ecr, che ogni sei mesi dal 2005 rileva il *sentiment* delle imprese del largo consumo associate, registra una frenata in termini di percezioni e aspettative sul contesto economico, diffusa tra quasi tutte le diverse tipologie di imprese.

Il clima di fiducia scende (da 69 della vecchia edizione a 64) e così le aspettative per il futuro (da 83 a 76). Influenzano il clima di fiducia le percezioni e le attese relative

DA
A



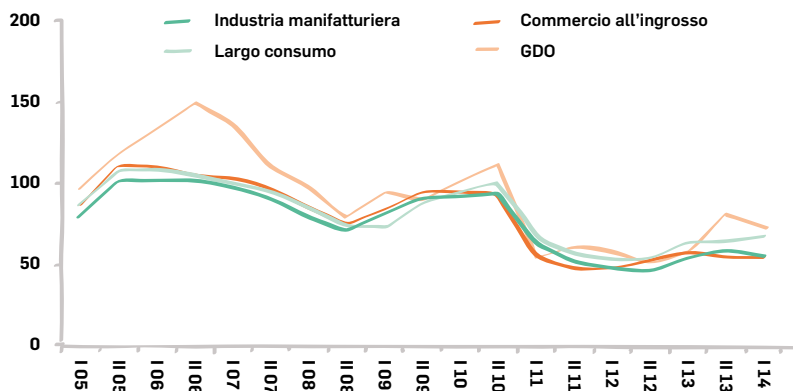
scende l'indice di fiducia delle imprese del largo consumo

ad alcuni indicatori importanti che lo compongono: la situazione economica (percezioni che da 45 scendono a 39 e aspettative che da 68 arrivano a 49) e il giro di affari (ancora in flessione, ormai da sette edizioni). In controtendenza, ma non sufficienti a influenzare il dato medio sulla fiducia, i numeri relativi ai due indicatori investimenti e occupazione, che crescono in termini di percezioni, e il secondo, anche in termini di attese (frutto probabilmente delle aspettative legate alla nuova legge sul lavoro). (vedi [FIGURA 1](#) & [FIGURA 2](#))

FIGURA 1

CLIMA DI FIDUCIA PER TIPOLOGIA DI IMPRESE (INDICE)

Il clima di fiducia rallenta per quasi tutte le tipologie di imprese, rimane in crescita solo per il largo consumo.

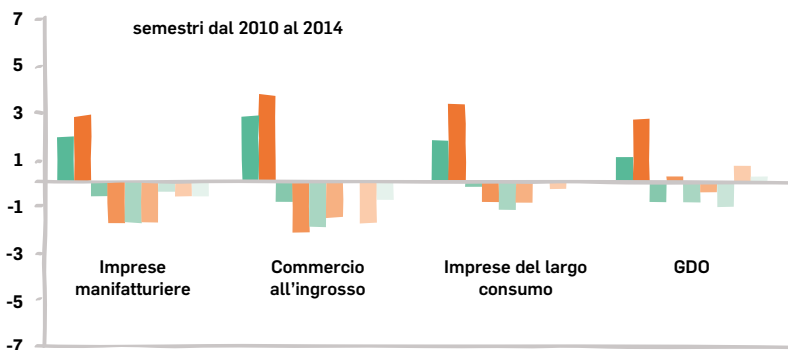


Fonte: GS1 Italy | Indicod-Ecr "Osservatorio economico" 2014

FIGURA 2

ATTESE SUL GIRO D'AFFARI NEI PROSSIMI SEI MESI (VAR.%)

Le attese sul giro d'affari per il prossimo futuro rimangono incerte: GDO la più ottimista con una previsione positiva sebbene inferiore rispetto allo scorso semestre.



Fonte: GS1 Italy | Indicod-Ecr "Osservatorio economico" 2014

«Le aziende rispondono a una situazione economica ancora incerta» commenta **Marco Cuppini**, direttore del Centro Studi di **GS1 Italy | Indicod-Ecr** «e procedono un po' a singhiozzo: la fiducia prosegue nel suo andamento altalenante influenzata da timidi segnali di ripresa e previsioni di instabilità, ancora non superata definitivamente».

@Tendenzeonline

Fermi tutti: l'immobilità è il timore del largo consumo. #Osservatorio economico di @GS1Italy

La filiera del largo consumo, in prima linea nel tastare il polso quotidianamente al paese reale non ci sta però a guardare impotente l'Italia "sull'orlo del baratro".

I **temi sul tappeto** sono quelli che impediscono di far ripartire i consumi, che da troppo tempo caratterizzano l'economia italiana: il potere d'acquisto in calo, la disoccupazione crescente, i bilanci delle famiglie sotto pressione, l'equità e le azioni di sostegno alla povertà che si sta diffondendo. Tanto che erano state apprezzate le misure annunciate in primavera dal neonato Governo Renzi, ribadendo la grande attualità delle proposte che **GS1 Italy | Indicod-Ecr** aveva formulato nei mesi passati. Oltre alla richiesta di non aumentare l'Iva, erano indicate altre tre aree prioritarie di intervento:

1. Riprendere un deciso **piano di liberalizzazioni** attraverso lo smantellamento di posizioni dominanti o di oligopolio,

creando i presupposti per una maggiore concorrenza di mercato a tutto vantaggio dei cittadini consumatori.

2. Istituire un serio programma di **sostegno ai consumi** delle famiglie meno abbienti.
3. Promuovere un **trasporto merci più efficiente** e più sostenibile.

«Crediamo che non sia corretto immaginare una recessione senza fine», sostiene **Marco Pedroni**, presidente di **GS1 Italy** | **Indicod-Ecr** e di **Coop Italia**. «Pensiamo invece che il 2015 possa essere l'anno dell'inversione di questo trend molto negativo, a patto che si operi per il sostegno alla domanda interna con provvedimenti a favore delle classi più deboli, con investimenti strutturali di ammodernamento del paese, con politiche di riattivazione del **credito alle imprese**. È decisiva nel medio periodo la ripresa di una politica di riforme, a partire dalle liberalizzazioni e dai provvedimenti antimonopolistici che generino ricadute positive sul potere di acquisto delle famiglie (farmaci, energia, servizi finanziari)».

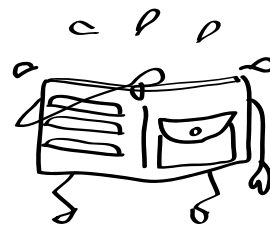
Sulla stessa lunghezza d'onda sono le parole dei rappresentanti delle imprese.

Per **Giacomo Archi**, amministratore delegato di **Henkel**, l'Italia «necessita di riforme strutturali più incisive di quelle fatte in passato. Da un confronto europeo emerge chiaramente che paesi in sofferenza come Grecia e Spagna, ma che sono riusciti a fare riforme significative, oggi mostrano i primi segni di miglioramento». Mentre **Vito Gulli**, presidente di **Generale Conserve**, s'è detto

convinto che «da questa situazione drammatica usciremo solo se faremo l'unica scelta possibile: quella di cambiarne il mix dei consumi, riorientandoci verso prodotti italiani. In questo modo potremo attrarre investimenti dall'estero».

Aldo Sutter, presidente **IBC** e dell'azienda di famiglia, sostiene che la stagnazione dei consumi dipende dal fatto che il reddito disponibile degli italiani è eccessivamente drenato da spese obbligate. Proprio nei troppi cartelli e monopoli che tuttora imbrigliano il paese, **IBC** e un'ADM oggi rafforzata dalla recente adesione di **Federdistribuzione**, **Ancc** e **Ancd**, hanno individuato il nemico da combattere. Rendendo pubblici i costi di questi cartelli per la società, faranno un'attività congiunta di lobby presso le istituzioni per smantellarli.

Un percorso possibile per far crescere l'Italia nel quale tutte le imprese del largo consumo si sentono impegnate è quello del valore condiviso. Secondo i risultati di una ricerca condotta da **Altheys** per **Sanpellegrino** emerge la necessità di ridisegnare i modelli economici, puntando sempre più su politiche orientate alla crescita e al contempo alla sostenibilità sociale. Questo modello di analisi prende in considerazione il valore generato lungo l'intera filiera, in Italia, e le relative ricadute sull'economia del paese, con benefici non solo per l'azienda, ma anche per le persone, l'economia, il territorio. In tal modo il valore creato nel 2012 in Italia da tutti gli attori della filiera di Sanpellegrino (fornitori, sistema logistico, canali distributivi) è stato calcolato in 1,1 miliardi di euro (di cui 258 milioni sono il contributo dell'export).



Le spese obbligate frenano i consumi

L'OPINIONE

Il valore condiviso: traino per far crescere l'Italia



Il bello del valore condiviso è che non monitora solo le performance e il profitto dell'impresa, ma di tutta la filiera. Gran parte della produzione italiana viene esportata in giro per il mondo e questo genera valore per l'economia italiana. Tracciando la catena del valore dalle materie prime impiegate fino al punto vendita, abbiamo rilevato che il contributo della nostra filiera è di 1,1 miliardi di euro. Se come azienda decido una politica d'acquisti diversa, come si muove questo valore? Dove si trasferisce il beneficio economico? Ecco perché il modello del valore condiviso è importante anche a livello di politica industriale.

Naturalmente il modello del valore condiviso può essere esteso al sistema del largo consumo. Ciò che normalmente aiuta a lavorare insieme quando ci sono competenze condivise sono le cose concrete. Come i saving comuni, il recupero di efficienza. Quello che manca è arrivare a tracciare quello che rimane al sistema Italia in termini di generazione di ricchezza. Le aziende hanno la capacità di leggere le proprie performance. Almeno fino a oggi. Manca la capacità di allargare l'area di analisi e di comunicare i risultati.

La difficoltà è lavorare come

sistema insieme. Vi sono alcune aree più semplici, a volte si riesce anche a lavorare con il distributore per trasferire maggiori informazioni al consumatore. Se si riuscisse a portare avanti un lavoro più strutturato si potrebbero ottenere maggiori sinergie.

Tutto sta nella nostra capacità di crescere per vendere di più in Italia e all'estero, generare reddito, dare margini ai distributori. Molto dipende da noi.

Se ci sono cose concrete su cui lavorare, l'esercizio è vincente. Saremo però noi, insieme, a dimostrare di avere la maturità di essere win/win senza tornare al braccio di ferro: se l'industria o la distribuzione premerà per ottenere il 100% dei vantaggi non avremo fatto passi avanti.

Solo 2-3 anni fa industria e distribuzione erano vicine alla rottura per voler fare prevalere priorità differenti. Poi quando il governo ha cominciato a trattare male sia l'industria sia la distribuzione, ci si è resi conto di essere sulla stessa barca, boicottati e attaccati da tutti. Dobbiamo farci trovare uniti con delle proposte concrete.

Tutto il settore agroalimentare è una storia di successo, di prodotti di alta qualità riconosciuta in tutto

il mondo. L'opportunità dell'export è importante. Il sistema Italia deve promuovere ogni singola azienda. Ma insieme dobbiamo fare più network per promuovere l'Italia come partner competitivo. Gli italiani, le imprese italiane singolarmente hanno guadagnato posizioni importanti nei mercati internazionali. C'è però una debolezza a fare sistema. Se riusciamo a creare sinergie, possiamo accelerare la nostra marcia sui mercati internazionali.

Parimenti però per tutto il settore del largo consumo l'Italia è importante e qui la frammentazione è allo stesso tempo ricchezza e debolezza: ogni territorio ha prodotti, ricette, marchi locali. Una numerosità di prodotti che ne rappresenta la ricchezza, ma anche la debolezza. In particolare nei confronti delle istituzioni. Altri settori riescono a ottenere maggiore audience. L'agroalimentare e la distribuzione dal canto loro non possono delocalizzare. Eppure quando si parla di tassazione, non viene percepito come interlocutore attendibile: basta guardare all'Iva, che ha penalizzato il largo consumo.

Stefano Agostini
presidente e amministratore
delegato Gruppo Sanpellegrino

La **modernizzazione e la sburocratizzazione** del paese sono ciò di cui più hanno bisogno le imprese italiane oggi, anche secondo Francesco Pugliese, presidente di ADM e amministratore delegato di **Conad**. «La burocrazia», ha convenuto **Mario Resca**, presidente di **Confimprese** e di **Mondadori Direct**, «è e rimane il più grande ostacolo agli investimenti stranieri in Italia perché, come dice la stessa Corte dei conti, è una macchina antiquata, inefficiente e corrotta». In linea con loro **Graziano Fiorelli**, vice presidente di **Confcommercio** e presidente di **Assofranchising** fautore della modernizzazione delle 550 mila imprese del commercio indipendente.

Sullo sfondo del dibattito rimangono alcune questioni ancora aperte, come l'Iva, una delle imposte più evase e anche più regressive. Ma pochi sanno che dei 136 miliardi spesi (nel 2011) dalla Pubblica amministrazione una parte dell'Iva versata non viene recuperata, per almeno due ragioni, come spiega **Flavio Delbono** su Lavoce.info: «La prima: i fornitori possono trovarsi in situazioni di insolvenza e, addirittura, fallire, rendendo arduo il recupero dell'eventuale credito Iva da parte dell'Agenzia delle Entrate. La seconda ragione attiene all'evasione fiscale, che trova nell'Iva e nell'Irpef i pascoli più capienti e più battuti. Anche tra i fornitori della Pubblica amministrazione, così come tra subappaltatori delle opere commissionate e pagate dalla P.A., si annidano certamente fenomeni di evasione Iva».

Ma l'Iva, dopo gli aumenti nel corso degli ultimi due anni, rimane oggetto di attente valutazioni e revisioni volte a favorire

L'OPINIONE

L'Iva? La P.A. la paghi allo Stato



Esiste una soluzione semplice per assicurare che l'esborso Iva della P.A. sia esattamente incassato dallo Stato. Si tratta di modificare l'attuale meccanismo di versamento dell'Iva, attribuendolo all'acquirente pubblico. Invece che liquidare l'imposta sul valore aggiunto al fornitore, un ente pubblico dovrebbe versare direttamente l'Iva allo Stato, su un apposito capitolo di bilancio. Il fornitore, esentato così da un adempimento fiscale, dovrebbe limitarsi a registrare un credito di pari importo nel suo registro Iva, come se avesse effettivamente versato direttamente quella cifra all'erario.

Il meccanismo sarebbe applicabile a tutti i soggetti della P.A.: Stato, Regioni, comuni, Inps e così via, e non richiede alcuna autorizzazione comunitaria poiché, pur essendo l'Iva un'imposta assoggettata alla disciplina europea, non verrebbero modificate né il campo di applicazione né le aliquote, ma soltanto le modalità di (parziale) riscossione e queste rientrano nella potestà nazionale. In buona sostanza, la proposta qui delineata riecheggia il meccanismo del sostituto d'imposta per i redditi da lavoro, mediante il quale il datore di lavoro trattiene alla fonte e versa allo

Stato una quota dell'Irpef dovuta dal percettore del reddito. Azzardo una grossolana stima del potenziale recupero di gettito Iva consentito dall'applicazione della proposta. Considerando prudentemente un'aliquota media del 15% sui circa 130 miliardi di spesa pubblica per forniture, il gettito Iva si aggira attorno ai 17 miliardi. Se insolvenze ed evasione fossero responsabili anche soltanto di un 5% di mancati versamenti Iva, sarebbero recuperati all'erario circa 850 milioni di euro. Per la cronaca, in materia di Iva complessiva circolano stime ben superiori circa la dimensione dell'evasione. Non mi sfugge che quegli operatori (imprese, professionisti) che operano prevalentemente con la P.A. potrebbero risultare danneggiati dal nuovo meccanismo di versamento dell'Iva in quanto finirebbero per maturare ingenti crediti nei confronti dello Stato e sperimentare problemi di liquidità. Alla difficoltà si può ovviare agevolmente consentendo a tali operatori di richiedere rimborsi (o effettuare compensazioni) con cadenza infrannuale.

Flavio Delbono
economista

**tratto da Lavoce.info*

 @GS1Italy

 #IVA l'imposta più evasa e più elusa -
 @donato_berardi

l'armonizzazione e la convergenza fra i paesi della Comunità Europea e l'Italia è tra i pochi paesi che applicano aliquote Iva super-ridotte. Lo studio **GS1 Italy | Indicod-Ecr / REF Ricerche** ("Verso la riforma dell'Iva: tra esigenze di gettito, fedeltà fiscale e semplificazione", quarto volume della collana "i Quaderni" consultabile online: vedi pag. 120 di questo volume) ha 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: una riduzione delle aliquote in favore di alcuni generi di prima necessità - come pane, uova, latte, acqua, caffè, zucchero e sale - potrebbe addirittura accrescere la redistribuzione nei confronti dei ceti meno abbienti, con un costo relativamente contenuto per il bilancio pubblico.

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.

L'OPINIONE

Buone relazioni di filiera



L'agricoltura italiana deve uscire dalla dipendenza dai finanziamenti pubblici e guadagnare in competitività sui mercati esteri. Occorre però dare soluzione alla polverizzazione della produzione, sia nel settore agricolo sia in quello dell'industria di trasformazione, alla debole concentrazione della distribuzione e ridurre la dipendenza dall'estero per l'approvvigionamento di molte materie prime agricole. Così come occorre limitare una serie di passaggi e intermediazioni (l'organizzazione della raccolta, la collocazione del prodotto sul mercato, le prime lavorazioni - lavaggio, cernita, confezionamento, ecc. - la logistica)

ognuna delle quali grava sul prezzo finale del singolo prodotto. Per fare sì che il sistema Italia non perda per strada gran parte del proprio potenziale competitivo. La moderna distribuzione è per una buona relazione di filiera e per una filiera efficiente grazie alla quale, attraverso adeguati processi di integrazione, i prodotti ortofrutticoli italiani siano in grado di competere anche nei grandi mercati internazionali.

Francesco Pugliese
 presidente ADM
 direttore generale Conad

«In Italia l'Iva è l'imposta più evasa e più elusa: con un mancato gettito di 30 miliardi di euro l'anno siamo in coda alle graduatorie internazionali per "fedeltà" al tributo» commenta **Donato Berardi**, partner di REF Ricerche che ha coordinato lo studio. «La Commissione Europea ci raccomanda di allargare la base imponibile e di accrescere la "fedeltà fiscale", ancora prima di aumentare le aliquote. C'è molto spazio per recuperare risorse, considerato che si contano oltre 120 regimi in deroga». ■



LA FILIERA AGROALIMENTARE IN SINTESI

I dati raccolti nello studio “La filiera agroalimentare italiana: formazione del valore e dei prezzi alimentari” che ADM ha affidato a Nomisma evidenzia i punti di forza e le inefficienze strutturali di un settore strategico per l'economia italiana

IL SETTORE IN CIFRE

rappresenta il

13,2%

degli occupati (3,3 milioni di lavoratori) e l'

8,7%

del Pil, percentuale che sale al

13,9%

considerando anche l'indotto economico in altri settori produttivi.

Inoltre:

76

miliardi di euro di retribuzioni annualmente sostenute,

23

miliardi di euro di investimenti e un contributo erariale superiore ai 20 miliardi di euro.

UN CONFRONTO EUROPEO

il valore della produzione per impresa è il più basso sia sul fronte agricoltura

26

mila euro
in Italia

40

mila euro
in Spagna

121

mila euro
nel Regno
Unito

128

mila euro
in Francia

154

mila euro
in Germania

sia su quello dell'industria alimentare

2

mila euro
in Italia

2,4

mila euro
in Francia

3,2

mila euro
in Spagna

5,2

mila euro
in Germania

15

mila euro
nel Regno
Unito

la propensione all'export dell'Italia in questo settore è decisamente inferiore a quella di tutti i principali competitor europei:

21%

per l'Italia

23%

per la Spagna

25%

per la Francia

31%

per la Germania

I COSTI DELLA FILIERA

su

100

euro pagati dal consumatore per un prodotto alimentare:

97

euro sono i costi per la produzione e la distribuzione dei prodotti

3

euro rimangono come utili per tutti gli operatori della filiera (agricoltura, industria, ingrosso, distribuzione al dettaglio tradizionale e distribuzione moderna, ristorazione)

in particolare

34

euro per l'acquisto di beni e servizi da aziende appartenenti ad altri settori economici (trasporto e logistica, promozionali, mezzi tecnici o beni funzionali al packaging)

3

euro necessari per pagare l'importazione di prodotti agroalimentari

5

euro destinati al reperimento del capitale presso le banche

9

euro le imposte

11

euro per ammortamenti

35

euro per le retribuzioni degli occupati nei vari anelli della filiera

DISTRIBUZIONE: UTILI IN CALO nella distribuzione moderna tra il 2004-2006 e il 2008-2011

il valore prodotto è cresciuto di

2,5

miliardi di euro

le retribuzioni sono aumentate di

1,9

miliardi di euro

gli utili delle aziende sono diminuiti di circa

240

milioni di euro

2/ DOVE VA IL RETAIL, DOVE VA LO SHOPPING

L'omnicanalità è alla base delle profonde trasformazioni che stanno attraversando il sistema dei consumi. E il consumatore ridisegna una nuova grammatica per dialogare con la distribuzione e con l'industria di marca.

La tecnologia e il mondo digitale ne costituiscono la sintassi.



Retail a più dimensioni

L'omnicanalità moltiplica le dinamiche competitive e il passaggio delle modalità di acquisto dal procurement allo shopping ridà slancio ai punti di vendita fisici. Ma vanno ripensati gli strumenti tradizionali con i quali "fare distribuzione".

Come contrastare un competitor come **Amazon** che diventerà nel 2017 il retailer numero due nel mondo, dietro a **WalMart**?

Una riflessione per capire dove sta andando la distribuzione può senz'altro partire da questa domanda. Se infatti è vero che la direzione verso l'omnicanalità è chiara e la pervasività della tecnologia è sotto gli occhi di tutti, è altrettanto vero, come sottolinea **Fabrizio Valente di Kiki Lab**, che «basta semplicemente valorizzare, in modo continuo e coerente, quello che un retailer possiede e che manca ad Amazon: la store-experience e le relazioni con il cliente nei negozi».

Il retail ha due cose che il digitale non ha: la store-experience e la relazione personale con i clienti

Ma i negozi sono ancora così attrattivi? Il "piacere di fare la spesa" è ancora diffuso tra i consumatori italiani? E dove preferiscono recarsi, visto il moltiplicarsi dei luoghi d'acquisto e la loro polarizzazione nel territorio? Qual è il tasso di fedeltà ai punti vendita fisici?

«Occorre considerare che in questi anni è avvenuto un cambio di paradigma importante» sottolinea **Luca Pellegrini**, presidente di **TradeLab**, l'istituto di ricerca che ha realizzato un "Osservatorio Polarità" in collaborazione con **Canali&C** e con il contributo di **GS1 Italy** | **Indicod-Ecr**. «Il consumatore ha spostato la sua attenzione dal procurement allo shopping. Ciò determina

l'aumento della sovrapposizione competitiva fra polarità commerciali, intese come spontanee e pianificate, urbane ed extra-urbane, fisiche e virtuali. Parte del business oggi realizzato da quelle fisiche in un futuro non lontano verrà sottratto dall'e-commerce, considerato che le tecnologie mobile hanno reso quest'ultima una polarità sovrapposta e omichannel. Ciò sta trasformando i comportamenti dei consumatori: fino a ieri facevano *window shopping*, ma già oggi fanno *showrooming*. Se sapranno usare a loro vantaggio la fisicità, se cioè adatteranno la loro offerta alla domanda del territorio in cui insistono e si differenzieranno, le polarità fisiche non saranno spazzate via da quelle virtuali o da altre polarità presenti nel loro bacino». (vedi FIGURA 1)

È un cambiamento di paradigma che coinvolge tutta la filiera. Non soltanto i retailer, quindi, ma anche l'industria di marca non potrà più limitarsi a presidiare gli scaffali ma dovrà scendere in campo in prima persona. Non per niente stanno proliferando i pop up, i temporary store, che aumenteranno, così come i corner. «Il cambiamento sarà veloce», assicura Pellegrini.

Delle sei polarità considerate – centri commerciali, parchi commerciali, factory outlet center, centri urbani, e-commerce e commercio diffuso – due emergono come punti di riferimento dei consumatori: i centri commerciali e quelli urbani, tallonati da Internet. Pur frequentati in misura minore dagli over 65 per problemi di mobilità, gli shopping center risultano la polarità più democratica: ci vanno tutti a prescindere dal reddito. Hanno più successo a Catania e meno a

Roma. Attirano di più i residenti nell'hinterland e meno quelli nel centro città e hanno ruoli diversi.

«Dovendo scegliere fra polarità differenti» evidenzia **Massimo Viganò**, partner di TradeLab, «sono ancora i fattori logistici – la comodità d'accesso, la prossimità, gli orari prolungati – a prevalere su componenti dell'offerta commerciale come convenienza, qualità e varietà delle marche e delle insegne. La possibilità di passare del tempo libero, di scegliere fra più formule di ristorazione, di divertirsi è una componente accessoria delle polarità, ma con una forte rilevanza per i giovani e le famiglie con figli e con reddito medio-alto».

I fattori logistici prevalgono sulle componenti dell'offerta commerciale nella scelta di una formula commerciale

FIGURA 1

POLARITÀ E CONCORRENZA

Vincono (vinceranno) le polarità che sapranno interpretare meglio lo shopping.

Non più in un contesto di crescita, in cui le nuove polarità pianificate si aggiungono a quelle "natural" per seguire lo sviluppo urbano, ma, a prescindere dalla crisi, in un sistema in "equilibrio".

Le nuove polarità pianificate, in un contesto di shopping, ritroveranno come concorrente quelle urbane, che cercano strumenti (TCM) per essere più competitive.

Internet è un'altra polarità che, con l'arrivo del mobile, si sovrappone a quelle fisiche: dall'e-commerce all'omnichannel.

MAGGIORE CONCORRENZA PER TUTTI

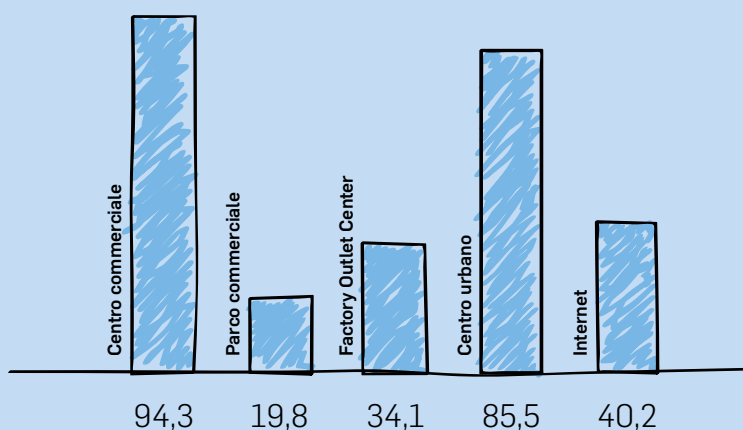


Fonte: TradeLab-Canali&C
"Osservatorio Polarità" 2014

LE POLARITÀ COMMERCIALI E I CONSUMATORI

PUNTI DI RIFERIMENTO PER I CONSUMATORI

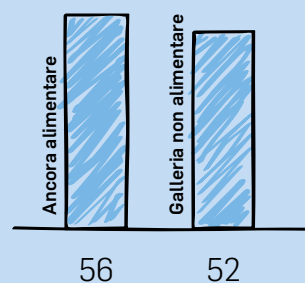
utilizzo delle polarità
(% rispondenti)



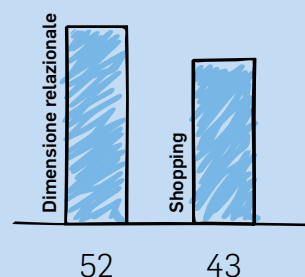
PERCHÉ SI VISITA

(motivazioni di visita - % visitatori delle polarità)

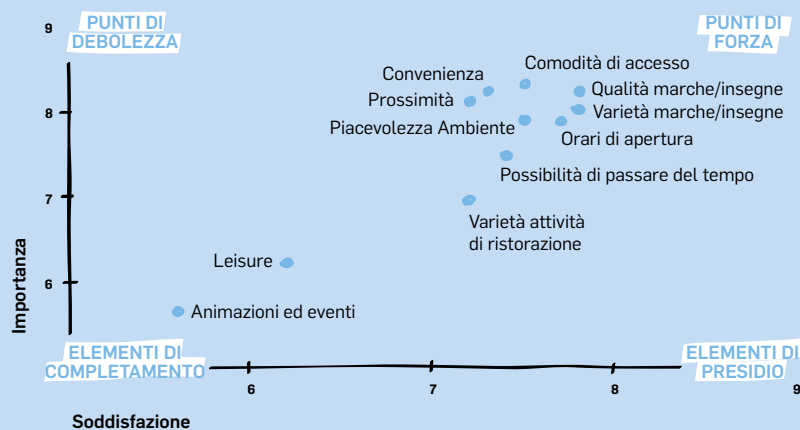
IL CENTRO COMMERCIALE



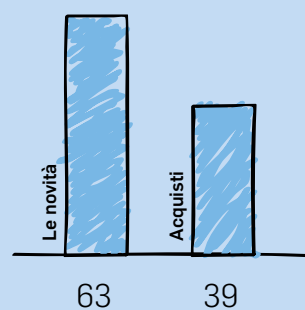
IL CENTRO URBANO



IL SISTEMA DI OFFERTA NON PRESENTA PUNTI DI DEBOLEZZA



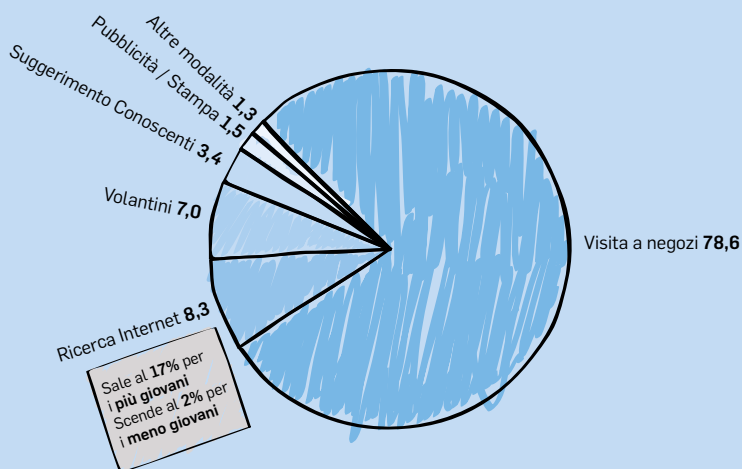
INTERNET



LE MODALITÀ INFORMATIVE

Il giro per negozi è di gran lunga la principale fonte informativa per gli acquisti.

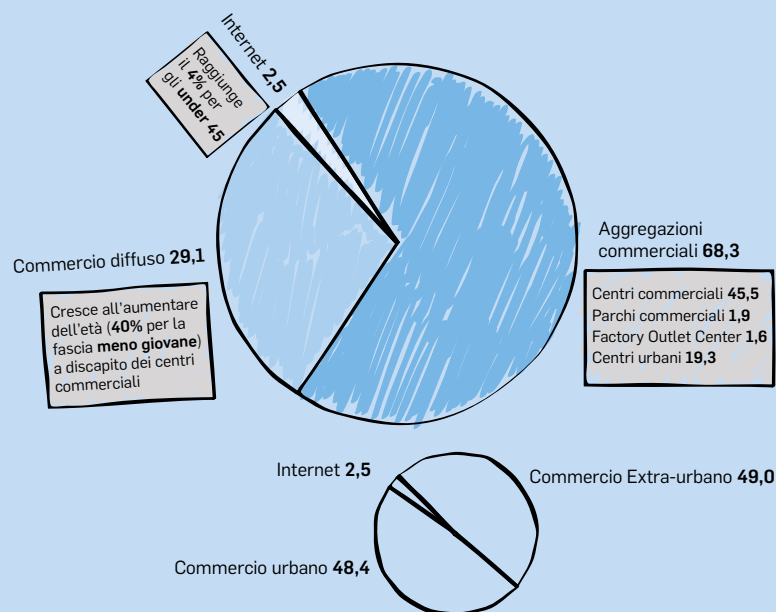
(% rispondenti)



DOVE SI ACQUISTA

Per gli acquisti i consumatori continuano a preferire le polarità fisiche. Con differenze territoriali. A Catania la bassa capacità attrattiva del centro urbano consente una forte affermazione degli shopping center. A Roma il commercio urbano e quello diffuso drenano più della metà dei consumi. Mentre a Milano la situazione è più equilibrata.

(share of wallet dichiarata)



È proprio la carenza di *leisure* e di animazione il punto debole del sistema d'offerta. «Ciò spinge a riflettere» afferma Viganò «se sia il caso di far leva su queste componenti per attivare percorsi di differenziazione». In particolare i centri commerciali sono considerati eccessivamente omologati e hanno scarsa attenzione alle componenti accessorie per i giovani, i centri urbani non sono sufficientemente comodi da raggiungere, poco convenienti e carenti sul fronte degli orari d'apertura e delle componenti accessorie (al pari dei centri commerciali).

E Internet dovrebbe migliorare nella dimensione emozionale ed essere più fruibile per i meno giovani.

Analizzando le due fasi del processo d'acquisto, emerge che nella raccolta delle informazioni, il giro per negozi è risultato di gran lunga la principale fonte informativa propedeutica all'acquisto (lo fanno 8 italiani su 10), seguita da Internet e dai classici volantini e anche per gli acquisti veri e propri, risulta confermata la preferenza degli italiani per le polarità fisiche. Ma gli italiani che scelgono una polarità per informarsi non sempre effettuano poi l'acquisto in quella stessa polarità. (vedi FIGURA 2)

«Di qui l'importanza per gli operatori» conclude Viganò «di non concentrare l'attenzione solo sulla loro polarità, format o brand. Rischierebbero di non cogliere le complesse dinamiche competitive».

Le file di consumatori che si formano davanti ai nuovi formati di punti vendita testimoniano una certa domanda di innovazione nello scenario della multipolarità.

Lo shopper selettivo e i volantini inefficaci

Sono 83 i prodotti acquistati su 35.372 esposti a scaffale, pari allo 0,23% dell'assortimento disponibile, secondo lo studio "Engaging the Selective Shopper" realizzato da Catalina.

Per categorie le cose variano un po'. Viene acquistato l'1,7% dei latticini, l'1,2% di pane, biscotti e cracker, l'1% di surgelati e snack, lo 0,2% dei prodotti health & beauty. Lo studio di Catalina ha considerato anche la risposta degli shopper selettivi alle promozioni di tipo tradizionale, prendendo in esame

il volantino di un primario retailer in occasione del Memorial day. Analizzando le vendite delle 1.172 referenze presenti nel volantino è emerso che i due terzi di tutti gli scontrini battuti nella settimana di riferimento non contenevano item in promozione; un ulteriore 17% di scontrini includeva solo l'1% o lo 0,85% degli item presenti nel volantino.

