

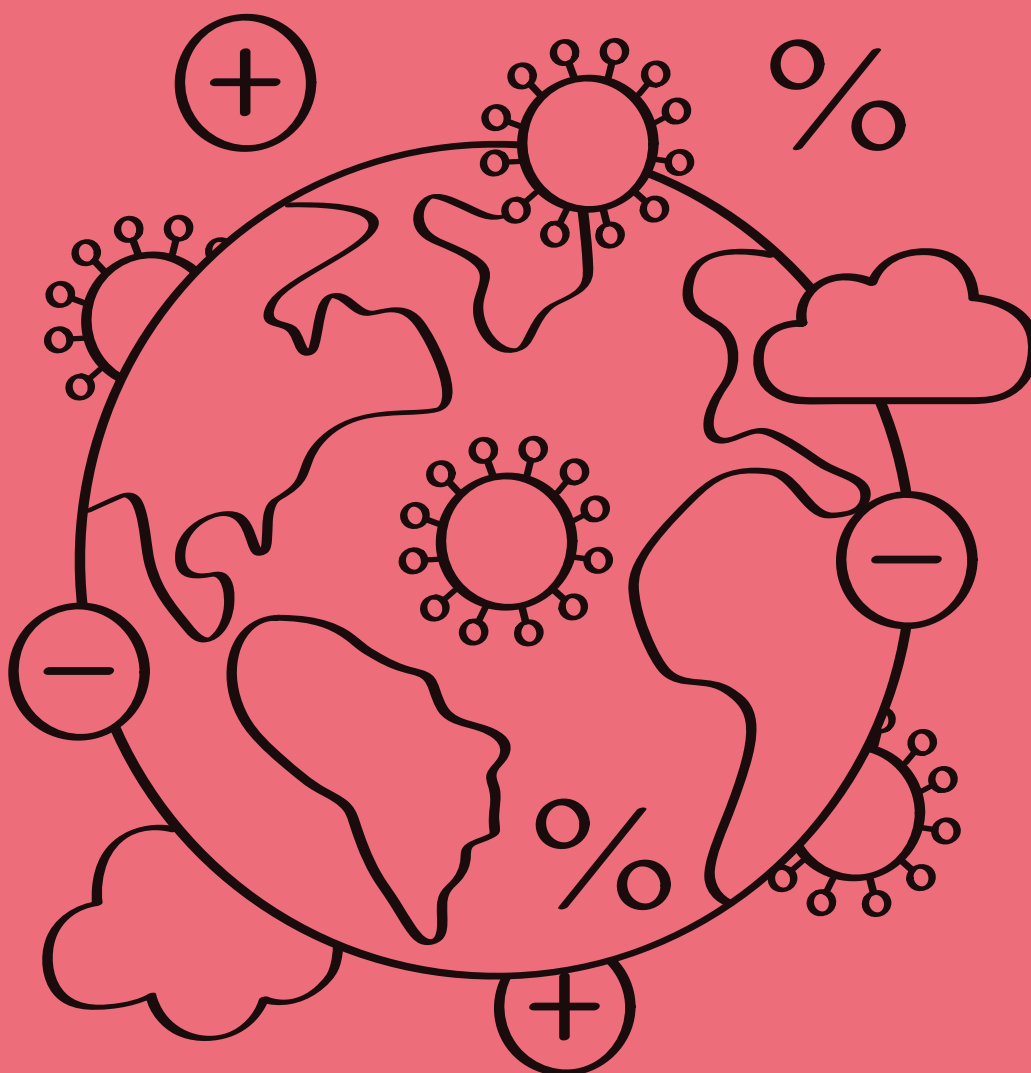
---

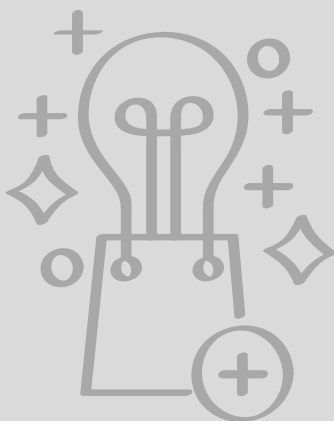
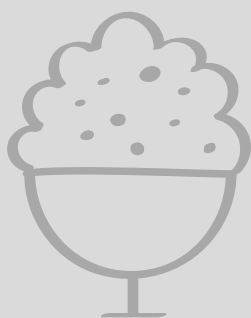
# UN ANNO DI TENDENZE

---

2021

10° ANNO

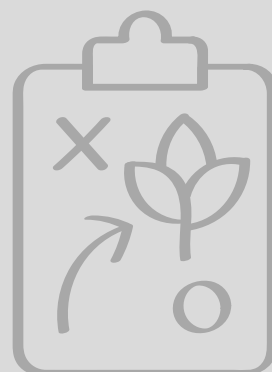
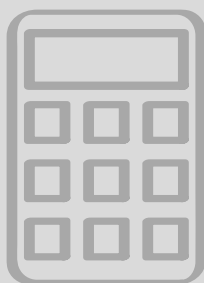
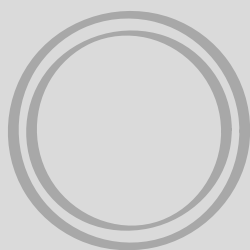




35-40%

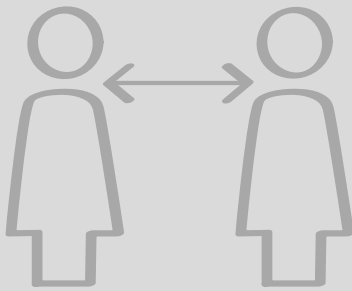


9

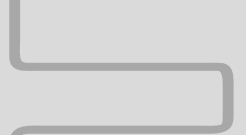
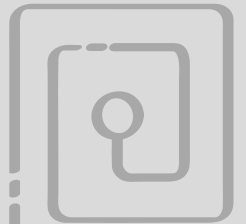
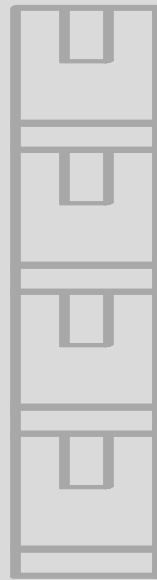
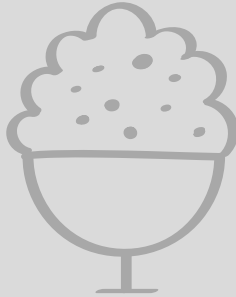


+31%





+42%



3.9



70%





---

# UN ANNO DI TENDENZE

2021

10° ANNO

---

# Un anno di Tendenze

---

Questa pubblicazione propone una raccolta ragionata di contributi e di articoli pubblicati nel corso del 2020 sul webmagazine Tendenze online, l'house organ online di GS1 Italy.

---

**IDEAZIONE DEL PROGETTO:**  
Marco Cuppini – GS1 Italy  
Leftloft

---

**DIRETTORE:**  
Marco Cuppini – GS1 Italy

---

**ART DIRECTION:**  
Leftloft

---

**CAPOREDATTORE:**  
Fabrizio Gomasca

---

**SUPERVISIONE:**  
Laura Perrone – GS1 Italy

---

**SOCIAL MEDIA:**  
Sara Manazza – GS1 Italy

---

**COORDINAMENTO E SEGRETERIA  
DI REDAZIONE:**  
Chiara Sironi – GS1 Italy

---

**PROGETTO GRAFICO  
E ILLUSTRAZIONI:**  
Leftloft

---

**PER LE OPINIONI:**  
Teresa Bellanova  
Stefano Beraldo  
Marco Cuppini  
Enrico D'Elia  
Alessandro d'Este  
Francesco Daveri  
Fedele De Novellis  
Maria Chiara Gadda  
Giuliano Noci  
Simone Pellegrino  
Alessandro Perego  
Francesca Poggiali  
Valentina Pontiggia  
Francesco Pugliese  
Silvia Scalia  
Maniele Tasca

---

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

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

## PER INFORMAZIONI

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

---

---

# Indice

---

<b>GS1 Italy: il linguaggio globale per la trasformazione digitale</b>	<b>6</b>
<b>Presentazione</b>	<b>8</b>
<b>1/ ANDAVA TUTTO “BENE”</b>	
1.1 Caos calmo	12
1.2 La svolta della sostenibilità	28
1.3 È ancora transizione digitale	40
<b>2/ COVID SHOCK</b>	
2.1 Il nuovo quadro economico e sociale	56
2.2 Consumare e vendere durante il lockdown	72
2.3 Il digitale accelera	86
<b>3/ NEXT NORMAL</b>	
3.1 Appunti per la ripartenza	98
3.2 L’e-commerce non è più una nicchia	112
3.3 Efficienza digitale	124
3.4 Economia sostenibile e circolare	140
3.5 L’età ibrida	158

---

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

**L'**organizzazione non profit GS1 sviluppa gli **standard più utilizzati al mondo per la comunicazione**

**tra imprese.** In Italia, le imprese riunite da GS1 Italy sono ben 35 mila, in tutti i settori chiave.

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

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

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

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

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

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





## GS1 Italy è multicanale

---

Twitter



@GS1Italy

Linkedin



Youtube



Facebook



@GS1Italy

Instagram



gs1it.org

## Tendenze online

---

Twitter



@Tendenzeonline

Issuu



Newsletter



tendenzeonline.info/journal

tendenzeonline.info

# Un racconto complesso

---

Bruno  
Aceto

Il racconto del 2020 è complesso perché concentra avvenimenti complessi. Siamo partiti da una fase in cui i cambiamenti procedevano a ritmo "lento": competitività e nanismo delle imprese, politica fiscale al centro del dibattito economico, la trasformazione digitale, i consumi stagnanti.

Nell'ultimo anno è entrata nell'agenda di molte imprese la sostenibilità e i consumatori hanno premiato i prodotti green, del territorio, responsabili.

L'evoluzione dei processi d'acquisto verso l'omnicanalità presenta ancora ostacoli e le criticità non mancano e, nonostante gli investimenti, le imprese italiane non hanno ancora superato la fase di sperimentazione.

Poi il Covid shock; il Coronavirus è arrivato a sconvolgere le abitudini degli italiani: lockdown, distanziamento sociale, mascherine e gel igienizzanti nella quotidianità.

Ma anche code ai supermercati e consumi azzerati per interi settori: la ristorazione, il Non Food e l'e-commerce che ha avuto invece un vero e proprio boom.

Dopo i mesi del lockdown il sistema del largo consumo si accinge a ricostruire un percorso virtuoso, pur sapendo di dovere convivere con una realtà segnata dal virus, cercando di trarre lezioni dalle risposte date durante l'emergenza e affrontando il nuovo panorama competitivo con alcuni paletti ben piantati: collaborazione, sostenibilità, efficienza, trasformazione digitale.

Un anno particolarmente difficile che Un Anno di Tendenze si è sforzato di sintetizzare.

**Bruno Aceto**

**ceo GS1 Italy**

**Twitter: @Acetob**

# Un impegno per il paese

Francesco  
Pugliese

**L**a “digitalizzazione di ogni cosa” è un megatrend che ha caratterizzato gli anni recenti sia per le aziende che per le persone. Nessuno avrebbe potuto prevedere un evento come il Covid e i conseguenti impatti che ha avuto in ambito sanitario, economico e sociale. Tra questi, la trasformazione digitale ha subito una forte accelerazione; in pochi mesi si è fatto un salto in avanti che normalmente si sarebbe fatto in anni.

Un Anno di Tendenze racconta bene l'innovazione e i cambiamenti della filiera del largo consumo, approfondendo i temi più “caldi” ed i relativi progetti che vedono protagoniste le aziende associate in GS1 Italy.

Su tutti, la digitalizzazione e la sostenibilità. L'economia circolare si basa su una gran mole di dati generati dalla crescente digitalizzazione delle imprese. GS1 continua a lavorare nel campo della standardizzazione, dello scambio dei dati, favorendo l'uso di un linguaggio comune e l'interoperabilità, per garantire lo scambio delle informazioni tra gli attori della filiera, compresi i consumatori.

Come presidente di GS1 Italy, con-

fermo la mia intenzione di essere il regista di interessi comuni e di voler impegnare sia me sia l'organizzazione sulle priorità fortemente sentite dalla nostra comunità di imprese in questo percorso di innovazione. Sono certo che saremo in grado di portare nuovi cambiamenti che coinvolgano un vasto numero di imprese per nuovi risultati di efficienza e collaborazione nel nostro settore e per lo sviluppo del paese.

**Francesco Pugliese**  
presidente GS1 Italy e  
amministratore delegato Conad

# Prima, durante, dopo

Marco  
Cuppini

**Q**ueste tre parole raccontano in estrema sintesi il periodo che stiamo vivendo. C'era un *prima*, fatto di tendenze, lenti cambiamenti che proseguiva in continuità rispetto agli anni precedenti. Rileggere adesso le considerazioni, i dibattiti, le previsioni, di un anno fa è quanto meno strano. Tutto sembra stonato. I mali del paese sempre uguali, le ricette per risolverli sempre uguali. Sia nel macro che nel micro, pochi scossoni... Ovviamente nessuno avrebbe potuto prevedere quello che è successo e la sua straordinarietà.

Poi siamo entrati nel *durante*; e sì, ci siamo entrati e non ci siamo ancora usciti. Anzi, abbiamo creduto di esserci usciti e invece di *durante* ce

n'era un secondo, brutto quasi quanto il primo, o forse addirittura più brutto. Una fortissima discontinuità che ha coinvolto tutti e tutto e ha comportato cambiamenti per tutti. Nei comportamenti quotidiani, nelle relazioni, nel modo di lavorare, nel modo di comprare e consumare, in tutto. Google ci ha fatto una sintesi di quello che è successo in questo 2020 attraverso le domande più frequenti che gli abbiamo rivolto: al primo posto non poteva che esserci la ricerca della parola coronavirus, ma poi in classifica troviamo amuchina, come fare il pane in casa. L'abitudine a restare a casa ci ha anche fatto perdere il senso del tempo, tanto che la domanda “che giorno è” ad aprile 2020 ha raggiunto il suo

massimo storico fra le domande fatte al motore di ricerca. Oggi (dicembre 2020) siamo ancora nel *durante*, con la speranza di entrare quanto prima nel *dopo*. Un *dopo* che aspettiamo con impazienza e preoccupazione, attribuendogli una capacità di trasformare tutto o quasi. Credo, però, che il modo migliore per non sprecare il tempo del *durante* sia quello di preparare il *dopo*, non solo aspettarlo. Con una rinnovata voglia di cambiare e di adattarsi. Con la voglia di tornare ad una nuova normalità.