Catalina ha poi tracciato per lo stesso retailer la penetrazione nella settimana successiva delle stesse referenze presenti nel volantino del

Memorial day: circa il 74% degli shopping basket non conteneva nessuno degli item promozionati, mentre il 15% ne comprendeva solo uno.

Un ulteriore elemento di preoccupazione, evidenzia lo studio Catalina, deriva dal fatto che la stragrande maggioranza dei nuovi prodotti immessi sul mercato fallisce. Infatti, secondo il report IRI "New Product Pacesetters", il 68% dei circa 1.900 prodotti lanciati nel 2011-2012 non è riuscito a raggiungere i 7,5 milioni di dollari nel primo anno di vita, quota che sale al

75% considerando i prodotti non food. È fondamentale quindi, sottolinea Catalina, che il marketing sappia avvicinare il prodotto giusto al consumatore giusto, sulla base delle sue preferenze: fattore che diventa critico al fine della ripetizione dell'acquisto. Appare fondamentale, in questo senso, l'implementazione di una strategia di fidelizzazione in ottica multicanale che sappia cogliere le opportunità offerte dal digitale e dal mobile.

FIGURA 2

RICERCA DI INFORMAZIONI E ACQUISTI: UN CONSUMATORE OPPORTUNISTA E MULTIDIMENSIONALE

Acquista in Ricerca info	Centri commerciali	Centri urbani	Commercio diffuso	Internet
Centro commerciale	71,0	43,6	65,8	7,2
Centro urbano	56,5	97,3	69,1	5,6
Commercio diffuso	54,7	36,8	98,1	3,3
Ricerca internet	83,6	46,3	53,0	54,5

Base: individui che utilizzano il canale informativo % rispondenti

Fonte: TradeLab-Canali&C "Osservatorio Polarità" 2014

260

sono i prodotti mediamente acquistati dal consumatore secondo una ricerca di Catalina

«Siamo di fronte al superamento dei compartimenti stagni in un'Italia» commenta il direttore comunicazione di **GS1 Italy | Indicod-Ecr Marco Cuppini** «agli inizi di un processo di profonda trasformazione. I social network, Internet, la crisi, lo spostarsi dei consumi dalle cose ai servizi e la crescita dei consumi obbligati, che sottrae potere d'acquisto alle famiglie, stanno rivoluzionando il commercio, così come lo fece 60 anni fa l'avvento degli ipermercati».

<1%

I prodotti presenti
a scaffale comprati
dai consumatori

Resta da chiedersi se gli strumenti tradizionali utilizzati per fare distribuzione e parlare al consumatore siano ancora così attuali. In particolare il meccanismo delle promozioni è quello più dibattuto.

Secondo i risultati di una ricerca compiuta da **Catalina** su più di 32 milioni di acquirenti in circa 10.000 punti vendita americani, analizzando gli acquisti di un anno emerge che i consumatori comprano meno dell'1% dei prodotti presenti in un grocery store, ignorano il 99,3% di quanto esposto a scaffale e, in media, acquistano 260 differenti prodotti. È il ritratto di uno shopper selettivo, quello che la ricerca dipinge. E a livello trimestrale le cose cambiano ulteriormente.

In Italia, peraltro, la situazione è più complessa, più sfaccettata: lo rileva un'indagine realizzata da **CRA per GS1 Italy | Indicod-Ecr**. Un consumatore su due fa la spesa in uno o più punti vendita, nella quasi totalità (93%) di insegne diverse. La convenienza (60% dei rispondenti) guida la scelta del punto vendita, seguita dalla vicinanza (58,4%) e in terza posizione dalle promozioni mirate ai prodotti di interesse (49,7%). Se però il 72% dichiara che le promozioni sono importanti o molto importanti nella scelta del punto vendita, una quota maggiore, il 74,3% sceglie l'*every day low price* rispetto alle promozioni, quasi a dire che la convenienza trasversale batte la promozione. O in altre parole, che c'è probabilmente un bisogno di certezza

e di semplificazione nell'atto di fare la spesa, che però non si è ancora chiaramente tradotta in comportamenti.

74,3%

dei consumatori
preferisce l'*every
day low price*
rispetto alle
promozioni



@cupmar

Il mondo sarà SMAC: - Social -
Mobility - Analytics - Cloud

60%

dei consumatori
ritiene il volantino
uno strumento
importante

Confrontando i comportamenti tra la presenza di promozioni generiche e promozioni con riduzione del prezzo del 40%, aumenta la percentuale di clienti che passa al prodotto in promozione, sia nel fresco sia nei prodotti confezionati. Continua a rimanere bassa la propensione alle scorte: difficilmente si acquista più del previsto anche di fronte a promozioni che superano il 40%. Anzi, proprio il confronto mostra che la promozione al 40% non ha alcun effetto sui volumi incrementali. A farne le spese maggiori sembra essere proprio la fedeltà al brand.

Per circa il 60% dei rispondenti il volantino rimane uno strumento importante utilizzato spesso per fare la spesa: il 92% riceve più volantini, oltre a quello del punto vendita abituale e di questi il 48% si lascia tentare dalle promozioni in altri punti vendita ma, alla fine solo il 42% di questi ultimi finisce col fare la spesa completa. (vedi FIGURA 3)

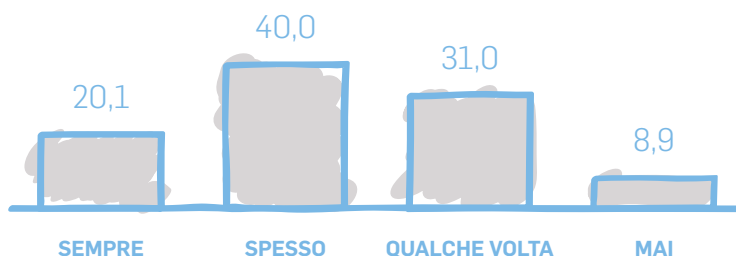
L'analisi dei comportamenti di acquisto secondo alcune delle variabili illustrate ha permesso di identificare meglio sei tipologie con un approccio diversificato alle promozioni.

Gli acquirenti riservano la maggiore preferenza allo sconto sul prezzo applicato a scaffale, mentre minor favore riscontrano gli altri strumenti promozionali, come il classico sconto a fronte di una maggiore quantità acquistata, o il più recente sconto sull'importo della spesa successiva o il coupon per acquistare successivamente un'ulteriore confezione. Anche i buoni sconti personalizzati, da stampare dopo aver strisciato la carta fedeltà registrano in generale un tiepido consenso.

Al contrario l'interesse sollevato dall'every day low price è più elevato (87,1%) con un 74,3% che identifica questo tipo di promozione come chiave di scelta del punto vendita.

FIGURA 3

L'UTILIZZO DEL VOLANTINO PROMOZIONALE



Nota: Supermercato/ipermercato/discount (b.1982 casi). valori %

Fonte: CRA per GS1 Italy | Indicod-Ecr "Le promozioni e il comportamento di acquisto" 2014

Gli acquirenti e le promozioni

L'analisi dei comportamenti di acquisto secondo alcune delle variabili individuate da CRA ha permesso di identificare meglio sei tipologie di shopper con un approccio diversificato alle promozioni.

- Resistenti alle promozioni (12,9%).** Sono i duri e puri della fedeltà al prodotto fresco (87%), che comprano i prodotti non deperibili solo quando servono (89%), sono mediamente fedeli al brand (46%) e solo un terzo di loro si fa guidare dal volantino nel fare la spesa. Sono quindi refrattari alle scorte. Sono prevalentemente donne (62%), per il 50% over 55 e abitano per circa la metà in piccole-medie città di provincia fino a 20 mila abitanti.
Sono il gruppo più anziano del campione. Hanno una cultura media inferiore, un nucleo familiare di piccole dimensioni e un livello socio economico medio. Pur avendo il supermercato come riferimento (71%), non disdegnano di frequentare i negozi tradizionali (47%) e i piccoli supermercati di prossimità. È un gruppo di acquirenti particolarmente sensibile alla vicinanza del punto vendita sia geografica sia intangibile. La sensibilità ai servizi come il parcheggio, la cortesia del personale e la pulizia è infatti più alta che per gli altri profili di acquirenti. Infatti metà di loro utilizza prevalentemente lo stesso punto vendita. Va da sé che questi acquirenti sono abbastanza impermeabili alle sollecitazioni del volantino.
- Utilizzatori consapevoli delle promozioni (11,1%).** Prevalentemente single con un livello socio-economico medio-basso, sono pronti a cambiare prodotto e marca quando vi è una promozione. Ma anche in questo caso senza cedere all'occasione per fare scorte.
Sono per lo più fedeli allo stesso tipo di punto vendita che è prevalentemente un supermercato. Per loro il driver di scelta è la convenienza, tanto è vero che la presenza di promozioni influenza il 64% di questa categoria nella scelta del negozio, ma non sono grandi utilizzatori del volantino (solo il 17% lo utilizza sempre). Chi però lo fa si concentra solo sui prodotti in promozione (il 64%).
- Attenti alle promozioni ma fedeli al brand (14,1%).** Poco dipendenti dal volantino, quando lo usano, completano la spesa con gli altri prodotti in assortimento. Sono ovviamente molto fedeli al brand (61%) e fanno volentieri scorta delle marche promozionate. Per loro – tre quarti donne, concentrate nel Nord in grandi centri superiori a 100 mila abitanti, con buona rappresentanza di un livello socio-economico e di istruzione elevato – oltre alla vicinanza e alla convenienza, nella scelta del punto vendita conta molto l'assortimento delle marche abituali.
Il punto vendita scelto è prevalentemente il supermercato, anche se questi acquirenti frequentano un po' tutte le tipologie di negozio, compreso l'ipermercato in misura superiore delle precedenti categorie.
- Scortisti (18,8%).** Sono quasi un quinto dei rispondenti, per i quali la promozione innesca comportamenti identici:
 - comprare più item freschi (71%), non deperibili (47%) e marche (anche se in misura minore, 29%). Il volantino è la loro guida indiscussa nella scelta del punto vendita (67,8%), che nel 50% dei casi è più di uno, dove, oltre ai prodotti in promozione acquistano anche altri prodotti in assortimento. Supermercato e ipermercato sono i loro punti vendita di riferimento, ma anche il discount (35%) assume una valenza superiore alle precedenti categorie, e in linea con le ultime due. Appartengono al classico ceto medio, con un livello di istruzione medio-superiore, ben diffusi nelle diverse aree geografiche.
- Sedotti dalle promozioni (31,5%).** Di fronte all'offerta vantaggiosa modificano il loro comportamento di acquisto sostituendo il prodotto, anticipando l'acquisto o sostituendo la propria marca abituale con quella in promozione. Per questo sono costanti utenti del volantino (70,5%), le cui promozioni influenzano la scelta del punto vendita (82%), anche non abituale, dove però acquistano anche altri prodotti in assortimento.
Sono famiglie più giovani dei cluster precedenti, in maggioranza di tre componenti, concentrate nel Nord, di medio-alto livello socio culturale. Oltre al supermercato, come punto vendita d'elezione, anche il discount e l'ipermercato sono ben rappresentati.
- Compulsivi verso le promozioni (11,6%).** Acquistano "la promozione": un prodotto o un brand valgono l'acquisto e sono intercambiabili, purché vi sia la convenienza assoluta. Anche anticipare l'acquisto di un prodotto o comprare più item sono conseguenze senza compromessi della promozione in atto. Il volantino, di cui sono ferventi utenti (75%), li conduce anche nei punti vendita non abituali dove si concentrano quasi esclusivamente sui prodotti in promozione. Appartengono a una classe socio economica medio bassa, risiedono maggiormente nei grandi centri del NordOvest e del Sud Italia, hanno più punti vendita di riferimento (60%) tra cui l'ipermercato (48%) e il discount (35%), dove si recano essenzialmente per la convenienza. Il che ne fa degli infedeli per antonomasia.

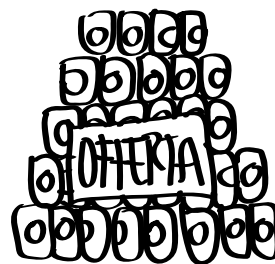
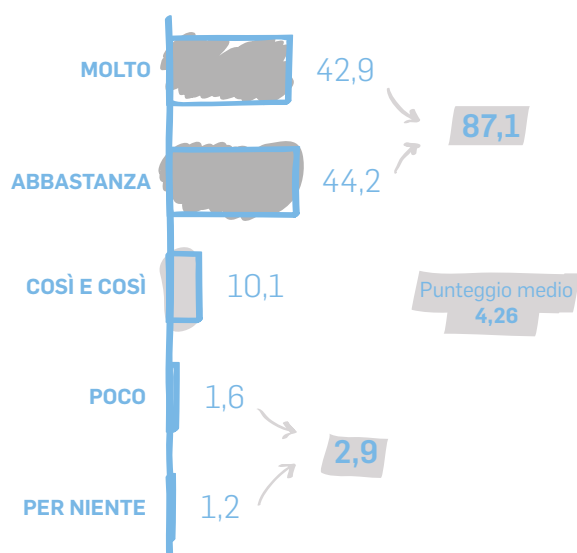


FIGURA 4

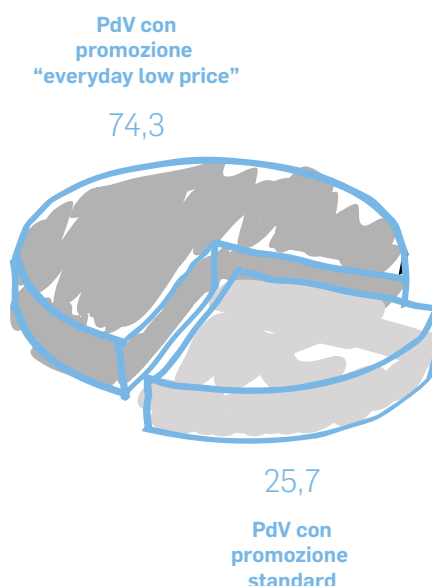
L'INTERESSE VERSO L'EVERY DAY LOW PRICE

- Una importante insegna vorrebbe aprire punti vendita dove i prodotti venduti ogni giorno avranno prezzi più bassi. Quanto è interessato a fare la spesa in supermercati/ipermercati con questo modo di gestire i prezzi?
- A parità di distanza da casa, di presenza di servizi (ad esempio, il posteggio) e di assortimento/marche, lei quale dei seguenti punti vendita sceglierebbe per fare abitualmente la spesa/i suoi acquisti?

LIVELLO DI INTERESSE



SCELTA PDV IN BASE AL TIPO DI PROMOZIONE



Base: frequentatori supermercato/ipermercato/discount (b.1982 casi) / valori % punteggi medi (molto=5 / per niente=1)

Fonte: CRA per GSI Italy | Indicod-Ecr "Le promozioni e il comportamento di acquisto" 2014

Quanto più la ricerca di convenienza è il motore dell'acquisto e quanto più è diffusa l'infedeltà al punto vendita, tanto più è alto l'interesse per l'every day low price.

Se la convenienza continuerà a essere il driver per i consumatori, il focus si sposta, ancora una volta, sulla loro fidelizzazione. È l'every day low price la formula giusta per chi interpreta lo shopping come ricerca di convenienza? La risposta può essere affermativa, se proposta come

formula che garantisca economicità al carrello nel suo complesso risparmiando la continua attività di ricerca di promozioni, confronto prezzi, cambio di punto vendita a seconda delle offerte. (vedi FIGURA 4)

La competizione a suon di promozioni e sconti, che ha caratterizzato questi anni di crisi, ha così stravolto il concetto di fedeltà. Se in passato erano le imprese a esigere fedeltà dal cliente, oggi è l'impresa a essere chiamata a non deludere le aspettative che il

cliente si è fatto su un suo prodotto/servizio.

Sul fronte delle relazioni tra l'industria di marca e la distribuzione, il tema delle promozioni tocca nervi sensibili. «Non capisco perché appena s'affronta il tema dello scambio dei dati l'industria chiede subito quale sia la sua quota nella tua rete» afferma **Francesco Pugliese**, presidente di **ADM** e amministratore delegato di **Conad**. «È un dato che non serve per sviluppare il business attraverso l'ottimizzazione di

Una scossa alla filiera FMCG

In questi termini possiamo sintetizzare la tesi di Carlo Alberto Carnevale Maffè, docente di strategia e politica aziendale all'università Bocconi, tratta da un suo intervento all'ottava edizione del Consumer & Retail Summit, e che proponiamo qui sintetizzata.

Di fronte a una situazione stagnante, IDM e GDO dovrebbero abbandonare l'atteggiamento di confusione e di infelicità che le contraddistingue. Oggi il paese sta crescendo alla massima velocità che gli è consentita dal punto di vista economico e dopo sei anni di caduta, i consumi nominali e il reddito nominale non ripartiranno, perché se anche ci fosse un recupero di reddito disponibile andrebbe a finire in un aumento dei risparmi e non nei consumi.

Occorre che la filiera del largo consumo si dia una scossa e questo può avvenire cambiando prospettiva e in-

tervenendo su cinque aree. Ai consumatori dobbiamo dare cinque messaggi.

VENITE GIÀ COMPRATI

Basta con l'iperpromozionalità. Incentiva soltanto comportamenti opportunistici da parte dei consumatori e depauperava sia gli attori della filiera che il paese. Gli 8 miliardi di euro oggi spesi in promozioni e in taglio prezzo rivolte a tutti andrebbero piuttosto investiti almeno per un decimo in analytics, in comprensione dei segmenti di consumatori rilevanti.

VENITE GIÀ SPESATI

Invece di lamentarsi della crisi che non passa e chiedere meno Iva, la filiera del largo consumo dovrebbe convincere il Governo, mettendo sul piatto parte degli 8 miliardi oggi spesi per promozioni controproducenti, a cambiare politica dei redditi. A trasformare quegli 80 euro in busta paga, che per il 40% è stato accantonato, in voucher, in

una moneta di scopo spendibile in una rete di negozi convenzionati selezionati, possibilmente italiani. Una moneta di scopo virtuale che si traduce in euro solo alla fine del processo è molto meglio del contante, per ragioni fiscali, di tracciabilità e anche e soprattutto perché traccia il comportamento del consumatore. È quindi ricco di metadati che ne aumentano il valore rispetto all'euro fisico.

VENITE ACCOMPAGNATI

Poiché il commercio è un business sociale, non contate esclusivamente sulla comunicazione aziendale per attrarre la clientela, ma gestite i processi social. Facebook, Twitter, Trip Advisor, ecc. sono il più straordinario elemento di fiducia e raccomandazione all'acquisto oggi disponibile.

VENITE E ANDATE

Studiate il comportamento dei consumatori all'interno dei negozi per comprendere meglio che cosa vogliono e per adeguare la vostra offerta ai loro desideri. Gli esperti in questi studi non mancano. Le aziende non hanno scuse per non avvalersene.

NON VENITE, VENIAMO NOI

Invece di sperare che Amazon non cresca troppo e di vivere con la certezza che l'e-commerce assorbirà gran parte della crescita dei consumi, il largo consumo dovrebbe adottare le logiche della sharing economy, ingaggiando i consumatori e sollecitando la loro collaborazione in un processo produttivo e distributivo, organizzato dalle aziende stesse, con la promessa di farli risparmiare o addirittura guadagnare o di acquisire loro status. Ci sono tanti benefici da ricavare, non necessariamente monetari.



promozioni e altre iniziative congiunte. Svelare dati sensibili a fornitori leali può invece consentirci di centrare un obiettivo che perseguiamo: quello di concepire promozioni targhettizzate, non massificate».

Il basso livello di collaborazione tra IDM e GDO dimostra un certo ritardo nel cogliere i vantaggi della multicanalità e impedisce all'e-commerce di svilupparsi ben oltre il 2% delle vendite totali al dettaglio per arrivare all'8-10%, andando così a intercettare

buona parte dei consumi. Il ventaglio delle opinioni è ampio sia da parte dell'industria sia della distribuzione.

 @cupmar

L'era della DISINTERMEDIAZIONE: Spotify, Tripadvisor, Uber, Car2Go... toccherà anche mondi inattaccabili (commercio)?

FIGURA 5

LE DIREZIONI DI LAVORO PER LA PROSSIMITÀ

Lavorare sui valori per creare valore



Fonte: BB7 "Ricerca sul Retail" 2014

La prossimità è
fisica, commerciale
e relazionale

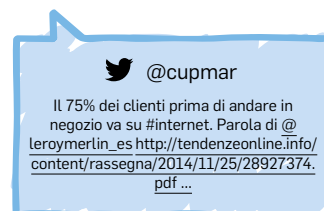
«Per quanto il mio gruppo venda on line i suoi prodotti da 10 anni con risultati interessanti», ha detto **Giacomo Archi**, amministratore delegato di **Henkel**, nel corso del "Consumer & Retail Summit", «non penso che un produttore avrà mai la competenza e l'interesse a fare e-distribution. O meglio, la farà solo nel momento in cui il costo di distribuire in GDO sarà talmente elevato da rendere conveniente farlo in prima persona».

Per **Aldo Sutter**, presidente di **IBC** e dell'azienda di famiglia, invece «l'e-commerce può essere uno straordinario modo per conoscere il consumatore, per dialogare con lui e ricevere feed-back in base ai quali adattare i propri prodotti e immetterli rinnovati in GDO».

E Francesco Pugliese sottolinea: «La localizzazione conterà sempre, anche se l'e-commerce

è sicuramente il futuro. Ciò che dobbiamo fare in attesa d'implementarlo è giocare con tutti i touch point che il cliente ha a disposizione».

Tra i touch point, quello del punto vendita fisico è sicuramente decisivo. «La previsione che l'e-commerce si prenderà tutta la crescita dei consumi e compimerà la redditività dei retailer classici», puntualizza **Mario Resca**, presidente di **Confimprese**, «rende ancora più evidente che la battaglia di contrasto della liberalizzazione degli orari d'apertura dei negozi è una battaglia anacronistica».



L'e-commerce non va trascurato dalla GDO neppure in zone a bassa densità di residenti. Lo sta dimostrando il test di *click & collect* presso sei punti vendita di Pescara lanciato il 1° ottobre scorso da **Magazzini Gabrielli**. Una formula, quella del *click & collect* che può rappresentare un volano di rilancio dei piccoli negozi indipendenti.

Nonostante le opportunità offerte dal web, gli italiani continuano a frequentare i negozi per un'esigenza di prossimità. Prossimità che è al contempo fisica, commerciale e relazionale. Ciò comporta per i retailer la necessità di presidiare bacini più ristretti,

magari con punti vendita più piccoli rispetto al passato, richiede un adattamento dell'offerta e dei servizi alle specificità di ciascun territorio e implica che il personale del punto vendita sappia interagire nel modo più appropriato col cliente.

Le nuove tecnologie e la ricerca d'efficienza stanno portando i retailer a ripensare le loro strategie in tema di gestione delle risorse umane. Stanno insomma riflettendo su cosa vogliono che i loro addetti alle vendite sappiano fare. E tendono a preferire specialisti a generalisti. Stanno anche ridefinendo il significato d'economicità, valutando come velocizzare le procedure di back office per far sì che il personale possa dedicarsi di più alla vendita. E ripensano a come utilizzare le tecnologie: se per automatizzare il lavoro, riducendo il personale, o per dare più servizi ai clienti. E prevale la seconda opzione.

«Se in passato i retailer hanno puntato di più sulla componente lavoro, intesa come compiti da eseguire in modo da creare efficienza, e meno su quella del mestiere, inteso come capacità e passione per la propria professione che crea e trasferisce orgoglio per ciò che fa, oggi tendono verso una maggiore armonizzazione delle due componenti», afferma **Giovanna Prina**, partner di **BB7**. Per far sì che mestiere e lavoro si combinino e si sviluppino in modo pervasivo nell'organizzazione aziendale, occorre che i retailer, secondo Prina, comprendano che la prossimità relazionale, oltre che verso il cliente, deve essere rivolta verso i propri dipendenti, spieghino al personale come trasmettere i valori del brand nel relazionarsi col cliente, e diano maggiore autonomia ai

singoli punti vendita nel definire il modello di relazione da implementare nel loro territorio. (vedi **FIGURA 5**)

È un tema, quello della **gestione del personale** e del miglioramento della qualità della front line, che non è più rinviabile per i retailer, anche per valorizzare la shopping experience e la customer satisfaction nel punto vendita.

«Perché il nostro personale sia in grado d'affrontare il cambiamento», afferma **Renata Duretti**, direttore risorse umane di **Ikea Italia**. «Lavoriamo sulle loro competenze. Cerchiamo di valorizzarle e di farle crescere anche tramite percorsi di carriera trasversali che portino le persone, anche solo per brevi periodi, a fare esperienze in reparti diversi e in funzioni diverse. Ciò accresce molto la loro professionalità e la loro motivazione».

«Per noi che siamo esposti alla concorrenza dei pure player», osserva dal canto suo **Gianmarco Molinari**, direttore marketing di **Unieuro**, «l'engagement del personale di vendita è un fattore di sopravvivenza, non soltanto competitivo. Possiamo sforzarci d'essere concorrenziali, ma il nostro vero plus è la capacità, il mestiere e la passione dei nostri addetti alle vendite nel consigliare i clienti. Se finora abbiamo dedicato molto tempo e risorse ad ascoltare i clienti, in futuro dovremo dedicarne altrettanto, se non di più, ad ascoltare la nostra front line, considerato che 5 dei 10 milioni di scontrini che battiamo ogni anno sono realizzati in vendita assistita».

Sulla stessa lunghezza d'onda è anche **Mario Gasbarrino**, amministratore delegato di **Unes**, che

dice: «Per stimolare la proattività dei collaboratori, occorre avere una visione chiara di dove l'azienda vuole andare e comunicarla a tutti i livelli. E che i capi abbiano comportamenti coerenti coi valori aziendali. Smettiamo poi di fare formazione in aula: è più efficace quella sul campo e permettiamo ai nostri collaboratori, una volta che hanno capito dove l'azienda vuole andare, di darci suggerimenti su come correggere la rotta».

«In passato» aggiunge **Helga Niola**, responsabile risorse umane di **Promod Italia** «cercavamo persone dinamiche, veloci, reattive, oggi privilegiamo persone in grado di entrare in empatia, di anticipare le necessità, di cogliere i segnali deboli che arrivano dai clienti e di suggerire soluzioni ai livelli gerarchici superiori». ■



La marca del distributore: una leva per la crescita

Un percorso positivo, quello della MDD, scelta dagli italiani a difesa della crisi. Ma nel suo futuro sarà necessario gestire in maniera virtuosa i rapporti con l'industria di marca, con i copacker, e con i consumatori, che alzano l'asticella delle aspettative.

Tra le misure messe in atto dalla distribuzione per parare i colpi della crisi, un ruolo di rilievo è affidato alla marca del distributore (MDD), dei cui progressi ogni inizio d'anno si dà conto nell'Osservatorio presentato alla manifestazione "Marca" di Bologna.

Anche quest'anno è stato così, anzi è stata l'occasione per contestualizzare proprio il contributo della MDD al sistema paese. Tre fattori lo spiegano bene, secondo **Guido Cristini**, ordinario di marketing all'**Università degli studi**

di Parma e autore del Rapporto. Riguardo alle dimensioni e ai valori, la MDD ha pesato 9,7 miliardi di euro a prezzi al consumo nel 2013, per una quota del 18,9% del mercato largo consumo confezionato (LCC) con una presenza nel 91,5% delle categorie. Quanto agli attori coinvolti, sono 1.200 i copacker italiani (il 15% delle imprese nazionali), dei quali il 77% PMI, per un fatturato a prezzi all'ingrosso di 7,2 mld di euro. Il consenso tra gli italiani, infine, è altissimo: il 93% acquista MDD, individuando in questa fascia d'offerta i plus della convenienza abbinata alla qualità.

9,7

miliardi di euro a prezzi al consumo nel 2013 il valore della MDD

Ma c'è di più. «Fra il 2005 e il 2013», evidenzia l'economista **Francesco Daveri**, ordinario di politica economica all'Università degli studi di Parma, «la MDD ha dato un contributo del 10,4% alla crescita delle vendite d'alimenti confezionati, ossia quasi i 2/3 della crescita complessiva del sell out di questi beni». A deporre a favore del fatto che la MDD continuerà a godere del favore degli italiani, arrivando a raggiungere una quota del 26% nel 2020, Daveri individua sia la linearità del trend di crescita delle MDD nel recente passato, sia il perdurare della crisi nel 2014 e ancora nel 2015: «recuperare i tanti segni meno degli ultimi sei anni, compreso quello della caduta dell'occupazione, richiederà tempo».

E proprio lo shift verso la MDD ha in qualche modo costituito, insieme al sistema di sostegno delle reti familiari, un baluardo contro la crisi. «Sebbene la crisi in questi anni abbia determinato la perdita di più di un milione di posti di lavoro e 118 miliardi di euro di Pil, il paese non è in ginocchio. Grazie anche alla MDD che ha intercettato la domanda di responsabili d'acquisto accorti, che hanno ripensato il loro modello di consumo, improntandolo alla sobrietà. La marca del distributore si è rivelata uno strumento di consumo intelligente, non pauperistico», è l'analisi del direttore generale del **Censis** (ndr: al momento della pubblicazione dell'articolo) **Giuseppe Roma**.

Negli ultimi dieci anni, questo segmento d'offerta è sensibilmente cresciuto, quasi triplicando il fatturato. S'è affermato per la sua qualità e convenienza. Ha saputo sfruttare le debolezze dell'avversario, in primis un

FIGURA 1

DIECI ANNI DI MARCA DEL DISTRIBUTORE

	26 gennaio 2005 (1)	16 gennaio 2014(2)
valore delle vendite	3,6 mld di euro	9,7 mld di euro
tasso di crescita	+ 9,5	+ 2,7
quota di mercato	11,5	18,9
reparto con la quota maggiore	Freddo 18,4	Ortofrutta 31,6
referenze a scaffale	824	1335
indice di prezzo Marca Insegna	84(3)	85
promozionalità	17,3	21,6

Note:

(1) Ipermercati, Supermercati. Dato 2004

(2) Ipermercati, Supermercati, Libero Servizio Piccolo. Dato 2013

(3) Ipermercati, Supermercati. Dato 2005

Fonte: IRI 2004-2014

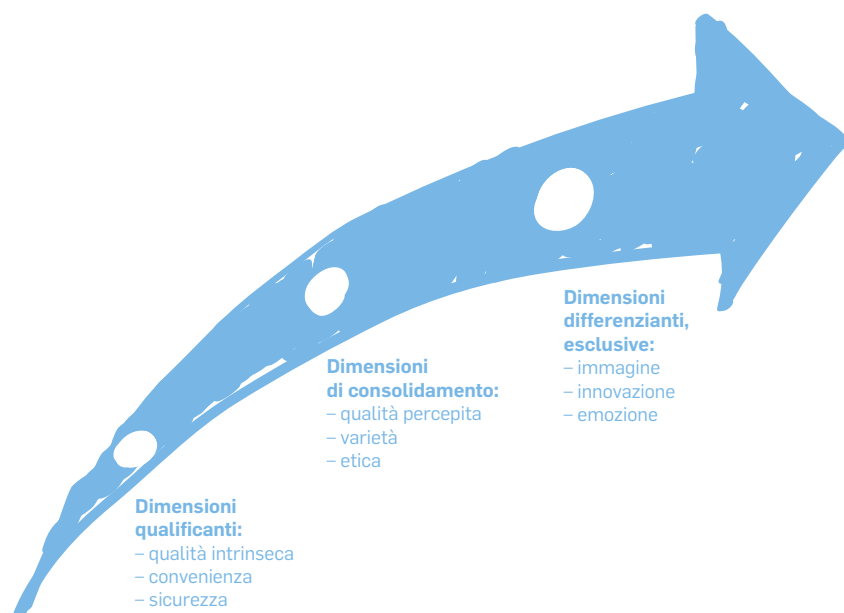
deficit d'innovazione. Ma non ha sfondato. (vedi **FIGURA 1**)

Con l'attuale 18,9% di share medio sul largo consumo confezionato (ci sono però già 2-3 insegne italiane con una MDD sopra quota 25% e altre con MDD che pesa dal 20 al 25%) è ancora ben lungi dal livello raggiunto dai paesi europei di riferimento. Il suo tasso di crescita, oltretutto, ha rallentato nel tempo la sua velocità: nel 2013 soltanto il 56% delle categorie ha consolidato la sua quota (erano oltre l'80% del recente passato), l'incremento delle vendite non è stato omogeneo né a livello d'insegna né di CeDi, di canale

della crescita delle vendite di beni alimentari dal 2005 al 2008 sono stati trainati della MDD

FIGURA 2

I FATTORI DI SCELTA DELLA MARCA DEL DISTRIBUTORE



Fonte: ADEM LAB – Università di Parma “La marca del distributore: le determinanti di successo secondo i consumatori” – Tratto dalla presentazione di Guido Cristini a Marca 2014

o d'area geografica (addirittura nel Sud la quota della MDD s'è ridotta), e soltanto i segmenti premium e bio hanno fatto progressi sia a volume che a valore.

Se spostiamo però lo sguardo sul consumatore, sull'acquirente di prodotti MDD, Cristini rileva che «il 52% dei responsabili acquisti si dimostra uno *heavy user*. E il 57% di questi può considerarsi un *trolley shopper*, ossia una persona che concentra i suoi acquisti. Sappiamo però che nell'84% dei casi l'acquirente di MDD fa la spesa con carta fedeltà e predilige la marca della sua insegna di riferimento».

Che cosa significa questo per i retailer? Che la fidelizzazione alla MDD è il punto di arrivo per i retailer che hanno elaborato una vera strategia di crescita. Cristini, infatti, individua tre stadi di sviluppo delle MDD sui quali non tutti i distributori sono allineati. Diversi retailer italiani stanno ancora lavorando sulle dimensioni

Le strategie dei retailer

Ecco quattro direttrici di lavoro che altrettante insegne stanno percorrendo.

Più freschi ed export per Conad.

Lo sviluppo della MDD andrà di pari passo con l'evoluzione del modello di business in Conad, che già si colloca nel cluster dei retailer a quota 26% in questo segmento d'offerta. «MDD e insegna sono inscindibili», sostiene il direttore commerciale **Francesco Avanzini**. «Per questo, dopo aver attuato una politica di posizionamento di convenienza continuativo su questa

fascia d'offerta, l'abbiamo messa in cima alla piramide strategica del futuro, insieme all'elemento distintivo della presenza diretta del socio nei nostri punti vendita». Grazie all'appartenenza alla supercentrale **Core**, Conad spingerà sull'export della sua MDD in Europa e negli Usa.

Coop: Innovazione e visione.