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

---

# 1/ ANDAVA TUTTO “BENE”

Competitività e nanismo delle imprese, politica fiscale al centro del dibattito economico, mentre il retail procede “cum judicio” verso la trasformazione digitale. I consumi stagnanti brillano per alcune categorie, ma il Non Food continua a soffrire per l'avanzata del commercio online, grazie a un consumatore per il quale l'esperienza d'acquisto è già omnicanale. Prima dello tsunami.



# Caos calmo

All'inizio del 2020, mentre prosegue il dibattito sulle debolezze dell'economia italiana, i consumi degli italiani rallentano la crescita a causa del perdurante clima di incertezza. Ma non tutti hanno lo stesso passo: il fuori casa può ancora segnare punti di vantaggio sui consumi alimentari, il Non Food prende una pausa di riflessione e il carrello della spesa si segmenta sempre di più. Grazie al peso delle informazioni in etichetta.

**L**e fragilità strutturali dell'Italia vengono alla ribalta anche all'inizio del 2020, tanto che se il 44,8% degli italiani prevede un futuro sereno per la propria famiglia, la percentuale scende al 21,5% con riferimento al destino del paese (Censis). Per l'istituto di ricerca "paura, inquietudine, preoccupazione si applicano al paese e ai suoi scenari evolutivi molto più che alla propria famiglia. Le ricette per fronteggiare la situazione suggerite dagli italiani sono: favorire gli investimenti privati con incentivi e sgravi fiscali per le imprese (64,9%), riduzione degli impedimenti burocratici (17,2%), rafforzamento degli investimenti pubblici (17,9%)".

44,8%

degli italiani prevede  
un 2020 sereno per  
la propria famiglia

Nulla di nuovo, quindi. La rotta dell'Italia per uscire dalle secche è, da tempo, la stessa. Due mesi e mezzo, però, sono bastati prima che l'emergenza sanitaria scompaginasse il tranquillo scorrere delle cose, prima che il panorama dentro cui le famiglie e le imprese operavano cambiasse completamente colore per l'emergenza sanitaria e determinasse il più forte cambiamento dal Dopoguerra, producendo contemporaneamente la più rapida accelerazione per alcune delle tendenze in atto e la più brusca frenata di altre. A disegnare un nuovo territorio, diverso dal precedente. Ma com'era il precedente?

Ripercorriamo quel periodo – solo 11 mesi fa, mentre scriviamo

– che aveva tutte le caratteristiche di una strada maestra nella quale bastava incanalarsi senza subire eccessivi scossoni. Ma era un caos calmo. In attesa di quel che verrà.

#### IL DIBATTITO SUL DECLINO ITALIANO

In mezzo all'incertezza e all'inquietudine di cui parla il Censis, qualche nota di ottimismo la introduce l'economista **Francesco Daveri**, docente di Pratica macroeconomica alla School of Management dell'**Università Bocconi**, che in una lunga analisi si chiede se sia proprio vero che l'industria italiana è in declino. E lo fa mettendo in fila i dati sui volumi di produzione del settore industriale (manifatturiero, estrattivo e utilities) per l'Italia e per gli altri grandi paesi dell'Eurozona prendendo in considerazione quattro periodi caratterizzati da grandi eventi e crisi economiche.

Nel periodo 1991-2000, Daveri scrive che “fatto 100 il livello della produzione industriale nel 1991, l'indice della produzione industriale italiana salì fino a 116,3 nel 2000, a riprova del fatto che la crisi valutaria del 1992 fu assorbita efficacemente con le svalutazioni del 1992-1993 e del 1995 insieme con le politiche di moderazione salariale introdotte nel 1993. Alcuni settori trainarono più di altri la crescita italiana di quegli anni: la meccanica (la cui produzione in volume raggiunse un valore di 143,6 nel 2000) e la farmaceutica (che arrivò a 129,6). A frenare la performance media dell'Industria, invece, il settore automobilistico e l'abbigliamento che riuscirono sì a crescere, ma totalizzando un avanzamento cumulato inferiore di dieci punti rispetto alla media dell'Industria”. Nel confronto con gli altri paesi, l'Italia fa peggio della Francia (120,6 nel 2000) e della Spagna (124,1), ma meglio

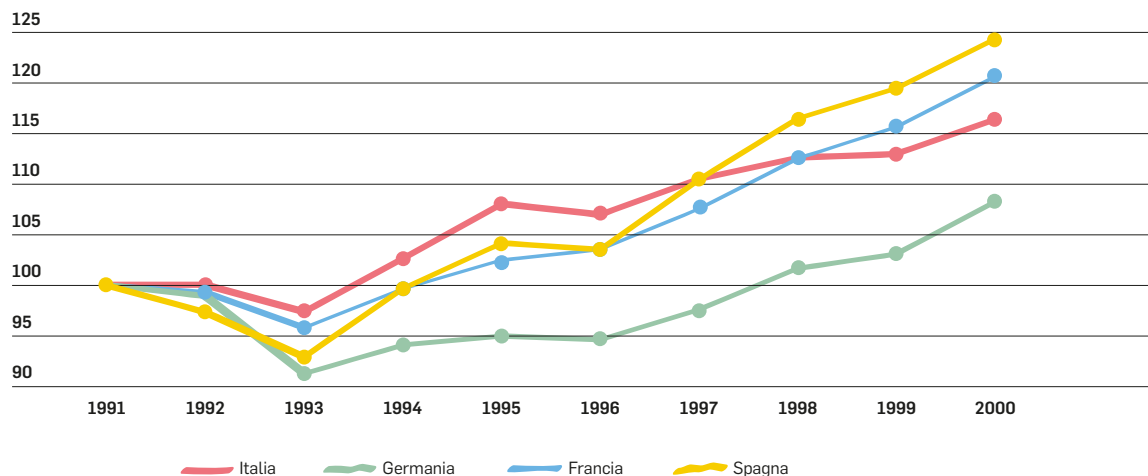
della Germania (108,1), impegnata nella riunificazione. (VEDI FIGURA 1)

Gli anni dal 2000 al 2007 sono quelli “dell'adozione – tra i paesi dell'Eurozona – di una moneta unica che entra nelle tasche di più di 300 milioni di persone con un cambio irreversibile e l'entrata della Cina nel WTO, che apre nuovi mercati per le produzioni più sofisticate e adatte alla nuova classe media cinese, come auto e treni tedeschi, ma che rende obsolete le produzioni europee di beni a minor contenuto tecnologico (tipiche di Italia e Spagna)”.

La Germania cresce a ritmi elevati dal 109,2 del 2000 al 128,4 del 2007. Anche gli altri paesi crescono, ma in misura inferiore, mentre in Italia “la ripresa del 2006-2007 non basta a compensare il calo della produzione industriale in volume sperimentata nel 2001-2005. In particolare

FIGURA 1

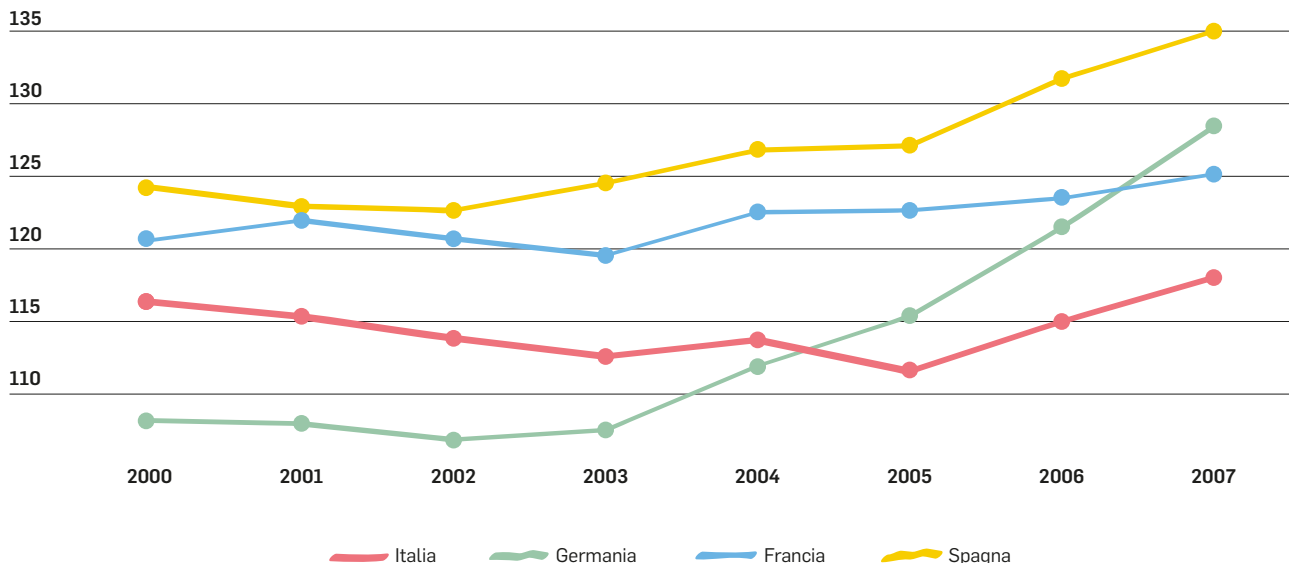
### PRODUZIONE INDUSTRIALE IN ITALIA, GERMANIA, FRANCIA E SPAGNA (1991-2000) (1991=100)



Fonte: Eurostat, 2020

FIGURA 2

## PRODUZIONE INDUSTRIALE IN ITALIA, GERMANIA, FRANCIA E SPAGNA (2001-2007) (1991=100)



Fonte: Eurostat, 2020

è in crisi il settore automobilistico che in sette anni perde il 24% dei suoi volumi di produzione. Anche l'agroalimentare vede scendere i volumi, ma il dato è più che compensato dagli andamenti in valore". (VEDI FIGURA 2)

Positivo è invece dato l'aumento del Pil manifatturiero a 340 miliardi di euro nel 2008, +5% rispetto ai valori di inizio Duemila.

+5%

la crescita del Pil  
italiano nel 2008  
sull'inizio del  
Duemila

Le due recessioni post-Lehman e dopo la crisi dell'euro **tra il 2007 e il 2013** lasciano sul terreno circa il 23% della produzione industriale. In soli sei anni l'indice (che era pari a 100 nel 1991) scende dal suo valore massimo pre-crisi di 118 – raggiunto nel 2007 – al minimo di 90,9 nel 2013. Sono gli anni della delocalizzazione, che contribuisce a spingere verso il basso la produzione industriale. Nello stesso periodo anche la Spagna soffre (-29%), mentre la produzione industriale in Francia cala del -12% e in Germania nel 2013 si allinea poco sotto ai valori del 2007 (ma il Pil aumenta di 3,5 punti percentuali).

**Dal 2014** la produzione industriale torna a crescere in tutti e quattro i grandi paesi dell'Eurozona, in modo però diseguale, con l'industria tedesca e spagnola che crescono più rapidamente

(rispettivamente del 7 e del 9,5% sul 2013) mentre Francia e Italia fanno registrare numeri comunque positivi, ma percentualmente più contenuti (rispettivamente pari al 5,1 e al 3,3%). I divari iniziali del 2013 arrivano dunque amplificati nel 2017.

“Dall'inizio del 2018 – scrive Daveri – la ripresa rallenta ovunque in Europa, ma lo stop è più evidente in Italia e Germania che cadono in una recessione industriale che porta i volumi di produzione tedeschi giù del 5% e quelli italiani dell'1,5%, mentre Francia e Spagna mostrano solo un sostanziale azzeramento della crescita. A guidare la discesa del settore industriale il meno 18% del settore automobilistico nel 2019 rispetto ai livelli del 2017 (un calo molto simile si ha in Germania e in Italia). E nel 2019 anche il farmaceutico si è fermato sui massimi



del 2018 senza proseguire la sua corsa". (VEDI FIGURA 3)

Questa lunga disamina fa dire all'economista che **l'industria italiana non è scomparsa**. "I dati riportati nei grafici dicono che oggi mancano cinque punti rispetto ai livelli di produzione del 1991 per l'Industria nel suo complesso. Ci sono settori con numeri molto peggiori della media: tra quelli in netta contrazione l'automobilistico (il cui indice si ferma a 67,7) e l'abbigliamento (con un indice pari a 74,7). Ma, al contrario, la meccanica e il farmaceutico mostrano indici pari a 129,7 e 166,1. Rispetto a 30 anni fa, i volumi di apparecchi meccanici e prodotti farmaceutici sono maggiori rispettivamente del 30 e del 66%. Come dire che anche in un'Italia in crisi crescere si può".