Per **Domenico Brisigotti**, direttore marca commerciale di Coop Italia, nei cui supermercati la MDD sfiora il 50% di quota, «Serve una vision di lungo periodo. Occorre sostenere il valore del brand anche

tramite l'innovazione. Oggi dev'essere pensata per target specifici di consumatori. Con l'operazione origini trasparenti, per esempio, puntiamo a una distintività oggettiva, non solo dichiarata».

Execution e offerta per Despar.

«Prioritaria per noi è la focalizzazione nell'area dei freschissimi con prodotti a più alto livello di servizio considerato che andiamo sempre più verso una commistione fra ristorazione e supermercato» afferma **Gianluca Di Venanzo**, direttore generale Despar Italia. Di Venanzo non esclude incursioni nel non food, anche con marchi di fantasia, oltre all'impegno sul fronte dell'execution, in particolare

nel Meridione e nella rete affiliata.

Sigma pensa all'etnico e presidia la rete.

«Sigma sta pensando a panieri di 30-50 referenze etniche per dare una risposta seppur basica alle diverse comunità d'immigrati. Affiancheranno una MDD riorganizzata con successo in un'ottica di network, per consentirle il presidio dei diversi format distributivi (supermercati, cash & carry, discount e drugstore): nel 2013 il sell out è cresciuto di 15 mln pezzi e la marginalità è migliorata, grazie a una minore promozionalità», spiega **Davide Cozzarolo**, direttore commerciale e marketing di Sigma.

di consolidamento e pochi stanno già affrontando quelle differenze. (vedi FIGURA 2)

Per effetto del perdurare della crisi, comunque, tutti i retailer sono chiamati a soddisfare la domanda di convenienza, utilizzando oculatamente la leva promozionale, molto gradita, ma che può rivelarsi un'arma a doppio taglio e comunque non sufficiente per arginare l'esodo verso i discount.

Ma l'avanzata della MDD non è esente da criticità.

1. La prima nei confronti dei **consumatori**. «Per evitare che gli italiani riducano ancora la spesa alimentare» suggerisce Roma, «la prima cosa da fare è dar loro trasparenza e qualità. Il consumatore oggi è competente. Valuta i prodotti per quel che valgono. Cerca di spendere bene il suo denaro, che ne abbia poco o tanto. E se rimane deluso da un prodotto ne compra un altro. Questo vale sia per l'industria di marca sia per la GDO che, a mio parere, deve prestare attenzione alla dimensione territoriale».
2. La seconda è interna al sistema di **relazioni tra industria di marca e GDO**. A Francesco Pugliese che sottolinea come la MDD, avendo raccolto la sfida e l'esempio dell'industria di marca, sia in linea con quanto i consumatori richiedono e che la soglia del 26% di quota sarà raggiunta in anticipo sui tempi indicati da Daveri, il presidente di **Centromarca Luigi Bordoni**, è più cauto: «Credo che in Italia si stia instaurando un regime misto in cui convivono

le diverse tipologie d'offerta, come avviene in tanti altri paesi commercialmente più evoluti. Sarei comunque più prudente sulle previsioni. Troppe volte negli ultimi 30 anni autorevoli e accreditati pronostici sono stati smentiti. Il prodotto di marca rimane il punto di riferimento nel mercato italiano, con una quota cumulata intorno all'80%, straordinariamente elevata. Centromarca auspica che questo regime di coabitazione sia anche il luogo ove si elaborano strategie che consentano a entrambi di contrastare le condizioni di maturità dei mercati. Condizioni che fanno sì che i volumi di vendite dei nostri prodotti continuino ad appiattirsi»

3. Il **rapporto con i copacker e l'innovazione è la terza**. «Se la MDD nel 2013 è stata promossa dagli italiani, che l'hanno fatta crescere, in un mercato del LCC in contrazione, parte del merito va senz'altro al packaging» riconosce **Marco Pedroni** presidente di **Coop Italia**. «È una componente essenziale di ogni prodotto, dal punto di vista funzionale, perché ne consente una fruizione a distanza e in tutta sicurezza, e di marketing, perché veicola informazioni in grado di valorizzare il prodotto contenuto».

Ma la strada verso un "packaging virtuoso per la distribuzione moderna" passa per l'innovazione, che prende la forma di nuove garanzie da offrire ai copacker. «Nel momento in cui una nostra impresa fallisce o è ammessa a una procedura di concordato» ha affermato **Davide Cozzarolo**, direttore commerciale e marketing

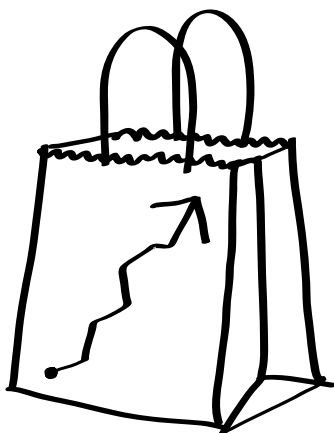
Soddisfare la domanda di convenienza con la leva promozionale può rivelarsi un'arma a doppio taglio

Obiettivo 22% nel 2015

È realistico l'obiettivo di raggiungere una quota del 22% MDD nel 2015? Secondo **Gian Maria Marzoli**, direttore commerciale retail di IRI, che da anni segue il rapporto sulla marca del distributore, «per raggiungere questo traguardo le insegne dovranno innanzitutto concepirlo in una logica di leadership. Soltanto quando la MDD è leader o co-leader di categoria, infatti, contribuisce alla crescita reale dell'insegna». A seconda poi del grado di sviluppo della MDD nelle diverse insegne, oggi Marzoli individua aree di lavoro diverse. Per esempio un miglior presidio dello scaffale per le imprese a media maturità della MDD e una più chiara politica di pricing per categoria per quelle ad alta maturità della MDD.

FIGURA 3

COME ACCELERARE LA CRESCITA, ARRIVANDO AL 22% NEL 2015?



maturità marca commerciale MEDIA	maturità marca commerciale ALTA
strategie mirate di chiusura del gap assortimentale	razionalizzazione assortimentale
politiche di segmentazione dell'offerta	politiche di differenziazione degli assortimenti
attivazione dei punti vendita	affinamento delle scale prezzo di categoria
scelte di posizionamento/introduzione di politiche di pricing più sofisticate	corporate identity/brand system d'insegna
relazioni consolidate con copacker affidabili	relazioni consolidate con copacker affidabili

Fonte: IRI

di **Sigma**, «è troppo facile dire al copacker: adesso sono fatti tuoi».

Rilevando come sia necessario focalizzarsi maggiormente sull'innovazione nelle categorie alto-vendenti per far crescere ulteriormente la MDD, il presidente di **Tetra Pak Italia Alejandro Cabal Uribe** commenta: «una collaborazione stretta e di lungo periodo fra il produttore di packaging e il suo cliente, una maggiore attenzione alle esigenze dei responsabili acquisti, più che dei generici consumatori, una più puntuale analisi di tutti gli step della filiera, intesa a renderla più efficiente e sostenibile economicamente e dal punto di vista ambientale, sono i presupposti per innescare un circolo virtuoso, in grado di generare valore in ogni anello della supply chain». (vedi FIGURA 4)

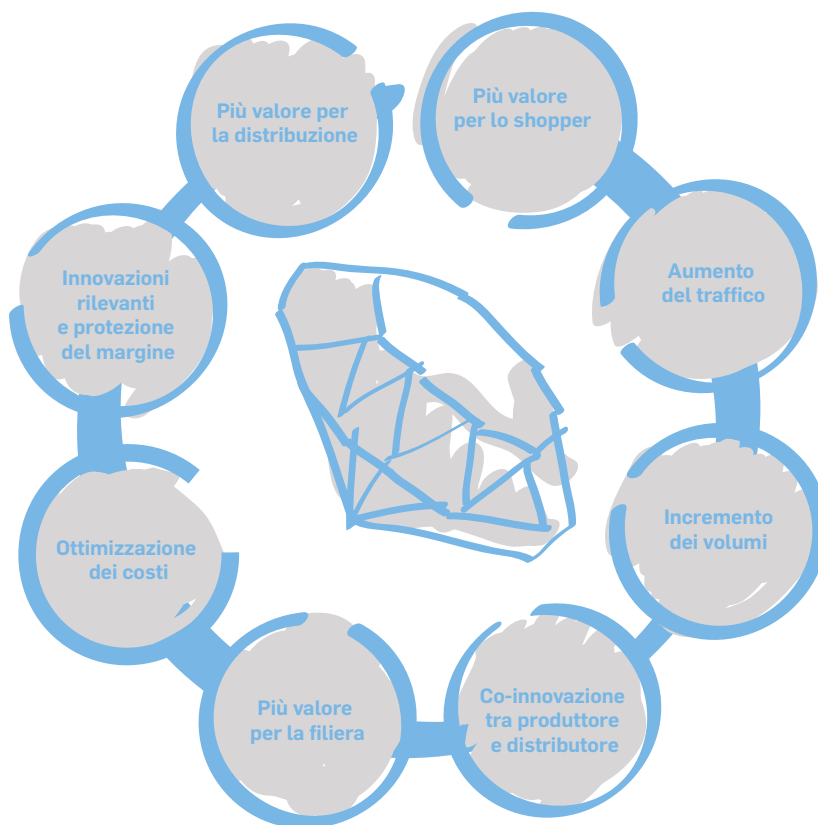
In un panorama frammentato come quello della distribuzione italiana l'idea di innovazione si declina in molteplici soluzioni. C'è chi predilige il ciclo di vita del pack, come Coop che punta su confezioni che rispondono ai criteri delle 3R (riciclare, riutilizzare, risparmiare) o chi dà priorità alla filiera del packaging per individuare soluzioni *cost efficient* (Conad) o chi (Sisa) guarda a imballaggi che riducano gli sprechi alimentari e allunghino la *shelf life* dei prodotti.

Guardando più avanti, secondo **Future Brand** i packaging saranno essenziali, per i prodotti che acquisteremo online, ed evocativi e pensati per durare (come può esserlo una latta destinata a contenere una confezione refill), per quelli che compreremo nel supermercato (fisico) del futuro. La crescita della MDD passa anche da qui. ■

FIGURA 4

UN ECOSISTEMA PER TUTTA LA FILIERA

Dobbiamo creare un "ecosistema" che si prenda cura di tutta la filiera, e che crei valore in ogni anello della catena.



Fonte: IGD Research and Tetra Pak elaboration - Tratto dalla presentazione di Alejandro Cabal Uribe a Marca 2014

Innovazione nel retail

L'integrazione tra i diversi canali, tra fisico e digitale, tra sistemi di pagamento e strumenti di marketing è il top of mind dei retailer. L'obiettivo è il contatto costante con il consumatore iperconnesso. E lo smartphone è lo strumento per raggiungerlo.

Con il moltiplicarsi dei canali cambiano le prospettive. «In questo momento la maggiore sfida dei retailer è riuscire a gestire nel modo migliore il passaggio dalla fase del “ROPO” (Research Online Purchase Off-line) a quella del “TOPO” (Try Off-line Purchase Online). Mentre prima era più frequente il fenomeno dei clienti che prendevano informazioni su Internet per poi acquistare comunque nei negozi fisici, oggi sempre di più avviene l'inverso. La sfida si vince con un delta non eccessivo fra prezzi online e prezzi in negozio; la strada obbligata per i retailer diventa quindi quella del recupero di efficienza e di marginalità. E non bisogna dimenticare che, come nel caso di **John Lewis**, la cross-canalità può battere lo showrooming!». Così **Fabrizio Valente**, partner

fondatore di Kiki Lab-Ebeltoft Italy analizza la fase di moltiplicazione dei canali che attraverso la pervasività delle tecnologie è il tema più affrontato, sperimentato e analizzato. L'analisi si fonda sulle evidenze della ricerca “Cross-Canalità” che Kiki Lab-Ebeltoft Group ha condotto in 15 paesi attraverso un questionario online somministrato a 132 manager e con un'indagine *mystery web&store shopping* in 146 catene leader in 16 paesi.

Il primo dato che emerge è che la cross-canalità avanza nel mondo (dal 35% al 41%) e anche in Italia (dal 31% al 37%), che passa dal dodicesimo al decimo posto delle classifica, restando comunque dietro paesi come il Portogallo: considerando che il campione è formato da leader e da catene fra le più attive ci si deve aspettare di più. (vedi [FIGURA 1](#))

Il passaggio da ROPO a TOPO è la sfida maggiore per i retailer

FIGURA 1

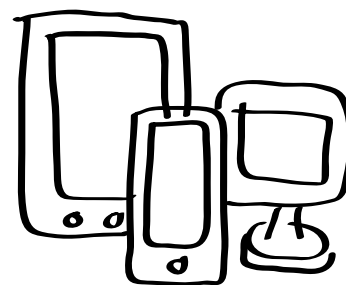
INCIDENZA DELLA CROSS-CANALITÀ PER PAESE

Classifica per paese – Indice 100		
1	Stati Uniti	74%
2	Gran Bretagna	59%
3	Paesi Bassi	54%
4	Svezia	52%
5	Canada	46%
6	Germania	46%
7	Danimarca	43%
	Media EU	43%
	Media MONDO	41%
8	Francia	39%
9	Portogallo	39%
10	Italia	37%
11	Svizzera	37%
12	Spagna	35%
13	Brasile	30%
14	Singapore	20%
15	Romania	13%
16	India	13%

Fonte: Kiki Lab-Ebeltoft Italy “Cross-Canalità” 2014

Dall'indagine condotta presso i manager emerge inoltre che l'area di maggiore soddisfazione è quella del click&collect. Lo conferma **Gian Maria Gentile**, responsabile commerciale di **Carrefour Market e Express** che, parlando del progetto “Clicca e ritira” di Carrefour Market (attivo per ora a Milano) dice: «In questi primi mesi di attività lo scontro medio è di tre volte superiore a quello del punto vendita». All'ultimo posto ci sono invece gli addetti vendita, che risultano molto poco formati in termini di cross-canalità. «Eppure il personale di vendita può diventare alleato della cross-canalità. Uno strumento per coinvolgere gli addetti può essere quello degli incentivi o di prevedere l'attribuzione di una percentuale delle vendite realizzate online anche ai negozi fisici» afferma Valente. Dal raffronto con i dati raccolti nel 2012 si evidenziano alcuni elementi interessanti, «Innanzitutto anche in Italia l'area che in due anni è cresciuta di più è il ‘negozio connesso’, che misura l'intensità dei flussi che dal punto vendita portano al digitale del retailer (nel mondo passa dal 22% al 37%, in Italia dal 21% al 39%). A livello di settori, in Italia, l'abbigliamento (passato dal 23% al 44%) supera l'elettronica (scesa dal 43% al 41%) sotto il profilo della cross-canalità, seguendo l'andamento dell'e-commerce». Da un lato le crescenti vendite online del fashion hanno facilitato questo sviluppo, dall'altro nell'elettronica la concorrenza con gli e-tailer e la maturità del settore sta probabilmente orientando in modo più mirato gli investimenti verso la cross-canalità.

«In sintesi – spiega ancora Valente – la strada migliore è quella della cross-canalità con



La multicanalità avanza

Secondo l'indagine di eDigitalResearch e Portaltech Reply presso 143 retailer internazionali, il 99,3% dei distributori opera con due o più canali (+14% sul 2011), mentre il 63% è attivo su quattro o più customer touch point, in crescita del 20% rispetto all'anno precedente. Sia nel 2013 che nell'anno precedente, i due canali di vendita consumer principali in UK erano rappresentati dai siti web (94%) e dai punti di vendita fisici (90%). L'anno scorso, come era facile prevedere, si è verificato un massiccio spostamento dei retailer verso i canali mobile. Inoltre, il 50% dei retailer afferma di "non essere preoccupato" o "per niente preoccupato" del fatto che i clienti effettuino molteplici esplorazioni attraverso i loro canali prima di maturare una decisione d'acquisto. Attualmente il 27% dei retailer utilizza i canali mobile ed il 68% opera nella sfera mobile. Non senza sorpresa, gli analisti rile-

vano un sostanziale incremento (+12%) nel numero dei retailer che operano con uno store fisico. Gli ultimi 12 mesi, infatti, hanno visto un incremento degli investimenti su cataloghi, call centre e pop up store.

I retailer grocery avvertono l'esigenza di un maggiore supporto per i propri siti web (53%) rispetto agli altri retailer. La maggioranza delle insegne di supermercati è fortemente impegnata nella penetrazione della sfera web, con un grande dispendio di risorse teso a garantire una esperienza online eccellente ai propri clienti. L'85% dei retailer ha destinato ingenti investimenti ai siti web nei prossimi due anni, il 72% continuerà ad ampliare i propri canali mobile mentre un altro 65% investirà nella presenza in-store.

34%

dei retailer
ritiene che i propri
touch point con i
clienti sono ben
integrati

meno canali ma ben integrati tra di loro, dove oggi il mobile è il device chiave. Da un lato il clicca e ritira è uno dei principali generatori di traffico aggiuntivo nel punto vendita e dall'altro il negozio deve essere connesso senza paura, offrendo il wi-fi e stimolando la continuazione del rapporto con i clienti anche online. Infine, i social media devono essere molto di più al servizio delle vendite e prima ancora al servizio del traffico in punto vendita».

La moltiplicazione dei canali se da un lato permette ai retailer di acquisire nuovi punti di contatto con i consumatori, dall'altro però pone dei seri problemi di integrazione.

Lo rileva un'altra ricerca, condotta da **eDigitalResearch** e **Portaltech Reply**, attraverso una survey internazionale online tra 143 retailer: solo un terzo degli intervistati (34%) ritiene che i propri touch point con i clienti siano ben integrati, contro il 48% che affermava la stessa cosa due anni prima.

I sistemi tecnologici giocano un ruolo chiave nella proposizione di un'innovativa e coerente esperienza multicanale per i clienti, con il 65% dei retailer che sostiene che i loro attuali sistemi sono in grado di generare una customer experience sfidante e senza soluzioni di continuità, contro il 51% dell'anno precedente; solo l'11% ritiene di disporre di tecnologie non all'altezza di una strategia multicanale performante. Il 39% dei rispondenti opera attualmente con cinque o più applicazioni tecnologiche sul front office, cioè in diretta relazione con i consumatori, e vorrebbe affidarsi a fornitori e partner che sappiano fornire loro soluzioni tecnologiche che si adattino perfettamente ai sistemi in uso.

Inoltre, molti retailer riconoscono che la loro capacità di comprendere i comportamenti dei consumatori multicanale è limitata e che ciò compromette la loro possibilità di migliorare la customer experience dei clienti. Il 50% confessa di non avere a disposizione un budget per assicurare una migliore esperienza

I CAMPIONI DELL'INNOVAZIONE

Ecco quali sono secondo Kiki Lab, alcune delle tendenze innovative nel mondo retail e come sono state applicate in diversi paesi.

GO TO RETAIL

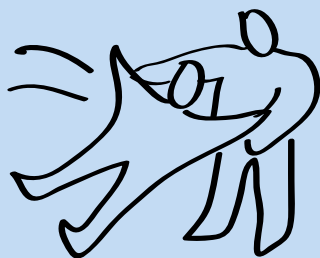
La **Guinness Storehouse** offre una raffinata esperienza di total branding, customer experience e business. Questi 7 piani di storia; education sulla birra, i suoi ingredienti e i suoi segreti; mini corsi e degustazioni con vista sulla città sono diventati uno dei must turistici della città e fonte di business, fra biglietti e merchandising. **Nivea** è uno dei brand più popolari nel mondo intero. Nei suoi flagship oggi offre con successo non solo i prodotti, ma anche servizi e personalizzazioni. Dublino e Berlino.

AGING RETAIL

In una società che invecchia è possibile lanciare con successo concept che superano i format tradizionali. **Acuitis** integra prodotti e servizi per migliorare la vista con quelli per migliorare l'udito. Parigi.

MI FIDO DI TE

Ci ha sorpreso trovare in una catena africana, **Nakumatt**, la capacità di valorizzare i prodotti a marca privata in modo inusuale: mettendoli in vetrina. Rafforzando il rapporto di fiducia con i clienti. Nairobi.



RISTO HORIZONS

Concept che semplificano l'esperienza dei clienti, sia per l'efficienza e la velocità nonostante il grande traffico (**Chez Michou**), sia per la formula del prezzo unico al chilo (**Resto a Quilo**). Che include anche caffè a volontà. Rio de Janeiro.

SERVIZIO 360°

Ogni donna tedesca lo sa. E lo impara da bambina. Ogni negozio **DM** è uno spazio accogliente sia per provare i primi trucchi da ragazzina, sia per cambiare i pannolini ai figli (contando anche su uno offerto dal negozio se necessario). Con tanti dettagli di servizio: pulsanti per far aprire una cassa se le code si allungano e lenti di ingrandimento sui carrelli per facilitare la lettura delle etichette. Berlino e Dusseldorf.

MULTICHANNELL (NON DIGITAL)

Un dj che ti accoglie con musica a palla. E, fuori, un distributore automatico di occhiali, in funzione anche col negozio aperto. L'esperienza dei milioni di potenziali clienti, siamo a Times Square, si espande e diventa flessibile. Sunglasses Hut (**Luxottica**). New York.

STORE THAT TALK

Nel settore delle tecnologie le nostre scelte si fanno sempre più complesse. Un negozio che "parla" con i suoi espositori e i suoi scaffali rende più efficiente il tempo sia dei clienti che degli addetti, come da **Safaricom** per i tablet. Nairobi.



PERSONALIZZAZIONE

Gelati su misura dal **Pop Bare** e da **16 Handles**, con formule diverse, ma entrambe accattivanti. Da **Mc Nally Jackson** invece su misura è il libro, che viene stampato e rilegato al momento. New York.

SMART PRICING

Oggi il prezzo non è smart solo quando è basso, ma anche quando è intelligente e semplice. Stupisce e spiazza da **Hermès** trovare prodotti a prezzi come 1.190 euro. Invece **Nostrum** arrotonda e semplifica i prezzi (invitanti e contenuti) del suo menù. Parigi e Barcellona.

SMALL IS BEAUTIFUL. MONIMOON

è una libreria specializzata che integra categorie come mappamondi e cannocchiali, anche d'epoca. Per fidelizzare la propria clientela oggi offre anche il servizio di mettere su **eBay** prodotti che i clienti desiderano vendere. Diventando di fatto veri partner. Barcellona.

50%

dei retailer dichiara di non avere budget per migliorare la customer experience multicanale

d'acquisto, mentre il 41% ritiene di non avere al proprio interno le risorse a breve per implementare cambiamenti o introdurre miglioramenti.

Cambiare le regole del gioco è però possibile, come dimostra **Tesco** che sta compiendo grandi passi sul fronte della personalizzazione dell'esperienza online dei propri clienti. Un tassello importante in questa strategia viene dalla collaborazione con **Dunnhumby**, che ha recentemente acquisito **Sociomantic**, web startup berlinese che ha ideato un'innovativa tecnologia online e che opera su oltre 60 mercati in quattro continenti. «L'unione tra la capacità tecnologica di Sociomantic e gli insight di Dunnhumby relativi a oltre 430 milioni di shopper a livello mondiale ci dà l'opportunità di migliorare di molto l'esperienza online» spiega **Simon Hay**, ceo di Dunnhumby. «Per la prima volta, infatti, siamo in grado di

personalizzare i contenuti online per gli individui, basandoci su ciò che essi vogliono e di cui hanno bisogno. È quello che abbiamo fatto per anni con i programmi fedeltà e le offerte personalizzate e che ora siamo in grado di fare velocemente e su larga scala nel mondo digitale».

LA SHOPPING EXPERIENCE DIVENTA MULTICANALE

L'accresciuta capacità dei consumatori multicanale di accedere da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento a prodotti e servizi, grazie alla tecnologia, se da un lato rappresenta una grande opportunità di relazione per brand e retailer, dall'altro apre un interrogativo sulla capacità delle aziende di offrire sempre contenuti realmente interessanti, in particolar modo sul canale online.

Dice **Monica Gagliardi**, responsabile CRM ed e-commerce del **Gruppo Coin**: «il nuovo flagship store **OVS** di Milano permette

Le App e le (in)competenze interne

In una recente survey sui global retailer condotta da **FierceRetail** e sponsorizzata da **AT&T**, un terzo delle aziende intervistate afferma di avvalersi di una combinazione di risorse in outsourcing e interne per la creazione e lo sviluppo delle App. Circa un quarto delle imprese (22%) esternalizza in toto lo sviluppo delle App.

Il 34% degli intervistati vede come una grande sfida l'implementazione e l'organizzazione interna dello sviluppo di mobile App e il 30% afferma che la creazione di contenuti per le App rappresenta un obiettivo primario; mentre il 18% giudica fastidioso l'investimento per il loro sviluppo.

L'area aziendale nell'occhio del ciclone è ovviamente quello dell'information technology, spesso non sufficientemente attrezzata per gestire una iniziativa mobile di portata aziendale. Infatti, il 43% degli interpellati dall'indagine **FierceRetail** indica la generale mancanza di risorse come primo ostacolo da superare nello sviluppo, mentre il 21% rileva che le risorse delle loro organizzazioni sono indirizzate verso altre tecnologie e tool di vendita. Va inoltre considerato il fatto che il personale IT, di marketing ed i team di vendita sono accomunati da una situazione per loro inusuale: tentare di lavorare insieme per sviluppare e distribuire le App.

Il 40% ammette che i disaccordi tra i vari dipartimenti aziendali sull'allocazione dei fondi per le App costituisce uno dei principali ostacoli allo sviluppo delle App stesse. Dalla ricerca emerge, inoltre, che il marketing è il dipartimento guida nello sviluppo e creazione delle App (46%), seguito dall'IT (26%) e dall'area operation e finanza (14%).

di far vivere al cliente una facile e immediata digital shopping experience attraverso l'App che diventa il passaporto dello store! Dai chioschi interattivi al *magic fitting room*, dal wi-fi free customizzato all'esperienza di connessione nel corner **Google Enterprise**. È un'esperienza volta a stupire il cliente ma con lo scopo di aumentarne la sua soddisfazione».



I negozi più ricettivi stanno già identificando soluzioni in store che incontrano questa evoluzione del consumatore, cercando di conciliare il meglio dell'online e dell'offline, attraverso nuove forme di convergenza, atte a creare nuovi punti di contatto e di servizio tra mondo analogico e mondo digitale. Lo showrooming (il consumatore che va in negozio per toccare con mano i prodotti che poi acquista online al miglior prezzo) e il web rooming (il consumatore che cerca informazioni sui prodotti online e poi va in un punto vendita fisico ad acquistarli) sono due aspetti del cambiamento in atto, ma non sono punti di arrivo.

La distribuzione si sta attrezzando per cogliere lo sviluppo e adattarsi alle nuove esigenze. Già oggi, di fatto, si parla di *hybrid store*, cioè di punti vendita fisici dove si possono consultare le informazioni di prodotto in negozio attraverso diversi sistemi touchpoint (totem interattivi, schermi capacitivi, QR code, tablet o smartphone equipaggiati di App brandizzate). Che

siano o meno presenti a magazzino, questi prodotti si possono poi provare in negozio e ordinare online per riceverli a casa con comodo, a orari convenuti. Ci sta pensando la GDO, ma anche il fashion, che intanto prova a reinventare il punto vendita cercando una nuova identità di marca e di servizio che passa sempre più spesso da un uso intelligente delle tecnologie.

Assicurare una shopping experience gratificante al consumatore è quindi il perno attorno al quale ruota l'integrazione tra canale fisico e canale digitale. È in questo ambito che si gioca molto della capacità di attrarre e mantenere il cliente. Gli esempi sono ormai numerosi. Ma anche gli aspetti critici. Vediamone alcuni.

Il **mondo delle App** è un universo magmatico, in continua evoluzione, estremamente articolato.

Il pre-design di un'applicazione mobile, la fase di ricerca, la creazione e lo sviluppo rappresentano un compito arduo tanto per una piccola società quanto per un'azienda di grandi dimensioni. Si rende quindi pressoché necessario per le aziende dare in outsourcing la creazione e lo sviluppo delle mobile App, non solo per l'elevato numero di ore lavoro uomo che il processo comporta ma anche per il non semplice coordinamento delle competenze interdipartimentali: una complessità che può portare a ritardi nel deployment della soluzione, con conseguenze in termini di profittabilità della App.

Lo sviluppo di **display elettronici interattivi** azionati dai gesti dei clienti ha ulteriormente ampliato le potenzialità del digital signage, arricchendolo di contenuti, informazioni e opportunità di vendita prima impensabili.

Con i big data si riducono le code alle casse

Nel Regno Unito il 63% degli shopper rinuncia all'acquisto se l'attesa alle casse è ritenuta troppo lunga, pari ad un mancato introito medio di circa 40 euro per ogni abbandono. Il 73% dichiara di abbandonare l'acquisto se il tempo di attesa è superiore a cinque minuti, il 29% è disposto ad aspettare al massimo due minuti e per il 59% la "pazienza" non supera i quattro minuti. Inoltre, il 77% degli shopper afferma che la coda per il pagamento in cassa rappresenta la parte peggiore dell'esperienza d'acquisto.

EE ha messo a punto il servizio Connected Retail che sfrutta la connettività mobile nei punti di vendita per comprendere meglio i comportamenti d'acquisto dei clienti: la soluzione registra l'arrivo dei consumatori nel pdv e misura il tempo complessivo da loro trascorso per lo shopping.

Partendo da questa base, e utilizzando i dati analitici ottenuti in tempo reale, i retailer possono sviluppare comunicazioni personalizzate con i consumatori. Inoltre, sfruttando la tecnologia di mappatura termica basata sulla rilevazione del calore umano (*heat mapping*) è possibile prevenire la formazione delle code al checkout. Una volta stabilita dal retailer la lunghezza massima della coda tollerata presso una singola cassa (ad esempio 2 metri) quando questo parametro viene superato scatta l'allert per l'apertura di una nuova cassa. Di converso, quando le code sono "corte" il personale di checkout può essere reindirizzato in altre aree dello store. Grazie allo *heat mapping*, inoltre, i retailer possono pianificare il layout dei negozi, o nel caso modificarlo, per ottimizzare i flussi di traffico interni.

La soluzione Connected Retail è in via di implementazione presso i 575 store di Asda in UK e, oltre all'*heat mapping*, prevede la possibilità di offrire ai consumatori promozioni basate sulla loro posizione in-store, sfruttando la rete wi-fi.

1.2

milardi di euro
le perdite dei retailer
UK per le code
troppo lunghe alle
casce

Ma non solo. L'introduzione di queste nuove tecnologie ha permesso di incidere anche sulla shopping experience, trasformandola in modo significativo.



L'evoluzione della tecnologia gestuale ha permesso di mettere a punto dei sistemi video estremamente sofisticati che catturano i movimenti delle persone e consentono loro di interfacciarsi con contenuti multimediali tridimensionali, accedere ad informazioni e manipolare effetti speciali usando le mani o l'intero corpo. **Procter&Gamble** ha recentemente utilizzato questo tipo di tecnologia installando display interattivi a riconoscimento gestuale, forniti da **GestureTek**, per il lancio in Brasile del "P&G 5D Experience", un nuovo concept store nel quale le persone sono invitate ad utilizzare i prodotti P&G e ad interagire con essi attraverso la sperimentazione sensoriale. Lo store aperto a San Paolo è stato concepito come uno spazio di intrattenimento interattivo che vuole offrire ai consumatori l'opportunità di relazionarsi con i brand P&G secondo una nuova prospettiva: non solo i sensi "classici" che entrano in gioco nell'interazione a scaffale come vista e tatto ma anche olfatto, gusto e udito. All'ingresso dello store sono stati posizionati degli schermi interattivi a riconoscimento gestuale; all'interno installazioni più ludiche grazie all'*interactive floor system*,

denominato "magic carpet", che proietta sul pavimento immagini attraverso le quali è possibile interagire con i brand P&G giocando; ovviamente non manca la possibilità di testare i prodotti. Il risultato: un'esperienza diversa, all'insegna dell'engagement, che consente di coinvolgere interi gruppi famigliari con il collante del divertimento.



L'impiego delle tecnologie anche nelle aree più critiche nel punto vendita, come **il momento del pagamento in cassa**, può rivelarsi efficace per migliorare la shopping experience. Considerando che la barriera di checkout è, di fatto, l'ultimo punto di contatto tra cliente e insegna, un'esperienza poco felice in questa fase rischia di incrinare il rapporto di fiducia con lo shopper faticosamente costruito dal retailer. E quanto sia delicato questo passaggio anche sotto il profilo economico lo dimostra una ricerca della digital communication company **EE** secondo la quale i retailer britannici ogni anno perdono circa 1,2 miliardi di euro a causa delle code eccessivamente lunghe al checkout nei punti di vendita.

Gli **"eBeacon"** sono dei piccoli chip bluetooth i quali abilitano uno smartphone o un altro device (sia IOS che Android) grazie a specifiche mobile App, a segnalare la propria presenza ad un'antenna situata in uno spazio di prossimità. Una tipica

applicazione è quella che consente ad un retailer/brand di determinare la precisa localizzazione di un cliente con smartphone all'interno di uno store o uno shopping centre e di fornirgli contenuti iper-contestuali in base alla sua posizione nel punto di vendita.

Le potenzialità di questo sistema hanno catturato da subito l'attenzione dei marketer del settore retail e largo consumo. Dopo i primi test compiuti da **Apple** all'interno dei propri negozi negli Usa, anche retailer del calibro di **Tesco** e **Waitrose** hanno avviato test eBeacon. Brand come **Armani**, **Hamleys**, **Hackett** e **Longchamp** hanno installato eBeacon nei propri store sulla Regent Street a Londra, con l'obiettivo di inviare messaggi personalizzati agli shopper attraverso Apps mobile.

La tecnologia eBeacon è stata introdotta da **Coin**, nel giugno scorso, nei propri negozi milanesi di piazza V Giornate, viale Monza, piazza Cantore e corso Vercelli, dove è possibile utilizzare la App **CheckBonus**, che premia i clienti ad ogni ingresso.

Il meccanismo è semplice: è sufficiente entrare nei department store con l'applicazione **CheckBonus** aperta (e il blueto-oth acceso) per accumulare punti che, al raggiungimento di soglie prefissate, permetteranno di ricevere promozioni esclusive e i premi presenti nel catalogo della App (giftcard o coupon di sconti). Inoltre, negli store **Coin** è possibile sottoscrivere gratuitamente la **Coincard** presentando alle casse la schermata con la promozione che apparirà sul proprio smartphone al primo ingresso.

La nota piattaforma **Google Glass** è stata utilizzata per presentare le

L'efficacia degli eBeacon per gli acquisti in store

Sebbene la tecnologia eBeacon sia ancora poco diffusa non mancano le prime analisi sulle reazioni da parte dei consumatori all'introduzione di questa tecnologia. Uno studio di **Swirl**, basato sulle risposte di 1.000 possessori di smartphone, evidenzia che i contenuti veicolati via eBeacon hanno una maggiore capacità di influenzare gli acquisti in store rispetto alle tradizionali offerte tramite messaggi e-mail e promozioni a tempo limitato. Il 72% dei consumatori ritiene che un'offerta pertinente ricevuta sul proprio smartphone durante lo shopping in store influenzi in modo significativo la probabilità di effettuare un acquisto. Inoltre, il 79% dei consumatori che negli ultimi sei mesi ha ricevuto offerte di tipo push sullo smartphone ha effettuato almeno un acquisto di conseguenza.

Queste risposte mettono anche in luce come eBeacon possa rendere le mobile App dei retailer più attrattive per i consumatori: l'80% utilizzerebbe molto più spesso una mobile App mentre fa la spesa in store se attraverso l'applicazione gli venissero proposte offerte promozionali e di vendita significative; il 62% degli shopper farebbe un uso più frequente delle App in store se queste veicolassero contenuti in relazione con i propri interessi e con la propria posizione all'interno del punto di vendita.

La scansione del bar code con lo sguardo

Quando un codice a barre GS1 che si trova sulla confezione di un prodotto viene scansionato utilizzando i **Google Glass**, si ricevono automaticamente diverse informazioni sul prodotto, come ad esempio il suo contenuto nutrizionale o le ricette in cui può essere utilizzato. Allo stesso modo possono essere comunicate particolari offerte speciali o le opinioni dei consumatori, che potranno a loro volta essere condivise con altri utenti attraverso i social media.

La dimostrazione di questo innovativo processo, la prima in Europa ad utilizzare **Google Glass**, è stata sviluppata da **GS1** in collaborazione con **OMA** (Open Mobile Alliance), l'organizzazione leader per gli standard nella telefonia mobile, e l'istituto di ricerca svizzero **Icare**.

Il sistema di codici a barre **GS1** è utilizzato da oltre 1 milione di aziende su miliardi di prodotti in tutto il mondo. Utilizzandolo come punto di partenza, **GS1** ha sviluppato una serie di servizi di condivisione dati per produttori e distributori. Questi nuovi servizi mettono a disposizione degli sviluppatori di App e del settore di telefonia mobile i dati sicuri di cui necessitano per rendere disponibili ai consumatori soluzioni innovative come **Google Glass**.

«Il comportamento dei consumatori è in continua evoluzione e vi è un costante bisogno di informazioni sui prodotti che siano accessibili a richiesta» dichiara **Malcolm Bowden**, presidente global solutions di **GS1**. «La prossima generazione di dispositivi di scansione dei codici a barre **GS1** sarà fondamentale per permettere ai consumatori l'accesso ai dati. La nostra dimostrazione su **Google Glass** è un modo innovativo per far immaginare il futuro ai distributori, ai produttori e ai fornitori di soluzioni per la telefonia mobile e per mostrare loro come si possano condividere facilmente le informazioni attraverso i dispositivi cellulari».

ultime evoluzioni per la scansione dei codici a barre GS1 con dispositivi mobile durante il Mobile World Congress che si è tenuto a Barcellona lo scorso febbraio.

Quando un codice a barre GS1 che si trova sulla confezione di un prodotto viene scansionato utilizzando Google Glass, si ricevono automaticamente diverse informazioni sul prodotto, come ad esempio il suo contenuto nutrizionale o le ricette in cui può essere utilizzato. Allo stesso modo possono essere comunicate particolari offerte speciali o le opinioni dei consumatori, che potranno a loro volta essere condivise con altri utenti attraverso i social media.

In questo contesto anche i social sono influenzatori della shopping experience e hanno un valore importante nell'evoluzione del consumatore. **Facebook, Twitter o Instagram**, insieme con i blogger, costituiscono un polo di influenza che i brand devono considerare.

DALL'E-COMMERCE AL NET RETAIL

«Il digitale è diventato una componente fondamentale delle nostre attività – afferma **Roberto Liscia** Presidente di **Netcomm** – e il 2014 è sicuramente un anno in cui diversi fattori hanno rafforzato la trasformazione dei comportamenti dei consumatori, il cambiamento dei modelli di business delle imprese e hanno contribuito alla internazionalizzazione dei mercati. Il mercato italiano, nonostante le sue difficoltà, è oggi considerato dagli osservatori internazionali molto promettente e con grandi possibilità di crescita. Lo dimostrano quella del fatturato, l'impennata del numero di acquisti online, le imprese che stanno abbandonando ogni reticenza e cominciano

a pianificare la trasformazione digitale del proprio business. Per questa ragione, possiamo finalmente parlare di Net Retail, inteso come un'evoluzione dell'e-commerce che abbiamo osservato fino ad oggi e che investe i comportamenti di acquisto ad ampio spettro. Al punto che se gli acquisti online incidono per il 2% sul totale del commercio, in realtà ben il 10% dei 700 miliardi di acquisti retail è deciso informandosi sul Web».

In questo contesto il mobile ha ormai “travolto” i consumatori. Non solo perché, secondo l'Osservatorio E-commerce del Politecnico di Milano, raddoppiano le vendite via smartphone, pari a 1,2 miliardi di euro nel 2014, che, assieme a quelle via tablet, incidono per il 20% dell'e-commerce. Ma anche perché generano nuove abitudini nei processi d'acquisto.

Gli smartphone in Italia ammontano a 37 milioni e i mobile surfer, ovvero gli italiani che si collegano online mensilmente via smartphone, sono circa 27 milioni (Fonte: comScore, novembre 2013).

Oltre a social network, giochi e news, gli utenti utilizzano questi device nelle diverse fasi del processo d'acquisto: ad esempio, il 71% li utilizza (sempre, spesso o qualche volta) all'interno dei negozi, soprattutto per confrontare i prezzi (42%) o segnalare gli acquisti ai famigliari (30%); il 47% ha ricevuto buoni sconto su mobile e, tra questi, quasi la metà ha valutato l'esperienza molto positiva (dando un voto da 9 a 10); l'85% ricorda di aver visto spesso o qualche volta annunci pubblicitari su smartphone e il 51% li ha cliccati almeno qualche volta.

dell'e-commerce
è generato da
smartphone e tablet

I NUMERI DELL'E-COMMERCE

20

MILIONI

gli italiani che almeno una volta nella vita hanno comprato online un bene o un servizio



> 16

MILIONI

quelli che hanno effettuato un atto d'acquisto negli ultimi 3 mesi



20%

ha fatto almeno un'esperienza di acquisto utilizzando un'App su smartphone



13%

di essi almeno un acquisto utilizzando un'App su tablet

10

MILIONI

gli e-shopper abituali, che comprano su base mensile



90%

del valore dell'e-commerce B2C generato



20%

aumento nell'ultimo anno

+ 6

MILIONI

gli acquirenti sporadici, che fanno almeno uno o due acquisti nell'arco del trimestre

50

MILIONI DI OPERAZIONI

il totale degli atti di acquisto degli e-shopper nel primo trimestre



+ 17%

rispetto allo stesso periodo del 2013, con una proiezione di arrivare a

200

milioni di operazioni per fine anno.

13

MILIARDI DI EURO

l'anno il valore degli acquisti online superato nel 2014. Su un totale delle vendite retail in Italia di circa

700

miliardi



70%

dei beni acquistati è stato un prodotto fisico



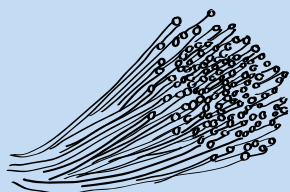
30%

un servizio o un bene digitale

I TREND CHE ALIMENTANO LA CRESCITA DEL NET RETAIL

1

La crescente familiarità con i servizi online da parte di oltre metà della popolazione italiana maggiorenne.



L'aumento di banda, anche se in Italia rimane molto da fare il trend è positivo e la banda larga è disponibile presso un numero crescente di famiglie e luoghi di lavoro (+93% nell'ultimo anno).

2

3

La diffusione dei dispositivi mobili connessi alla rete.



L'offerta dei merchant dell'online, sia in termini di varietà che di qualità del servizio offerto.

4

5

La qualità del sistema di trasporto e consegna dei prodotti fisici acquistati in Rete.



Di certo per i brand della distribuzione il mobile sta cambiando anche la relazione con il consumatore. Ad esempio se nel largo consumo e nell'elettronica il volantino cartaceo va alla grande (si stampano 12 miliardi di volantini all'anno con una media di 500 volantini a famiglia) perché è comodo da fruire anche nel punto vendita, la sua versione mobile sarà una buona occasione di sviluppo e di ingaggio.

Secondo i dati del Politecnico di Milano tratti dal suo Osservatorio Multicanalità, il 43% dei prodotti di largo consumo sono stati acquistati sul sito della marca o del produttore, il 41% su un sito di social shopping, il 31% sul sito di una catena di punti vendita e l'11% sul sito di un gruppo di acquisti online. In questo caso, la motivazione legata alla convenienza passa dal 60 al 34%: segno evidente che l'influenza e l'autorevolezza di un sito può contribuire a fare la differenza.

Uno dei dati più interessanti emersi dalla ricerca è che il 22% degli utenti mobile non ha mai acquistato prodotti di largo consumo su Internet perché non può vedere e toccare il prodotto e il 30% non ci ha mai pensato. Il 13% poi non sa se questi siti di e-commerce siano affidabili mentre il 21% sostiene che acquistare online non è pratico. Eppure i dati dicono che c'è un potenziale di 3 milioni di famiglie che da qui ai prossimi due anni hanno dichiarato di essere interessate ad acquistare online beni di largo consumo, cura per la casa e della persona in testa. Un valore pari al 14% del mercato.

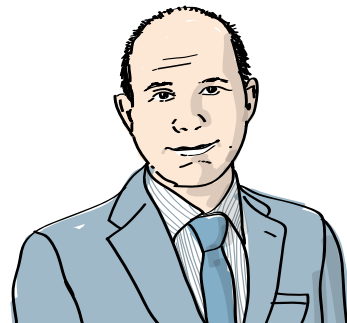


@Neosperience

In the near future, mobile payments will become almost invisible thanks to the communication between objects

L'OPINIONE

Pronti alla multicanalità pervasiva



La trasformazione mobile delle abitudini dei consumatori impone a un numero sempre maggiore di aziende un ridisegno completo dei punti di contatto con il cliente, dal punto vendita, ai canali promozionali, ai mezzi pubblicitari. Affinché i benefici generati dalle iniziative mobile si estendano all'intero business aziendale, diventa però necessario inserirle in una più ampia strategia multicanale.

Un retail che cresce ha bisogno di crescere. Certo bisogna correre e correre più veloci. Oggi il cliente rispetto al passato è meno inerziale e, di fatto, la maggior parte dei brand della distribuzione sta vincendo un certo scetticismo o un certo timore che per molto tempo ha bloccato lo sviluppo congiunto di un nuovo tipo di multicanalità.

La nostra predisposizione all'uso di smartphone e tablet porta a dilatare temporalmente la nostra permanenza online e relazionale con i brand attraverso nuovi processi di multitasking. Commercio e mondo dell'offerta devono essere pronti alla multicanalità pervasiva che viene da nuovi modi e nuove abitudini dei consumatori.

Giuliano Noci
ordinario di marketing e prorettore del polo territoriale cinese
Politecnico di Milano

Strettamente connesso con il mobile commerce è il mobile payment. Contactless e mobile Pos sono le principali innovazioni legate al mondo dei pagamenti elettronici nel mondo fisico.

Cresce il numero delle carte contactless in circolazione (6 milioni di carte a fine 2013, triplicate rispetto al

2012), crescita destinata a continuare anche nel corso del 2014 in seguito alla scelta di alcune banche di emettere esclusivamente carte di questo tipo. Nonostante ciò, il numero di carte attive è ancora limitato (tra le 300.000 e le 400.000, pari a circa il 5% del totale), così come il transato, stimato in 40 milioni di euro nel 2013, numeri che pongono con forza il tema della corretta comunicazione per promuovere queste soluzioni. (vedi FIGURA 2)

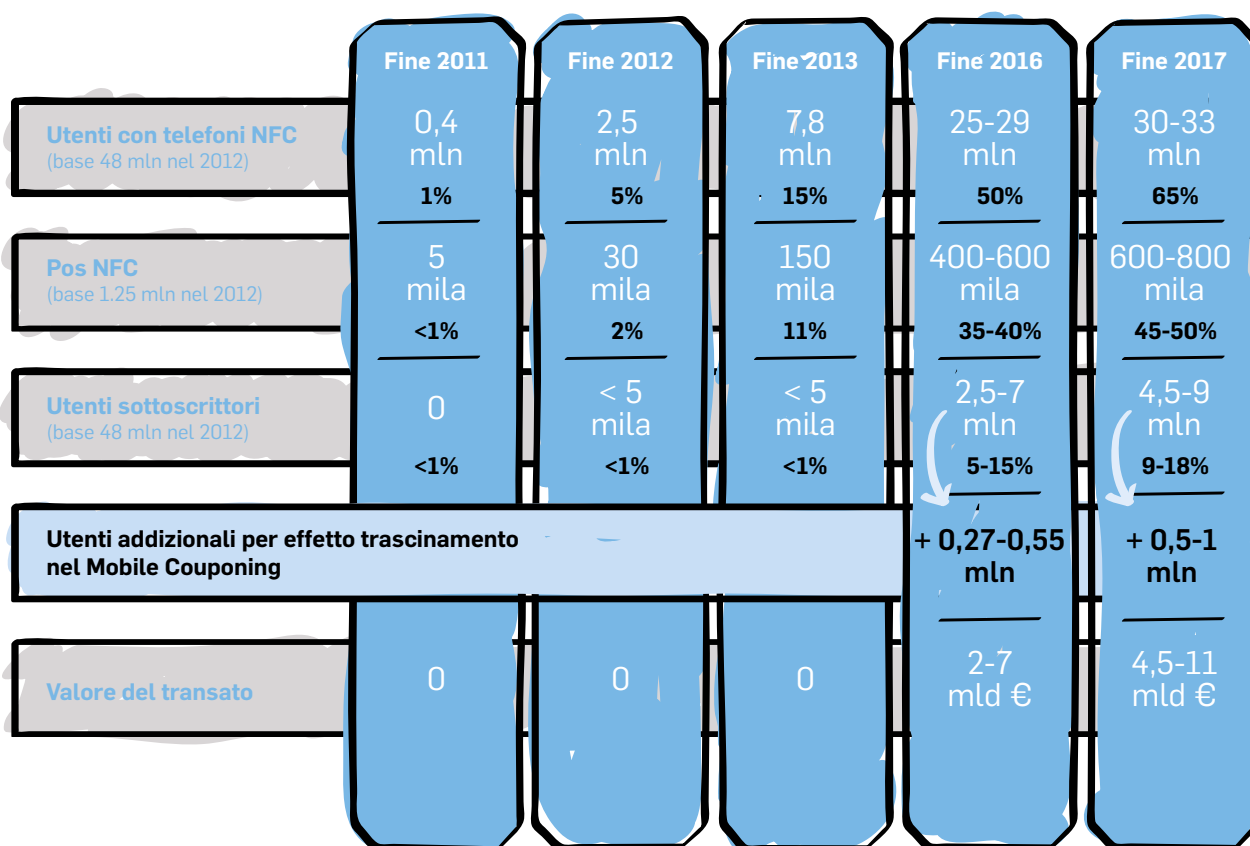
FIGURA 2

IL MOBILE PROXIMITY PAYMENT & COMMERCE

La struttura dell'ecosistema NFC Sim based

 @Cupmar

Oggi quasi 14 milioni di smartphone hanno la tecnologia NFC. Quelli nuovi la avranno. #ecommerce #innovazione



Cresce invece più rapidamente la rete di accettazione dei Pos abilitati al contactless (150.000 Pos a fine 2013, quintuplicati rispetto al 2012 e pari all'11% dei Pos bancari installati). I primi dati confermano che questa innovazione è utilizzata prevalentemente nei micro-pagamenti (scontrino medio 25 euro), producendo un positivo effetto di sostituzione del contante. **L'Osservatorio Mobile Payment & Commerce del Politecnico di Milano** stima che a fine 2016 vi saranno oltre 20 milioni di carte contactless in circolazione, di cui almeno il 20% attive, e oltre 500.000 Pos che arriveranno ad intercettare 2,5 miliardi di euro l'anno in questa modalità senza contatto.

Il recente lancio dell'iPhone 6 dotato di tecnologia NFC per i pagamenti contactless oltre che l'accelerazione di banche e telco su questo fronte non potrà che consolidare questo sistema di pagamento. Ma secondo l'Osservatorio uno dei temi di maggiore importanza per far spiccare il volo al mobile payment è quello dell'integrazione della soluzione di pagamento con altri servizi per i consumatori.

Se da un lato esiste la necessità di informare meglio e di più i consumatori sui benefici e le applicazioni del mobile proximity payment, dall'altro puntare sui servizi addizionali, come couponing e ticketing avrebbe un effetto di contagio e di diffusione dell'ecosistema mobile. L'Osservatorio stima infatti che, limitatamente ai soli possessori di smartphone NFC, al 2017 potrebbero esserci da 7,7 a 10,7 milioni di utenti di mobile couponing, con un incremento di circa il 13% del volume di ricavi complessivi. ■

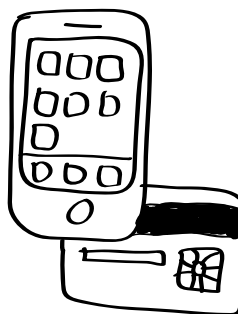
Consumatori ed esercenti: freni e paure del mobile payment

S secondo i dati raccolti dall'Osservatorio Mobile Payment & Commerce del Politecnico di Milano, a convincere i consumatori ad adottare i pagamenti attraverso lo smartphone è l'utilità dal suo utilizzo. In particolare nel caso del *mobile remote payment*, il 67% degli italiani (indagine Cawi Doxa) conosce le opportunità offerte dal sistema e il 30% ha effettuato un acquisto con il telefonino per il ticketing (parcheggi o trasporto pubblico locale), vendite time based (Groupon, offerte, aste, ecc.), prenotazioni di alberghi.

È invece più critico l'atteggiamento nei confronti del mobile *proximity payment*, per il quale l'interesse è tutto da dimostrare: il 43% del campione di 1.000 utenti tra i 18 e i 60 anni conosce questa modalità di pagamento (e il 26% ne è addirittura entusiasta) e il 63% è interessato a utilizzarla. Ma l'84% non conosce il sistema NFC. La barriera principale resta però il timore di smarrimento dello smartphone (42% del campione) e la sensazione di sentirsi poco sicuri (41%).

A fronte di questa incertezza del consumatore, anche gli esercenti frenano sugli investimenti, ritengono che non ci siano le premesse per un positivo ritorno degli investimenti, anche perché il ventaglio delle soluzioni da adottare è molto ampio, quindi confuso, opaco. Poco considerata è l'implementazione di soluzioni che ridisegnino l'esperienza d'acquisto all'interno del punto vendita fisico, mentre più diffuse sono le funzionalità supportate da mobile in fase di pre-vendita (96% store locator, 78% volantino, 38% lista della spesa). Per contro, solo il 9% dei retailer ha abilitato un servizio di self scanning con lo smartphone, solo il 4% supporta la loyalty card, il 2% operazioni di m-commerce.

Nessuno al momento adotta soluzioni per migliorare il coinvolgimento del consumatore nel punto vendita: dall'*extended packaging* all'*instore positioning*, al *mobile queue* per monitorare il proprio turno di servizio, al *mobile ordering* per anticipare l'ordine prima di entrare nello store. Ma soprattutto, anche con riferimento alle soluzioni citate, molti retailer ritengono che i benefici generati siano molto più efficaci che efficienti, quindi non se ne vedono i benefici economici e crescono i dubbi sul ritorno dell'investimento. Nondimeno, la testimonianza di **Esselunga**, dimostra come adottando degli adeguati interventi, come il collegamento del pagamento con carta contactless a promozioni mirate e migliorando l'esperienza utente, ruotando verso l'esterno della cassa il Pos, i risultati non mancano e oggi, a poco più di quattro anni dall'esperienza pilota, le transazioni siano ormai stabilmente intorno alle 70.000 unità mensili.



Non Food: il consumatore disegna il futuro degli acquisti

L'edizione 2014 dell'Osservatorio Non Food delinea gli scenari futuri dello shopping e dei processi di acquisto, che risulteranno permeati dalla convivenza di digitale e fisico, combinati in diverse soluzioni.

Nella battaglia per acquisire il favore dei consumatori vincerà il fisico o il digitale? È questa la domanda al centro dell'“Osservatorio Non Food” di **GS1 Italy | Indicod-Ecr** che nell'edizione 2014 si concentra sul consumatore e sui cambiamenti innescati dal combinato disposto di 6 anni di crisi dei consumi e della rivoluzione digitale.

Che, è vero, ha messo il consumatore al centro, ma la concorrenza è parecchio affollata, tra sollecitazioni provenienti dal mondo fisico e da quello digitale. Tanto che se nelle definizioni più gettonate per indicare il futuro del settore Non Food, e più in generale il sistema dei consumi, risaltano termini come personalizzazione, relazione, esperienza, soluzioni, convergenze e complessità.

Digitale o fisico?
prepariamoci allo
zero channel

IL CALO DEL NON FOOD

Nel generale calo dei consumi che ha caratterizzato anche il 2013, il non alimentare è il settore che ha risentito maggiormente dei tagli di spesa delle famiglie, con una flessione a valori correnti del 4%, dove il trend dei prodotti grocery è in calo dello 0,9%.

Si assottiglia ulteriormente la sua incidenza sui consumi complessivi: 16,3% nel 2013, quando era del 16,7% nel 2012 e 17,5% solo nel 2009.

VALORI CORRENTI (000.000)	2009	2010	2011	2012	2013	VAR% 2013 VS 2012
Consumi non alimentari ISTAT	161.617	170.438	173.000	161.288	154.886	-4,0
Servizi e categorie di prodotto non considerate	54.938	61.333	65.399	59.305	56.896	-4,1
Mercati non alimentari Osservatorio Non Food GS1 Italy Indicod-Ecr	106.679	109.105	107.601	101.983	97.990	-3,9

Base: tavola/grafico/figura 4 – Consumi Non Food (valori correnti)

Fonte: GS1 Italy | Indicod-Ecr “Osservatorio Non Food” 2014

I comparti del settore monitorati dall'Osservatorio Non Food di **GS1 Italy | Indicod-Ecr** (abbigliamento e calzature, tessile, cancelleria, articoli per lo sport, giocattoli, mobili e arredamento, bricolage, edutainment, elettronica di consumo, profumeria, ottica) hanno raggiunto nel 2013 un valore complessivo di circa

98

miliardi di euro, segnando una flessione del 3,9% (nel 2012 era stata del 5,2%).

Solo mobili e arredamento (-3,5%), bricolage (-2,6%) ed edutainment (-7,6%) sono quelli che, pur man-

tenendo un saldo negativo, hanno visto ridursi il calo rispetto all'anno precedente.

Quanto ai canali, lo sviluppo di ipermercati e supermercati continua a trovare forti difficoltà, a causa della capillarità dei punti vendita specializzati e dalle politiche commerciali messe in atto dalle grandi superfici specializzate, e perdono quota in quasi tutti i comparti monitorati, registrando un calo complessivo di:

-2% e **-0,1%**

gli ipermercati

i supermercati

Per il primo anno il numero di ipermercati presenti sul territorio, al saldo tra aperture, chiusure e passaggi di formato, è in diminuzione. La rete moderna specializzata, dopo il primo segnale negativo dello scorso anno, continua a contrarsi: nel complesso si rileva un

-2,5%

anche in conseguenza di una

sempre più aspra competizione multi-canale.

 @AleBaricco

@GS1Italy El miedo a ser derrotados y destruidos x hordas bárbaras es tan viejo como la historia de la civilización #NonFood #barbaros

In ogni caso la strada verso il digitale è tracciata. «In Italia il numero dei consumatori convertiti al digitale e quello dei nativi digitali ha ormai superato i consumatori tradizionali», ricorda Marco Cuppini, direttore studi e ricerche di **GS1 Italy | Indicod-Ecr**. Con quale impatto sul processo di acquisto? E con quali prospettive per la distribuzione? «Questa crisi che preferisco chiamare metamorfosi – continua Cuppini – ci sta portando in terreni diversi rispetto al passato. Ci sono **onde lunghe di cambiamento** partite prima della crisi che stanno arrivando a compimento e ci porteranno ad avere un consumatore diverso dal passato. Anche le aziende si stanno trasformando, probabilmente in maniera più lenta rispetto al consumatore, ma per certo non aspettiamoci una situazione uguale a quella che abbiamo lasciato. Dobbiamo prendere atto che la competizione è aumentata. I competitor non sono più quelli che abbiamo sempre conosciuto ma, in particolare nel Non Food, sono arrivati nuovi operatori che si occupavano di altro e che hanno cominciato a vender prodotti, a dialogare con i consumatori. Questa arena competitiva allargata fa sì che, conseguentemente, attorno al consumatore ruotino talmente tanti punti di contatto fisici e digitali che ne influenzano il comportamento d'acquisto. Il consumatore sta imparando rapidamente a essere al centro di questa attenzione e a utilizzare i touch point in maniera efficace: si informa per esempio prima di fare un acquisto importante e complesso come un personal computer (il 70% dei consumatori utilizza diversi touch point nell'elettronica di consumo) in maniera molto disinvolta»

70%

dei consumatori
utilizza diversi
touch point
nell'acquisto
dell'elettronica di
consumo

 @cupmar

Le cicatrici della crisi diventano nuovi valori (Edmondo Lucchi GfK Eurisko) #NonFood



Guarda il video
"Il futuro del Non Food è oggi"



Per **Luca Zanderighi**, economista e partner di **TradeLab**, «il forte elemento di cambiamento è nella fase pre, durante e post acquisto. Ciascuno sta ricombinando i processi di acquisto secondo percorsi propri: utilizza tutti gli strumenti a disposizione, confrontando prezzi e offerte, anche con altri consumatori. Quindi risulta meno permeabile alle promozioni e alla comunicazione tradizionale, condivide le proprie esperienze sui social e mette al centro interessi e valori».

Questo sul fronte dell'offerta. Ma è su quello della domanda che la questione si complica, perché quello che manca, o meglio quello che il retail sta faticosamente ricercando è come riuscire a intercettare il consumatore, che va verso una lenta ma inevitabile via digitale allo shopping (in fondo lo smartphone di **Amazon** è stato lanciato proprio come una shopping machine, più che come telefono).

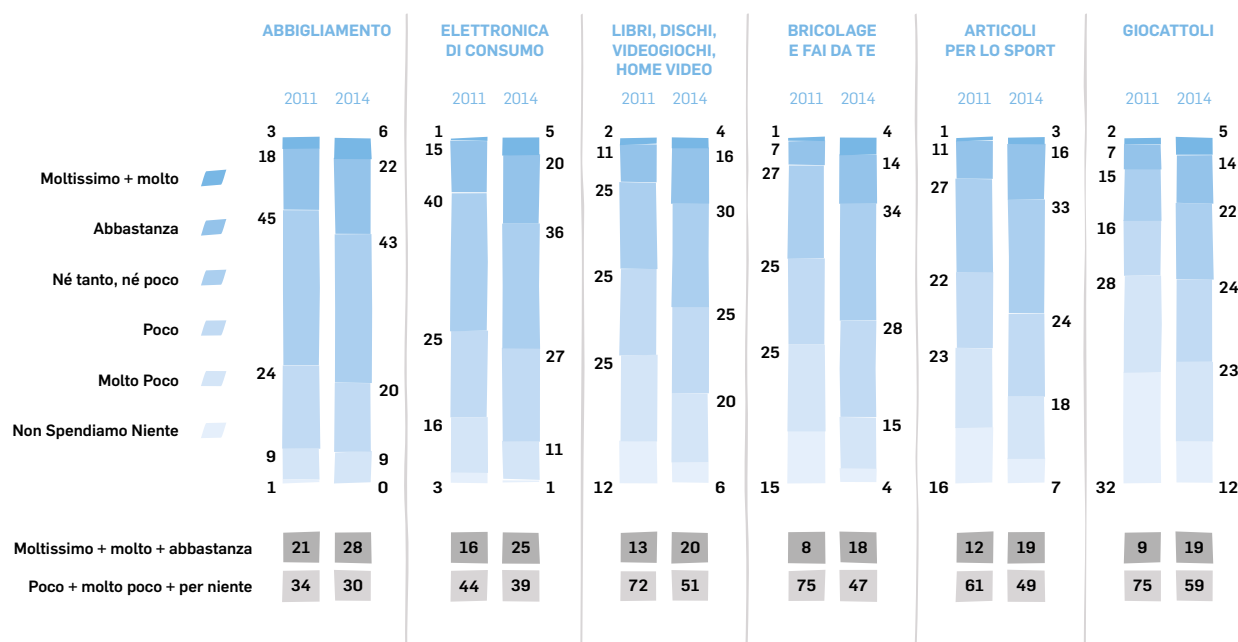
Quella che sta emergendo con forza è la **centralità della persona**. Lo sottolinea anche **Edmondo Lucchi** che dalla ricerca effettuata per l'Osservatorio Non Food rileva come la crisi nei consumatori abbia lasciato cicatrici che sono diventati valori

In tutti i settori Non Food considerati nella ricerca (abbigliamento, elettronica di consumo, edutainment, bricolage e fai da te, giocattoli, articoli per lo sport), si è contratta sensibilmente la quota di famiglie che dichiarano di spendere "poco" o "molto poco". In realtà i volumi di spesa in ciascuno di questi settori si sono tendenzialmente contratti. (vedi **FIGURA 1**)

FIGURA 1

TREND DELLA SPESA IN FAMIGLIA NEI DIVERSI SETTORI NON FOOD

«Considerando i vostri redditi e le spese complessive della vostra famiglia, quanto spendete nella vostra famiglia per...?»



Dato di trend (confronto 2011-2014) **Base:** totale, N=750

Fonte: GfK Eurisko per GS1 Italy | Indicod-Ecr "Osservatorio Non Food" 2014

«La vera differenza rispetto al passato, è che ora gli italiani si sono un po' abituati, e quindi hanno rivisto i propri riferimenti di spesa», afferma Lucchi. Il quadro che emerge è quello di una progressiva **"normalizzazione" della crisi** all'interno della vita e delle scelte dei consumatori. Vincoli e limitazioni ci sono e ci saranno anche in futuro. E quindi il consumatore sta imparando a "viverci dentro", con nuovi strumenti, e attese adeguate. «Il settore retail da lì dovrà partire. Non è realistico aspettarsi nessun superamento

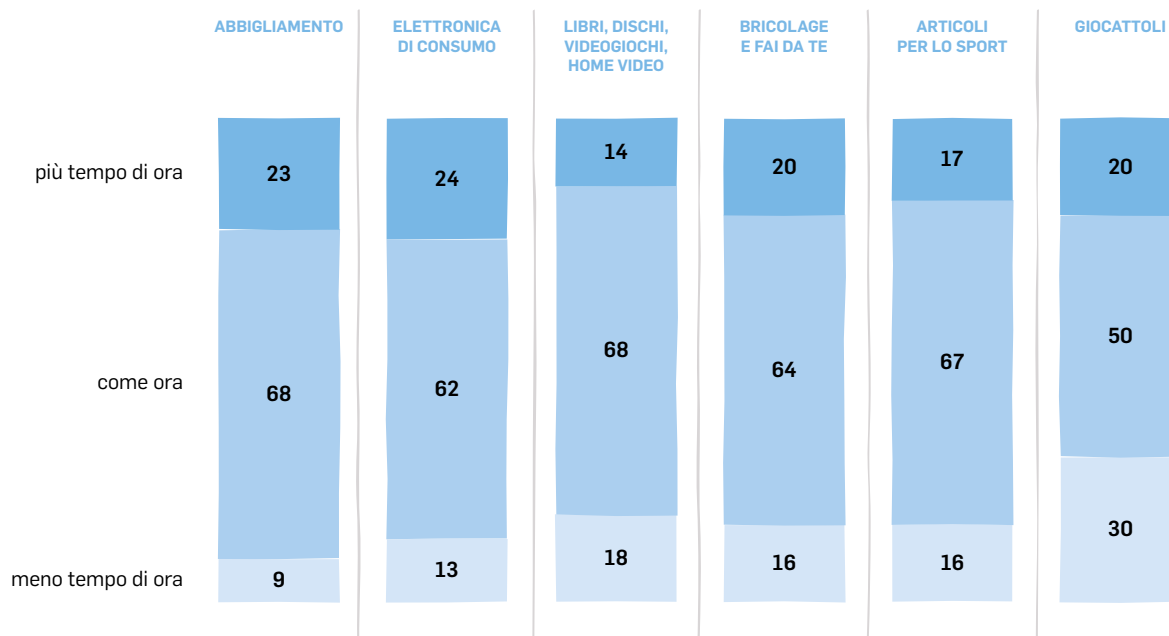
salvifico e un ritorno ad abitudini e stili di acquisto spensierati» sottolinea, mettendo il primo punto fermo al ragionamento. Ma attenzione. Se la crisi ha cambiato gli orientamenti e i comportamenti d'acquisto nel Non Food, l'avanzata digitale avrebbe invece un ruolo secondario, che coinvolge solo una minoranza di rappresentanti delle famiglie italiane (che va dal 6% nell'abbigliamento, al 20% nell'elettronica di consumo). Significa che il futuro del Non Food sarà dominato dalla leva prezzo? «Non propriamente

– spiega Lucchi – perché proprio per la variabilità dei comportamenti è importante concentrarsi sui target, per scoprire che circa il 20% degli acquirenti rientrano in una categoria di *top spender*, dai quali dipende l'80% del business generato». Se per i *less spender* la principale esigenza è la minimizzazione della spesa, per i *top spender* diventa significativo il peso del digitale nel processo di acquisto, prevalentemente di tipo informativo-organizzativo, meno se pensiamo al commercio elettronico.

FIGURA 2

IL TEMPO DEDICATO AGLI ACQUISTI IN FUTURO DAI TOP SPENDER IN CIASCUN MERCATO

«Per i suoi acquisti di ... lei ritiene che fra 3-4 anni dedicherà...»



Base: top spender in ciascun mercato

Fonte: GfK Eurisko per GS1 Italy | Indicod-Ecr "Osservatorio Non Food" 2014

Quale sarà dunque in futuro la logica di approccio dei top spender agli acquisti Non Food? Si evidenzia innanzitutto una grande demarcazione tra chi ritiene che gli acquisti Non Food siano soprattutto un "piacere" (con punte del 70% per i libri e del 67% per i giocattoli) e l'altra metà che li pensa soprattutto come una "necessità". «È un risultato tutt'altro che scontato - sottolinea Lucchi - perché la crisi ha scavato in profondità, i consumi rimarranno d'ora in poi per lo più sotto controllo, il prezzo è un riferimento

ineludibile, ma il piacere dello shopping non è destinato a scomparire. La gratificazione che l'acquirente cerca nel processo (quindi non solo "nell'esito") dell'acquisto conferma che vi è un futuro per tutti i canali e le insegne che sapranno costruire intrattenimento ed experience». (vedi FIGURA 2)

La ricerca ha anche cercato di individuare quali sono i comportamenti e le logiche che muovono i consumatori nelle preferenze verso determinati canali e

Il piacere dello shopping non è destinato a scomparire

insegne. Per esempio Il risparmio economico è un criterio abbastanza trasversale e importante, ma non è certo l'unico.