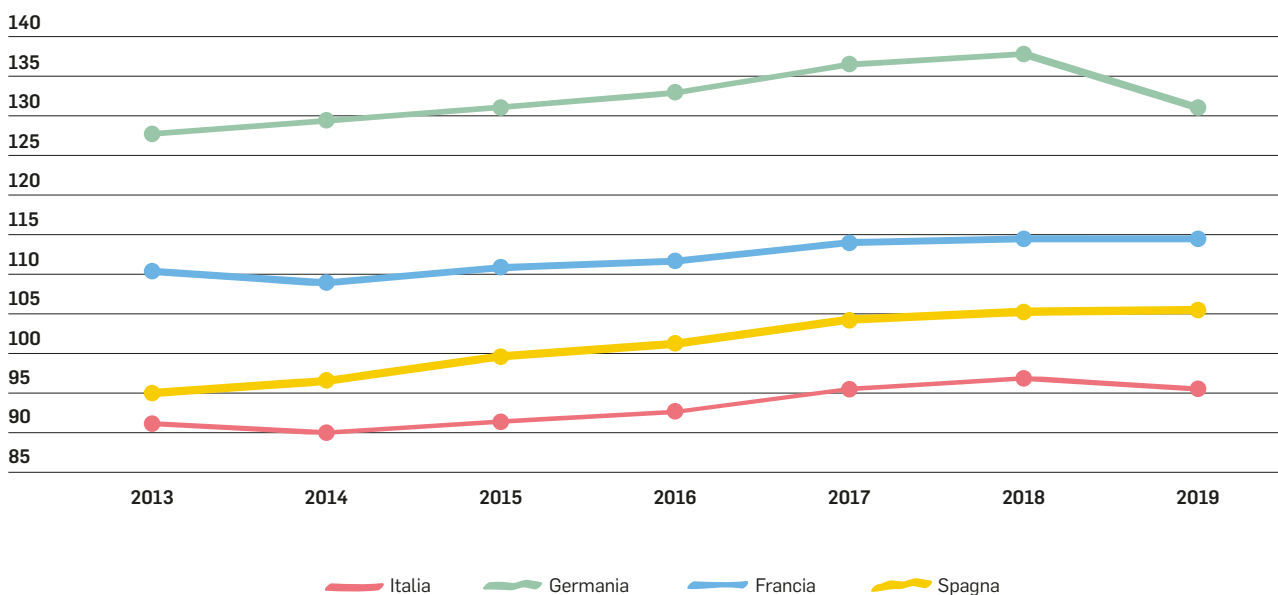
#### In declino è invece la produttività.

Declino iniziato almeno dagli anni Novanta, quando l'efficienza delle imprese era in linea con il resto d'Europa nonostante una dimensione simile a quella di oggi. A spiegare questo declino, secondo **Enrico D'Elia**, senior economist al Dipartimento delle Finanze del **Ministero dell'Economia e delle Finanze**, è soprattutto il **nanismo dimensionale delle imprese** italiane, che tra il 2013 e il 2018 occupavano mediamente 3,8 addetti ciascuna, contro i 5,8 dell'Unione a 28, i 5,1 della Francia, i 4,5 della Spagna e addirittura gli 11,7 della Germania. Nello stesso periodo il divario medio di produttività dell'Italia andava da oltre il 22% in meno nei confronti della Francia, fino a un vantaggio di quasi il 15% rispetto alla Spagna, passando per un ritardo del 16,4% sulla Germania.

**3,8**  
gli addetti medi  
dell'Industria  
(2013-2018)  
contro i  
**5,8**  
dell'UE

FIGURA 3

### PRODUZIONE INDUSTRIALE IN ITALIA, GERMANIA, FRANCIA E SPAGNA (2013-2019) (1991=100)



Fonte: Eurostat, 2020

FIGURA 4

## DIMENSIONE AZIENDALE E DIFFERENZIALI DI PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO IN ITALIA (MEDIA 2008-2013)

PAESI BENCHMARK	ADDETTI PER IMPRESA	DIFFERENZIALE DI PRODUTTIVITÀ			
		EFFETTIVO	A PARITÀ DI PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO (A)	A PARITÀ DI SETTORE (B)	A PARITÀ DI DIMENSIONE (C)
Germania	11,7	-16,4%	-6,5%	-15,2%	1,8%
Spagna	4,5	14,6%	6%	6,7%	13,8%
Francia	5,1	-22,5%	-7,4%	-20,3%	-7,4%
UE (a 28 paesi)	5,8	-5,7%	-8,9%	-4,5%	9,0%
Italia	3,8	-	-	-	-

(A) Calcolato in base alla struttura settoriale e dimensionale italiana e alla produttività del lavoro nelle imprese straniere dello stesso settore e classe di addetti.

(B) Calcolato in base alla struttura settoriale straniera e alla produttività del lavoro e alla struttura dimensionale italiana in ciascun settore.

(C) Calcolato in base alla struttura dimensionale straniera in ciascun settore e alla produttività del lavoro e alla struttura per settore italiana.

Fonte: elaborazione su dati Eurostat-SBS, 2020

Ponderando la produttività del lavoro all'interno di ciascuna tipologia di impresa con la struttura settoriale e dimensionale dei partner europei D'Elia evidenzia alcuni elementi. (VEDI FIGURA 4)

Per esempio che il divario italiano sembra associato, prima di tutto, a una minore produttività del lavoro a parità di struttura settoriale e dimensionale (FIGURA 4, colonna a): il nostro sistema produttivo risulterebbe meno efficiente di quello tedesco solo del 6,5% (invece del 16,4%) se i lavoratori italiani fossero produttivi quanto gli addetti tedeschi

nelle corrispondenti tipologie di imprese.

Inoltre le cifre dimostrano che il lavoro italiano è mediamente più efficiente della media europea e di quello spagnolo, ma tutti questi risultati dipendono più dalle tecnologie adottate che dalla sola abilità della manodopera.

Anche il mix produttivo italiano (FIGURA 4, colonna b) non appare troppo sfavorevole. Se invece si ipotizza che in Italia produttività e mix produttivo restino invariati, mentre la struttura dimensionale delle imprese all'interno di ciascun

settore sia uguale a quella dei vari paesi di riferimento (FIGURA 4, colonna c), la produttività italiana risulterebbe addirittura superiore a quella della Germania, sarebbe immutata con la Spagna e si ridurrebbe il gap con la Francia.

“A parità di dimensione e settore – conclude D'Elia – le nostre imprese sono produttive quanto e più di quelle di altri paesi. Senza una crescita della dimensione media delle singole imprese, un miglioramento della produttività dei lavoratori o del mix produttivo sarebbe dunque insufficiente a rilanciare l'economia italiana”.

L'OPINIONE

# Imprese italiane nella trappola dimensionale

Enrico  
D'Elia

**L**e piccole imprese sono meno efficienti di quelle grandi, e purtroppo da noi le micro-imprese sono molto più numerose che altrove.

Unità troppo piccole non possono sfruttare le economie di scala e soprattutto non possono adottare tecnologie avanzate, poiché queste richiedono spesso personale molto qualificato che è difficile utilizzare a tempo pieno in una impresa con pochi addetti.

Così molte imprese sembrano bloccate in una "trappola dimensionale": non possono crescere senza personale qualificato, ma non possono permettersi di acquistarlo perché sono troppo piccole per sfruttarlo a pieno e remunerarlo adeguatamente, come mostra anche la fuga dei cervelli, che trovano solo all'estero condizioni di lavoro favorevoli. Per uscire dalla trappola, le imprese avrebbero bisogno di fare un salto "quantistico" verso livelli dimensionali molto superiori, che tuttavia richiede ingenti investimenti e molta fiducia nel futuro. I tentativi per favorire almeno l'aggregazione tra imprese hanno dato risultati deludenti perché le singole unità non desiderano condividere asset cruciali, come le tecnologie e i clienti, come fanno invece per la logistica o per le tecnologie dell'informazione e comunicazione. Per esempio, il bonus

aggregazioni riproposto anche nel "decreto crescita" è stato sfruttato soprattutto da banche e unità che avevano già dimensioni medio-grandi. Inoltre, le operazioni di fusione e acquisizione sono appena un migliaio l'anno e hanno registrato una flessione nel 2019.

I dati europei mostrano che non bastano più gli aggiustamenti marginali incoraggiati dagli attuali incentivi pubblici. Sarebbe molto più efficace una politica di consolidamento delle prospettive per il futuro, più simile ai vecchi piani quinquennali che alle "spinte gentili" degli ultimi anni. Sembra andare nella giusta direzione un programma come Industria 4.0, mentre può essere controproducente la continua proroga ed estensione dei regimi di favore per le micro-imprese.

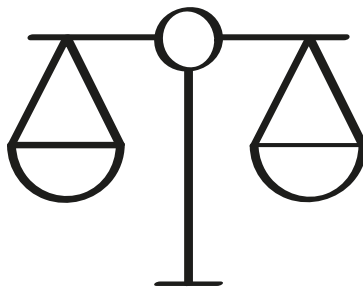
**Enrico D'Elia**  
senior economist al Dipartimento  
delle Finanze del MEF

*\* Le idee e le opinioni espresse in questo articolo sono da attribuire all'autore e non investono la responsabilità dell'istituzione di appartenenza.*

*\* tratto dal sito lavoce.info*

## EQUITÀ ED EFFICIENZA FISCALE

A tenere ancora banco all'inizio del 2020 è la **questione fiscale**. In particolare **Simone Pellegrino**, professore associato di Scienza delle Finanze presso il Dipartimento ESOMAS **Università di Torino**, riprende il tema **"più Iva meno Irpef"**, cioè il ruolo che imposte dirette e indirette potrebbero assumere nel perseguire gli obiettivi di equità e di efficienza (non dimentichiamo



la questione delle clausole di salvaguardia, ancora ben presenti in quel momento, ndr).

"L'interesse verso il paradigma 'più Iva meno Irpef' discende – spiega Pellegrino, commentando uno studio della Banca d'Italia – dall'evidenza empirica la quale sembra sostenere che le imposte sul patrimonio e sui consumi incidono di meno sul tasso di crescita dell'economia, mentre le

L'OPINIONE

## Con più Iva e meno Irpef l'equità fiscale è penalizzata

*Simone Pellegrino*

**A** parità di gettito un recente studio della Banca d'Italia propone tre riforme, in cui le maggiori entrate derivanti dall'Iva (fissando le aliquote al 4, al 13 e al 25,2%) finanziano una riduzione dei contributi sociali, delle aliquote oppure un aumento della detrazione da lavoro.

Non sorprende che il risultato meno regressivo (e non più progressivo) sia ottenuto con l'aumento della detrazione da lavoro: concentrando lo sgravio sui contribuenti a basso reddito, caratterizzati da una maggiore propensione marginale al consumo, si mitiga l'impatto dovuto all'aumento dell'Iva, a parità di gettito. A seconda di come viene rimodulata la decrescenza della detrazione, si ha un diverso impatto sull'efficienza: le aliquote marginali effettive, infatti, sono la somma tra l'aliquota legale e l'inclinazione della detrazione per ogni specifico livello di reddito. Senza ulteriori misure di sostegno, la riforma genera molti perdenti nella fascia più bassa della Distribuzione, che non beneficia, per incapacienza, delle detrazioni da lavoro oppure non è interessata alla detrazione da lavoro, come avviene per i pensionati.

L'Iva è un'imposta solo moderatamente progressiva rispetto ai consumi delle famiglie (che potrebbero essere considerati una buona approssimazione del reddito permanente e quindi un indicatore per valutare la bontà delle riforme), mentre è regressiva rispetto al reddito, soprattutto nella parte iniziale della distribuzione, più rilevante per gli effetti di breve periodo.

L'Irpef, invece, è progressiva rispetto al reddito, nonostante l'esistenza di svariati regimi sostitutivi. Poiché i contributi sociali sono sostanzialmente proporzionali, ne deriva che il nostro fisco è solo lievemente progressivo rispetto al reddito. Uno spostamento di una certa entità del prelievo dai redditi ai consumi comporta una perdita di progressività del sistema, se non ben bilanciata, e, soprattutto, se non accompagnata da adeguati trasferimenti nella parte iniziale della distribuzione. In altri termini, in questo contesto lo scambio

equità-efficienza è particolarmente rilevante. Il motivo è semplice e discende dalle considerazioni precedenti e dalla forma della distribuzione di frequenza dei redditi delle famiglie: i ricchi sono pochi, ma hanno un reddito elevato; i poveri sono più dei ricchi, ma hanno un reddito molto basso; la maggior parte delle famiglie ha redditi intermedi.

La base imponibile Iva è per una quota maggioritaria soggetta all'aliquota ordinaria. Agire sulle aliquote intermedie, in aumento, non comporterebbe un considerevole incremento di gettito e probabilmente influenzerebbe un incremento dell'evasione.

L'unica via sarebbe aumentare l'aliquota ordinaria, ma siamo già a livelli molto elevati, il 22%, introducendo nel contempo un minimo vitale strutturale (il reddito di cittadinanza sicuramente va in questa direzione) per più che bilanciare il saldo netto per i meno abbienti. Tuttavia ciò ha conseguenze politiche rilevanti: per esigenze di gettito, non si possono ridurre troppo le aliquote sui più ricchi, come di recente proposto, senza prevedere un livellamento della spesa; rimarrebbero sostanzialmente a bocca asciutta tutte le famiglie nella parte centrale della distribuzione, che sono troppo numerose per ricevere benefici tangibili. Questo almeno nel breve periodo. In un orizzonte temporale più ampio, si spera che i pagamenti elettronici influiscano sul tax gap Iva, in attesa che l'Irpef recuperi buona parte dell'erosione attualmente concessa.

Per concludere, sembra oggi difficile pensare di applicare in misura consistente un diverso mix fiscale tale da essere sufficientemente capace di sostenere la crescita senza penalizzare troppo l'equità.

**Simone Pellegrino**  
professore associato di Scienza delle Finanze presso  
il Dipartimento di Scienze economico-sociali e  
matematico-statistiche (ESOMAS) Università di Torino

*\*tratto dal sito [lavoce.info](http://lavoce.info)*

imposte sul reddito di imprese e famiglie incidono di più. Di conseguenza, il cambiamento del mix dirette-indirette favorirebbe la crescita economica. In regime di cambi fissi, il paradigma "più indirette, meno dirette" può avere lo stesso effetto di una svalutazione competitiva, ottenuta tramite la leva fiscale. Per questa via è dunque possibile sostenere la domanda estera e favorire la crescita interna.

È tra l'altro per questo motivo che sono stati proposti interventi come la riduzione del cuneo fiscale tramite la diminuzione dell'Irap oppure la fiscalizzazione dei contributi previdenziali. Sono anche state studiate visioni alternative, in cui il passaggio Iva-Irpef produce aspettative di inflazione futura e quindi uno stimolo alla crescita immediata dei

consumi; però dovrebbero verificarsi effetti molto forti per sostenere l'equità nel lungo periodo.

Vi sono chiaramente effetti di breve e di lungo periodo, per esempio per quanto riguarda la traslazione dell'Iva a seguito del suo aumento; differenti sono anche gli effetti distributivi e sulla crescita se il passaggio avviene riducendo le imposte solo sulle imprese o su imprese e famiglie oppure solamente sulle famiglie. Non è dunque detto che i miglioramenti di efficienza siano superiori ai possibili effetti negativi sull'equità".

#### UNA MAPPA DEI CONSUMI

In gioco ci sono i consumi degli italiani. Nel 2019, per il quinto anno consecutivo i consumi delle famiglie (dato Istat a valori correnti) hanno registrato una dinamica positiva (+1,0%) arrivando

a 1.088 miliardi di euro, ma hanno dimezzato il trend rispetto al 2018. Crescono un po' oltre la media i consumi grocery e i servizi (entrambi +1,3%), mentre sono in calo di -0,6% quelli non alimentari. Questo rallentamento conferma come il clima di incertezza abbia inciso ancora in maniera evidente sulle decisioni di spesa delle famiglie, nonostante le dinamiche positive del mercato del lavoro e un'inflazione rimasta su livelli contenuti. (VEDI FIGURA 5)

In un quadro di sostanziale stagnazione dell'economia italiana con il Pil in crescita, ma in deciso rallentamento rispetto all'anno precedente, la domanda rimane debole, con i consumi alimentari che pesano il 22%, sul totale, di poco al di sotto della quota rappresentata dalle spese per l'abitazione.

FIGURA 5

### CONSUMI TOTALI (VALORI CORRENTI) E VARIAZIONI (% VALORI CORRENTI)

VALORI CORRENTI (000.000)	2018	2019	VAR. % 2019 VS 2018
Totale consumi delle famiglie	1.077.149	1.088.038	1,0
Servizi *	730.117	739.614	1,3
Consumi grocery	186.843	189.193	1,3
Consumi non alimentari ISTAT	160.189	159.232	-0,6

(\*) Incluso carburante, mezzi di trasporto e tabacchi

Fonte: elaborazioni TradeLab per GS1 Italy "Osservatorio Non Food 2020" settembre 2020

## Istat: nell'indice dei prezzi al consumo aumentano i dati da scanner in GDO

La principale novità del 2020 nell'elenco dei prodotti che compongono il paniere di riferimento per la rilevazione dei prezzi al consumo è l'ampliamento dell'utilizzo dei prezzi registrati alle casse mediante scannerizzazione dei codici a barre (scanner data) a nuovi canali distributivi del commercio al dettaglio della Grande Distribuzione Organizzata (GDO). Si tratta, con riferimento ai beni alimentari confezionati e ai beni per la cura della casa e della persona, dei discount, delle piccole superfici di vendita e degli specialisti drug che si aggiungono così a ipermercati e supermercati. In totale si tratta di quasi quattro mila punti vendita di 25 grandi catene per complessivi 30 milioni di quotazioni di prezzo ogni mese. L'aggiornamento dei beni e servizi compresi nel paniere tiene conto delle novità emerse nelle abitudini di spesa delle famiglie, dell'evoluzione di norme e classificazioni e in alcuni casi arricchisce la gamma dei pro-

dotti che rappresentano consumi consolidati.

Per l'ingresso di nuovi prodotti rappresentativi dell'evoluzione nelle abitudini di spesa delle famiglie, sono da segnalare: tra i mezzi di trasporto, le automobili elettriche e ibride elettriche e il monopattino elettrico e, tra i servizi di ristorazione, il sushi take away e la consegna pasti a domicilio. Entrano poi nel paniere il servizio di barba e baffi, i trattamenti estetici per uomo e gli apparecchi acustici. Nella struttura di ponderazione del paniere NIC aggiornata al 2020 si segnalano l'aumento del peso della divisione di spesa per i trasporti e il calo di quella per abitazione, acqua, elettricità e combustibili. La divisione di spesa per i prodotti alimentari e per le bevande analcoliche continua ad avere il peso maggiore nel paniere (16,21%), seguita da trasporti (14,96%), servizi ricettivi e di ristorazione (11,95%) e abitazione, acqua, elettricità e combustibili (9,95%).

+1,3%

la crescita dei  
consumi grocery  
e dei servizi  
nel 2019

Ma come cambia il carrello della spesa nell'ultimo anno? È l'**Osservatorio Immagino GS1 Italy** a raccontarlo sulla scorta della rilevazione delle informazioni, obbligatorie e facoltative, presenti sulle etichette di 106 mila prodotti (contro i 100 mila dell'edizione precedente) digitalizzati da Immagino di **GS1 Italy**, il servizio web di digital brand content management a cui aderiscono oltre 1.750 aziende di produzione del largo consumo e 25 retailer. Queste indicazioni (come ingredienti, tabelle nutrizionali, loghi e certificazioni, claim e indicazioni di consumo) vengono poi incrociate con le rilevazioni Nielsen su vendita (retail measurement service), consumo (consumer panel) e fruizione dei media (panel TV - internet).

Le etichette dei prodotti di largo consumo si arricchiscono così continuamente di nuove informazioni, che sottolineano le innovazioni introdotte dalle aziende e che aiutano i consumatori a fare una spesa più

Scarica  
**"Osservatorio Immagino"**  
su [osservatorioimmagino.it](http://osservatorioimmagino.it)



Guarda il video  
**"Covid-19 "contagia" le etichette  
dei prodotti. Il trailer  
di Osservatorio Immagino"**  
sul canale Youtube di GS1 Italy



L'OPINIONE

## La guerra delle etichette

*Marco Cuppini*

**U**na volta quando si compravano le banane, si compravano le banane. Punto. Oggi no; c'è chi le sceglie per la marca, chi perché provengono dal commercio equo e solidale, chi perché sono biologiche ecc. Questo vale per tutti i prodotti che compriamo. Per un consumatore affamato di informazioni, una fonte molto ricca dove soddisfare queste sue esigenze è l'etichetta, il veicolo che trasmette questo carico di attributi di un prodotto.

I temi che occupano i ristretti spazi del packaging di un prodotto sono tanti, in continuo aumento. L'origine della materia prima – non solo per gli obblighi di legge – dopo aver lasciato il retro della confezione dedicato alle informazioni tecniche, spesso campeggia a pieno titolo sul fronte delle confezioni di pasta, latte e tanti altri prodotti.

Lo stesso vale per i claim che testimoniano l'italianità di un prodotto, che oggi viene comunicata anche da prodotti e produttori una volta emblema di altri stili di consumo. La sostenibilità si sta facendo strada sulle etichette, in alcuni casi occupando più spazio del brand stesso, diventando esso stesso brand. Così il consumatore attento ai temi del rispetto dell'ambiente sarà influenzato da come viene comunicato (o non comunicato) il materiale con cui è fatta una bottiglietta d'acqua, se è

riciclabile, se è addirittura compostabile.

Timidamente appaiono nuovi claim che fanno riferimento a filiera, tracciabilità, assenza di antibiotici, probiotici, polifenoli, agricoltura sostenibile, aromatizzato, speziato, gourmet... e non solo.

La guerra delle etichette non si giocherà solo su questi terreni. All'orizzonte si intravedono semafori e bollini rossi, nutri-score, etichette a batteria. In nome dell'educazione del consumatore si daranno indicazioni quantitative sui valori nutrizionali quali energia, grassi, grassi saturi, zuccheri, sale. La UE prossimamente dovrà decidere la modalità; sarà una scelta che avrà delle conseguenze sui processi di scelta del consumatore. In Francia un quarto dei prodotti ha già adottato (in maniera facoltativa) il nutri-score e i prodotti classificati A e B (cioè valutati con i migliori valori nutrizionali) presentano trend di vendita migliori.

Per questa ragione l'Osservatorio Immagino continuerà a monitorare tutto quello che viene scritto sulle etichette, misurandone gli effetti sulle scelte del consumatore.

**Marco Cuppini**  
research and communication director GSI Italy

informata. Ma non solo. L'analisi di questi nuovi claim permette anche di "leggere" i trend emergenti più rilevanti nell'universo del largo consumo italiano.

Quali sono, dunque, queste "new entry" nel carrello della spesa? Nell'area del free from l'Osservatorio Immagino ha rilevato i claim "senza lievito", "senza glifosato", "senza aromi aggiunti" e "non fritto". Invece nel lifestyle è il momento dei prodotti rivolti a

chi pratica "sport/fitness". Tra gli ingredienti benefici spopola il "lievito madre", il "fenomeno zenzero" continua, crescono molto curcuma e sesamo, stanno emergendo nuovi superingredienti, come l'acqua di cocco e il thè matcha e l'avena batte la mandorla aggiudicandosi il titolo di alimento-ingrediente benefico più vivace dell'ultimo anno.

Da segnalare il trend dei prodotti che segnalano in etichetta

la presenza di "fermenti lattici": tra yogurt, kefir, integratori alimentari e lattini per l'infanzia questo paniere ha visto crescere le vendite di +3,7% in un anno. Nel reparto della cura persona il fenomeno del momento è il claim "biologico": presente su 576 prodotti (come creme, saponi, dentifrici, shampoo) ha visto crescere le vendite di +14,3% in un anno, arrivando a 41,6 milioni di euro di sell-out nel canale ipermercati e supermercati.



## Il giro d'Italia dell'Osservatorio Immagino

**L'**Osservatorio Immagino GS1 Italy rileva la presenza dell'indicazione della regione di provenienza sul 10,8% dei 76.290 prodotti alimentari del suo paniere. Complessivamente si tratta di un carrello della spesa che sviluppa oltre 2,34 miliardi di euro di vendite e che in un anno è cresciuto di +2,6% (soprattutto grazie all'aumento dell'offerta), contribuendo per l'8,0% al giro d'affari totale del mondo food analizzato.

L'aggiornamento della "classifica" delle Regioni nel carrello della spesa, realizzata in termini di numero di prodotti a scaffale e relativo valore delle vendite in supermercati e ipermercati, conferma la leadership del Trentino-Alto Adige. Come nelle precedenti classifiche, questa regione resta al primo posto sia per numero di prodotti sia per giro d'affari (rispettivamente 1,3% e 1,2% del mondo alimentare analizza-

to), e in 12 mesi ha aumentato di +2,4% le vendite, sostenute dalla crescita di yogurt funzionali e magri, affettati e vegetali conservati. Sul podio, a pari merito per valore di vendita (0,9% del paniere food), anche il Piemonte (con sell-out in crescita di +3,1%), segnalato sulle confezioni dell'1,3% dei prodotti alimentari (soprattutto vini, formaggi freschi, acqua e latte), e l'Emilia-Romagna (+1,3%), presente in particolare sulle etichette di vini, salumi, succhi e merendine (1,0% del totale food). Ma a registrare il miglior trend assoluto dell'anno è il Molise, che ha una presenza contenuta (0,1% dei prodotti e 0,2% del giro d'affari totale del paniere alimentare Immagino) e che ha visto volare di +28,4% in un anno il sell-out dei prodotti su cui è stata segnalata in etichetta (pasta in particolare). Bene anche la Puglia, che ha registrato un aumento del giro d'affari a due cifre (+13,1%), e che è stata indicata sulle confezioni dello 0,7% dei prodotti rilevati, ai quali si deve lo 0,3% del venduto totale dell'alimentare di largo consumo. A determinare questo trend sono state mozzarelle, pasta e sottoli, che, insieme ai taralli, rappresentano anche i pilastri dell'offerta pugliese in termini di valore delle vendite. Ultimo gradino del podio dei trend di vendita per la Calabria che, segnalata perlopiù sulle confezioni di amari, surgelati vegetali e tonno, ha messo a segno un +8,7% del giro d'affari annuo.

### I NUMERI DELLE REGIONI IN ETICHETTA

	% PRODOTTI	% VENDITE IN VALORE	TREND % VENDITE IN VALORE A.T.* GIUGNO 2019 VS A.T.* GIUGNO 2018	PRESSIONE PROMO A.T.* GIUGNO 2019
Trentino-Alto Adige	1,3	1,2	2,4	33,3
Piemonte	1,3	0,9	3,1	41,9
Emilia-Romagna	1,0	0,9	1,3	38,6
Toscana	1,3	0,8	2,2	35,1
Veneto	0,8	0,7	6,8	44,3
Sicilia	1,0	0,7	5,2	32,3
Lombardia	0,6	0,5	0,7	38,9
Sardegna	0,6	0,4	-0,1	35,6
Puglia	0,7	0,3	13,1	37,0
Calabria	0,2	0,3	8,7	36,9
Campania	0,4	0,3	1,5	37,6
Umbria	0,3	0,3	-3,6	33,6
Lazio	0,3	0,2	-2,0	15,9
Molise	0,1	0,2	28,4	53,4
Marche	0,3	0,1	8,2	29,2
Friuli-Venezia Giulia	0,3	0,1	1,7	27,5
Liguria	0,2	0,1	8,6	41,2
Abruzzo	0,1	0,1	-2,6	47,7

\*A.T. = anno terminante

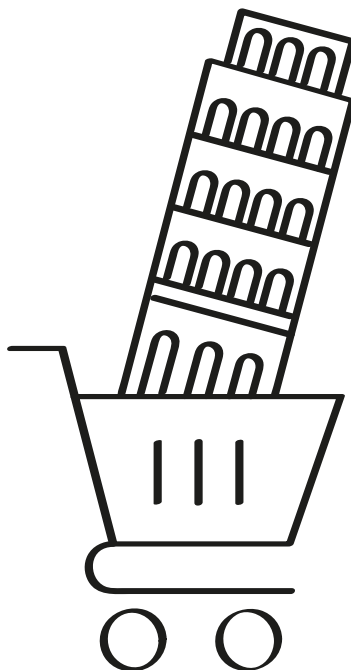
Tutte le quote fanno riferimento al mondo alimentare dell'Osservatorio Immagino (76.290 prodotti)

Fonte: Osservatorio Immagino GS1 Italy, ed. 2 2019



**L'orgoglio regionale**, poi, campeggia sulle confezioni dei prodotti alimentari e si fa sempre più ricco e consistente il "menù regionale" nel carrello degli italiani.