Il “saving” prevale nei settori dell'abbigliamento, del bricolage, degli articoli sportivi e dei giocattoli. Ma per l'elettronica di consumo e nell'entertainment è più importante la “sicurezza del valore” cioè la certezza della validità e qualità dei prodotti acquistati. Due settori presentano logiche di fondo simili per il processo di acquisto: il bricolage e gli articoli sportivi. Assieme al risparmio economico privilegiano infatti la personalizzazione, cioè il reperimento di prodotti in linea con le proprie esigenze, l'innovazione e la libertà di scelta (cioè l'assortimento di prodotti e marche).

Nell'elettronica di consumo, la sicurezza del valore, l'innovazione e l'experience del processo d'acquisto risultano più richiesti del risparmio economico. Nel settore dei contenuti/entertainment, la logica di risparmio è più rilevante (ma meno della sicurezza del valore); contano poi molto la libertà di scelta (cioè l'assortimento) e la piacevolezza dell'esperienza di fruizione del punto vendita.

Aggregando ulteriormente alcune di queste logiche in un numero più contenuto di macro-logiche di fondo, si rileva che il processo di acquisto Non Food nel futuro non viene dunque vissuto come qualcosa di “semplice” ed “essenziale”. Prevale invece una “**multidimensionalità delle attese**”, alla quale dovrà corrispondere una strategia di offerta (a livello di canali e di insegne) di tipo complesso, articolato, multiforme. (vedi [FIGURA 3](#) & [FIGURA 4](#))

FIGURA 3

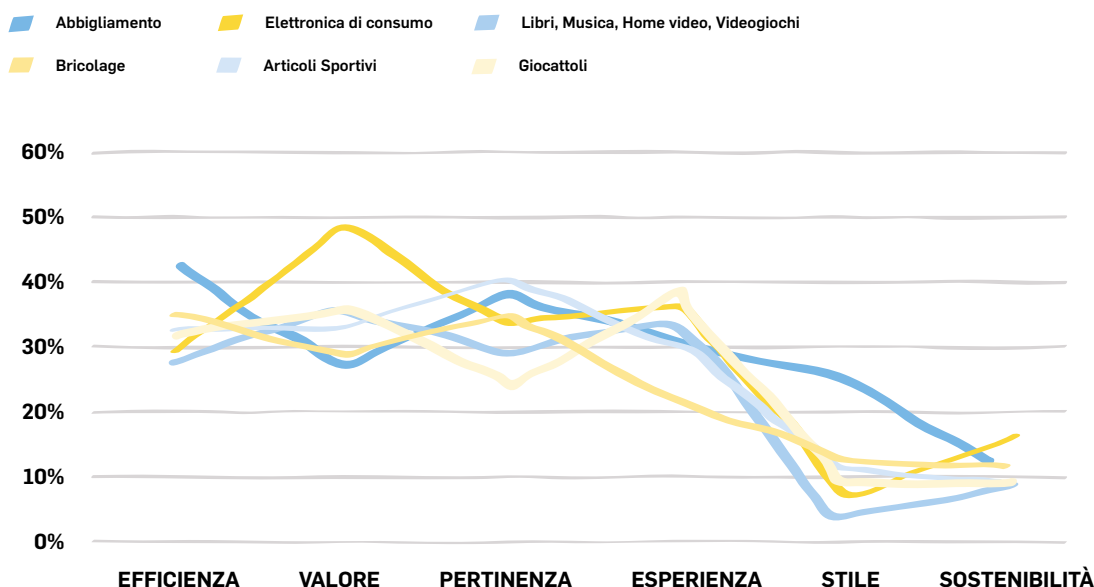
LE LOGICHE DEGLI ACQUISTI NON FOOD IN FUTURO

logiche singole	spiegazione	macrologiche
Il risparmio economico	La possibilità di spendere il meno possibile	Efficienza
Il risparmio di tempo e di fatica	Effettuare gli acquisti nel minor tempo possibile	Efficienza
La sicurezza del valore	La certezza di aver acquistato prodotti validi, ottimali	Valore
L'innovazione	L'originalità, la particolarità e l'avanguardia tecnica dei prodotti	Valore
La libertà di scelta	Poter scegliere fra tutti i prodotti e le marche esistenti allo stesso tempo	Pertinenza
L'experience: il divertimento	Il divertimento, il piacere di guardare, valutare e confrontare i prodotti	Esperienza
La scoperta e la sorpresa	Poter trovare novità sempre differenti	Esperienza
La compagnia e la convivialità	La possibilità di condividere gli acquisti con altre persone	Esperienza
Lo stile	La possibilità di esprimere la propria personalità al meglio attraverso i prodotti	Stile
La sostenibilità e il valore etico	Poter acquistare prodotti rispettosi dell'etica e dell'ambiente	Sostenibilità

Fonte: GfK Eurisko per GS1 Italy | Indicod-Ecr “Osservatorio Non Food” 2014

FIGURA 4

LE MACROLOGICHE DEGLI ACQUISTI NON FOOD IN FUTURO



Base: top spender in ciascun mercato

Fonte: GfK Eurisko per GS1 Italy | Indicod-Ecr "Osservatorio Non Food" 2014

In altri termini, è più che probabile che in futuro saranno sostenibili varie e ben differenti strategie di relazione con il consumatore.

Per questo, l'antinomia tra canale fisico o digitale sembra essere più una questione preminente dal lato dell'offerta, della competizione tra attori dei vari canali, dai pure player ai *brick&mortar*. Perché la ricerca evidenzia che dal lato della domanda, la quota maggioritaria dei rappresentanti delle famiglie italiani risulta ancorata ancora sul canale fisico, in tutte e tre le fasi del processo di acquisto: l'incontro con idee e spunti d'acquisto, la raccolta di informazioni e la vera e propria

transazione/appropriazione del bene. Presso i top spender, invece la quota principale di individui si orienta invece su una compresenza, affiancamento o alternanza del fisico e del digitale in tutte e tre le fasi del processo. (vedi FIGURA 5)

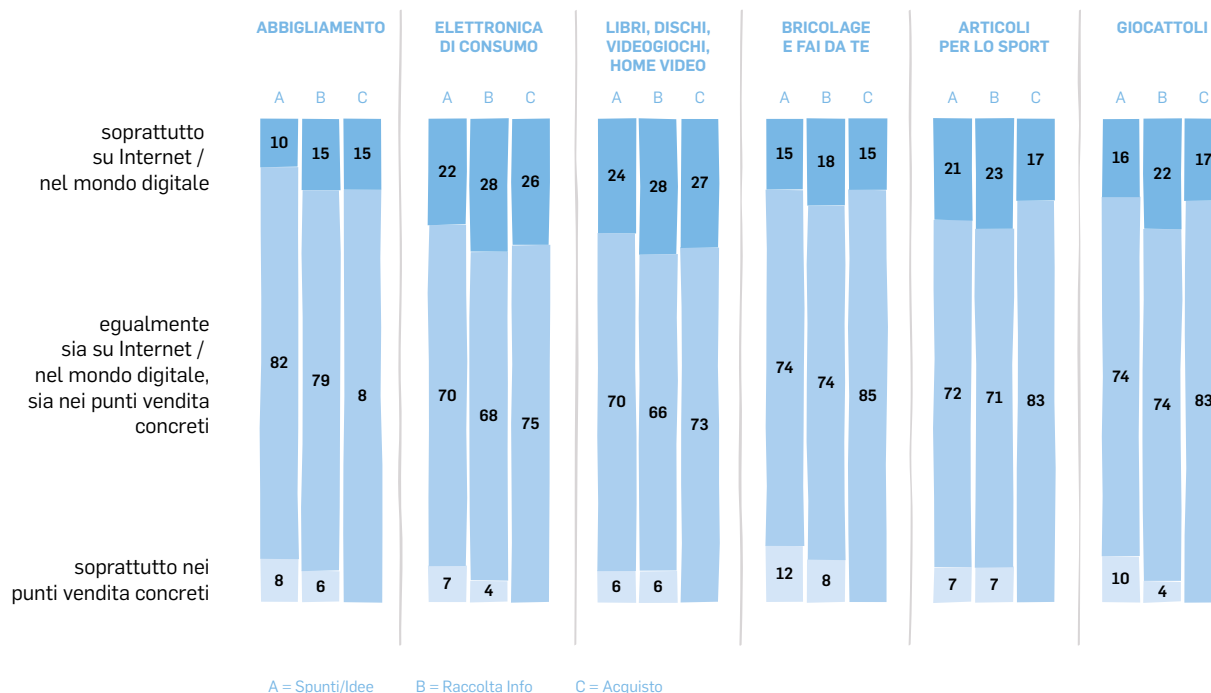
«Il risultato veramente cruciale è dunque il seguente: il pubblico già in sintonia con il canale digitale non intende affatto abbandonare il canale fisico. Neanche fra 3-4 anni. Vuole entrambi!» conclude Edmondo Lucchi.

A proposito dell'equilibrio tra digitale e fisico i punti vendita dove vanno a finire? «Certamente devono essere in grado di integrare le tecnologie e governare

il cambiamento - puntualizza Marco Cuppini - fornendo nuovi servizi (il click&collect, il gps nei grandi centri commerciali, le app per le informazioni), ma il negozio fisico ha dalla sua parte la grande arma della relazione face to face con il cliente, un unicum che se ben architettato gli consentirà un futuro certo». ■

FIGURA 5

ACQUISTI IN FUTURO: CANALI DIGITALI O CONCRETI



Base: orientati all'acquisto anche su canali digitali

Fonte: GfK Eurisko per GS1 Italy | Indicod-Ecr "Osservatorio Non Food" 2014

Fisico e digitale: quale futuro?

«Non bisogna mettere in contrapposizione i canali fisico e digitale. Quello che importa è conoscere il cliente. Per Sephora l'e-commerce è l'estensione di quanto abbiamo sperimentato negli anni con la carta fedeltà».

Silvia Broccatelli, Sephora Italia

«La differenza tra i canali ha un senso solo per noi addetti ai lavori. Il consumatore ha interesse ad acquistare e con l'e-commerce cerchiamo di offrire un servizio in più. Il Non Food deve differenziare l'offerta dell'online mano-

vando leve diverse, perché i target sono diversi».

Roberta Viviani, Coop Italia

«Per il retail Non Food si apre un periodo di riorganizzazione, secondo alcune direttrici principali: la riconfigurazione del portfolio delle reti di vendita (in termini di numero, dimensioni medie, polarità commerciali) con maggiore flessibilità operativa; il ridisegno degli assortimenti di prodotti, brand, servizi perché il confronto dei prezzi e la disponibilità fisica spingono a cercare nuovi motivi per far scegliere il punto vendita

dal consumatore; lo sviluppo della capacità di utilizzo dei dati e degli strumenti di analisi a supporto del processo decisionale».

Luca Zanderighi, TradeLab

«Ci dobbiamo preparare allo zero channel, a un'unica piattaforma di vendita, perché il consumatore vuole essere libero di decidere come e dove comprare, perché ha le competenze e gli strumenti per gestire le operazioni di acquisto. È questo il motivo per cui il centro commerciale è diventato un luogo di frequentazione al pari dei centri urbani. È fondamentale che i retailer comprendano che siamo di fronte a qualcosa di cui non percepiamo ancora le

dimensioni».

Pietro Malaspina, past president di CNCC (Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali)

«I punti vendita fisici dovranno dare valore all'esperienza in cui mente e corpo si incontrano. Siano piccole superfici con una selezione mirata di proposte e con un proprio stile, o grandi superfici, a prevalere sarà una scelta autoriale del punto vendita. È terminata l'epoca dell'assortimento infinito con proposte "aspecifiche": la vita dei retailer fisici non sarà semplice nei prossimi anni».

Edmondo Lucchi, GfK Eurisko

3/ UN ANNO DI GS1 ITALY

È un vero work in progress l'attività di GS1 Italy | Indicod-Ecr nel rispondere alle richieste provenienti dalle diverse filiere. L'adozione del linguaggio comune e condiviso degli standard migliora la vita delle persone e crea valore per le aziende.

GS1
SOSTENIBILITÀ EDI
EFFICIENZA RFID
SUPPLY CHAIN
TRASPORTI
35.000
IMPRESSE
STANDARD
CORSI DI
FORMAZIONE
LARGO CONSUMO EDI
HEALTHCARE STUDI

INNOVAZIONE
MOBILE E-COMMERCE
OSSERVATORIO
EURITMO
SOLUZIONI
CODIFICA
LOGISTICA
CATALOGO ELETTRONICO
INDICOD-ECR
EPC
SUPPLY
CHAIN
CODICE A
BARRE

FOTOCATALOGO
ECR CATEGORY
MANAGEMENT
GDSN
LINGUAGGI
COMUNI
GS1
ITALY
TRACCIABILITÀ

LAB
PROCEDURA
CODIFICA
RFID
EPC
OSSERVATORIO
SUPPLY CHAIN
IMMAGINO

Il cantiere degli standard è sempre aperto

Dal largo consumo alla pubblica amministrazione alla sanità passando per i soccorsi di emergenza, per la tracciabilità, la sicurezza e la gestione delle eccedenze alimentari, le soluzioni basate sugli standard GS1 si applicano a sempre più settori.

Trecento persone provenienti da 35 paesi appartenenti alla community GS1 globale si sono dati appuntamento a Roma, all'inizio di ottobre per confrontarsi, per migliorare gli standard GS1 e per sviluppare soluzioni alle problematiche di business più urgenti. Cinque giorni in cui si sono alternate più di 40 sessioni, tra workshop di settore, gruppi di lavoro, sedute informative e gruppi di approfondimento, che si sono focalizzati su diversi temi, tra cui: *retailing omni-channel*, trasporto e logistica, *data quality*, tracciabilità *event-based*, *digital commerce*.

Il codice a barre GS1
viene letto

5

miliardi di volte
al giorno

È la prova di quanto GS1 sia un vero e proprio cantiere costantemente aperto sulle emergenti richieste provenienti dalle varie filiere, da quella farmaceutica e sanitaria alla manifattura industriale, al largo consumo, da cui tutto è partito quarant'anni fa con il codice a barre che oggi scandisce le operazioni tra le imprese e tra il retail e il consumatore 25 milioni di volte ogni giorno.

Ma è anche la prova tangibile, come afferma **Bruno Aceto**, ceo di **GS1 Italy** | **Indicod-Ecr** «di come l'efficienza apportata dagli standard GS1 possa migliorare le vite delle persone e portare valore alle aziende. Il coinvolgimento



Guarda il video
"GS1 - making a difference
over 5 billion times a day"



della comunità GS1 per migliorare le soluzioni basate sugli standard GS1 a supporto dell'innovazione digitale rappresenta la chiave per il successo nel collegare le persone e soddisfare le necessità dei consumatori e dei vari settori».

Quello degli standard non è però un mondo immobile attorno al quale tutto procede alla massima velocità; è necessario un aggiornamento e un continuo allineamento con l'evoluzione delle necessità. «Al processo di sviluppo di nuovi standard GS1 prendono parte aziende e organizzazioni da tutto il mondo, perché ne comprendono il grande valore per il loro business, come è il caso delle nuove tecnologie digitali pensate per affrontare le nuove sfide omnichannel per il settore», puntualizza **Steve Bratt**, che in GS1 ricopre il doppio ruolo di chief technology officer e presidente per lo Standards Development.

EPCIS e CBV: che cosa sono

- EPCIS è un'interfaccia standard per la raccolta e la condivisione tra i vari player delle informazioni relative alla storia delle merci in movimento lungo la supply chain, identificate secondo lo standard GS1. Si tratta delle informazioni in grado di rispondere alle domande "che cosa, dove, quando e perché" sul ciclo di vita di un prodotto.
- CBV è il vocabolario standard che definisce i valori che possono essere utilizzati nello standard EPCIS, indispensabile per garantire l'interoperabilità tra gli utenti EPCIS. L'utilizzo congiunto di EPCIS e CBV consente ai partner commerciali di condividere senza ambiguità, informazioni in tempo reale sugli eventi reali nella supply chain.

Un caso significativo è il recente **aggiornamento degli standard Electronic Product Code Information Services (EPCIS) e Core Business Vocabulary (CBV)**, che insieme sono alla base della condivisione in real-time tra partner commerciali delle informazioni sui movimenti, sulla storia e sullo stato delle merci lungo tutta la supply chain globale.



Guarda il video
"Codice a barre GS1. Come
fare ad ottenerlo?"



EPCIS PER LA SICUREZZA ALIMENTARE

Grazie a EPCIS i partner commerciali possono utilizzare le informazioni sulla posizione e la storia dei singoli elementi che si muovono lungo la supply chain, aumentando così sicurezza, precisione, efficienza e visibilità sia nei processi interni che in quelli condivisi. EPCIS è infatti un prezioso strumento di tracking, tracing e recall delle merci e, grazie alle nuove funzionalità introdotte con questo upgrade, è in grado - tra le altre cose - di dettagliare le trasformazioni di prodotto e fornirne una geolocalizzazione precisa.

 @Acetob

The Zero Moment of Truth. Nel digitale la scelta si allontana dallo scaffale. L'informazione ha più valore, ma è di qualità? #dcx @GS1Italy

In concreto, per il settore alimentare e per quello sanitario può essere molto significativo conoscere tutti gli attributi del prodotto e la storia di tutti i soggetti intervenuti nella catena del valore dei prodotti stessi, così come la capacità di acquisire in tempo

reale informazioni chiave relative al lotto, come le date di scadenza, per fare un esempio. La capacità di acquisire informazioni lungo le varie fasi di trasformazione su quali ingredienti vengano utilizzati per realizzare un prodotto è una grande risorsa per rafforzare la fiducia dei consumatori in alimenti e prodotti sicuri.

Tracciabilità e rintracciabilità dei prodotti sono ovviamente determinanti nel settore alimentare e un corretto utilizzo degli standard GS1 può migliorare la sicurezza dei consumatori e aumentare l'efficienza complessiva della supply chain. «Questo è un passo fondamentale verso una rete globale di tracciabilità» ha dichiarato **Hans-Juergen Matern**, responsabile Sustainability & Regulatory Affairs di **METRO AG**.

EPCIS 1.1 favorisce infatti l'identificazione del lotto per quei prodotti in cui la serializzazione a livello di articolo non è sempre fattibile e la relativa tracciabilità risulta ancora più difficoltosa, come ad esempio i cibi freschi. «L'**identificazione a livello di lotto** apre una porta importante nell'industria alimentare verso la messa a punto di capacità che permettano la precisa e consapevole condivisione e visibilità di informazioni lungo la supply chain» ha commentato **Andrew Kennedy**, co-presidente del gruppo di lavoro sugli standard GS1 che ha sviluppato l'aggiornamento e presidente di **FoodLogiQ**, che offre soluzioni web-based e on-demand per la tracciabilità e la sicurezza alimentare.

Nella supply chain sanitaria, inoltre, l'utilizzo di standard GS1 come EPCIS 1.1 che abilitano la serializzazione, la tracciabilità e rintracciabilità dei prodotti,

I nuovi vertici di GS1 Italy | Indicod-Ecr 2014-2016

A fine giugno il nuovo Consiglio direttivo di **GS1 Italy | Indicod-Ecr** ha nominato presidente **Marco Pedroni**, presidente di Coop Italia, nello spirito di alternanza tra industria e distribuzione nel ricoprire la carica. Ha inoltre eletto alla vicepresidenza dell'associazione:

- **Giuseppe Brambilla di Civesio**, presidente Carrefour Italia.
- **Sami Kahale**, presidente e amministratore delegato Procter & Gamble Italia.
- **Antonio Posa**, general manager Kellogg Southern Europe.

Tra i temi in agenda per il triennio 2014-2016 vi sono, sul lato GS1, gli standard, il catalogo elettronico, la digitalizzazione. Sul fronte Ecr, innovazione nella supply chain, sostenibilità e ricerche.

garantisce di operare nel rispetto delle nuove normative mondiali. Questo aspetto è fondamentale per consentire al mondo della sanità la conformità, ad esempio, al **FDA Drug Quality and Security Act (DQSA)** statunitense, riducendo al minimo le occasioni di contaminazione, adulterazione, diversioni, o contraffazione di prodotti farmaceutici.

Ma con EPCIS 1.1 anche il settore dell'abbigliamento potrà realizzare una maggiore accuratezza della gestione del magazzino e migliorare la disponibilità a scaffale degli articoli.

TEST DI TRACCIABILITÀ

È particolarmente interessante il test nazionale di tracciabilità che **GS1 Italy | Indicod Ecr** ha già svolto in due diverse occasioni (l'ultimo in ottobre) coinvolgendo insegne della distribuzione e aziende industriali che, per la procedura e per le informazioni scambiate, è diventato un punto di riferimento per altre organizzazioni ed authority a livello europeo impegnate, insieme alle aziende di produzione e distribuzione, nella verifica di sistemi di tracciabilità di filiera. Le informazioni

richieste nei test sono suddivise in due principali categorie:

- Informazioni di **identificazione del prodotto**, che permettono di individuare l'unità consumatore oggetto del test (GTIN, lotto, data di scadenza, ecc.)
- Informazioni di **flusso** relative al prodotto, che permettono di individuare le diverse configurazioni logistiche e le movimentazioni subite dalla merce precedentemente identificata (GTIN imballo, GS1 SSCC, quantità, luogo di spedizione e ricevimento, numero DDT, ecc.).

Quest'attività tiene impegnate le aziende coinvolte per 48 ore al massimo dal momento dell'invio della comunicazione di richiesta delle informazioni relative al prodotto scelto per lo svolgimento del test.

«**GS1 Italy | Indicod-Ecr** è un'associazione importante per le imprese della distribuzione e dei beni di largo consumo italiane, molto più di quanto i cittadini sanno. In questi anni è stato fatto un bel lavoro per migliorare

Ecr Italia riapre il tavolo di lavoro sull'OSA (Optimal Shelf Availability)

tutti i sistemi di codifica così da permettere alle merci di fluire meglio dai produttori ai consumatori. Come importante è stato il lavoro sui temi dell'efficienza logistica, della gestione degli sprechi, della etichettatura e della trasparenza per i consumatori», ha detto **Marco Pedroni**, presidente di Coop Italia, al momento della sua nomina a presidente dell'associazione. E ha proseguito: «In **GS1 Italy | Indicod-Ecr** le imprese trovano un punto di lavoro comune per argomenti che sono pre-competitivi nelle relazioni reciproche, 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 (distribuzione e industria) su temi ben definiti è stato e sarà fondamentale».

IL PROGETTO OSA

L'idea di un cantiere perennemente aperto, che caratterizza le attività di **GS1 Italy | Indicod-Ecr**, pronto a cogliere le sollecitazioni dal mondo delle imprese con l'obiettivo di migliorare la vita delle persone, si ritrova nei due tavoli di lavoro Ecr sulla Optimal shelf availability (OSA: disponibilità dei prodotti a scaffale) e sulla gestione delle eccedenze alimentari.

A distanza di dieci anni dalla conclusione della prima fase che aveva portato alla condivisione di un manuale con i metodi, il processo e gli strumenti per sviluppare e valutare le iniziative OSA, Ecr Italia ha accolto l'invito delle aziende associate a riaprire i lavori. L'OSA è un indicatore chiave del livello di servizio al consumatore e si ripropone come un tema critico per le aziende del largo consumo.

In uno scenario di riferimento dove molte cose (i processi e i sistemi di previsione e riordino, la gestione dei flussi fisici diretti o via CeDi, nonché le aspettative e i comportamenti del consumatore) sono cambiate rispetto a dieci anni fa, sono emerse nuove criticità nel garantire la disponibilità a scaffale e l'esistenza di una molteplicità di cause che tutt'oggi determinano le rotture di stock.



GESTIONE DELLE ECCEDENZE ALIMENTARI

Ridurre gli sprechi alimentari intervenendo sugli assi della prevenzione, della redistribuzione, del riciclo, del recupero e della eliminazione delle eccedenze è il tema su cui è impegnato un apposito tavolo di lavoro Ecr Italia che, nel corso del 2013 ha identificato azioni ed iniziative finalizzate alla prevenzione, focalizzando l'analisi sugli aspetti che toccano i processi di interfaccia tra le imprese industriali e distributive.

È ora il momento della seconda fase di lavoro che mira ad approfondire i possibili modelli di trattamento delle eccedenze, focalizzando l'attenzione sulla redistribuzione, come prima alternativa di gestione dei surplus alimentari. E si pone anche l'obiettivo di aumentare la cultura/conoscenza a livello aziendale sui percorsi di gestione delle stesse.

L'approfondimento dei modelli di gestione delle eccedenze

OSA: UN FRENO ALLE ROTTURE DI STOCK

Quando un consumatore si reca in un punto vendita per acquistare un determinato prodotto e non lo trova sullo scaffale, ecco una vendita mancata, che era evitabile. Le aziende che hanno attivato iniziative OSA (disponibilità del prodotto a scaffale) hanno dichiarato di aver rilevato significative riduzioni di Out Of Stock, che si traducono in aumento delle vendite nella misura del +9%.



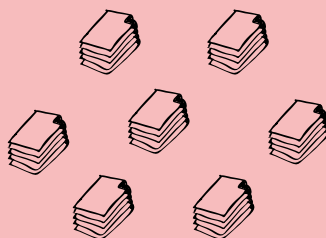
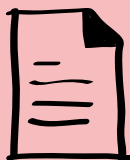
MONITORAGGIO E BENCHMARKING

Per promuovere l'OSA a processo strutturato e condiviso, il passo successivo è la costruzione di un sistema condiviso del suo monitoraggio, che consenta gli opportuni benchmarking tra i diversi "sottosistemi". Alla base, serve quindi un cruscotto standard di indicatori di performance (KPI) condivisi tra industria e distribuzione.

DA PROGETTO A PROCESSO E DA PROCESSO A SISTEMA

Il gruppo di lavoro Ecr Italia ha delineato il percorso da seguire in questi termini. Più che singoli progetti OSA su specifici prodotti o categorie attivati con un numero limitato di partner commerciali, emerge la necessità di passare ad un processo continuativo e condiviso di presidio sull'OSA che consenta di intervenire tempestivamente nella gestione delle cause che determinano le rotture di stock. A livello aziendale, diventa importante coinvolgere diversi processi operativi e gestionali e stimolare il contributo di tutti, dalla prima linea alle funzioni centrali, dal livello operativo all'alta direzione.

Per rendere facilmente replicabili iniziative sull'OSA con partner commerciali diversi, è emersa l'esigenza di trovare nella relazione industria/distribuzione un approccio comune per la condivisione dei dati, pur nel rispetto della loro riservatezza.



IL CONSUMATORE

In questo percorso di miglioramento dell'OSA non meno importante è la comprensione del comportamento del consumatore di fronte alle rotture di stock, dell'evoluzione delle sue aspettative e delle sue abitudini. Questo sarà il focus di una nuova edizione della ricerca sul consumatore fatta nel 2003, già prevista tra le prossime attività del gruppo di lavoro Ecr Italia.

porterà ai seguenti output:

- Costruzione di alberi decisionali per la gestione delle eccedenze.
- Identificazione di aree di collaborazione di filiera nella gestione dell'eccedenza.
- Identificazione di *best practice* nella strutturazione dei processi di gestione dell'eccedenza.
- Analisi di criticità/ostacoli alla riduzione dello spreco alimentare (ad esempio: reputazione, sicurezza alimentare, risorse disponibili, vincoli logistici).



LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Sebbene l'attività core di **GS1 Italy | Indicod-Ecr** si concentri sulla filiera del largo consumo, i campi di intervento si ampliano sempre di più. Ne è un esempio l'accordo siglato con l'**Agenzia per l'Italia Digitale - Presidenza del Consiglio dei Ministri** per mettere gratuitamente a disposizione delle pubbliche amministrazioni, centrali e locali, i codici GS1 GLN (Global Location Number) che facilitano l'utilizzo dei sistemi di pagamento elettronici. Ad ogni ente pubblico italiano, sia esso centrale o locale, può essere così assegnato un codice GS1 GLN, utilizzabile per codificare correttamente i documenti emessi, compresi gli avvisi di pagamento diretti ai cittadini,

Il Lab di GS1 Italy è anche virtuale



Prova il virtual tour del Lab di GS1 Italy

Un tour interattivo all'interno di Google Places consente di scoprire gli ambienti e l'attività del Lab grazie a immagini a 360°, di "muoversi" all'interno degli ambienti del Lab, che copre un'area di 800mq circa, dove sono riprodotti i diversi ambiti della supply chain: dalla fine linea imballaggio, passando il ricevimento merci, lo stoccaggio merci ed il picking, proseguendo con la spedizione e concludendo con il punto vendita. Una novità importante che consentirà agli addetti ai lavori di entrare all'interno del centro di riferimento per la ricerca e sperimentazione sulla supply chain. Il Lab di GS1 Italy, infatti, nato nel 2007 come laboratorio di sperimentazione della tecnologia RFID in standard EPC in collaborazione con la School of Management del Politecnico di Milano, a partire dal 2010 ha ampliato la sua missione e le sue attività, diventando il centro di riferimento italiano per tutti gli standard internazionali sviluppati in ambito GS1: l'obiettivo è quello di testare le migliori soluzioni standard GS1 lungo l'intera catena distributiva, al fine di ottimizzarne i flussi logistici e accrescere i benefici per il consumatore finale.

che potranno così utilizzare i canali telematici, ad esempio, per le operazioni di pagamento attraverso i circuiti abilitati. **GS1 Italy | Indicod-Ecr** ha quindi attivato il servizio "GEPIR per la PA" attraverso il quale è possibile individuare il codice GS1 GLN assegnato ad una pubblica amministrazione oppure, dato il codice, risalire all'ente corrispondente.

I TAG RFID NELLE EMERGENZE

Interessante e fertile di sviluppi futuri è il progetto **UE REfire** per consentire ai Vigili del Fuoco e ad altri operatori del soccorso di poter comunicare tra loro e

con la direzione centrale esterna in ambienti ipogei o schermati, potendo al contempo muoversi in sicurezza, grazie ad un tipo di georeferenziazione che mappa con esattezza il perimetro d'azione. In caso di emergenza o di pronto intervento, infatti, le cavità naturali o artificiali come gallerie e tunnel, sono tra le più problematiche per i soccorritori poiché gli ambienti ipogei non offrono copertura ai sistemi di comunicazione tradizionali.

Capofila e coordinatore del progetto è **IES Solutions** che, insieme al **Corpo dei Vigili del Fuoco**

italiano, al Campus Biomedico dell'Università di Roma, Becar (società del Gruppo Beghelli), GS1 Italy | Indicod-Ecr e Radiolabs, ha iniziato un'analisi delle esigenze e delle criticità per studiare una soluzione di geolocalizzazione indoor ed un sistema wireless di comunicazione per i soccorritori in mobilità, basato su standard internazionali e testato in ambienti reali.

In caso di incendio, alluvione, esplosione o qualsiasi altro tipo di necessità, i tempi di risposta degli interventi possono fare la differenza riuscendo a ridurre drasticamente i margini di rischio e le eventuali perdite. Quando i soccorritori arrivano sul posto devono immediatamente poter accedere al maggior numero di informazioni possibili sull'ambiente, localizzando con la massima esattezza possibile l'eventuale presenza di dispositivi elettrici, bombole di ossigeno o altro materiale infiammabile, tossico o radioattivo. Considerato che nell'escalation dell'emergenza viene coinvolto un numero progressivamente crescente di soccorritori spesso provenienti da organizzazioni diverse, è molto importante che gli operatori siano in grado di comunicare tra loro, sempre e ovunque, attraverso un unico sistema di condivisione delle informazioni coerente e altamente affidabile. Capitalizzando una serie di asset già installati e localizzati come le lampade e le insegne di prevenzione, REfire aumenta notevolmente i livelli di sicurezza, riducendo al contempo gli investimenti necessari alla messa a punto di un'infrastruttura dedicata. Un altro plus importante legato all'uso dell'RFid è lo sfruttamento di protocolli di comunicazione standard non

Il progetto UE REfire: quell'idea luminosa di usare i tag RFid

«Insieme ai partner abbiamo identificato la tecnologia necessaria a potenziare la qualità e la quantità di informazioni utili a fornire una mappa dettagliata degli ambienti ipogei» spiega **Stefano Marsella**, comandante provinciale dei Vigili del Fuoco di Perugia. «L'obiettivo di REfire è stato quello di studiare un sistema di comunicazione radio che aiutasse il personale esterno nella localizzazione di certe informazioni chiave. L'idea vincente è stata associare alle luci di sicurezza installate nei tunnel, nelle gallerie e nelle cantine, una componente intelligente costituita da un tag RFid uhf passivo, capace di contenere tutta quella serie di informazioni utili a descrivere e georeferenziare le caratteristiche dell'area immediatamente circostante e facilmente interrogabile, grazie a un sistema di

lettura basato sull'identificazione a radiofrequenza a medio raggio». In caso di intervento il soccorritore, equipaggiato di apposito lettore e di terminale mobile, può leggere il tag RFid associato a ogni singola lampada o insegna di prevenzione, potendo così visualizzare immediatamente le caratteristiche del perimetro, indipendentemente dalle condizioni di visibilità dell'ambiente. Una volta installati, configurati e attivati, i tag RFid rendono le lampade veri e propri oggetti comunicanti che costituiscono i nodi di una rete di comunicazione strategica per i soccorritori in movimento, ma anche per la centrale che, dall'esterno, può conoscere in maniera più dettagliata la distribuzione di uomini e risorse all'interno di edifici e ambienti. «Il tag ha una memoria fissa e una memoria

variabile, il che consente di associare tutta una serie di informazioni sfruttando il codice EPC (Electronic Product Code) a 96 bit» precisa **Linda Vezzani**, EPC specialist di **GS1 Italy | Indicod-Ecr**. «Tra le informazioni archiviate e fisse sono incluse la data di installazione, le coordinate geografiche (latitudine, longitudine e altitudine), la classificazione del tag e la specifica relativa alla nazione. Le informazioni variabili sono invece i rischi e le risorse, la classificazione del tipo di lampada ed i test che possono essere memorizzati per note o indicazioni di precisazione. I tag utilizzati per il progetto REfire non identificano la lampada di per sé ma la posizione della lampada mediante la chiave di identificazione standard GLN (Global Location Number). Questo significa che se una lampada viene sostituita il GLN rimane invariato mentre se la lampada viene spostata, il GLN associato deve essere sostituito».

proprietari che fanno di questa tecnologia la soluzione ideale.