Rallentano la crescita (solo +1,3%) le vendite di prodotti che rivendicano la loro **italianità**, a causa del lieve calo della domanda e di un'offerta più contenuta di nuovi prodotti. Il carrello dell'italianità rimane comunque quello con il maggior numero di prodotti disponibili a scaffale e potrebbe cominciare a essere oggetto di un iniziale processo di razionalizzazione dell'offerta stessa. L'Osservatorio Immagino ha inserito in questo carrello tutti i prodotti caratterizzati da precisi claim ("prodotto in Italia" e "100% italiano"), dalla presenza della bandiera italiana o di una delle indicazioni d'origine europee (Igp, Doc, Dop, Docg). Il più



relevante di questi elementi, per numero di prodotti e valore delle vendite, è il tricolore, ma il più performante dell'anno è "100% italiano". Bene anche il trend di Doc, Docg, Dop. In calo, invece, "prodotto in Italia" e Igp.

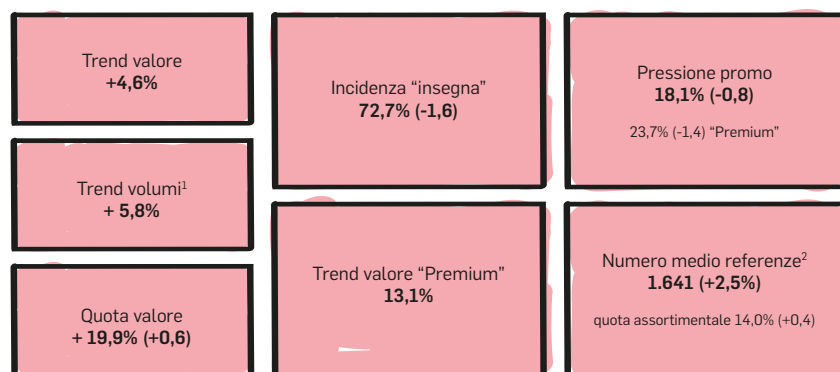
#### **MDD AL 20%**

Un altro fenomeno che si consolida è quello dei prodotti MDD (Marca del Distributore): nel 2019 con un fatturato di circa 11 miliardi di euro e una crescita del 4,6% rispetto al 2018 (a fronte di un +2,1% del largo consumo confezionato nel suo complesso) la Marca del Distributore ha raggiunto l'obiettivo del 20% di quota di mercato, secondo il Rapporto Marca. (VEDI FIGURA 6)

Premesso che la crescita della MDD ha avuto un'accelerazione negli ultimi due anni e che nel corso del 2019 ha superato più volte il limite del 20% di quota di mercato, quali sono le ragioni di questa performance?

FIGURA 6

## **INDICATORI DI PERFORMANCE DELLA MDD – YTD 2019**



Nota: Ipermercati + supermercati + libero servizio piccolo. YTD 2019: 47 settimane terminanti il 24 novembre 2019

<sup>1</sup> Vendite a valore a prezzi contanti

<sup>2</sup> Trend numero medio referenze novembre 2019 vs novembre 2018

**Fonte:** IRI Infoscan Census, 2019

**Gian Maria Marzoli**, vice president retail solution **IRI**, ne elenca alcune: «**L'ampliamento degli assortimenti e delle rotazioni** sono sicuramente i principali driver della crescita. Dall'analisi del trend di lungo periodo si evince che da settembre 2017 a oggi la Marca del Distributore ha ampliato il suo assortimento a un ritmo più elevato rispetto a quello dell'industria di marca. L'aumento dell'offerta a scaffale delle MDD a novembre 2019 ha raggiunto 1.641 referenze medie per punto vendita (+2,5% rispetto a novembre 2018) e una quota assortimentale pari al 14% (+0,4 vs novembre 2018). In secondo luogo la segmentazione genera crescita, sia con l'innovazione sia con gli assortimenti esistenti, guidata dei prodotti alimentari

freschi e dall'ortofrutta, ma anche dal mondo del cura persona. In particolare la MDD aumenta la quota in 286 categorie ma la sua crescita è molto concentrata dove il posizionamento competitivo è rilevante, vale a dire le 126 categorie "core", come le uova, il grana, gli affettati».

# 1.641

referenze in media  
per punto vendita  
sono MDD

Quanto alla **segmentazione**, tutti i segmenti della MDD contribuiscono alla performance positiva: sono particolarmente dinamiche le linee di **alta gamma e specialistiche, premium** (+13,1%), **bio-eco** (+7,9%), **funzionali** (+8,7%). Dopo molti anni, torna a crescere il segmento del **primo prezzo** (+19,2%), anche se la sua incidenza sulle vendite rimane molto bassa. Ma determinante rimane il **segmento insegna** (il mainstream) che si conferma quello a maggiore incidenza (75,7%), da cui si rileva che il presidio delle leve competitive nel mainstream è determinante per la crescita della MDD. Infine nel 2019 migliora ulteriormente il posizionamento di prezzo con un allargamento della forbice promozionale con l'industria di marca. Inoltre le vendite perse per Out-of-Stock della MDD sono su livelli più elevati della media: 5,2% contro 4,9%.

## Il presidio del mainstream determinante per la crescita della MDD

Da sottolineare, infine, che molta attenzione è stata data al tema della sostenibilità, che è diventato sempre più importante e decisivo per il successo di un prodotto.

### RISTORAZIONE CON IL TURBO

Una stagione particolarmente dinamica è stata anche quella dei consumi fuori casa. Tra il 2008 e il 2018 l'incremento reale nel mondo della ristorazione è stato del 5,7%, pari a 4,9 miliardi di euro, a fronte di una riduzione di circa 8,6 miliardi di euro dei consumi alimentari in casa. È il dato più significativo dell'ultimo Rapporto annuale **Fipe (Federazione italiana pubblici esercizi)**.

# +4,9

miliardi  
la ristorazione,

# -8,6

miliardi  
i consumi domestici  
(2008-2018)

Con indubbi riflessi sulla distribuzione alimentare che comincia a fare i conti con i **consumi fuori casa**, come testimoniano da un lato il maggiore impegno dei retailer nella somministrazione, dall'altro il nascere di accordi di collaborazione tra i protagonisti dei due settori (**Vegè** e **Metro**, per esempio).

La spesa delle famiglie in servizi di ristorazione nel 2018 è stata di 84.291 milioni di euro in valore con un incremento reale sull'anno precedente pari al 1,7% e copre il 36% della spesa delle famiglie per prodotti alimentari.

Nel 2019 ha registrato un'ulteriore crescita a 86 miliardi di euro. Una performance che consente al mercato italiano della ristorazione di diventare il terzo più grande in Europa, dopo quelli di Gran Bretagna e Spagna e che ha ricadute positive sull'intera economia italiana e in particolare sulla filiera agroalimentare.

In valore pro-capite i consumi nei servizi di ristorazione sono cresciuti di 43 euro rispetto al 2008, attestandosi a 1.348 euro.

# 1.348

euro  
la spesa pro-capite  
per la ristorazione  
nel 2019

## MOMENTI DI CONSUMO, SPESA E GUSTI DEGLI ITALIANI FUORI CASA

Quanti sono, quanto spendono gli italiani fuori casa?

Il Rapporto annuale Fipe (Federazione italiana pubblici esercizi)

fa il punto sui comportamenti e sulle motivazioni delle persone

quando decidono di consumare in un bar o in un ristorante.

### Momenti di consumo



#### COLAZIONE

**5 milioni** di italiani ogni giorno fanno colazione in uno dei 148 mila bar.

Il **64,3%** degli italiani fa colazione fuori casa almeno una volta al mese.



#### PRANZO

Il **10,4%** ogni giorno pranza fuori casa.

Il **67,6%** lo fa almeno una o due volte al mese.

Il **66,7%** consuma il pranzo fuori casa nel week end, almeno un sabato o una domenica al mese.

Per il **27%** il consumo del pranzo fuori casa durante la settimana è aumentato fortemente o lievemente rispetto al 2018.



#### CENA

Il **18,5%** degli italiani (circa dieci milioni) cena al ristorante almeno due volte a settimana.

Il **62,5%** almeno una o due volte al mese.

Il **5,6%** è solito cenare fuori casa tre o quattro giorni alla settimana.

La spesa per la cena tipo è tra **10 e 20 euro** (prevalentemente per la pizza), ma un terzo degli italiani spende dai **21 ai 30 euro**.

### Tradizione ed experience

Il **50%** degli intervistati cerca e trova nei locali che frequenta un'ampia offerta di prodotti del territorio.

Il **90,7%** dei clienti si fa tentare da piatti nuovi e mai provati.

Il **60,5%** va al ristorante anche per affinare il proprio palato.



### L'informazione nel piatto

Il **68,1%** dei clienti si informa sulla provenienza geografica dei prodotti.

Il **58,5%** sui valori nutrizionali dei piatti.

Il **54,5%** sull'origine e la storia di una ricetta.



### Scelte green

Per il **70%** degli italiani è importante la sostenibilità sociale e ambientale dei ristoranti.

Il **37,7%** apprezza le politiche contro lo spreco alimentare (doggy bag).

Il **36,7%** le materie prime provenienti da allevamenti sostenibili.

Il **33,3%** la limitazione nell'uso della plastica.

**NON FOOD IN PAUSA**

Per l'universo italiano del largo consumo non alimentare, il 2019 è stato un anno opaco, di sostanziale stasi del mercato. Lo si evince dall'**Osservatorio Non Food 2020 di GS1 Italy**, il più ampio e strutturato report annuale che monitora la struttura e l'evoluzione di 13 comparti - dall'abbigliamento ai casalinghi, dai mobili agli elettrodomestici, dal bricolage all'edutainment - grazie all'analisi micro e macro economica svolta da **REF Ricerche**, alle previsioni delle vendite per canale e alla ricerca sul punto di vista del consumatore svolte da **Metrica/TradeLab**.

Per quanto riguarda i **13 comparti** monitorati dall'Osservatorio Non Food di **GS1 Italy** - che esclude i servizi Non Food e alcuni comparti minori compresi dall'Istat - nel 2019 hanno totalizzato 103 miliardi di euro di vendite, chiudendo l'anno con una crescita di +0,2% rispetto al 2018. Un trend positivo ma al ribasso, rispetto ai 12 mesi precedenti, e che conferma il progressivo intiepidimento della fiducia dei consumatori in atto da alcuni anni.

103

mld  
le vendite  
del Non Food  
(+0,2% sul 2018)

Scendendo nell'analisi più approfondita dei 13 settori, emerge una situazione molto differenziata tra quelli in decisa espansione, quelli stabili e quelli in contrazione. Il mercato più dinamico del 2019 è stato l'**edutainment** (settore che coniuga formazione e intrattenimento), che ha visto crescere le vendite di +4,5% registrando il suo quinto risultato positivo consecutivo. Buone le performance anche dei comparti che riguardano il **benessere personale**, come i prodotti di profumeria (+2,9%), i prodotti di automedicazione (+1,9%) e gli articoli per lo sport (+1,2%). Positivi anche i mobili (+1,8%).

Una parte dei comparti monitorati dall'Osservatorio ha registrato risultati sostanzialmente vicini allo zero:

- **Elettronica di consumo** (+0,3%, ma con andamenti diversi nei vari segmenti).
- **Bricolage** (+0,4%).
- **Casalinghi** (+0,2%).

Continua, poi, la situazione difficile dei comparti della filiera del tessile, che, dopo anni di crisi, anche nel 2019 hanno ottenuto risultati negativi: **abbigliamento e calzature** (-2,7%) e **tessile casa** (-2,4%). Bilancio in rosso anche per **giocattoli** (-3,7%) e **cancelleria** (-1,6%). (VEDI FIGURA 7)

Più nello specifico quattro merceologie del largo consumo hanno retto meglio alla contrazione del budget destinato dagli italiani all'acquisto di beni e prodotti non alimentari.

- Il comparto dei **prodotti di profumeria** ha chiuso il 2019 con 6,1 miliardi di euro di vendite e un trend annuo di

+2,9%, arrivando a mettere a segno un +10,9% nel quinquennio 2015-2019 e confermandosi un settore aciclico, capace di rispondere alla perdurante crisi del mercato interno. Molto si deve all'evoluzione della proposta delle aziende del settore, al cambiamento avvenuto nei canali di vendita, con l'affermazione dei drugstore e la crescita di +20% dell'online, anche se ancora marginale (5,2% di quota) e all'affermazione dei valori della sostenibilità e la trasformazione dei punti vendita in luoghi esperienziali.

- Il comparto degli **articoli per lo sport** ha chiuso il 2019 con oltre 6,2 miliardi di euro di vendite, in crescita di +1,2% rispetto all'anno precedente. Si conferma, così, uno dei settori più dinamici tra quelli rilevati dall'Osservatorio Non Food di **GS1 Italy** visto che nel quinquennio 2015-2019 ha registrato un aumento delle vendite di +9,4%. È un universo in continua evoluzione e il trend degli acquisti rispecchia i cambiamenti sociali in atto: cresce il peso delle acquirenti donne, è sempre più determinante la spinta delle innovazioni tecniche e tecnologiche, che permettono di combinare app, attrezzature e dispositivi wearable. Oltre alle attrezzature sportive (+5% nel 2019, +11,8% tra 2015 e 2019), anche le vendite delle calzature sportive continuano a crescere: +1,5% nel 2019 e +10,7% nel quinquennio 2015-2019. In entrambi i casi è decisivo l'apporto dell'e-commerce.
- Incessante crescita (+11,6% tra 2015 e 2019) anche del mercato dei **prodotti di au-**

FIGURA 7

**MERCATI NON ALIMENTARI (VARIAZIONE % VALORI CORRENTI)**

VARIAZIONI % (ANNO SU ANNO)	2018	2019
Abbigliamento e calzature	-3,3	-2,7
Elettronica di consumo	3,0	0,3
Mobili e arredamento	1,7	1,8
Bricolage	0,5	0,4
Prodotti di automedicazione	1,0	1,9
Articoli per lo sport	2,4	1,2
Prodotti di profumeria	1,5	2,9
Casalinghi	0,5	0,2
Edutainment	9,8	4,5
Prodotti di ottica	-0,8	-0,8
Tessile	-2,0	-2,4
Cancelleria	-3,0	-1,6
Giocattoli	-1,0	-3,7
Totale Non Food	0,6	0,2

**Fonte:** elaborazioni Trade Lab per GS1 Italy "Osservatorio Non Food 2020" settembre 2020

**tomedicazione**, ossia farmaci acquistabili senza prescrizione medica e integratori notificati dal Servizio sanitario nazionale. Nel 2019 le vendite hanno sfiorato i sette miliardi di euro (+1,9% annuo) e la performance migliore è stata quella degli integratori: +3,1% a valore e +1,1% a volume. Canale preferito e predominante, le farmacie canalizzano l'87,4% delle vendite, lasciando a parafarmacie e

corner della GDO una quota di mercato intorno al 10%.

- Con un aumento annuo di +5,9% delle vendite (+14,8% nel quinquennio), arrivate a 1,7 miliardi di euro, sono stati i **piccoli elettrodomestici** il segmento più vivace del comparto degli elettrodomestici. Il trend positivo del 2019 è legato soprattutto alla crescita delle performance dei prodotti per la cura della casa e di quella per la cura personale. ■

Cos'è l'Osservatorio Non Food?  
Guarda il trailer  
**"Osservatorio Non Food - dati, informazioni e tendenze a portata di mano"**  
sul canale Youtube di GS1 Italy



# La svolta della sostenibilità

Nell'ultimo anno è entrata nell'agenda di molte imprese e i consumatori hanno premiato i prodotti green, del territorio, responsabili. La Distribuzione si conferma così uno dei settori trainanti. Due i suoi punti di forza più significativi: lo stretto legame con i copacker, stimolandoli a un approccio sostenibile, e le operazioni logistiche, integrando la sostenibilità con l'efficienza.

**L**a sostenibilità viene inserita tra le prime cinque priorità dai business leader, ma non c'è ancora una risposta concreta da parte delle imprese: il 60% delle aziende italiane quotate non prevede meccanismi di retribuzione dei manager legati agli obiettivi di sostenibilità, il 52% delle imprese italiane non si occupa di sostenibilità e il 49% delle PMI con meno di due miliardi di euro di capitalizzazione non ha definito i propri obiettivi di sostenibilità.

Eppure la sostenibilità è un fattore competitivo. Come evidenzia **Valerio De Molli**, managing partner e ceo di **The European House Ambrosetti** nell'indagine condotta per ADM (**Associazione**

**Distribuzione Moderna**) in occasione di **MarcabyBolognaFiere**, la manifestazione dedicata ai marchi dei distributori, le aziende altamente sostenibili sono il 10,2% più produttive di quelle non sostenibili.

Le aziende sostenibili sono il

**10,2%**

più produttive delle altre

Ma a ben guardare non vi è nemmeno concordanza su che cosa sia la sostenibilità, di cui si tende a ridurre il contenuto ai soli aspetti ambientali, lasciando da parte quelli economici e sociali. Tuttavia «la Distribuzione ha un ruolo cruciale per raggiungere l'Obiettivo 12 dell'**Agenda 2030** per lo sviluppo sostenibile, cioè modificare i modelli di produzione e di consumo nella direzione di una maggiore qualità, ma anche del rispetto dell'ambiente e dei diritti dei lavoratori», afferma **Enrico Giovannini**, presidente **Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS)**.

Gli italiani, poi, sono molto più attenti alle tematiche legate alla sostenibilità, con uno scarto di 10-15 punti in più della media europea.

Secondo un survey della Banca europea degli investimenti gli italiani dicono di essere disposti a fare più sforzi per adeguare il loro stile di vita per prevenire il cambiamento climatico rispetto al resto d'Europa. Secondo i risultati, il 93% degli intervistati italiani intende acquistare più prodotti alimentari locali, e il 48% lo sta già facendo. Il 77% degli intervistati ha anche intenzione di volare meno per combattere il cambiamento climatico.

Il  
**93%**  
degli italiani  
vuole acquistare  
più prodotti  
alimentari locali

Per quanto riguarda i rifiuti, il 97% degli italiani ha interrotto o ridotto l'uso della plastica. In particolare, il 94% degli italiani dichiara di voler smettere di comprare bottiglie di plastica, il 97% vuole smettere di usare le borse della spesa in plastica e il 96% intende acquistare meno prodotti avvolti nella plastica. Le donne sono più propense degli uomini a limitare il consumo di plastica: il 65% delle donne italiane dichiara di aver rinunciato alle borse della spesa in plastica rispetto al 55% degli uomini.

## IL PACKAGING IN ETICHETTA

Fino a pochi anni fa tema da addetti ai lavori, oggi il packaging è una questione di rilievo anche per i consumatori ed è determinante nella scelta dei prodotti da acquistare. Per questo l'**Osservatorio Immagino GS1 Italy** (sesta edizione) ha misurato quanto, come e dove la riciclabilità degli imballaggi viene segnalata sulle etichette di 106 mila prodotti alimentari.

### Smaltimento

**3** milioni di tonnellate di confezioni da smaltire ogni anno  
= **50 kg** pro-capite  
(neonati compresi)

DI CUI

**500** mila tonnellate contenitori per bevande

**450** mila tonnellate per prodotti drogheria alimentare

### Informazioni

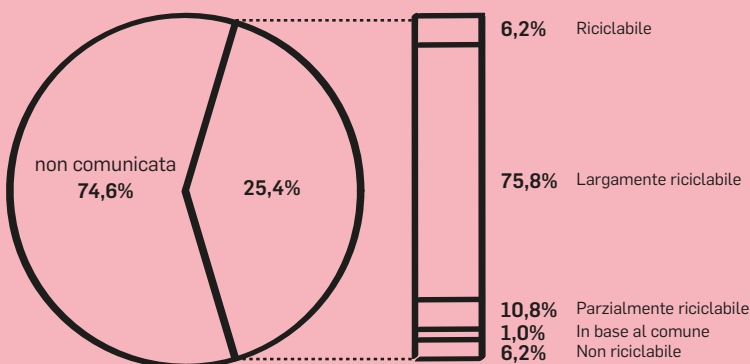
**25,4%** dei prodotti dà indicazioni per lo smaltimento delle confezioni

DI QUESTI:

**82%** indica il pack come totalmente o largamente riciclabile

**6,2%** lo definisce non riciclabile

**Totale prodotti Immagino analizzati: 106.419**



Le quote sono calcolate sul numero dei prodotti analizzati (106.419 prodotti Immagino)

### Monomateriale

**27** MILA prodotti sono venduti in confezioni composte da un solo materiale.

- 1°** Acqua minerale
- 2°** Cura casa
- 3°** Bevande piatte e gassate

**Fonte:** Osservatorio Immagino GS1 Italy, ed. 2 2019



## L'eco-carrello della spesa si fa in quattro

**S**ono oltre 19 mila prodotti per sette miliardi di euro di vendite, in crescita di +3,4% nell'anno finito a giugno 2019, rispetto ai 12 mesi precedenti. Dall'analisi dell'**Osservatorio Immagino** emerge che il 18,0% dei prodotti a scaffale e il 19,4% del giro d'affari dei punti vendita rientra nel mondo "green", perché presenta sul packaging almeno un claim che ne comunica e valorizza l'impegno sul fronte della sostenibilità. I claim rilevati dall'Osservatorio Immagino fanno riferimento a quattro macro-aree tematiche.

- La più affollata, in termini di numero di prodotti a scaffale, è quella dell'**agricoltura e degli allevamenti sostenibili**: accomuna il 9,7% dei prodotti rilevati con una quota sul sell-out del 6,3%. L'insieme di questi prodotti, accompagnati da claim come "100% naturale", "filiera", "senza antibiotici" o "biologico", è anche il più performante nei 12 mesi analizzati, grazie a una crescita di +5,7% delle vendite, che sono arrivate a 2,2 miliardi di euro.
- Il paniere più significativo per giro d'affari è quello dei prodotti ottenuti con una **gestione sostenibile delle risorse**, con oltre 2,8 miliardi di euro di sell-out nell'anno finito a giugno 2019. Questi prodotti generano l'8,0% delle vendite dei

106 mila prodotti monitorati dall'Osservatorio Immagino e nell'anno considerato hanno sfiorato il +4,0% di crescita. Numericamente rappresentano il 5,5% dell'offerta di supermercati e ipermercati e riportano in etichetta un ampio range di claim, come "meno sprechi" o "ridotto impatto ambientale", "meno plastica" o "senza fosfati", oppure sono dotati di certificazioni ecologiche come Ecolabel o il Sustainable Cleaning.

- Il terzo eco-paniere rilevato dall'Osservatorio Immagino è quello dei prodotti realizzati nel rispetto dei valori della **responsabilità sociale**, attestati dalla presenza dei loghi di una delle principali certificazioni di questo settore (Fairtrade, UTZ e FSC Forest Stewardship Council). Rappresentano il 4,0% di tutti i prodotti dell'Osservatorio Immagino e generano il 6,0% delle vendite in supermercati e ipermercati. Tra giugno 2018 e giugno 2019 hanno guadagnato +1,4% a valore raggiungendo i 2,1 miliardi di euro di vendite.
- L'ultimo "green basket" è quello dei prodotti realizzati nel **rispetto degli animali**, attestato da certificazioni come Friend of the sea o da claim come "cruelty free": comprende lo 0,9% dei prodotti rilevati e vale 437 milioni di euro di vendite (1,2% di quota a valore). Nei 12 mesi rilevati è cresciuto di +2,3%.

### LE QUATTRO AREE TEMATICHE DELLA SOSTENIBILITÀ

	% PRODOTTI	% VENDITE IN VALORE	TREND % VENDITE IN VALORE A.T.* GIUGNO 2019 VS A.T.* GIUGNO 2018	PRESSIONE PROMO A.T.* GIUGNO 2019
Management sostenibile delle risorse	5,5	8,0	3,9	44,7
Agricoltura e allevamenti sostenibili	9,7	6,3	5,7	24,4
Responsabilità sociale	4,0	6,0	1,4	32,9
Rispetto degli animali	0,9	1,2	2,3	49,5

\*A.T. = anno terminante

Tutte le quote fanno riferimento al mondo dell'Osservatorio Immagino (106 mila prodotti)

**Fonte:** Osservatorio Immagino GSI Italy, ed. 2 2019



## LA RESPONSABILITÀ NEL CARRELLO DELLA SPESA

E la **sostenibilità** in materia **alimentare** è al centro dell'impegno dei cittadini italiani. Vi è in ogni caso una discrepanza tra le fasce di età più giovani e quelle più anziane: rispetto ai più giovani, gli italiani più anziani si impegnano di più ad acquistare unicamente prodotti alimentari locali. Da altre ricerche emerge poi che una solida maggioranza di italiani è disposta a pagare di più per un prodotto "responsabile". La disponibilità del consumatore a **pagare di più** per la sostenibilità è però lo snodo cruciale per i prossimi anni perché, come afferma Giovannini, «quando c'è un prezzo troppo basso significa che qualcun altro sta pagando i costi».

Ma quanto vale realmente il mercato dei prodotti con attributi di sostenibilità per l'ambiente, per la comunità o per la persona? Premesso che la percezione di sostenibilità risulta variabile da categoria a categoria, **Gian Maria Marzoli**, vice president retail solution **IRI**, riferisce dell'analisi su circa 100 mila codici EAN, di cui quasi 62 mila rispondenti ai requisiti di sostenibilità, secondo il database **Immagine di GS1 Italy**. «Se ne ricava che il mercato dei prodotti sostenibili nel 2019 vale 20 miliardi di euro, in crescita del +2,1%. La MDD rappresenta il 20% di questo valore, quattro miliardi in crescita del +6,5%, decisamente più del mercato».

20

mld €  
il mercato dei  
prodotti sostenibili  
nel largo consumo

Una velocità coerente con l'espansione dell'offerta di questi prodotti, +9,1%, che si coniuga con una maggiore economicità di prezzo per un risparmio medio fra i 15 e 20 punti e di conseguenza con l'accessibilità all'acquisto di questi prodotti a una più vasta platea di clienti. «La MDD sta utilizzando la sostenibilità per crescere anche in categorie di debolezza relativa, come il cura persona, con ampliamento dell'offerta ed economicità. Dalla nostra analisi – spiega ancora Marzoli – abbiamo individuato 1.856 referenze "sostenibili", in crescita del +6,3% con un indice di prezzo medio di 82».

## LE PRATICHE DELLA DISTRIBUZIONE

La Distribuzione è «tra i comparti trainanti in tema di sostenibilità e di responsabilità sociale di impresa», come ha detto il **presidente del Consiglio Giuseppe Conte**.

Il **Bilancio di sostenibilità di settore** della distribuzione moderna elaborato da **Federdistribuzione** in collaborazione con **Altis** (Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica di Milano) evidenzia un trend di crescita nell'adozione di pratiche sostenibili da parte di tutte le aziende della Distribuzione associate alla federazione.

«Negli ultimi anni – osserva il presidente di Federdistribuzione, **Claudio Gradara** – la sostenibilità sociale e ambientale da impegno etico è divenuta anche una leva strategica per il successo delle imprese, in grado non solo di portare benefici al sistema sociale e ambientale in cui le stesse operano, ma anche capace di creare valore e di generare vantaggi competitivi. Per la distribuzione moderna tutto questo è ormai un

dato di fatto da tempo. Abbiamo raggiunto obiettivi e vinto già diverse sfide ma, al contempo, è ancora molto forte e quanto mai necessaria la volontà di raggiungere nuovi traguardi, diventando un modello per lo sviluppo sostenibile dell'intero sistema economico del paese, attraverso la definizione di strategie che generino valore condiviso».

La percentuale di diffusione tra le aziende delle pratiche comuni analizzate è infatti in costante aumento negli anni: dal 72% nel 2014 al 76% del 2017, fino all'80% del 2020.

Infatti, come si rileva dall'indagine svolta da **TEH Ambrosetti**, il 60% dei gruppi della distribuzione moderna riconosce come strategica la sostenibilità.

Per il

60%

delle imprese  
la sostenibilità  
è strategica

## Le sei aree della sostenibilità per la distribuzione moderna

**F**ino dalla sua prima edizione il **Bilancio di sostenibilità di settore Federdistribuzione - Altis** è caratterizzato da sei macro aree di analisi, i cui indicatori hanno avuto una crescita continua nel tempo. Le aziende hanno incrementato l'attenzione verso i propri clienti, sempre più informati e attenti alle tematiche legate alla sostenibilità, registrando una crescita complessiva dell'area **"I clienti nel cuore"** di otto punti percentuali. In netto rialzo l'attenzione verso i dipendenti, veri e propri "ambascador" dei valori di impresa: si rileva un incremento del +18% delle iniziative orientate alle pari opportunità (attivate dal 90% delle imprese) e una crescita complessiva delle attività riassunte nell'area **"I collaboratori al centro"** di dieci punti percentuali.