Triangolando l'esperienza della ricerca più avanzata nel campo della sicurezza, le competenze tecnologiche dei partner coinvolti e l'efficacia di una serie di soluzioni industriali già consolidate e disponibili sul mercato, REfire si conferma un sistema di localizzazione e di comunicazione efficace per qualsiasi tipo

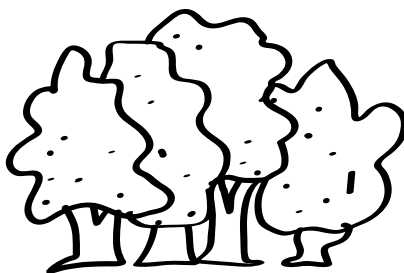
di emergenza indoor. L'utilizzo dei tag RFid associati all'uso di interfacce e soluzioni standard garantiscono l'interoperabilità dei dispositivi e la qualità delle informazioni, portando quell'efficienza e quella velocità a supporto di una miglior sicurezza.

UN BOSCO NASCE DALLA DEMATERIALIZZAZIONE

Un nuovo bosco vive a Treviso grazie a **Procedo**, la piattaforma

web promossa da **Indicod-Ecr Servizi** che abilita lo scambio elettronico di documenti commerciali e amministrativi e che aiuta anche a risparmiare carta. Con il patrocinio del **Comune di Treviso**, Procede ha infatti deciso di regalare alla sua community un bosco, un nuovo impianto, progettato dallo studio di riqualificazione urbana **sTreet**, fatto da 30 alberi tra ciliegi da fiore, frassini e aceri nel Parco Uccio San Martino. Un bosco dedicato a tutte quelle aziende che hanno scelto con Procede la digitalizzazione dei documenti commerciali e amministrativi in formato elettronico, automatica e standard grazie all'EDI, al loro impegno concreto nel risparmio di carta.

«Sono tempi in cui cresce la sensibilità sui temi ambientali e sulla sostenibilità» dice Massimo Bolchini, Standard Development Director di **GS1 Italy | Indicod-Ecr**. «Lo scambio di documenti in formato elettronico, reso possibile dall'EDI, consente di ridurre considerevolmente lo spreco di carta e la necessità di abbattere alberi. Procede ha pensato di fare qualcosa di più dando vita all'iniziativa del Bosco Procede per contribuire anche alla piantumazione e allo sviluppo di nuovi alberi.



Sono molto interessanti i dati che emergono dalle stime sul contributo prodotto nella riduzione di CO₂ nell'aria delle varie specie che sono state piantate nel Bosco Procede: l'acero campestre, ad esempio consente di immagazzinare in 50 anni 3.500 kg di CO₂ pari a 4 volte il viaggio in aereo a/r Milano-Parigi; la farnia, la quercia più diffusa in Europa, assorbe nello stesso periodo di tempo 5.500 kg di CO₂, l'equivalente di 8 volte il percorso in auto a/r Napoli-Berlino; mentre l'ontano ripulisce l'aria da circa 5 tonnellate di anidride carbonica, pari a 8 volte la tratta aerea a/r Venezia-Londra.

Gli alberi del Bosco Procede, infatti, vogliono richiamare l'attenzione sull'uso poco regolato della carta nelle case e soprattutto negli uffici. Basti pensare che gli italiani hanno un consumo di carta pro-capite tra i più alti del mondo: circa 200 kilogrammi all'anno, cioè quasi 80 risme formato A4. Ciò significa che una famiglia di 4 persone "consuma" 2 alberi ogni anno (Fonte: Salvaforeste, Greenpeace 2010).

FORMARE IL FUTURO

GS1 Italy | Indicod-Ecr contribuisce anche alla formazione dei manager che domani saranno impegnati nella filiera del largo consumo.

Per l'anno accademico 2014-2015 ha così inaugurato il "Master in Retail and Brand Management" in collaborazione con l'Università degli Studi di Parma. «Grazie alla collaborazione con **ADM** e con **IBC, GS1 Italy | Indicod-Ecr** ha deciso di offrire un percorso formativo ancora più completo dal punto di vista didattico, arricchendo il piano di studi del nuovo "Master in Retail and Brand Management" con moduli dedicati alle peculiarità delle aziende del comparto produttivo e industriale e delle competenze manageriali richieste» ha spiegato **Paolo Fregosi**, external relations director di **GS1 Italy | Indicod-Ecr**.

Inoltre l'associazione ha aggiunto un secondo tassello al suo ingresso nella formazione post lauream con la partnership al "Master in Supply Chain and Purchasing Management" del **MIP Politecnico di Milano**.

Si tratta di un *double degree* specialistico proposto in lingua inglese, unico nel suo genere, che pone il focus sui temi della gestione della supply chain e degli acquisti, e nasce dalla collaborazione tra MIP Politecnico di Milano e Audencia Nantes School of Management. In qualità di partner, **GS1 Italy | Indicod-Ecr** contribuirà al Master nella docenza, portando le proprie competenze in alcuni moduli dedicati alla collaborazione di filiera, e sostenendo finanziariamente i partecipanti più meritevoli attraverso l'istituzione di alcune borse di studio.

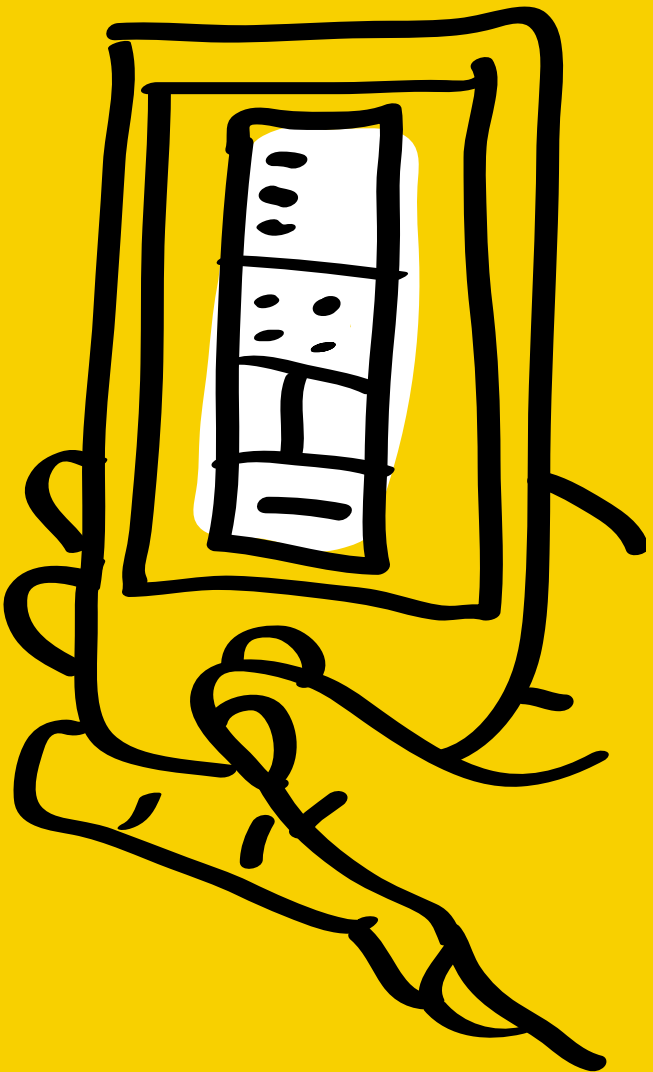
Infine, è allo studio un ulteriore percorso formativo post lauream dedicato ai temi legati alla sostenibilità. ■

 @GS1Italy

Per fare un albero ci vuole..
#boscoprocede #paperless
#digitalizzazione @sTreet_Italia

4/ INFORMAZIONI CONDIVISE, FILIERA EFFICIENTE

Gli standard GS1 per lo scambio dei dati tra industria e distribuzione si arricchiscono di un nuovo potente strumento di digitalizzazione delle informazioni sulle etichette alimentari richieste del Reg. UE 1169/2011 e delle immagini dei prodotti. Obiettivo: semplificare i processi e ridurre i costi.



La forza delle immagini

Immagino fa un passo avanti nello sviluppo del Catalogo elettronico e delle relazioni di filiera, a vantaggio dei consumatori che possono contare su informazioni di prodotto trasparenti anche sui siti di e-commerce.

Il 14 dicembre è entrato in vigore il Regolamento 1169/2011 dell'Unione Europea relativo all'etichettatura dei prodotti alimentari. Tale regolamento mira a uniformare le informazioni presenti sulle etichette in 27 nazioni europee, stabilendo anche dei criteri di leggibilità delle etichette. Ha lo scopo di garantire che i consumatori effettuino decisioni di acquisto informate sulla base di dati come, ad esempio, la tabella nutrizionale, gli ingredienti, gli eventuali allergeni e le istruzioni per l'uso. Il regolamento specifica che queste informazioni devono essere disponibili anche per i consumatori che acquistano alimenti preconfezionati online.

Il Reg. UE 1169/2011 ha lo scopo di garantire che i consumatori effettuino decisioni d'acquisto informate



@Mark_Up_

"Niente più segreti per gli alimenti nell'Ue". Soluzione: [#Immagino](#)

Gli standard, i servizi e le soluzioni GS1 aiutano le aziende a rispondere ai requisiti del regolamento relativamente alle comunicazioni dei dati di prodotto necessari anche per la vendita online e per ottenere una buona qualità dei dati diffusi.

In particolare il Catalogo elettronico GS1 GDSN, lo standard globale per lo scambio e la sincronizzazione di anagrafiche di prodotto tra aziende, è lo strumento ideale

Le informazioni obbligatorie dei prodotti

Secondo quanto stabilito dal Regolamento europeo 1169/2011 devono essere visibili sull'etichetta degli alimenti pre-confezionati i seguenti dati di prodotto:

- Il **nome** dell'alimento.
- La lista dei suoi **ingredienti**.
- Qualunque ingrediente o componente che causi allergie o intolleranze e che viene utilizzato nella produzione o nella preparazione di un alimento ed è ancora presente nel prodotto finale, anche se in una forma modificata
- (una lista di **allergeni** che devono essere dichiarati è fornita in una appendice al regolamento)*.
- La **quantità** di un determinato ingrediente o categorie di ingredienti.
- La **quantità netta** dell'alimento.
- La data di **durata minima** o la data **termine di utilizzo**.
- Qualunque condizione particolare di **conservazione** e/o utilizzo.
- Il **nome** e l'**indirizzo** dell'operatore professionale alimentare sotto il cui nome l'alimento viene commercializzato (o il nome dell'importatore se l'operatore professionale alimentare risiede al di fuori della UE).
- Il **luogo di origine o provenienza** quando richiesto, come previsto dall'articolo 26.
- **Istruzioni per l'uso** qualora fosse difficile fare un uso appropriato dell'alimento senza tali indicazioni.
- Relativamente alle bevande contenenti più del 1,2% di alcool
- per volume, il reale **grado alcolico** per volume.
- Una **dichiarazione nutrizionale**.

* Gli allergeni oltre a come descritti al punto (c) devono essere comunicati ai consumatori quando sono presenti in alimenti che non sono preconfezionati ma sono venduti comunque al dettaglio o attraverso somministrazione (ad esempio, bar o ristoranti).

per veicolare queste informazioni dalla fonte più autorevole e titolata, il produttore, a tutti i retailer utilizzatori che possono pubblicare questi dati sui loro siti web per le attività di e-commerce (anche mobile) relative a questi prodotti.

A supporto dell'attività di digitalizzazione e raccolta di informazioni di etichetta di buona qualità, **GS1 Italy | Indicod-Ecr** ha messo a disposizione il servizio Immagino relativo alla produzione e distribuzione di **fotografie di prodotto** di alta qualità, per tutti gli scopi di marketing e di gestione degli spazi commerciali, oltre alla cattura di tutti i dati presenti sul packaging e delle sue dimensioni fisiche (misure e peso).

Immagino è uno strumento di semplificazione dei tradizionali processi adottati da produttori e distributori per condividere le informazioni e le immagini dei prodotti.

«Immagino fornisce alle aziende del largo consumo - spiega **Massimo Bolchini**, standard development director di **GS1 Italy | Indicod-Ecr** - una soluzione che consente loro di gestire efficacemente le informazioni e le immagini di prodotto in ogni canale, sia online che offline: volantini, cataloghi, e-commerce, ecc. Attivo da gennaio, sono già 20.000 i prodotti digitalizzati da Immagino, con oltre 150.000 immagini di prodotto realizzate. Senza dubbio si tratta di un risultato importante conseguito in pochi mesi di attività, grazie anche alle tante aziende che stanno aderendo, perché ne riconoscono i benefici e i ritorni di efficienza, che aumentano esponenzialmente con il popolamento della massa critica: puntiamo, infatti, ad avere uno stock di 30.000 prodotti digitalizzati entro la fine del 2014, e di circa 70.000 per la fine del 2015».

 @Tendenzeonline

Il tuo packaging è pronto per la nuova normativa delle etichette alimentari? Con Immagino è più semplice - [#1169GS1](#)



Guarda il video
"Immagino: scopri cos'è
e come funziona"



20.000

prodotti digitalizzati

150.000

immagini di prodotto realizzate

(*dato aggiornato a dicembre 2014)



Guarda il video
"La voce della distribuzione"



I BENEFICI DI IMMAGINO



Immagino contribuisce al miglioramento delle relazioni di filiera.



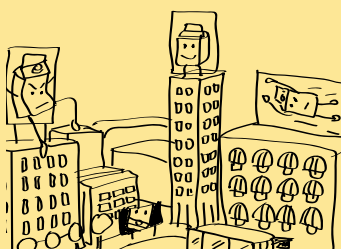
Permette la disponibilità di dati anagrafici di prodotto accurati e completi.



Rende agile l'allineamento e la condivisione tra i partner commerciali e accelera i cicli di business.



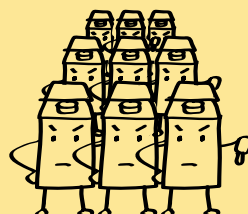
Semplifica l'accesso del consumatore a informazioni di prodotto aggiornate e attendibili.



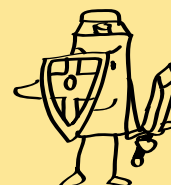
Migliora le attività di comunicazione e marketing sia off-line che on-line: volantini, space allocation, advertising, web, cataloghi, e-commerce, ecc.



Rende semplice la conformità al Reg. UE 1169/2011.



Evita le duplicazioni, facendo risparmiare tempo e denaro.



Protegge il valore del brand.

La filiera Esselunga parla un solo linguaggio

Semplificare il processo di acquisto al consumatore attraverso la massima chiarezza espositiva è il tratto distintivo di Esselunga. Ma la funzionalità che si coglie nei punti vendita parte da lontano e cioè da quel magazzino in cui i prodotti arrivano da centinaia di fornitori diversi per essere stoccati, controllati e immediatamente messi a sistema, garantendo così consegne puntuali su ogni punto vendita, con un riassortimento continuo. Una buona gestione dei prodotti, infatti, dipende da una buona gestione delle informazioni. Per questo motivo è stata tra le prime aziende ad adottare le soluzioni volte a migliorare l'efficienza nello scambio delle informazioni con i fornitori: EDI prima, seguito da Fatturazione elettronica e

Continuous Replenishment Program. All'inizio del secondo millennio, con la progressiva informatizzazione delle aziende italiane, Esselunga ha proseguito il suo ruolo di main sponsor dell'EDI e, insieme al provider Intesa, ha varato il progetto Adoption Program finalizzato a promuovere l'utilizzo del digitale anche per l'invio delle fatture. Intuendo nello sviluppo dei servizi Web il futuro, è stata tra le prime aziende italiane a capire il valore della dematerializzazione documentale. Quando GS1 Italy | Indicod-Ecr ha definito la piattaforma **Euritmo**, sviluppata per mettere a disposizione una serie di servizi EDI capaci di consentire una sensibile riduzione dei costi di gestione,

Esselunga ha sposato subito la filosofia operativa, aggiungendo al pacchetto utilizzato due nuovi moduli: proposta d'ordine e inventario. Dal 2005 al 2012 Esselunga ha sempre proposto e indirizzato i propri fornitori all'adozione dell'EDI, adeguandoli alle esigenze attuali come, ad esempio, l'inserimento della scontistica nell'ordine. La svolta è stata nel 2012 quando la direzione acquisti, con una lettera personalizzata, ha ufficialmente chiesto ai fornitori l'adeguamento alla nuova versione software EDI D96A, contenente la gestione di tutti i nuovi standard rilasciati. La gestione documentale elettronica per Esselunga è diventata così un canale di relazione importante con oltre 1700 fornitori con cui vengono scambiati annual-

mente 2 milioni di documenti relativi alla movimentazione di decine di migliaia di articoli, di cui continuativi oltre 22mila. Tradotto in numeri, la soluzione coinvolge 1700 fornitori con almeno un documento EDI (59% del totale fornitori attivi), 1400 fornitori con un sistema di ordine EDI (46% del totale fornitori attivi), 1600 fornitori con le fatture in EDI (54% del totale fornitori attivi), 260 fornitori per la parte di conferma d'ordine in EDI e 10 fornitori con Continuous Replenishment Program. Catalogo elettronico e Immagino diventano così due strumenti che completano con il supporto delle immagini la gestione delle informazioni con tutti i fornitori: e questo ha una ricaduta positiva anche sul consumatore.

Tra le 400 industrie che hanno aderito citiamo **Alcass, Balconi, Carlsberg, Colussi, Conserve Italia, Cuki Cofresco, Fater, Ferrero, Kellogg's, Kimberly-Clark, Lavazza, Mondelez, Mutti, Nestlé, Paglieri Sell System, Parmacotto, Parmalat, Prealpi, Procter&Gamble, Riso Gallo, SC Johnson, Sanpellegrino, Sutter, Villedoro, Vileda.**

Tra i retailer che hanno già siglato l'accordo di utilizzo di Immagino (ndr. dato aggiornato a dicembre 2014), si annoverano **Bennet, Carrefour, Conad, Coop Italia, Coralis, Despar, Esselunga, Gruppo VEGÉ, Metro Italia, Selex, Sisa.** Esselunga in particolare è stata tra i primi ad aderire a Immagino, considerandolo uno strumento importante nel processo di dematerializzazione delle

informazioni. Dal transazionale di cassa al gestionale di magazzino, il circolo virtuoso dell'Ict per Esselunga si è concretizzato attraverso i più alti livelli di trasparenza operativa, finalizzando lo sviluppo attraverso percorsi di standardizzazione virtuosi.

PARLANO I PROTAGONISTI

I benefici di Immagino sono destinati anche alla filiera e al consumatore. E le imprese lo sanno. «Il motivo per cui promuoviamo questa attività» ha commentato Marco Pedroni, Presidente di Coop Italia e di GS1 Italy | Indicod-Ecr «è che avere strumenti comuni agevola sia la produzione che la distribuzione e soprattutto i consumatori, **rende più efficiente il sistema** e quindi crea un valore che può essere utilizzato a beneficio dei consumatori stessi».

400

imprese industriali e

11

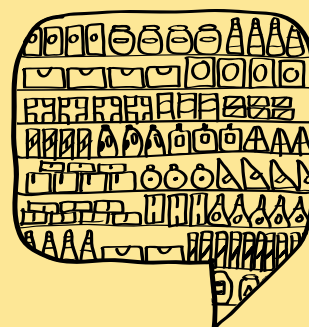
della distribuzione hanno già aderito a Immagino

(*dato aggiornato a dicembre 2014)

COME FUNZIONA IMMAGINO

Immagine è il servizio chiavi in mano di *digital brand content management* fornito da **GS1 Italy | Indicod-Ecr** che consente di produrre in maniera efficiente immagini di alta qualità per grandi volumi di referenze e di digitalizzare tutte le informazioni presenti in etichetta, abilitando il controllo, l'aggiornamento e l'allineamento dei dati tra retailer e produttori del largo consumo.

Un customer service che segue passo passo tutto il processo partendo dalla verifica preliminare del listino dei prodotti da digitalizzare per procedere alla pianificazione delle attività.



 @cupmar

#Immagino per gestire, aggiornare e validare le immagini e le informazioni dei prodotti tra produttori e distributori

«Quando parliamo di Catalogo elettronico e Immagino – afferma a sua volta l'amministratore delegato e direttore generale di Conad, Francesco Pugliese – in realtà parliamo di soluzioni tecnologiche che portano valore e fanno risparmiare costi a tutta la filiera e quindi **è un fattore** pre-competitivo. Nella distribuzione abbiamo bisogno di semplificare e automatizzare i processi, ridurre gli errori e comunicare con il cliente in maniera più chiara. Solo con strumenti di questa natura abbiamo la possibilità di essere aggiornati con immagini dei prodotti, tabelle nutrizionali e informazioni richieste per legge».

Sul fronte dell'industria, anche il presidente e amministratore delegato di Mondelez Italia Valerio Di Natale conferma che il Catalogo elettronico e Immagino rappresentano la nuova frontiera della comunicazione tra l'industria e la distribuzione: «La possibilità di trasmettere per via elettronica le immagini è un potente strumento che produrrà benefici nella facilitazione dei processi e nella riduzione dei costi per tutta la filiera. È sicuramente **una soluzione win-win**: quanto più raggiungerà una massa critica tanto più produrrà risultati sia dal punto di vista dell'efficienza e dell'efficacia».

Per il direttore generale di Selex Gruppo Commerciale **Maniele Tasca**, il Catalogo elettronico e Immagino sono una priorità per

tutta la distribuzione perché, tra l'altro «consentono di migliorare la gestione complessa delle anagrafiche di prodotto ottenendo un consistente **risparmio sui costi**. C'è stata un'accelerazione negli intenti della distribuzione comunicata al sistema dell'industria e penso che sia l'occasione giusta per arrivare a centrare l'obiettivo».

Sulla stessa lunghezza d'onda è anche il parere di Marco Porzio, supply chain director of south european region di Nestlé Purina, che sottolinea l'utilità di Immagino «**nella gestione efficiente dello scambio dati** nella messa a punto di planogrammi e di volantini, e per rispondere alla recente normativa sulle vendite a distanza e la relativa organizzazione e conduzione dei siti di e-commerce».

Ma Immagino non è uno strumento adeguato solo ad aziende di grande taglia. Anche le PMI possono trarre utile vantaggio. Lo spiega l'amministratore delegato di Alcaass Renato Bonaglia: «Oggi la competitività delle piccole e medie imprese dipende anche da strumenti di questo tipo. Immagino costituisce una **piattaforma** ove la qualità del dato che i vari sistemi informativi si scambiano avrà una dimensione senza precedenti, eliminando le inefficienze che si generano con la duplicazione delle digitazioni tra le imprese della filiera». ■



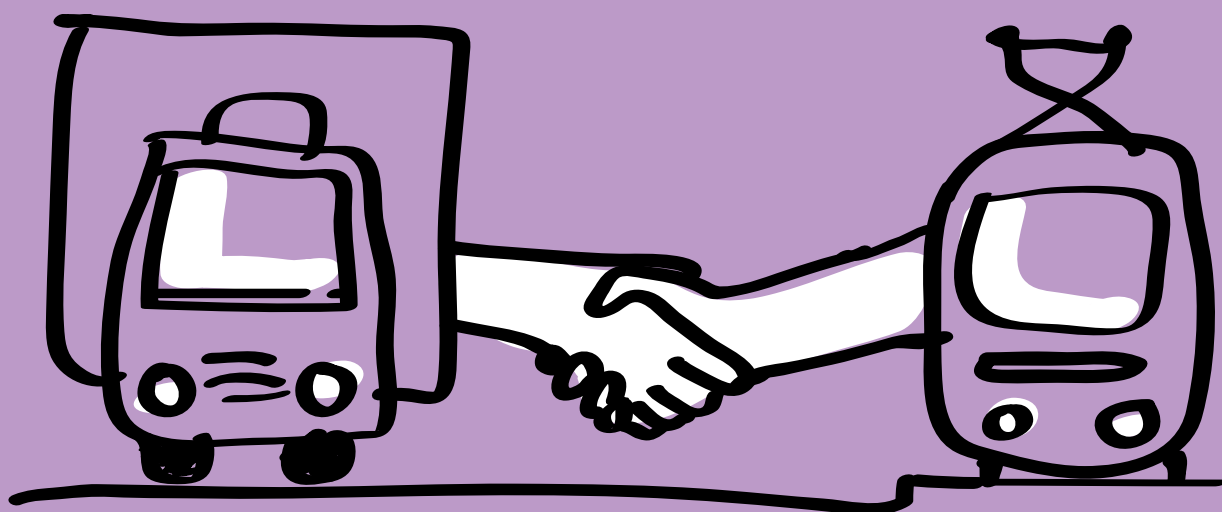
Guarda il video
"La voce dei produttori"


 @GS1Italy_B2C

I consumatori cercano info online prima di acquistare. I retailer hanno il dovere di dargliele curandone la qualità! #NewRetail2014

5/ LA SCOMMESSA DELLA LOGISTICA COLLABORATIVA

Nella supply chain come sistema per la generazione di valore per il consumatore è necessario superare il perimetro aziendale e adottare modelli di condivisione dei processi tra tutti gli attori della filiera. La sfida del trasporto intermodale si rivela per il largo consumo un terreno dove mettere in pratica la condivisione dei processi.



Efficienza dalla collaborazione

La collaborazione nella supply chain può rappresentare un elemento distintivo nella creazione del vantaggio competitivo. Questa tesi è più valida che mai e le performance logistiche traggono vantaggio dalla relazione positiva tra gli operatori della filiera. Il caso della multicanalità e del magazzino nel punto vendita.

In occasione dell'anniversario dei dieci anni dalla prima conferenza di **Ecr Europe** (Ginevra 1996), **Joerg S. Hofstetter** e **Chris Cave Jones** avevano condotto uno studio che aveva verificato come, grazie all'adozione delle pratiche Ecr, le imprese produttrici di beni di largo consumo e i grandi distributori avessero prodotto risparmi pari al 3,6% del mercato delle vendite al dettaglio. Successivamente **Bobby J. Martens** e **Frank J. Dooley** hanno dimostrato che le imprese che adottano pratiche Ecr raggiungono migliori risultati dal punto di vista finanziario. Per esempio, nel caso d'impresa che seguono pratiche Ecr, il ROS (Return on Sales) si attesta al 4,76%, rispetto a un valore medio di 2,31% per chi non le applica. Anche il ROI (Return on Investment) e il ROA (Return

on Assets) mostrano grandezze migliori, rispettivamente pari al 8,07% e al 6,54%, contro il 5,13% e il 3,34% per le aziende che non adottano pratiche Ecr.

Lavorare insieme per rendere la filiera del largo consumo ancora più efficiente e capace di soddisfare le richieste dei consumatori al minor costo possibile, elaborando soluzioni innovative e di sistema che superino gli approcci *one to one* e creino uno spirito di collaborazione; avviare programmi di formazione per favorire la diffusione delle soluzioni e delle *best practice* elaborate. Questi i principi e le modalità di lavoro che animano le iniziative di Ecr Italia, con cui l'organizzazione negli anni ha lavorato a fianco delle imprese industriali e distributive.

8,07%

il ROI delle aziende
che adottano
pratiche Ecr
vs

5,13%

il ROI di quelle che
non le adottano

Oggi più che mai la continua **ricerca di efficienza** nel settore è focalizzata su soluzioni innovative basate sulla collaborazione di filiera, che superano la dimensione interna e vanno oltre il perimetro aziendale. Per fare questo è necessario passare da una visione tradizionale dell'attività della singola azienda, confinata alla propria catena del valore, a una prospettiva più ampia, in grado di comprendere la supply chain nel suo complesso, considerata come sistema fondamentale per la generazione di valore per il consumatore.

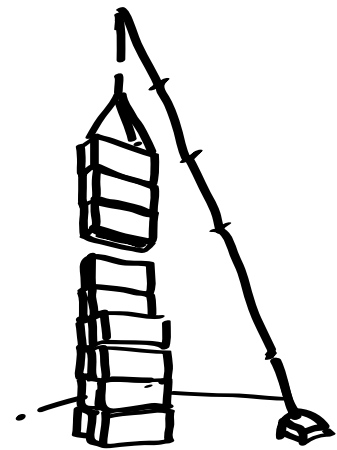
Le esperienze in corso su *transport e asset sharing*, i lavori sul trasporto intermodale, l'analisi sui costi logistici di filiera e la mappatura dei CeDi vanno esattamente in questa direzione, con l'obiettivo di fornire alle aziende gli strumenti decisionali necessari in questo contesto.

Per quanto numerose indagini e casi aziendali abbiano provato come la collaborazione nella supply chain sia una fonte di vantaggio competitivo, quest'assunzione è tuttora valida? Per verificarlo, un team di ricerca congiunto dell'**Università Bocconi** di Milano e dell'**Esade Business School** di Barcellona ha avviato nella primavera del 2014 un nuovo studio sulle implicazioni delle prassi di collaborazione nella supply chain sulla performance dell'impresa. L'analisi vuole rispondere a due principali domande: "Esiste una relazione tra il livello di collaborazione interna e la *performance* logistica?" e "Esiste una relazione tra il livello di collaborazione esterna, con altri membri della supply chain, e la performance logistica conseguita al suo interno?". Per fornire una risposta a queste domande, la ricerca si

prefigge l'obiettivo di calcolare il livello di collaborazione interna, data dall'interazione tra le funzioni logistica-produzione, logistica-marketing e produzione-*procurement* e il livello di collaborazione esterna che ogni impresa produttrice di beni di largo consumo ha sviluppato con il suo più importante cliente appartenente alla grande distribuzione.

Su un versante più operativo, i fornitori di servizi logistici sono un anello decisivo per la creazione di un sistema di collaborazione orizzontale lungo tutta la catena del valore. Anche alla luce di un trend che si è consolidato negli ultimi anni verso una crescente specializzazione delle attività e verso un progressivo *outsourcing* di alcune fasi cruciali della distribuzione fisica delle merci, infatti, assume grande rilevanza la funzione giocata da questi operatori, attori fondamentali del processo distributivo e un anello chiave dei processi interaziendali industria/distribuzione. Proprio il fatto di trovarsi ad essere in alcuni casi l'interfaccia tra la parte industriale e quella distributiva, rende i fornitori di servizi logistici interlocutori imprescindibili e interessati in prima persona dalla necessità di integrare procedure e servizi e catalizzatori di logiche collaborative.

Per questi motivi c'è stato un coinvolgimento più stabile ed organico nei tavoli Ecr Italia attraverso un'apertura alla loro partecipazione formale all'organizzazione, come già avviene in altri paesi europei. Quali i benefici della partecipazione a Ecr Italia? **Aderire a Ecr** vuol dire accedere a un *network* attivo di scambio e di riflessione che favorisce la collaborazione, la condivisione di esperienze e di best practice,



I fornitori di servizi logistici, un anello chiave dei processi interaziendali industria/GDO

COSA RENDE SODDISFATTO CHI ACQUISTA ONLINE

CANALI

l'influenza delle vendite al dettaglio online, tramite dispositivo mobile, dei social media e della multicanalità



8 su 10

acquirenti preferiscono fare acquisti presso i loro rivenditori preferiti online

CLICCA E RITIRA

51%

sarebbe incline a effettuare acquisti da un rivenditore se potesse comprare online e ritirare presso il negozio

59%

vuole effettuare acquisti online e poter restituire la merce in negozio

SCELTE

I consumatori vogliono più scelte e più controllo

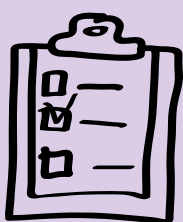


74%

afferma di aver abbandonato un carrello

3 su 4

hanno aggiunto prodotti al carrello per poter avere la spedizione gratuita



Coloro che effettuano acquisti online si aspettano di vedere presto nel processo di acquisto le opzioni e i costi di consegna

Tempi medi di consegna che coloro che effettuano acquisti online sono disposti ad attendere per le loro spedizioni:

2-3

giorni per spedizioni nazionali

4-5

giorni per spedizioni europee

8+

giorni per spedizioni extra europee

97%

dei consumatori afferma che la ricerca della spedizione è essenziale o un'opzione importante

CONVENIENZA

Rendere facile l'acquisto produce soddisfazione

1 su 2

di coloro che effettuano acquisti online afferma che la facilità di restituire o cambiare prodotto è un'area di miglioramento importante

78%

dei clienti sono inclini ad effettuare un acquisto se possono restituire l'articolo gratuitamente o di persona o online

66%

dei consumatori acquisterebbe di più presso un rivenditore se offrisse una politica dei resi semplice

nel pieno rispetto della normativa antitrust.

Significa contribuire direttamente a definire le best practice, le linee guida e gli strumenti a supporto dell'implementazione, avere un accesso privilegiato ai risultati dei lavori, agli eventi e ai corsi di formazione Ecr Italia.

Consente di essere informati sui lavori e sulle esperienze internazionali, per tenere sotto controllo le evoluzioni già in atto nel resto del mondo e coglierne per primi le opportunità.

SUPPLY CHAIN E MULTICANALITÀ

Lo studio Bocconi-Esade è originale per altri motivi. Mentre numerose ricerche esistenti considerano la collaborazione interna a livello generale, questo lavoro considera l'interazione tra i vari dipartimenti. In secondo luogo, per quanto riguarda la collaborazione esterna, tiene in considerazione come le imprese segmentino strategicamente le loro relazioni e ne creino di molto collaborative esclusivamente con alcuni membri della supply chain.

Si tratta di un approccio importante perché le mutate condizioni di mercato e soprattutto la diffusione degli approcci multicanale e dell'integrazione dell'e-commerce con i punti vendita fisici (*click & collect*) impongono dei ripensamenti organizzativi importanti alle imprese del largo consumo, con impatti non marginali sulla supply chain.

Una recente ricerca UPS e comScore rileva la netta preferenza degli acquirenti europei per i rivenditori che offrono un'esperienza multicanale integrata tra servizio online e in negozio.

In Italia, il 51% dei consumatori compra più volentieri da un rivenditore che consente l'acquisto online e la possibilità di ritirare la merce in negozio, mentre il 59% vuole la possibilità di comprare online e riconsegnare in negozio eventuali resi. Il ritiro in negozio è scelto dal 44% degli e-shopper europei e dal 32% degli italiani. La percezione di comodità si sovrappone a quella di convenienza in quanto il ritiro in negozio viene considerato come una soluzione che evita spese di spedizione. In un terzo dei casi il ritiro in negozio è occasione di altri acquisti.

Nella stessa ricerca i **tempi di consegna** sono evidenziati come un fattore critico (sorprendentemente – se non per limiti di disponibilità che però non sono incorporati) nella scelta di completare l'acquisto: in Europa il 78% degli e-shopper abbandona il carrello a causa di tempi di consegna nazionali lunghi e il 63% per tempi di consegna internazionali. Gli acquirenti si aspettano di trovare opzioni di consegna e costi relativi già nelle prime fasi del processo di acquisto.

La **gestione dei resi** è inoltre fondamentale per la soddisfazione del cliente. Secondo la ricerca, il 57% in Europa e il 39% in Italia ha sperimentato il reso. Il primo inconveniente (52%) nel restituire un ordine è identificato nel pagamento della spedizione del reso.

«L'approccio ancora troppo frammentato di aziende che sviluppano l'e-commerce da altri canali e le indicazioni abbastanza elevate di abbandono del carrello fornite dalla ricerca UPS e comScore – commenta l'esperto di logistica **Silvio Beccia** – lasciano per altro dubitare che la crescita

32%

degli e-shopper italiani preferisce il ritiro in negozio

L'OPINIONE

Le implicazioni logistiche della multicanalità



Nella complessità delle cose reali è difficile fare generalizzazioni, tuttavia la presunzione di maggiore efficienza che il consumatore ha nel coinvolgimento di punti vendita in attività di consegna e reso, motivata dalla possibile mancanza di addebiti, trova scarso riscontro nei costi reali. Ciò per le esigenze di specializzazione che i diversi flussi richiedono.

Ricordo il caso di un rivenditore di elettronica di consumo ed elettrodomestici: i prodotti offerti sul web non sono sempre coincidenti con l'offerta in negozio e anche quando lo sono, lo stock di negozio, spesso limitato a pochi pezzi per articolo, non è sempre in grado di dare disponibilità immediata ad ordini online. Perciò l'offerta di ritiro dell'acquisto in negozio risulta più costosa della consegna diretta a domicilio anche includendo i soli costi marginali di attività duplicate.

Queste considerazioni però significano soprattutto che sul tema si deve lavorare per beneficiare delle sinergie tra catene del valore diverse, mentre la "non gestione" porta ad allineare i costi sul livello più sfavorevole e/o a duplicarli. Gli investimenti infatti sono stati spesso più finalizzati a ridurre gap che a costruire vantaggi e le soluzioni adottate, talvolta nate già vecchie, possono rapidamente apparire obsolete rispetto alla velocità del settore.

Mentre gli e-retailer specializzati hanno adottato soluzioni anche molto avanzate, gli operatori multicanale sembra facciano una certa fatica ad ammodernare una macchina che per la sua caratteristica di multicanalità ha minore snellezza.

Da parte loro i fornitori di servizi logistici stanno investendo in soluzioni ad hoc con capacità industriali di preparazione per singolo pezzo. Anche se i casi di maggiore visibilità riguardano servizi mono-canale, gli operatori logistici si aspettano di incrementare il proprio business nella capacità di soddisfare le esigenze dei diversi canali. Ciò non solo limitatamente ad aspetti di gestione fisica in quanto possono essere oggetto di outsourcing anche parti ICT e di processo.

Il vero oggetto di attenzione è l'integrazione nel processo operativo perché il cliente ne abbia una percezione senza discontinuità e in questo la logica incrementale raramente è applicabile con pieno successo, anche se non infrequentemente è l'unica "possibile".

Certamente si deve lavorare per coordinare nel processo, compreso ovviamente il CRM, l'operatività dei diversi canali perché il cliente ne abbia una esperienza effettivamente integrata. Il consumatore è sempre lo stesso, ma se riconosce la multicanalità come un valore è perché è cliente di più canali. Plausibilmente questo è già fattore di screening nella selezione delle alternative online. Inoltre la pluralità di opzioni che gli sono messe a disposizione può massimizzarne gli acquisti - come già ricordato, è elevata la contestualità di ritiro acquisto online nel punto vendita e acquisti non online.

Silvio Beccia
esperto di logistica

 @TerritoriCoop

#repidee14 Marco Pedroni: sfatare il falso mito del contrasto tra produttori e distributori; c'è una grandissima esigenza di collaborare



dell'e-commerce sia limitata da modelli ancora poco finalizzati alla specificità del canale. C'è da dire che talvolta le aziende multicanale hanno approcci timidi all'e-commerce per timore di creare squilibri nei canali tradizionali. Tuttavia in situazioni di mercato non brillanti per i canali storici queste remore tendono a ridursi, in particolare quando esiste l'evidenza che il canale e-commerce sia diventato o possa diventare in tempi brevi effettivamente significativo per la specifica merceologia. È difficile generalizzare, specie con una casistica limitata, ma se il dubbio di scarsa efficacia complessiva nell'e-commerce da parte di aziende multicanale fosse veramente fondato sarebbero proprio le aziende alle quali il consumatore guarda in modo preferenziale a frenarne lo sviluppo».

L'APPRODO AL PUNTO VENDITA

Un altro importante contributo alla supply chain collaborativa lo forniscono le tecnologie. In particolare l'RFid, soprattutto nella gestione del magazzino del punto vendita, dimostra di essere una soluzione *win-win*.

Un progetto portato avanti da una cordata di partner d'eccezione (**Auchan** e **Danone**, insieme ai rispettivi partner logistici **Italtrans** e **Stef**, **Mondelez**, **Nestlé**, **Coop**, **Conad**), coadiuvati dall'**RFid Lab** dell'**Università di Parma** e da **GS1 Italy** | **Indicod-Ecr**, ha confermato come l'uso dell'identificazione univoca a radiofrequenza abbia consentito agli operatori di velocizzare i processi, abbattere gli errori, risolvere la *démarque* legata al raggiungimento della data di scadenza. I test condotti, inoltre, hanno consentito di valutare l'incidenza dell'*out of stock* sul fatturato dovuto al

mancato *replenishment* e all'effettiva mancanza del prodotto sia in negozio che nel retro negozio. L'analisi è stata condotta in modo differenziato, considerando i prodotti in promozione e quelli non in promozione.

«L'anima del progetto punta alla creazione di quel nucleo di partenza che possa essere il germe attorno al quale coagulare produttori e distributori nell'adozione della tecnologia RFid e dell'EPC network come standard», spiega **Antonio Rizzi**, responsabile dell'RFid Lab e coordinatore del progetto. «I risultati della sperimentazione hanno consentito di misurare tutte le dinamiche sottese alle logiche distributive. Ad esempio come l'*out of stock* si attesti all'1,26% del fatturato e al 2,64% in termini di probabilità di accadimento. In altri termini quanto fatturato si perde per mancata vendita di una referenza in rottura di stock e quante probabilità ha il consumatore di non trovare la referenza sullo scaffale recandosi sul punto vendita. L'RFid si è confermata una *value proposition* molto semplice ma efficace e forse l'unica possibile sui prodotti continuativi piuttosto che sulle promo, dove notoriamente si presta più attenzione rispetto a una disponibilità del prodotto a scaffale».

Il modello di sviluppo più funzionale dell'RFid nella grande distribuzione è che a sostenere i costi dell'applicazione dei tag sia il produttore che, in cambio, riceve visibilità sui processi a valle e quindi può gestire la sua produzione in modo estremamente più efficace ed efficiente, potenziando le vendite con una capillarizzazione distributiva puntuale e competitiva. Il retailer, dal suo canto, ha un controllo pervasivo

Tag RFId: li mette Danone ma li usa anche Auchan

Il progetto “RFId Logistic Pilot III” è stato condotto presso il CeDi Auchan di Calcinate (Bg) dove nel processo di ricevimento delle referenze Danone avviene l’etichettatura RFId dei prodotti diretti verso Curno, Piacenza e Roncadelle, i tre punti vendita coinvolti attivamente nella sperimentazione. Le preparazioni dotate di tag RFId sono sottoposte al processo di spedizione attraverso due

banchine equipaggiate con varchi RFId presso il magazzino freschi. Presso il CeDi Danone di Tavazzano (Lo) è stato condotto il processo di etichettatura dei colli per tutti gli ordini diretti ai punti vendita pilota, processati singolarmente e separatamente rispetto a tutti gli altri, elaborati in maniera aggregata. A questo punto il CeDi di Tavazzano riceve un ordine separato da Auchan per ogni

punto vendita coinvolto nel pilota e, in tempo reale, gli ordini vengono girati dal sistema Auchan a Danone, al momento della conferma della proposta d’ordine del sistema di riordino automatico. Mentre oggi l’ordine di tutti i punti vendita viene aggregato e quindi richiede attività di controllo e di ventilazione a valle per suddividere la merce sui diversi negozi, nel progetto è stata sperimentata

una nuova modalità di preparazione, detta *pre allocated cross docking*, abilitata dai tag RFId. In sintesi l’ordine viene preparato una volta per tutte dall’anello a monte della filiera e, da quel momento in avanti, non viene più toccato: l’unico controllo si fa in automatico in fase di ricevimento presso il Cedi di Auchan, attraverso l’effetto telepass generato con i gate RFId.

della merce immagazzinata nel retro negozio e di quella presente a scaffale, potendo così gestire al meglio la rotazione dei prodotti evitando prima di tutto quell’out of stock che le statistiche confermano un punto dolente nei confronti della *customer satisfaction*: in molti casi (15/20%) il cliente abbandona il processo d’acquisto, perdendo fidelizzazione rispetto al distributore. Ma non solo: la tecnologia RFId consente di fare chiarezza su una serie di incoerenze gestionali legate a quella *démarque* che per l’azienda si traduce nella maggioranza dei casi in una perdita netta.

«Lo studio ha considerato poi anche l’incidenza della *démarque* sui punti vendita – conclude Rizzi – focalizzandosi sugli errori di applicazione delle logiche FEFO (First Expiring, First Out), soprattutto in relazione alle attività di riassortimento a scaffale. In estrema sintesi, è stato dimostrato che un valore pari allo 0,86% delle vendite viene perso per

L’out of stock è responsabile del

18/20%

di abbandono del processo d’acquisto

errata applicazione delle logiche FEFO. In altri termini si porta a scaffale un collo con data di scadenza più lunga e si lascia in retro negozio quello con data di scadenza più corta, che dopo alcuni giorni inevitabilmente scade. Può l’RFId risolvere questo problema? Sicuramente sì, dal momento che ogni collo ha una sua identità e il riassortimento può quindi essere fatto per seriale».

I risultati della sperimentazione confermano come l’RFId anche nella GDO sia un progetto win-win, portando benefici al produttore e al distributore. Entrambi utilizzano la tecnologia per ridurre l’out of stock e aumentare le vendite e livello di servizio per il consumatore finale, giustificando appieno il ROI della soluzione. ■

Il largo consumo prende il treno

Un modello intermodale per il largo consumo, con una soluzione che possa creare efficienza oltre che supportare obiettivi green sempre più ambiziosi. Questo il progetto Intermodability® che ha visto il contributo di industria, distribuzione, operatori logistici e ferroviari. I primi risultati e i prossimi passi.

La necessità di spostare grossi volumi di trasporto merci dalla strada alla ferrovia, per rispondere alla direttiva europea sulla riduzione delle emissioni di CO₂ nel settore dei trasporti, costituisce una sfida per un paese come l'Italia dove la quota modale della rotaia risultava nel 2012 al 10,5% (dati CNIT 2011-2012), leggermente in ripresa dall'8,5% del 2009 e 2010. Per confronto, ricordiamo che in Germania la ferrovia raggiunge una quota del 17,5% (dati su base **Destatis**; secondo altre fonti è superiore al 20%); per la UE 27, **Eurostat** indica nel 2011 il 18,4%. Si stima che per centrare il primo traguardo posto dall'Europa al 2030 (30% dei trasporti oltre 300 km da affidare a ferrovia o navigazione) il volume complessivo portato dai treni a livello UE dovrà praticamente raddoppiare.

10,5%

la quota del
trasporto ferroviario
in Italia

vs

17,5%

la quota del
trasporto ferroviario
in Germania

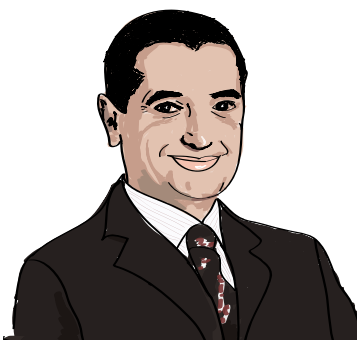
 @GS1italy

Entro il 2030 il 30% delle merci su strada oltre i 300 km dovranno usare la ferrovia o vie d'acqua
[#intermodability](#)

Da un punto di vista tecnico, l'adeguamento dell'infrastruttura ferroviaria a questo obiettivo è possibile. I lavori più importanti per la realizzazione di nuovi tratti di linee, nelle zone più saturate o con caratteristiche prestazionali insufficienti, sono già avviati e in alcuni casi conclusi. L'introduzione di nuove tecnologie per il distanziamento dei treni in sicurezza aumentando la capacità delle linee è in pieno sviluppo e in Italia ha raggiunto le fasi di certificazione. Il miglior utilizzo delle tracce orarie (che finiranno per essere una risorsa scarsa) potrà avvenire con l'impiego di

L'OPINIONE

Intermodalità, un obbligo contro ogni scetticismo



Ssecondo il White Paper "Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system" mettendo in conto la crescita attesa dei volumi di traffico, la ferrovia dovrà assorbire volumi intorno al doppio degli attuali 400 miliardi di ton*km nel 2030 ed a 4-5 volte nel 2050. Tale crescita del traffico potrà realizzarsi quasi esclusivamente nel segmento dell'intermodalità. I servizi tradizionali, infatti, hanno potenziali di crescita limitati per le caratteristiche del tessuto industriale e per il sistema infrastrutturale e dei processi logistici. Al contrario, l'intermodalità è per gli utilizzatori assai prossima al trasporto stradale ed è un servizio che può essere prodotto con alti livelli di industrializzazione. Il risultato è al 2050 una crescita intorno a 10 volte.

Il *modal shift* perseguito dalle politiche europee di mobilità ha motivazioni prevalenti di sostenibilità, ma sarà promosso a condizioni di mercato, specie attraverso la realizzazione di infrastrutture. Ovviamente le performance di servizio si assumono allineate alla strada (Towards a Primary European Rail Freight Network – CER 2007) attraverso alte frequenze e opera-

tività 24/7. Con le nuove tecnologie anche i prodotti deperibili potranno viaggiare per ferrovia senza particolari problemi. L'industrializzazione del servizio abbatterà i costi/prezzi tra il 30 ed il 50%.

Su tali target di modal shift c'è comprensibile scetticismo, anche perché la storia dell'ultimo decennio registra non solo perdite di quota della modalità ferroviaria in Europa, ma anche di volumi assoluti. Ad oggi non si è verificata ancora un'inversione del trend e non sono evidenti i driver che dovrebbero realizzarla. In particolare i punti principali sollevati dagli "scettici" si concentrano sulla domanda, la quale non avrebbe caratteristiche idonee al servizio ferroviario nelle quantità ipotizzate nel White Paper, e sull'offerta, che comunque non avrebbe capacità per servire i traffici target.

In una visione che è fortemente ancorata al presente e ne proietta le caratteristiche nel futuro, tali valutazioni sono comprensibili. Non altrettanto si può dire se si cerca di costruire uno scenario che si assuma in grado di liberarsi dai vincoli presenti e capitalizzi i risultati delle numerose azioni in corso e/o pianificate.

I limiti sulla domanda sono individuati comunemente in:

- Accessibilità e distanza: i costi aggiuntivi di terminale ed eventualmente per raggiungere il terminale rendono candidabili solo i trasporti sulle maggiori distanze.
- Esigenze di servizio: lead time e affidabilità sono i parametri generalmente considerati come maggiormente discriminanti.

I limiti dell'offerta sono individuati comunemente nella capacità delle infrastrutture la cui espansione richiede decenni oltre che significativi investimenti.

Su questo tema è opportuno focalizzarsi sui corridoi europei che sono le linee più significative per il traffico merci. La capacità attualmente disponibile è effettivamente limitata, pur con differenze tra corridoi realmente prossimi alla saturazione ed altri con capacità ancora disponibile.

Silvio Beccia
esperto di logistica

treni più lunghi e pesanti, già in corso di sperimentazione in vari paesi europei.

I corridoi internazionali individuati nel progetto di Rete Europea per il trasporto ferroviario competitivo di merci (Regolamento UE n.913/2010) hanno lo scopo di semplificare le procedure, ridurre i costi e aumentare la capacità, e anche se nell'attuale fase di avvio mostrano qualche problema di flessibilità gestionale, entro pochi anni potranno raggiungere gli obiettivi loro assegnati. Ma non è soltanto migliorando la prestazione del sistema ferroviario che il traffico di merci potrà aumentare fino ai livelli fissati.

È l'intero sistema del trasporto che va ripensato, in un processo di evoluzione che deve coinvolgere tutti gli attori attraverso la definizione di un obiettivo comune: realizzare le condizioni favorevoli per stimolare e, in seguito, consolidare il recupero della modalità ferroviaria nel trasporto delle merci, agendo sulla formazione di una domanda e di un'offerta convergenti sul piano di soluzioni intermodali innovative, efficaci ed economicamente competitive.

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 imprese, le aziende del largo consumo sono alla ricerca di modelli alternativi all'*all road* che possano rispondere ai sempre più stringenti obiettivi green e costituire un'alternativa strategica.

La collaborazione
orizzontale è
determinante
nel trasporto
intermodale dei beni
di largo consumo

Le caratteristiche dei flussi, l'impossibilità di garantire

volumi e gli indispensabili livelli di servizio non permettono alle aziende del largo consumo di agire singolarmente ma l'attivazione di meccanismi di collaborazione orizzontale può determinare un ruolo decisamente più importante del trasporto intermodale per il settore.

Le aziende che aderiscono a Ecr Italia hanno affrontato questo tema dando vita al progetto Intermodability® con un approccio innovativo e pragmatico mettendo al centro la chiara definizione dei requisiti del settore e lavorando insieme alle aziende del mondo ferroviario per raggiungere una maggiore consapevolezza delle reciproche dinamiche interne e delle opportunità inesprese.

Le aziende del Gruppo di lavoro Ecr sul trasporto ferroviario

Auchan, Barilla, BCUBE spa, Bic Italia, Campari, Carapelli, Carrefour, Ce.P.I.M. - Interporto di Parma, Cemat, Ceva, Colgate Palmolive, Compagnia Ferroviaria Italiana, Conad, Conserve Italia, Consorzio ZAI, Coop Italia, Danone, Db Schenker Rail Italia Services, DHL, Eridania Italia, Esselunga, Fater, FerCargo, Ferrarelle, Ferrero, FM Logistic, FS Logistica, Granarolo, GTS, Heineken Italia, I.Log Iniziative Logistiche, Interporto Bologna, Interporto D'Abruzzo, Interporto Servizi Cargo, Interporto Quadrante Europa, Kellogg Italia, Kimberly-Clark, Lavazza, Logistica Uno, L'Oreal, Mondelez Italia, Müller, Nestlé Purina, Nestlé Waters, Number 1, Perfetti Van Melle Italia, Procter & Gamble, Rail Cargo Carrier Italy, Realco Società Cooperativa, Selex, Sogemar, Trenitalia - divisione cargo, Unilever.



Guarda il video
"Il largo consumo prende il
treno: Intermodability®"



L'OPINIONE

Una cabina di regia per far salire le merci sul treno



Fare trasporto via ferrovia non è né facile né di moda. I tecnicismi dell'ingegneria ferroviaria, le caratteristiche delle linee e la gestione del materiale rotabile rappresentano da sempre una fonte di complessità che a volte porta a costi elevati di erogazione del servizio e tempi incerti di resa: un ossimoro per i logistici.

Non è nemmeno tanto di moda, se confrontato alle altre soluzioni innovative quali i droni volanti di **Amazon**, i tricicli a pedalata assistita per la consegna in città o i platoon autostradali ossia un convoglio di tir in fila che seguono automaticamente e a distanza ravvicinata un mezzo leader in testa. Nonostante tutto c'è ancora chi ci crede fortemente e chi con il treno sta rivedendo il proprio network distributivo.

Indubbiamente il fattore trainante è la ricerca di efficienza ambientale, intesa come riduzione sia delle emissioni di CO2 che di altre esternalità generate dai trasporti su stradali quali la congestione e l'incidentalità.

A livello europeo il settore dei trasporti è fortemente orientato al raggiungimento degli obiettivi fissati dal Libro Bianco UE che mira,

fra gli altri, all'obiettivo di riduzione delle emissioni determinate dal settore trasporto del 60% entro il 2050 rispetto ai valori del 1990. Finché questi obiettivi rimangono "lontani" (a Bruxelles) le aziende continueranno a prediligere le soluzioni più facili e più economiche, a meno che, come avvenuto per la raccolta differenziata dei rifiuti, non vi sia una direttiva UE che nel giro di qualche anno diventi *mandatory*.

Per fortuna c'è chi decide di far salire le merci sul treno anche senza che vi sia un obbligo normativo: è il caso ad esempio del porto di La Spezia, che genera oltre il 35% del flusso in uscita di container su ferrovia. Qui il fattore determinante è la carenza degli spazi portuali che viene superata grazie ad un'organizzazione maniacale di tempi di resa, tempi di sbarco e operazioni di carico/scarico con il treno a filo banchina.

Un altro caso è il distretto ceramico di Sassuolo, che attraverso i terminal ferroviari di Rubiera e Dinazzano consente la gestione di una quota significativa di flussi sia in ingresso (materie prime) che in uscita (prodotto finito). In questo caso, la vocazione ferroviaria è data dalla rilevanza dei flussi, dall'elevato rapporto peso volume e dalla

concentrazione di tanti soggetti in un territorio circoscritto. Tuttavia, per poter offrire un servizio ferroviario continuativo, regolare e puntuale, la massa critica dei volumi è una condizione necessaria ma non sufficiente: occorre anche una "cabina di regia" capace da una parte di aggregare la domanda, dall'altra di muoversi nel complesso mercato dell'offerta con competenza e proattività.

Un soggetto capace di assolvere al ruolo di "trustee" consolidando i traffici generati da più aziende presenti in alcuni bacini produttivi e garantendo una corretta gestione delle dinamiche di collaborazione orizzontale e così capace di offrire quelle performance di costo e servizio che renderebbero indifferente la scelta dell'intermodale rispetto al tuttostrada.

Questa è la strada intrapresa da Ecr Italia nell'implementazione di questo innovativo modello di business.

Fabrizio Dallari
direttore del Centro di ricerca
sulla Logistica (C LOG)
dell'Università Carlo Cattaneo -
LIUC

La scommessa? Non solo esplorare il sistema del trasporto intermodale strada-rotaia ma provare a sviluppare delle best practice implementative per aumentarne l'utilizzo da parte del Fast Moving Consumer Goods; disegnare quindi un modello intermodale che funzioni per il largo consumo, sviluppando una soluzione che possa creare efficienza oltre che supportare obiettivi green sempre più ambiziosi. (vedi FIGURA 1)

EFFICIENZA E SOSTENIBILITÀ

Sono questi i due assi lungo il quale si muove il progetto di trasporto intermodale strada-ferrovia in alternativa a quello all road, sviluppato da **GS1 Italy | Indicod-Ecr**, i cui primi risultati sono stati presentati al convegno "Intermodability[®], il largo consumo prende il treno". «Si tratta di un progetto *end to end* - ha sottolineato **Stefano Agostini** membro del consiglio direttivo dell'organizzazione nonché presidente e ad di **Sanpellegrino Nestlé Waters** - che coinvolge tutta la filiera: non si tratta semplicemente di spostare le merci dalla gomma alla ferrovia, ma di cambiare il flusso dei magazzini periferici per essere più sostenibili. Il 30% dei viaggi stradali fatti oggi dalle nostre merci può essere convertito su rotaia. Con il 30% di riduzione delle emissioni».



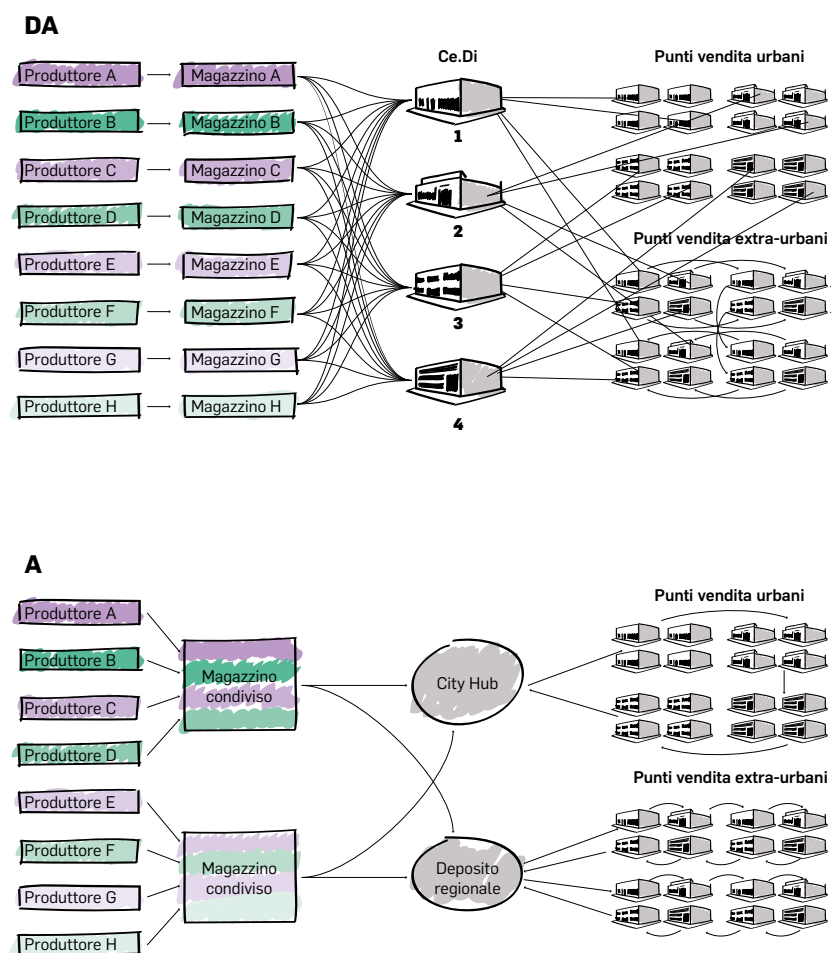
@cupmar

Oggi #trasporto ferroviario nel largo consumo pesa il 5%. Può diventare il 30%, con riduzione emissioni di CO2 del 55%

FIGURA 1

LA STRUTTURA DEI FLUSSI NEL LARGO CONSUMO

Si ridurrà la frammentazione dei percorsi favorendo così l'utilizzo della ferrovia.

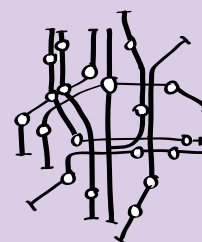


INTERMODABILITY® STEP BY STEP

Il progetto Intermodability® di GS1 Italy | Indicod-Ecr si è sviluppato in varie fasi

1

Mappatura dell'offerta ferroviaria: 48 aziende dell'offerta ferroviaria attualmente sul mercato identificate da un set di informazioni chiave che ne rilevano struttura, ambiti di operatività e caratteristiche distintive, oltre che alcuni contatti di riferimento.



2

Realizzazione di un **Documento tecnico** di facile consultazione per fornire alle aziende del FMCG un quadro sulla terminologia, i modelli e gli asset del sistema ferroviario.



3

Elaborazione di una **Vision condivisa** dal Gruppo di lavoro Ecr che rappresenta i requisiti delle aziende immaginando, in un orizzonte temporale che va da 3 a 5 anni, come dovrebbe attuarsi il trasporto ferroviario per il settore Fast Moving Consumer Goods.



4

Realizzazione della ricerca **Intermodability®** di Ecr Italia, condotta in collaborazione con il Centro di ricerca sulla Logistica (C LOG) dell'Università Carlo Cattaneo - LIUC e il Politecnico di Milano, che ha permesso di quantificare il reale potenziale di domanda del settore in 450mila unità di carico che potrebbero viaggiare non più su strada ma su ferrovia.



5

Completamento di un **Test** condotto da giugno a novembre 2013 da 14 aziende del Gruppo di lavoro Ecr, per sperimentare operativamente il processo operativo e rilevare vincoli e criticità che impediscono la realizzazione del potenziale evidenziato.



Direttive europee e paradossi italiani

Per trasportare una tonnellata di merci da Milano a Napoli in camion si producono 39 chili di CO₂, per lo stesso percorso in treno se ne producono 19-20 chili.

«Il paradosso cui stiamo assistendo – spiega Antonio Malvestio, presidente di Freight Leaders Council – è che le direttive europee prescrivono entro il 2020 una riduzione dei gas serra e dei consumi energetici del 20% (del

60% per il solo settore trasporto entro il 2050), con una produzione di CO₂ di 147 g/Km per i veicoli commerciali, ma il trasporto delle merci e delle persone va nella direzione opposta: dal 1990 mentre tutti i settori produttivi hanno ridotto le emissioni, il trasporto le ha aumentate del 16%. E in Italia, solo nel febbraio scorso, al primo segnale di ripresa del ciclo economico, sono state

prodotte 27 mila tonnellate di CO₂ in più del 2013. La ripresa aumenta il bisogno di trasporti, ma la crisi economica non ha aiutato a renderli più efficienti. Anzi sono aumentati i ritorni a vuoto. Più trasporti significa più emissioni e i target imposti dalla UE sono domani. Insomma: abbiamo un grosso problema, ma abbiamo ancora la possibilità di recuperare il terreno perduto».

Le direttive europee al riguardo sono chiare: entro il 2020 bisogna ridurre i gas serra del 20%.

Che cosa si può fare? Tre sono le strade percorribili:

- Ridurre i consumi e le emissioni con motori e pneumatici più performanti, combustibili più ecologici e stili di guida più corretti.
- Utilizzare mezzi di trasporto alternativi, attraverso l'intermodalità dalla strada alla ferrovia o via mare.
- Rendere più efficienti i carichi, aumentando la portata dei mezzi o riempiendoli di più.

«A questo riguardo il cambiamento deve essere strutturale – sottolinea **Antonio Malvestio**, presidente di **Freight Leaders Council** – alzando le unità di carico almeno a 2,4 metri, attrezzandosi per i carichi sovrapposti e imparando a seguire la normativa sulla stabilizzazione dei carichi. Il passaggio dal 45/50% di *cube fill* (carico del volume a disposizione) al 60%, consente di ridurre dal 20 al 33% il numero dei semicarichi sulla strada. Certamente questo passaggio non è facile, ma è possibile, e chi lo sta facendo riduce i costi di trasporto senza bisogno di strozzare l'autotrasporto, andando nella direzione giusta verso i target richiesti dall'Unione europea».

La sfida per la filiera del largo consumo e per il sistema logistico italiano è che si eliminano gli sprechi, si riducono le emissioni e si risparmia. Ma poiché mancano solo sei anni per adeguarsi, occorre accelerare. Come? «La direttiva Eurovignette prevede il

Il parere dei protagonisti

Da qualche tempo ci confrontiamo con il tema del trasporto intermodale, aspetto che Barilla intende presidiare con grande attenzione. Osserviamo maturare una certa consapevolezza da parte dei grandi operatori del trasporto che oggi si offrono al mercato con soluzioni miste composte da tradizionale trasporto su gomma e trasporto intermodale, quest'ultimo proposto in particolare su flussi interni di trasferimento stock, cercando di bilanciare opportunamente efficienza, efficacia e servizio ai punti di consegna.

Riccardo Stabellini, group supply chain logistics Italy associate director di Barilla

Una scommessa che si può vincere se si riesce a creare una intermodalità più correlata al servizio del cliente e non un'intermodalità legata solo ad esigenze particolari.

Guido Porta, amministratore delegato di I.LOG – Iniziative Logistiche

La nostra vision prevede di rendere sostenibile la bellezza e rendere bella la sostenibilità; siamo impegnati a migliorare lungo tutta la value chain. Abbiamo quindi aderito con entusiasmo all'iniziativa di Ecr che, con il progetto Intermodability®, sta mettendo le basi che potranno contribuire alla realizzazione, in uno spirito di collaborazione, di uno dei nostri obiettivi: quello di ridurre del 60%, entro il 2020, la nostra impronta ambientale.

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



Guarda il video
"Intermodability®: il parere dei
protagonisti"



principio “chi inquina paga”, vale a dire tassare di più chi non intraprende misure necessarie a limitare le emissioni di CO₂ – afferma Malvestio – ma chi investe deve avere certezze per programmare gli ammortamenti, pur sapendo che avrà un vantaggio che diminuirà nel tempo. Qualche indicazione: calcolare il bollo in funzione delle emissioni e non secondo la potenza fiscale, rimborsare le accise secondo la classe euro, decrescente nel tempo, favorire l’intermodalità».

PERFORMANCE E PUNTI CRITICI

«Il progetto Intermodality® – spiega **Silvia Scalia**, coordinatore Ecr di **GS1 Italy | Indicod-Ecr** – è una soluzione concreta per la conversione di un numero elevato di automezzi pesanti in un set di servizi intermodali strada-rotaia lungo le principali dorsali di comunicazione della nostra penisola. Un progetto che, ricordiamo, è riuscito a riunire in una logica di sistema il complesso universo degli attori della filiera del trasporto intermodale».

Ad esso hanno partecipato 18 aziende della filiera (GDO, industria, operatori logistici) per un periodo di 12 mesi di ordini reali e ha previsto un pilota che ha consentito non solo di misurare le performance, ma di individuare i punti critici.

Tra le prime, una riduzione delle emissioni di CO₂ del 30% del trasporto intermodale rispetto a quello su gomma e la verifica che il ciclo *order to delivery* (mediamente di 7 giorni, con un minimo di 2,5 giorni) è polarizzato, con sei tratte, pari al 57% dei volumi, che lavorano tra 2 e 4 giorni, e 3 tratte (tipicamente quelle per i rifornimenti ai magazzini periferici) che lavorano per più di 12

giorni, essenzialmente per i rifornimenti ai depositi periferici.

Altrettanto significative sono le opportunità perse, come le definisce **Andrea Fossa**, partner di **Hermes**, che ha lavorato al progetto come facilitatore. «Tra queste – sottolinea Fossa – vincoli contrattuali troppo rigidi, l’indisponibilità di casse a temperatura controllata, che lascia fuori tutto il comparto dei freschi e dei deperibili, una mancanza di pianificazione che rende incompatibili con il treno diversi slot di scarico, l’indisponibilità del treno per eventi stagionali o eccezionali. Tuttavia l’intermodalità in Italia si può fare, perché il lead time è coerente con gli ordini dei clienti e l’effetto green è certo. Vi sono però ancora troppi viaggi mancati su tratte attive e resta da affrontare e risolvere la questione della temperatura controllata. Sono tutte cause superabili».

I risultati, inoltre, confermano che l’aggregazione della domanda è uno degli aspetti chiave per la diffusione dell’intermodalità. I motivi sono molteplici.