L'impegno per l'ambiente si declina sulle tre direttrici della riduzione degli impatti ambientali, dell'efficiamento energetico e dell'economia circolare.

Si tratta di una missione prioritaria per tutte le aziende: il 100% delle associate ha effettuato investimenti per la riduzione dei consumi energetici e per ottimizzare la gestione dei rifiuti. Il 69% utilizza mezzi più efficienti (elettrici, a metano, ibridi, e altro) e a minor impatto ambientale (+15 punti rispetto al Bilancio 2017).

La distribuzione moderna si conferma in prima linea anche nei rapporti con i fornitori, con un impegno concreto a contribuire a sviluppare una **filiera più responsabile e sostenibile**, e con una forte attenzione al made in Italy, selezionando fornitori con cui condivide i medesimi principi etici, sociali e ambientali (l'82% delle aziende), stabilendo legami solidi e duraturi con le PMI (94%) e valorizzando i prodotti e le eccellenze locali (86%).

Non manca l'**attenzione al territorio e alle comunità locali**, con il 100% di aziende che hanno attivato collaborazioni con associazioni ed enti del terzo settore per la redistribuzione di eccedenze alimentari, o con scuole e università per partnership e borse di studio (l'81% delle imprese associate).

Infine la **comunicazione e il valore della trasparenza**, con il 94% delle imprese che vanta un codice etico e di condotta aziendale e che hanno implementato strumenti per rendicontare e raccontare la sostenibilità. Il 75% delle aziende afferma di porre grande attenzione al tema della comunicazione nei confronti dei propri clienti rispetto alle iniziative di sostenibilità, il 56% di esse pubblica un report sociale o di sostenibilità e il 15% lo fa tramite la rendicontazione di un bilancio integrato.

E la Marca del distributore ne è l'area di lavoro privilegiata con **obiettivi principali** come la riduzione della plastica, la diminuzione delle emissioni, la tutela del benessere animale o la tracciabilità della filiera. Infatti per la Marca del distributore la sostenibilità è "un circolo virtuoso dove trovano spazio i rapporti di lunga durata con i fornitori per una filiera responsabile, dove i prodotti sono realizzati con criteri di tutela ambientale, economia circolare, rispetto delle condizioni di lavoro e benessere animale. In questo circolo la sostenibilità economica alimenta e genera sostenibilità ambientale e sociale nei prodotti e nelle aziende che a loro volta creano nuovo benessere economico e fiducia nei clienti, in uno spazio positivo nel quale tutti hanno beneficio".

«Dopo lo sdoganamento della MDD come Marca, da oggi non parleremo più di copacker, ma di MDD partner per valorizzare il rapporto tra le aziende

L'OPINIONE

## Distribuzione, perno del cambiamento sostenibile

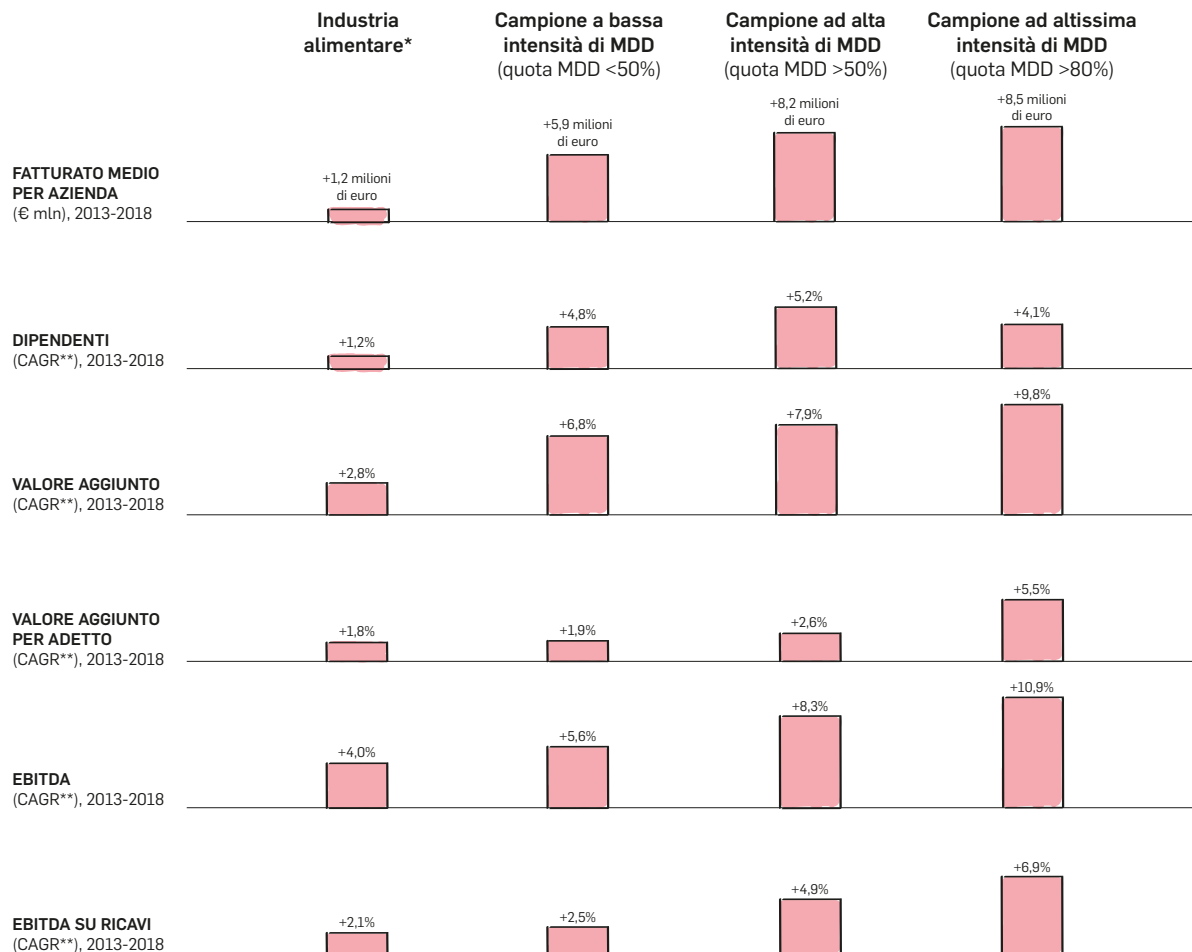
*Teresa Bellanova*

**N**on esistono filiere sporche, e non esiste una cattiva Distribuzione. Esistono imprese che si pongono fuori dalla legge o che impongono meccanismi che rischiano di minare interi settori. Non possiamo consentirlo. Per questo è urgente recepire la direttiva europea contro le pratiche sleali ed estendere la sua portata a tutti i soggetti, anche a tutela degli acquirenti. E impegnarci insieme per avere un lavoro agricolo e alimentare di qualità, con la giusta remunerazione. La tutela del reddito dei produttori di cibo è essenziale. È essenziale riequilibrare la catena del valore lungo l'intera filiera. La decisione di promuovere l'adesione delle aziende agricole fornitrici alla Rete del lavoro agricolo di qualità può rappresentare un momento importante di rilancio di questo strumento. Una Distribuzione attenta ai fornitori, attenta alla sostenibilità economica, sociale e ambientale è uno dei perni su cui si può costruire il cambiamento. Una Distribuzione che rinuncia a una pratica come le aste al doppio ribasso va valorizzata. Perché quello strumento è caporalato in giacca e cravatta e va combattuto come va combattuto il caporalato dovunque si annidi.

**Teresa Bellanova**  
ministra delle Politiche agricole, alimentari e forestali

FIGURA 1

## CONFRONTO DI ALCUNI INDICATORI DI PERFORMANCE TRA INDUSTRIA ALIMENTARE E MDD PARTNER (2013-2018)



(\*) Dal settore alimentare sono state escluse le 415 aziende MDD partner.

(\*\*) Tasso di crescita mediocomposto annuo.

**Fonte:** elaborazione The EuropeanHouse – Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk, 2019

dell'industria alimentare e la distribuzione moderna che è al centro del successo di entrambi, finalizzato a portare vantaggi al consumatore», dice **Giorgio Santambrogio**, all'epoca presidente ADM.

Chiave di volta per la sostenibilità della Marca del distributore, la relazione con i fornitori

favorisce il **rafforzamento** della dimensione industriale e competitiva delle aziende **MDD partner**, sostenendone la crescita nel tempo in termini sia di fatturato sia di valore aggiunto.

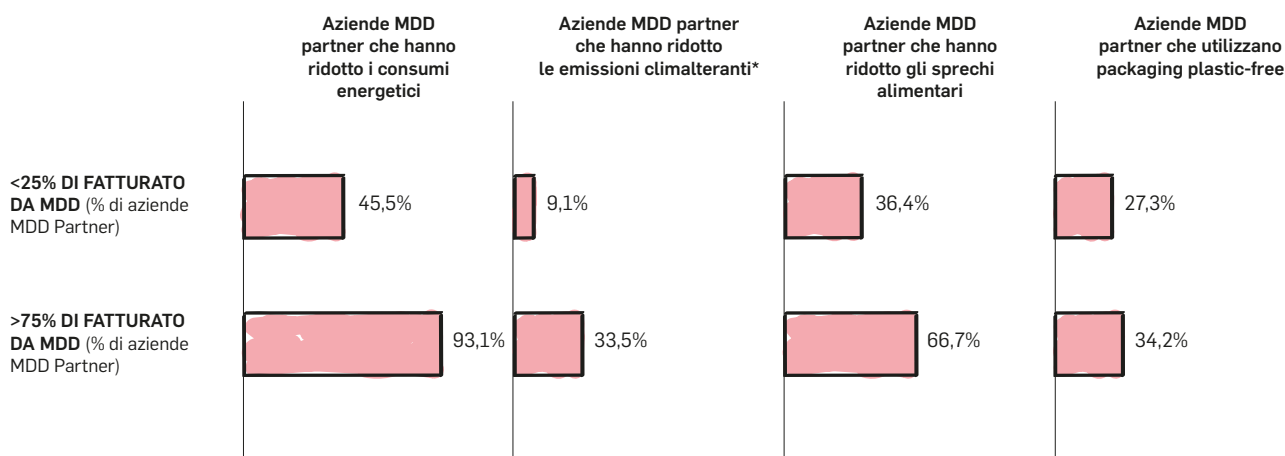
Tra il 2013 e il 2019 le aziende del campione ad alta e altissima intensità di Marca del distributore hanno aumentato ricavi,

dipendenti e valore aggiunto più della controparte e del settore alimentare nel suo complesso. (VEDI FIGURA 1)

La Distribuzione inoltre stimola una crescente attenzione alla sostenibilità sociale e ambientale da parte delle aziende MDD partner con cui collabora maggiormente. Secondo il report TEH

FIGURA 2

## RELAZIONE TRA INCIDENZA DELLA MDD SUL FATTURATO COMPLESSIVO E INIZIATIVE DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE



(\*) CO<sub>2</sub> (biossido di carbonio), CH<sub>4</sub> (metano), N<sub>2</sub>O (protossido d'azoto), HFC (idrofluorocarburi), PFC perfluorocarburi), SF<sub>6</sub> (esafluoruro di zolfo), ozono (O<sub>3</sub>) e sostanze particolate.

**Fonte:** survey alle aziende MDD partner del settore alimentare italiano di The EuropeanHouse – Ambrosetti, 2019

Ambrosetti, tra i primi cinque requisiti nella scelta del partner da parte dei gruppi della distribuzione moderna vi sono l'attenzione nell'utilizzo di sostanze chimiche, la garanzia di tracciabilità di filiera, la garanzia 100% made in Italy, la tutela del benessere animale e la riduzione o riutilizzo di imballaggi riciclabili.

Attraverso diversi strumenti di controllo la Distribuzione determina una maggiore attenzione alla sostenibilità ambientale delle aziende partner. (VEDI FIGURA 2)

La Distribuzione  
stimola attenzione  
alla sostenibilità  
nelle aziende  
partner

Oltre alle performance economiche, occupazionali e reddituali migliori delle altre aziende del settore, al crescere della loro collaborazione con la distribuzione moderna, gli MDD partner mostrano maggiori riduzioni nei consumi energetici, nelle emissioni climalteranti e negli sprechi alimentari.

### UNA LOGISTICA PIÙ VERDE ED EFFICIENTE

Come abbiamo visto, le operazioni logistiche sono un'altra area di forte impegno a favore dell'ambiente. Ogni anno sono più di 3,2 miliardi i colli movimentati dalle imprese del largo consumo, vale a dire sei milioni di pallet per 18 milioni di tonnellate di prodotto. E grazie allo sforzo per migliorare l'efficienza della filiera ogni anno si realizza una riduzione di 97 mila tonnellate di CO<sub>2</sub> emessa con 450 mila viaggi in meno per un risparmio complessivo di 160 milioni di euro.

97

mila  
di tonnellate di CO<sub>2</sub>  
in meno all'anno

**Sostenibilità ed efficienza** sono un legame inscindibile, come testimonia lo studio sulla **“Dieci anni di logistica nel largo consumo. Mappatura dei flussi logistici”** di **GS1 Italy** in ambito ECR, curata da un team di lavoro coordinato da **Fabrizio Dallari**, direttore del Centro sulla logistica e supply chain management, **Liuc Università Cattaneo** e **Marco Melacini**, docente di logistics management e direttore scientifico dell'Osservatorio Contract Logistics “Gino Marchet” del **Politecnico di Milano**. (VEDI FIGURA 3)

## La parola ai retailer

«**P**er ottenere miglioramenti strutturali c'è bisogno di fare un percorso di lungo periodo dando garanzie non solo sul prezzo. Bisogna essere in grado di tutelare gli interessi dei partner anche se non sono i tuoi. Se il fornitore, per esempio, è troppo dipendente dalla Marca del distributore o se il distributore è troppo dipendente da quello specifico produttore non vi è una relazione sostenibile. Per questo Conad non pesa mai oltre il 30% del fatturato di un MDD partner»

**Francesco Pugliese, amministratore delegato Conad**

«Vi è una relazione stretta tra diffusione della sostenibilità e suo passaggio da nicchia a mass market che richiede la disponibilità del consumatore a farsene in parte carico».