Li spiega **Giuseppe Luscia**, responsabile dei progetti Ecr Supply di **GS1 Italy | Indicod-Ecr**, confutando alcune obiezioni che tendono a frenare il processo verso l’intermodalità: «In primo luogo il settore nel suo insieme può movimentare 450 mila Uti (unità di trasporto intermodale) all’anno (ogni Uti è costituita da almeno 33 europallet). Si dice poi che le tratte Nord-Sud siano sbilanciate, obiezione vera in generale ma: utilizzando su alcune tratte il modello della metropolitana delle merci il fenomeno viene limitato, la saturazione dei ritorni può essere integrata con merci di altri settori e, soprattutto, esiste

la “strana intermodalità” per cui i terminal a Nord ricevono carichi provenienti dal Sud su strada, che ripartono per l’Europa del Nord via ferrovia. Ancora, aggregando i flussi di più aziende (il pilota l’ha dimostrato) si ha un effetto compensazione che elimina quasi totalmente i flussi e, infine, dall’aggregazione della domanda le tariffe hanno un beneficio indubbio, con una riduzione di circa il 25%. La verità – prosegue Luscia – è che occorre ricercare una maggiore corrispondenza tra servizio e requisiti del settore».

30%

la riduzione delle
emissioni di CO₂
con il trasporto
intermodale

Aggregando i flussi
di più aziende si
ottiene una riduzione
delle tariffe del

25%

Per un dialogo senza preconcezioni tra gli attori della supply chain

Dal lato dell'offerta, la crescita della quota modale della ferrovia non deve essere vista come una sottrazione di affari al trasporto stradale. Una integrazione intelligente con la modalità ferroviaria permetterebbe agli stessi autotrasportatori di ottenere redditi migliori con minori investimenti e tempi di lavoro più equilibrati. Dalla parte della domanda, conosciamo in linea di principio le riserve che spesso i potenziali clienti fanno sul mezzo ferroviario: poca affidabilità, poca flessibilità, maggiori tempi di resa, comunicazione difficile, assenza di tracciabilità sicura, rischi per la merce durante i trasbordi, complessità organizzativa, maggior costo; spesso anche cocenti delusioni patite in passato.

Ma molte di queste obiezioni possono essere superate lavorando insieme sulla definizione di servizi su misura per ogni esigenza del cliente, ed è possibile ottenere oggi con la struttura liberalizzata del mercato ferroviario e con l'intermodalità basata sull'uso di unità di carico intercambiabili.

In questo momento è necessario costruire occasioni di dialogo in cui i vari componenti della supply chain - produttori, logistici, trasportatori stradali, operatori ferroviari - si mettano in gioco per raggiungere in modo condiviso nuovi modelli di intesa, liberandosi dai preconcezioni e aprendosi ai necessari reciproci adattamenti, ognuno disposto da un lato a proporre le proprie esigenze ma anche a riconoscere quelle dell'altro, nella prospettiva di ottenere un risultato complessivamente migliore per tutti.

Allo stesso modo, coinvolgendo anche i decisori politici, si dovrebbe affrontare la questione della internalizzazione dei costi esterni: evidenziare il costo reale della componente trasporto nella catena logistica, che deve essere pagato in modo trasparente dal cliente, ed eliminare l'onere occulto dei costi esterni in modo che l'insieme complessivo dei costi di produzione a livello di sistema industriale non cambi o addirittura migliori grazie ad un aumento dell'efficienza.

Si tratta di un processo non breve né semplice, perché dovrà portare ad un effettivo cambio di mentalità nei confronti del trasporto, con un approccio più sistemico, una visione più globale, una maggior attenzione al risultato, forse l'introduzione di nuovi soggetti e nuove funzioni.

Fonte: Intermodale24-rail

La ricerca Intermodability® di Ecr Italia è inoltre uno dei primi esempi di dialogo operativo tra i diversi operatori coinvolti nella supply chain, mirato ad accordare la domanda espressa dal settore del largo consumo all'offerta integrata strada-rottaia sulla base di un quadro condiviso di prestazioni. L'evidenza della possibilità di coordinare il consolidamento dei flussi di traffico fra più origini/destinazioni e diversi clienti per ottenere economie globali e per garantire l'affidabilità della componente ferroviaria è un primo risultato rilevante della ricerca, valido al di là dell'occasione

specificata. Un indicatore della nuova mentalità necessaria al cambio di modalità.

Per aumentare la capacità di rispondere ai requisiti e contemporaneamente uscire dalla logica del breve periodo Ecr ha ipotizzato un nuovo modello di business che trova legittimità in quattro caratteristiche fondamentali:

- **L'utilità** per le aziende del settore che, con determinazione, intendono creare alternative concrete al "tutto strada".

L'OPINIONE

Trasporto intermodale e largo consumo: serve un nuovo business model



Nel mese di gennaio del 2013 pubblicavamo la ricerca Intermodability®, ricerca attraverso cui abbiamo potuto far emergere il reale mercato potenziale che il settore largo consumo rappresenta per le aziende del trasporto intermodale e di superare, in alcuni casi, tesi profondamente radicate ma non sempre aderenti alla realtà espressa dai dati.

A partire da oltre 160.000 viaggi stradali effettivamente realizzati dalle aziende del settore, è stato sviluppato un modello di simulazione che ha consentito di convertire il traffico stradale in un set di treni effettivamente realizzabili lungo le diverse direttrici nazionali, e di stimare una domanda potenziale per il nostro settore di 450mila unità di carico che, attraverso la rete ferroviaria che connette il sistema nazionale degli interporti, potrebbero viaggiare non più su strada ma su ferrovia.

Proprio a commento di quella pubblicazione ebbi modo di dire che il ruolo che le aziende del largo consumo giocano, attraverso Ecr Italia, su questo importante tema non era ancora terminato, indicando l'importanza di mantenere attiva e produttiva una continua interlocuzione con tutti gli stakeholder, anche istituzionali, tesa a creare le migliori condizioni affinché le aziende di Ecr trovino risposte concrete dalla ferrovia.

Ed è proprio questo percorso di continuo interscambio che ha evidenziato la necessità di affrontare oggi una nuova fase di disegno strategico. L'esperienza di questi ultimi mesi di lavoro, che ci ha visti impegnati anche in esperienze pilota che hanno coinvolto oltre 1500 carichi, ci dice che per poter guardare all'intermodale come ad una reale alternativa al modello tutto strada occorre pensare ad un nuovo business model capace

di rispondere alla necessità di aggregazione e organizzazione della domanda. Una funzione di catalizzazione capace di accelerare un percorso che in alternativa rischia di essere troppo lento e quindi incapace di rispondere agli ambiziosi obiettivi di riduzione delle emissioni che le nostre aziende si pongono per i prossimi anni.

Bruno Aceto
ceo GS1 Italy | Indicod-Ecr
presidente GS1 in Europe

Una guida pratica per il trasporto intermodale

L'ambizioso, almeno nel titolo, "Come si sale sul Treno", è una guida pratica che prova a descrivere in modo pragmatico ma puntuale i principali passaggi operativi utili ad analizzare, definire e avviare un trasporto intermodale strada-rotai. «Nel testo si sottolinea – scrive Andrea Fossa, partner di Hermes che ha lavorato all'intero progetto – come, al di là delle considerazioni **in tema di sostenibilità e di alternativa strategica al "tutto gomma"**, un'analisi dei flussi esistenti appaia cruciale per identificare quelli "candidabili" allo switch modale tramite un servizio che può sostituire in tutto o in parte l'attuale flusso stradale. Non meno significativo

è lo studio degli asset utilizzati (casce mobili o carri) e della compatibilità del ciclo dell'ordine (c.d. *Oder-To-Delivery*) e dei relativi vincoli da rimuovere/modificare. La conseguente analisi di dettaglio del processo operativo serve a determinare quali siano i cambiamenti utili a rendere fattibile la "salita sul treno" (ad esempio, la lavorazione anticipata ordini al customer service o nel magazzino), a porre il tema della sicurezza del carico e dei relativi requisiti da soddisfare a priori, a prevedere di soddisfare le esigenze di tracciabilità e rintracciabilità (*track&trace*) ormai standard nel mondo del largo consumo. Si arriva sino a ipotizzare i contenuti di

un **capitolato d'appalto** mentre il contratto si scontra con l'assenza di una normativa specifica a livello nazionale. Infine viene sviscerata la fase di set-up che deve confermare le analisi di partenza, porre in atto le modifiche a vincoli e operatività secondo i requisiti condivisi (orari, asset, sicurezza, ultimo miglio, ecc.) e, dopo l'avvio, permettere il monitoraggio operativo. Insomma, un possente **esercizio di documentazione e formalizzazione** di informazioni ampiamente disponibili ma sinora raramente raggruppate in modo schematico per chi intenda invece approcciare il mondo dell'intermodalità».

tipo di servizio, le performance, il tracking, la frequenza dei collegamenti, i requisiti di sicurezza, le condizioni di fatturazione, ecc., e che abbia in un nuovo soggetto una figura di fiduciario che presieda alle regole di suddivisione dei benefici con compiti stabiliti in ambito di marketing e comunicazione e di integrazione delle competenze dei fornitori dei servizi logistici integrati (4PL) e del software.

«La materia – conclude Luscia – è complessa e stiamo affrontando un ambito completamente nuovo. E se la determinazione delle aziende del settore non cambia, c'è la necessità di comprimere i tempi e di non farsi trovare impreparati dagli obiettivi normativi del 2020. Oggi Ecr Italia si occupa di treni, ma con la stessa impostazione che da sempre presiede al suo agire: la collaborazione e l'integrazione delle esperienze».

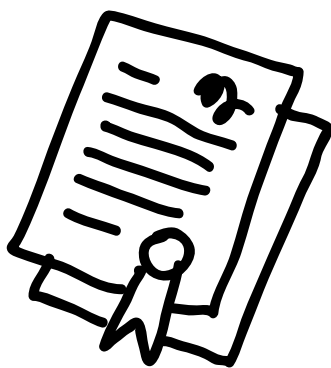
UNO SGUARDO AL FUTURO

«Lo studio Intermodability®, unico nel suo genere in Europa – afferma Silvio Beccia commentando il progetto – dimostra in modo assai approfondito l'esistenza già oggi di una domanda assai significativa in un settore come il largo consumo, restio all'uso della ferrovia e in un paese come l'Italia certamente non con spiccata "cultura" ferroviaria».

Guardando poi al futuro sono prevedibili cambiamenti nella struttura dei flussi che tenderanno a ridurre la frammentazione dei percorsi aumentando le tratte più lunghe e riducendo le minori. «L'esempio più importante in proposito – prosegue – è riconoscibile proprio nel largo consumo per diversi fattori:

- **La solidità** dal punto di vista dell'Antitrust e la **trasparenza** rispetto ai criteri di ripartizione dei benefici.
- **L'opportunità** anche per il settore ferroviario italiano di trasportare rilevanti volumi della filiera del largo consumo.

Il modello così ipotizzato prevede la realizzazione di un contratto collettivo, senza la creazione di una specifica associazione o consorzio, che fissi, in maniera condivisa e in una logica di collaborazione orizzontale i volumi, il



- Parte dei flussi intraeuropei sarà maggiormente in grado di saltare i network nazionali raggiungendo direttamente i clienti da fabbriche e centri di distribuzione europei.
- La realizzazione, anche parziale, della integrazione di filiera, come da anni prevista da **The Consumer Goods Forum**, consentirà rifornimenti dalle fabbriche alle aree di assorbimento, grazie ad approcci collaborativi e *cross docking* multicanale senza frammentare il flusso in network intermedi.
- I centri di raccolta e distribuzione tenderanno a rilocalizzarsi presso i terminali ferroviari evitando inutili e costosi *transshipment*, facilitando così la penetrazione nelle aree metropolitane per servizi *last mile* con mezzi ecologici.

Ci sono però alcuni elementi fondamentali che stanno portando maggiore capacità per le merci:

- La tecnologia ERTMS (European Rail Traffic Management System – level 3) servirà entro il 2030 tutto il *Core network* ovvero la rete dei corridoi europei. Tale tecnologia di fatto aumenta la capacità effettiva della traccia che combinata alla potenzialità del nuovo materiale rotabile (*electric wiring, automatic coupling, braking system*), consentirà treni più lunghi, pesanti e commercialmente più veloci fino circa al raddoppio dei volumi di traffico.
- Investimenti in nuove infrastrutture particolarmente rilevanti per il traffico merci sono in corso e entreranno

in funzione nei prossimi anni (Gothard, Monte Ceneri, Monte Olimpino, Loetschberg II fase, III valico Genova, Betuwe – Oberhausen, Rastatt by pass, Mulheim – Basel 70% completata, Knappenrode Horka Wegliniec, Berlin Poznan prossima a completamento, Oderbruche Bridge operativo, Iron Rhine da Antwerp a Ruhr pianificato, Med Corridor – Spain completato nel 2016, Brenner, Valle Susa, Parma-La Spezia, Genova XX Miglia, ecc.) e anche le linee saranno incrementate, non solo nel core network, con passaggio da singolo a doppio binario per circa 15 mila km entro il 2030.

- L'applicazione della direttiva European Rail Network for Competitive Freight del 2010, ancora scarsamente applicata, regolerà in modo più favorevole l'assegnazione della capacità infrastrutturali. Inoltre gli investimenti nelle linee alta velocità contribuiranno ad aumentare la capacità disponibile per le merci sulle linee tradizionali spostando sulle nuove linee parte della capacità necessaria al traffico passeggeri.

Certo occorrerà proseguire gli investimenti infrastrutturali, ma il ritmo attuale dovrebbe essere sufficiente e buona parte delle decisioni di investimento per i target al 2030 è già indirizzata.

Ovviamente la capacità dovrà essere adeguata anche per il materiale rotabile, ma questo preoccupa meno: il *lead time* per lo sviluppo della flotta è certamente inferiore che per le infrastrutture, oltre che naturalmente progressivo, e gli investimenti non sono a

carico del settore pubblico.

La verifica della compatibilità di domanda e offerta con i target del White Paper significa però solo che i target sono possibili, ma non che il loro pieno conseguimento sia probabile.

Per la Commissione Europea il tema è ovviamente di azione con verifica nel continuo dell'efficacia di quanto in corso ma contemporaneamente anche di ricerca per numerosi aspetti. Comunque, con i tempi per decidere e realizzare le infrastrutture occorre cominciare ad indirizzare anche la fase post 2030. Poi ci sono aspetti con tempi realizzativi più "rapidi", per esempio di governance e tecnologia, su cui potrebbero esserci ulteriori messe a fuoco.

Ma chi deve "fare" non è solo la Commissione Europea.

Perché il mercato ferroviario si sviluppi occorre soprattutto che le aziende siano più protagoniste nei propri ambiti. La domanda impigrita dalle abitudini del trasporto stradale e l'offerta ancora troppo *production oriented*, devono sforzarsi di uscire dai modelli del passato e riuscire ad incontrarsi in modo utile per entrambi. E questo è possibile e può cominciare ad avvenire da subito: un segnale forte arriva proprio da Intermodability®. ■

Ottimizzazione dei flussi

Quella del largo consumo è una delle filiere industriali a maggiore intensità di trasporto, con ancora margini di miglioramento in termini di efficienza. Per questo richiede un profondo ripensamento in termini di obiettivi di sostenibilità su scala nazionale: i risultati del modello collaborativo studiato da Ecr Italia.

Il progetto è il risultato di una serie di attività di ricerca svolte negli ultimi quattro anni attraverso i gruppi di lavoro Ecr Italia su diverse tematiche di logistica e supply chain management relative al settore del largo consumo.

Queste attività hanno dato origine a due ricerche: la “Mappatura dei flussi logistici”, condotta da un team di ricercatori del C-LOG, il Centro di Ricerca sulla Logistica dell’Università Carlo Cattaneo-LIUC e dal dipartimento di ingegneria gestionale del Politecnico

di Milano, e la “Mappatura dei Cedi”, condotta dal C-LOG dell’Università LIUC, con l’obiettivo di approfondire ulteriormente il grado di conoscenza dell’attuale morfologia dei flussi logistici che intercorrono nella supply chain dei beni di largo consumo e di ricercare soluzioni condivise e pratiche collaborative che consentano di recuperare efficienza agendo sui costi complessivi della filiera.

La continua evoluzione della distribuzione moderna ha, di fatto, trasformato la mappa dei flussi

logistici in Italia, sia in termini geografici che di caratterizzazione.

In particolare, negli ultimi anni sono avvenuti importanti fenomeni di concentrazione dei flussi in piattaforme distributive specializzate per categoria di prodotto (oltre l’89% dei flussi passa da un CeDi) e si è assistito ad un progressivo aumento della quota di terziarizzazione, non solo delle attività di trasporto e movimentazione, ma anche delle fasi di stoccaggio e di pianificazione dei trasporti.

Outsourcing in crescita

Rispetto alla rilevazione svolta nel 1994 in cui il tasso di centralizzazione era del 77%, oggi l'incidenza dei flussi che transitano da un CeDi è prossima al 90%. In particolare la “strada” più diffusa è quella delle consegne dirette dal magazzino di fabbrica (o centrale) del produttore al CeDi. Sia i produttori sia la GDO

sono concordi nell'affermare che la tendenza alla centralizzazione a CeDi continuerà anche negli anni futuri. Il tasso di centralizzazione è tuttavia differente in funzione della merceologia: per i prodotti freschi, solo il 61% dei flussi viene centralizzato al CeDi anche causa della ridotta *shelf life* dei prodotti e della presenza di molto produttori

locali. Per questi prodotti si ricorre spesso al *transit point*, un ulteriore nodo logistico che consente agli operatori logistici del fresco importanti sinergie distributive e consegne *multi-drop*. Al contrario, per i prodotti ortofrutticoli si supera il 90% di centralizzazione alle piattaforme della GDO che operano prevalentemente secondo il modello del *cross-docking* a scorte nulle con ventilazione immediata delle quantità ricevute verso i punti vendita. Nel tempo è cresciuta

significativamente la quota di flussi gestiti da operatori di logistica conto terzi che, oltre ad occuparsi di trasporto, si occupano anche di stoccaggio, prelievo e in alcuni casi di sincronizzazione degli ordini della GDO verso piattaforme multi-client. Secondo l'osservatorio “Contract Logistics” del Politecnico di Milano l'incidenza dell'outsourcing ha superato in Italia il 36% e, relativamente al settore del largo consumo, tale incidenza è vicina al 70%

dei flussi logistici
nel largo consumo
passa da un CeDi

Anche per quanto riguarda i nodi logistici (siano essi magazzini o CeDi) si è assistito a una proliferazione di bacini di **addensamento logistico** in aree dove la dotazione infrastrutturale non ha caratteristiche di perfetta rispondenza alle esigenze della logistica moderna a supporto delle supply chain globali. Ciò è dovuto principalmente a una carenza di pianificazione territoriale integrata, insieme a una tendenza da parte degli investitori a considerare il costo dell'area come driver principale per la scelta delle alternative di localizzazione degli impianti logistici.

Un altro trend tuttora in corso riguarda la riduzione dei lotti medi di consegna, l'adozione di unità di carico non ottimali (pallet multireferenza a strati) con il conseguente incremento del numero di viaggi e delle attività in magazzino e le crescenti problematiche relative anche alla sostenibilità ambientale.

Dalle rilevazioni effettuate sono emersi anche importanti spunti di miglioramento per la filiera del trasporto. Innanzitutto è emerso

che poco più del 70% dei mezzi in arrivo ai CeDi sono di grandi dimensioni (bilici) e che l'incidenza di motrici (ed eccezionalmente furgoni) non è per nulla marginale. Questo risultato, abbinato alla dispersione dei punti di partenza e di arrivo su tutto il territorio (isole comprese) che contraddistinguono la filiera del largo consumo in Italia, genera **trasporti non ottimizzati**, con *drop-size* medi (quantità consegnate) in diminuzione e ricorso a viaggi cosiddetti *multi-drop* (con una media di 2,2 consegne per viaggio nel secco e 4,5 per i prodotti freschi).

La saturazione e quindi l'efficienza del trasporto, infatti, è una derivata dei comportamenti dei diversi attori coinvolti nella filiera che, da sempre, si scontrano con i due paradigmi della moderna logistica: l'efficienza, che passa per la massimizzazione della saturazione delle risorse in gioco (tra cui gli automezzi); l'efficacia, che attiene al raggiungimento delle prestazioni obiettivo, quali il rispetto dei tempi e delle modalità di consegna.

Poco più del
70%
 dei mezzi in arrivo ai
 CeDi sono di grandi
 dimensioni

Unità di carico anello debole

Nell'interfaccia produttori-GDO un elemento importante è rappresentato dalla presenza di un significativo ricorso a unità di carico non efficienti: in particolare, oltre un terzo dei flussi complessivi avviene con unità di carico non intere (a strati) o addirittura con un numero di colli per strato inferiore allo strato intero. Questo fenomeno che impatta notevolmente sull'efficienza della fase di prelievo presso il produttore e trasporto verso i CeDi genera ulteriori complessità nella filiera, incluse le attività di ricevimento e controllo presso i CeDi. Per non parlare poi della proliferazione dei legni (pallet EPAL interscambiabili o altri supporti equivalenti) che rappresentano un'inefficienza sia in fase di trasporto sia in fase di stoccaggio presso i CeDi, oltre ad alimentare ulteriori contenziosi allo scarico sulla qualità e quantità dei supporti interscambiabili.

Nel settore dei prodotti freschi, le UdC non intere sono addirittura superiori all'80% del flusso in ingresso ai CeDi, che spesso ricorrono al modello logistico del cross-docking per garantire rapidi tempi di transito e minori livelli di stock.

Se da una parte tale prassi è conseguenza della ridotta shelf life dei prodotti o della mancanza di spazio nei CeDi a temperatura controllata, dall'altra si nascondono delle politiche di riordino non ottimali, conseguenza di dinamiche commerciali i cui impatti ricadono pesantemente sull'efficienza del processo logistico order to delivery.

È stato calcolato che il flusso annuo di merci scambiate tra produttori e distributori raggiunge circa 2,9 miliardi di colli corrispondenti a 22 milioni di tonnellate di merci. Solamente nella tratta da produttore a CeDi si sono stimati viaggi per oltre 1,2 miliardi di km percorsi (in sola andata) corrispondenti a più di un milione di tonnellate di CO₂ emessa dalla sola fase di trasporto.

Si tratta quindi di una delle filiere industriali a maggior intensità di trasporto e che pertanto richiede un profondo ripensamento in termini di obiettivi di sostenibilità su scala nazionale.

Le leve su cui agire sono essenzialmente due: da una parte il maggior ricorso a unità di carico (UdC) più efficienti, perseguibile modificando le logiche di riordino in un'ottica di ottimizzazione

complessiva del costo del processo *order to delivery*. Dall'altra, la maggiore saturazione dei mezzi di trasporto, perseguibile attraverso modelli di logistica collaborativa (PRO-3PL-GDO), tra produttori (PRO), operatori logistici in conto terzi (3PL) e grande distribuzione (GDO) modelli di outsourcing multi-produttore abbinati a riordini sincronizzati oltre che a un progressivo rinnovo del parco veicolare per la riduzione delle emissioni.

Nel caso teorico di UdC "efficienti" e di saturazione viaggi prossima al 100% si è stimato un risparmio potenziale del 47% delle emissioni di CO₂ (510.000 ton/anno). Tale riduzione di CO₂ equivale, a parità di flussi, anche a un risparmio di 600 milioni di km percorsi ovvero a 750 milioni di euro di costi di trasporto risparmiati.

Sulla base di tutti questi segnali di mancata ottimizzazione è derivata un'ulteriore attività di ricerca, attraverso un progetto denominato "I costi della mancata ottimizzazione", con l'obiettivo di indagare l'intero processo di riordino order to delivery (OTD) alla ricerca delle cause di inefficienza e delle fasi del processo in cui si compromette l'ottimizzazione complessiva.

Per far questo è stato necessario analizzare il processo order to delivery per 16 diverse coppie produttori-distributori con differenti dimensioni e rilevanza nel mercato dei beni di consumo, sia in termini di volumi, sia di ampiezza di gamma che di format distributivo, e stimare i costi connessi a ciascuna fase del processo OTD in funzione delle logiche di riordino adottate per 4 classi di prodotti: alto-basso valore unitario (euro/collo) e alto-basso quantitativo richiesto (colli/anno).

Il differenziale di costo logistico esistente tra un processo di riordino ottimale e non ottimale ha consentito al gruppo di lavoro Ecr Italia di intraprendere azioni condivise di ottimizzazione complessiva della filiera. In particolare per ciascuna classe di prodotti, è stato possibile valutare il trade-off tra una maggiore efficienza logistica del processo fisico (allestimento ordini del produttore, trasporto e ricevimento al CeDi) rispetto all'efficienza relativa alla gestione dello stock, sia in termini di oneri finanziari che di occupazione di spazio al CeDi.

Complessivamente sono stati creati 64 *business case* (4 produttori x 4 referenze x 4 distributori) per i quali sono stati stimati i costi del processo di riordino, ricondotto analiticamente in **6 voci di costo**:

- Riordino da parte della GDO.
- Ricezione ordini e pianificazione consegne da parte dei PRO.
- Allestimento ordini nel magazzino del PRO.
- Trasporto dal magazzino del PRO al CeDi della GDO.
- Ricevimento merci e messa a stock al CeDi della GDO.
- Oneri finanziari e di stoccaggio al CeDi della GDO.

Il costo di ciascuna attività svolta nelle 6 fasi del processo OTD è stato calcolato a partire dal *cost-driver* più rappresentativo (ad esempio: euro/riga, euro/UdC, euro/sagoma, euro/kg, ecc.), ed è stato successivamente ricondotto ad un unico indice economico: euro/collo, assunto come unità di misura rappresentativa del processo OTD e base di normalizzazione.

Analogamente al progetto "Mappatura dei flussi", anche in questa ricerca per quantificare il costo unitario delle singole fasi del processo sono state effettuate interviste, rilevazioni sul campo e analisi di dati storici anche di natura economica. In caso di assenza dei dati di costo (non forniti per motivi di riservatezza del dato) sono stati assunti dei valori standard condivisi con il gruppo di lavoro Ecr Italia. Inoltre, per alcune voci di costo, anche in presenza del dato da parte delle aziende, si sono assunti valori convenzionali per uniformare i *business case*.

Dai 64 *business case* emerge un costo medio del processo di OTD di 0,339 euro/collo. La fase del

2,9

miliardi di colli
per

22

milioni di tonnellate
il flusso annuo
di merci scambiate
tra produttori e
distributori

processo che incide maggiormente è quella di trasporto, con un'incidenza del 44% sul costo totale, seguita dall'allestimento ordini presso il magazzino del PRO (24%) e dagli oneri di mantenimento a scorta presso il CeDi della GDO (18%).

Ma il vero risultato della ricerca sta nell'elevata variabilità dei valori (min-max) rispetto ai valori medi ottenuti per ciascuna voce di costo.

In particolare il differenziale di costo nel caso di riordino a UdC intere rispetto a UdC non intere è di circa 86% (0,259 euro/collo per UdC intere rispetto a 0,481 euro/collo per UdC non intere). Nel caso in cui l'estrema frammentazione degli ordini porti a riordinare lotti con un numero di colli inferiore a quelli presenti in un singolo strato, si sconta un costo di circa 3-4 volte in più rispetto a lotti più efficienti per la filiera, anche dal punto di vista della sostenibilità.

Pertanto la scelta del lotto di riordino emesso dalla GDO rappresenta il fattore determinante in termini di costi ed ottimizzazione della filiera. Basti pensare che il costo delle fasi 1 e 2 (attività di riordino e ricezione ordine) contribuiscono solo al 5% del costo logistico di filiera ma impattano su tutte le attività del processo OTD.

Il costo medio della fase emissione-ricezione dell'ordine è in media pari a 1,375 euro/riga, per il 56% dettato dai costi di ricezione dell'ordine. Nel caso di riordino tradizionale il costo è superiore (1,978 euro/riga) rispetto all'adozione di logiche VMI (0,823 euro/riga) e alla trasmissione EDI (0,602 euro/riga).

EFFICIENZA LOGISTICA. QUANTO VALE?

100%

di saturazione viaggi

=

-47%

emissioni CO2

=

510.000

ton in meno di emissioni CO2



600

milioni km risparmiati

=

750

milioni euro

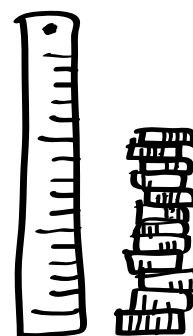
0,339

euro/collo
è il costo medio del
processo di order to
delivery

Dal progetto “Costi della mancata ottimizzazione” emerge inoltre che, per una data relazione dia-dica “produttore-distributore”, il costo del processo order to delivery non dipende dal valore unitario degli articoli, sebbene gli oneri finanziari siano direttamente proporzionali al valore del collo. Bensì da altri fattori, primo di tutto la pallettizzazione (numero di colli per strato e numero di colli per UdC). Occorre pertanto trovare soluzioni alternative rispetto alla logica dello sconto logistico in percentuale a valore, pensando piuttosto ad un menù di servizi logistici che trovino una corrispondenza non commerciale nei costi di mancata ottimizzazione.

Su quest’ultimo tema Ecr Italia, con il supporto del gruppo di ricerca del C-LOG dell’Università LIUC e del Politecnico di Milano, ha infine sviluppato uno strumento web, denominato “SI.RI.O.” (SIMulatore RIordino Ottimo di filiera) che consente a entrambi gli attori della filiera di valutare, con lo stesso strumento di misura condiviso, il costo del processo OTD abbinato a diversi scenari di riordino e valutare, in modo collaborativo, eventuali soluzioni che convergano verso una riduzione del costo complessivo per la filiera.

La piattaforma SI.RI.O. è stata oggetto infine di un corso di formazione che ha visto coinvolti oltre 200 partecipanti provenienti sia lato fornitori sia lato distributori (buyer, riordinatori e logistici), con cui si è cercato di creare un linguaggio comune e di gettare le basi per un nuovo modello collaborativo, ispirato da una logica “win-win” di filiera che da sempre contraddistingue le iniziative di Ecr Italia. ■



i Quaderni

I Quaderni sono la collana che GS1 Italy | Indicod-Ecr 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.

*in collaborazione con REF Ricerche



Tutti i volumi sono consultabili sul sito del webmagazine
Tendenze online e sulla sua pagina Issuu





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.



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.



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.



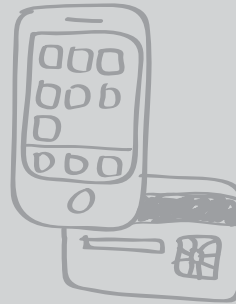
IV. Verso la riforma dell'Iva: tra esigenze di gettito, fedeltà fiscale e semplificazione

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.

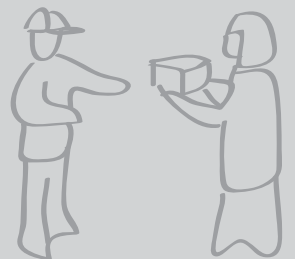
25%

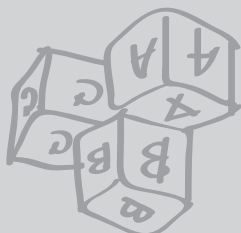
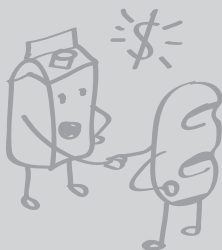
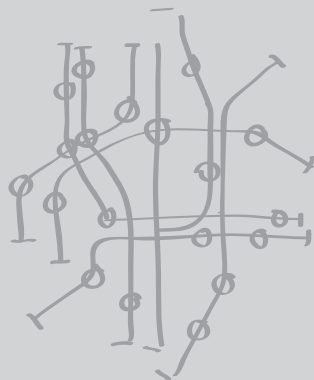


90%

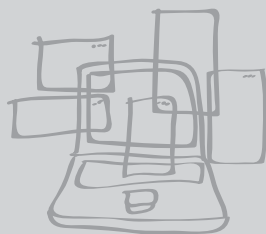
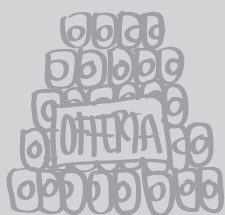


13,9%

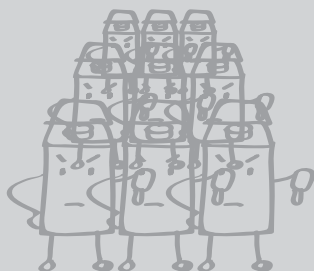




260



8,07%



-2%



Un anno di Tendenze — 2014

Un anno di Tendenze, volume IV. Il quarto volume della raccolta annuale del meglio di Tendenze online, il webmagazine di GS1 Italy | Indicod-Ecr, vi racconta il 2014. Con un proposito.

“Un Anno di Tendenze cerca di cogliere i segnali di cambiamento, anche i più piccoli, allo stato nascente – scrive nella sua introduzione Marco Cuppini, direttore responsabile Tendenze online - di legarli con un filo conduttore, di fissarli per dar loro un senso, un significato e per orientare un senso, una direzione da prendere”.

1/ ECONOMIA E CONSUMI. ASPETTANDO LA RIPRESA

L'appuntamento con la ripresa è rimandato al 2015?

Gli indicatori volgono tutti al ribasso, intanto oltre a quella economica, è la recessione sociale da dover contrastare: e per far ripartire l'Italia il largo consumo si candida in prima fila.

Ma necessita di riconoscibilità.

2/ DOVE VA IL RETAIL, DOVE VA LO SHOPPING

L'omnicanalità è alla base delle profonde trasformazioni che stanno attraversando il sistema dei consumi. E il consumatore ridisegna una nuova grammatica per dialogare con la distribuzione e con l'industria di marca.

La tecnologia e il mondo digitale ne costituiscono la sintassi.

3/ UN ANNO DI GS1 ITALY

È un vero work in progress l'attività di GS1 Italy | Indicod-Ecr nel rispondere alle richieste provenienti dalle diverse filiere. L'adozione del linguaggio comune e condiviso degli standard migliora la vita delle persone e crea valore per le aziende.

4/ INFORMAZIONI CONDIVISE, FILIERA EFFICIENTE

Gli standard GS1 per lo scambio dei dati tra industria e distribuzione si arricchiscono di un nuovo potente strumento di digitalizzazione delle informazioni sulle etichette alimentari richieste del Reg. UE 1169/2011 e delle immagini dei prodotti. Obiettivo: semplificare i processi e ridurre i costi.

5/ LA SCOMMESSA DELLA LOGISTICA COLLABORATIVA

Nella supply chain come sistema per la generazione di valore per il consumatore è necessario superare il perimetro aziendale e adottare modelli di condivisione dei processi tra tutti gli attori della filiera. La sfida del trasporto intermodale si rivela per il largo consumo un terreno dove mettere in pratica la condivisione dei processi.

www.tendenzeonline.info
twitter: @tendenzeonline

www.indicod-ecr.it
twitter: @GS1Italy