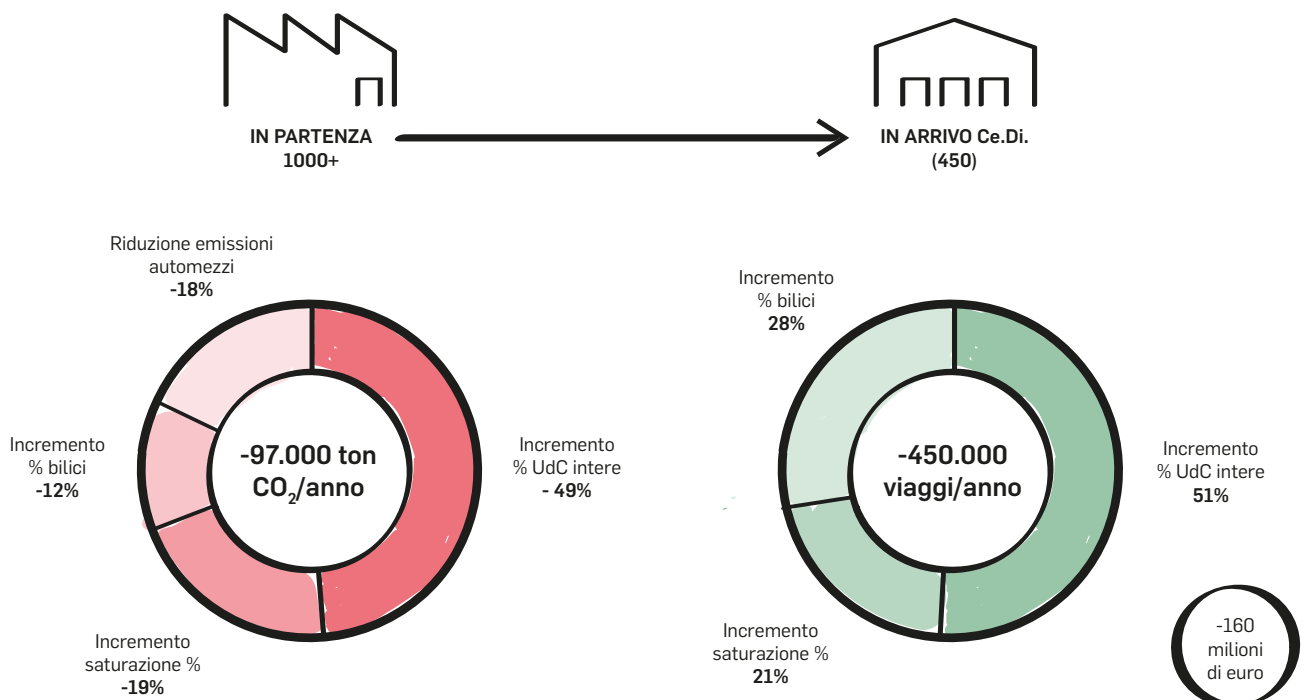
**Maniele Tasca, direttore generale Selex**

«La Marca del distributore è l'applicazione coerente dei valori che permeano l'impresa e può portare a sostenere centinaia di PMI verso orizzonti che altrimenti sarebbero molto complicati. Ma l'impegno per la sostenibilità non può essere una scelta puramente commerciale: deve essere nel DNA delle imprese per anticipare e non seguire le richieste delle persone, dobbiamo essere trascinatori di processi positivi».

**Marco Pedroni, presidente Coop Italia**

FIGURA 3

## RIDUZIONE DEI COSTI E DELL'IMPATTO AMBIENTALE DEI FLUSSI LOGISTICI



«Gli sforzi per il miglioramento dell'efficienza – sottolinea **Bruno Aceto**, ceo **GS1 Italy** – coincidono con quelli per la riduzione delle emissioni, in un percorso che ha visto i benefici per la filiera diventare benefici comuni, elevando il ruolo della logistica da essere rilevante per le aziende a esserlo per la comunità, confermandosi come asset strategico per l'economia del paese».

Sostenibilità, collaborazione e digitalizzazione sono alla base di un vero e proprio percorso di **riprogettazione delle operation** che ha cambiato la logistica nel largo consumo, a partire dai magazzini dei 458

punti di consegna (Ce.Di.) mappati dall'Atlante dei nodi logistici GS1 Italy che in dieci anni si sono automatizzati, sono cresciuti fino a movimentare 900 colli al metro quadrato all'anno e oggi sono anche multitemperatura.

Accanto agli indubbi progressi, vi sono però numerose **aree di criticità**, come **l'aumento del numero delle referenze** cresciuto in dieci anni a 11.311 (+2% all'anno), generando però una coda lunga di prodotti basso vendenti. Basti dire che l'84% dei prodotti genera solo il 20% dei volumi (con riflessi sulla riduzione dell'ordine per singola referenza) per comprendere come

sia ormai caldo il dibattito se sia necessario ridurre l'assortimento o aumentare la differenziazione.

Il

20%

dei volumi  
è generato  
dall'84% dei prodotti  
movimentati

L'OPINIONE

## Sostenibilità e crescita economica

*Maria Chiara Gadda*

**N**on deve esserci contrapposizione tra crescita e sostenibilità. Oggi invece è in atto un confronto tra un modello che punta a sanzionare più del dovuto e un modello che punta a liberare le energie. Occorre confrontarsi con le tecnologie e, per esempio, con il fatto che l'imballaggio primario ha anche il compito di preservare gli alimenti. Come possiamo guidare il percorso? Quali sono gli ambiti in cui investire? Come agevolare la transizione? Certamente guardando alle imprese che fanno da tempo investimenti, ma mettendo a fuoco anche chi non è in grado di fare sostenibilità. Per questo occorre fare uno sforzo per comunicare l'impatto non solo di riduzione ma anche quello positivo di certi interventi. Abbiamo una sovrabbondanza di informazioni sull'etichettatura, sulla tracciabilità. Dobbiamo prendere per mano il consumatore nelle sue scelte di consumo, sull'origine della materia prima, per esempio, ma anche nel raccontare i

metodi di trasformazione dei prodotti, di cui le aziende italiane sono maestre. Il tema della corretta informazione va legato a una corretta formazione.

L'Italia ha fatto molto in tema di sostenibilità: alcuni settori sono decisamente all'avanguardia. Occorre accelerare per favorire la transizione, ma non bisogna lasciare a terra chi ha già difficoltà a competere. Penso alla carbon tax e ai sussidi ambientalmente dannosi. Ecco, per esempio, va preso atto che attualmente non ci sono alternative al carburante agricolo. Bisogna in sostanza evitare di mettere tutto nello stesso calderone, ma occorre analizzare i singoli casi per trovare la soluzione adeguata. La competitività è strettamente legata alla sostenibilità, ma non vanno trovate soluzioni semplicistiche.

**Maria Chiara Gadda**  
deputata

## Dieci anni di progressi della logistica

Sono diversi i miglioramenti in dieci anni evidenziati dallo studio di **GS1 Italy** sulla Mappatura dei flussi logistici.

- In primo luogo è aumentato il **tasso di centralizzazione dei volumi ai Ce.Di.**, che per i prodotti secchi si è consolidato al 90%, pur con difformità tra alcune catene che puntano al 100% e altre che si fermano al 70% a causa dei prodotti locali. Deciso balzo in avanti invece nel fresco dove la centralizzazione passa dal 61% del 2009 all'83%. Allo stesso tempo, nella ripartizione dei flussi logistici lungo la filiera aumentano quelli diretti dal produttore al deposito centrale, passati dal 77% all'82% nei secchi e dal 44% al 72% nei freschi.
- Passo avanti anche **nell'utilizzo di mezzi sempre più efficienti**: i bilici sono cresciuti dell'11% nelle consegne ai Ce.Di.; è aumentata la saturazione dei mezzi in pianta e a volume che per i secchi è arrivata al 90% e all'85% per i freschi in partenza e rispettivamente all'80% e al 67% in arrivo. Rimane ancora aperta invece la questione dei mezzi di trasporto nei centri urbani e nelle zone a traffico limitato.
- La **distribuzione delle sagome sull'automezzo**, inoltre, è stabile per i secchi a 1,80 metri, mentre fa un passo avanti nei freschi passando da 1,57 m nel 2009 a 1,68 m dieci anni

dopo. Quanto alla composizione delle unità di carico, si registra un aumento di quelle intere in ingresso ai Ce.Di. (78% i secchi e 36% i freschi da 74% e 20%) e dei pallet misti per l'aumento della pratica di ventilazione per i basso rotanti. Ciò è anche in parte dovuto alla ricerca di efficienza per la filiera. Sono invece diminuiti i pallet a strato, la cui inefficienza è ampiamente riconosciuta sia nel trasporto (spesso il peso dei pallet è superiore a quello dei prodotti) sia per una congestione dell'area di ricevimento delle merci (gli strati vanno scomposti a terra) e per la frammentazione del sistema di stoccaggio a magazzino.

- La **collaborazione tra le imprese della filiera**, grazie anche all'azione dei gruppi di lavoro ECR coordinati da **GS1 Italy** (ricordiamo il simulatore Si.Ri.O. per il riordino ottimo di filiera e i diversi laboratori esperienziali collegati) ha fatto passi avanti sul versante della prenotazione degli slot (il 42% delle consegne ai Ce.Di. avviene in questa modalità, ma è ancora di tipo statico e non dinamico) e nelle politiche di riordino. Il numero dei colli per ordine è infatti aumentato dell'11% in cinque anni ed è diminuito il numero di consegne per viaggio: 1,93 per i secchi e 3,66 per i freschi contro 2,2 e 4,5 nel 2009.

Altri elementi di criticità sono la **copertura delle scorte** (40 giorni come dieci anni fa), la **qualità dei pallet**, con scarti medi del 6% che in alcuni casi arrivano al 15% e la **gestione degli espositori**. Più fragile, più difficile da movimentare e costoso da smaltire è ormai il 4,1% del numero dei colli, in un trend che va più nella direzione della varietà che della standardizzazione.

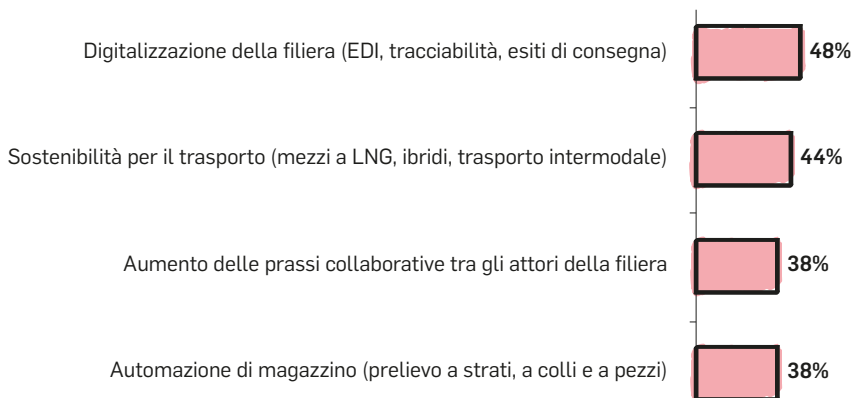
Un'altra area di miglioramento è lo **sbilanciamento dei flussi temporali delle consegne**, concentrate alla fine del mese e all'inizio o alla fine della settimana. E il 70% delle consegne si concentra nell'arco della mattinata.

### QUATTRO SFIDE PER IL FUTURO

Secondo gli attori della filiera intervistati nel corso della ricerca, sono quattro i filoni di sviluppo per i prossimi anni. (VEDI FIGURA 4)

FIGURA 4

## LE LINEE DI SVILUPPO DELLA FILIERA NEI PROSSIMI ANNI



**Fonte:** GS1 Italy "Dieci anni di logistica nel largo consumo. Mappatura dei flussi logistici" 2019



## Le aziende e la logistica green

**M**IGLIORARE L'IMPRONTA AMBIENTALE. C'è chi, come **Coop Italia**, sta lavorando per definire la propria impronta ambientale, «ma fin da ora ci diamo obiettivi di miglioramento, pur con le difficoltà del caso», racconta **Giuseppe Bertini**, direttore logistica e supply chain. «Per esempio, stiamo passando alle batterie al litio per i carrelli, abbiamo già dieci mezzi con carburante LNG, ma ci scontriamo con un'infrastruttura per il rifornimento carente, vi sono ancora difficoltà a diffondere il pallet pooling, ma abbiamo progetti con fornitori di marca privata e fornitori di materiale tecnico per ottimizzazione circuiti di ritorno in chiave di reverse logistics. Per quanto riguarda il trasporto intermodale è operativo nella tratta da La Spezia a Prato, ma ancora con costi, tempistiche e lead time che non si combinano con le nostre esigenze».

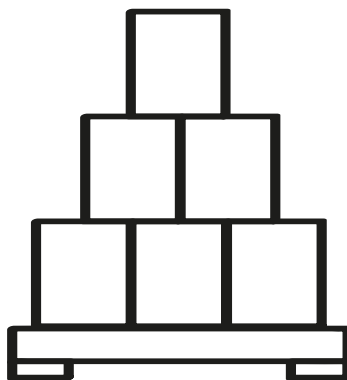
**RIDURRE LE EMISSIONI.** Una riflessione condivisa anche da **Andrea Mantelli**, direttore supply chain **Conad**, che dal 2016 ha intrapreso un'azione di misurazione delle emissioni di CO<sub>2</sub> relative a oltre 800 mila viaggi all'anno, di riduzione delle stesse e di compensazione dei consumi dei magazzini e degli hub logistici con piantumazione di alberi, rafforzando i legami con il territorio. «La nuova fase vede una maggiore collaborazione con i produttori e le terze parti logistiche per l'utilizzo di mezzi più sostenibili: Euro 6 e biometano».

**OTTIMIZZARE I CARICHI.** Sempre sul fronte sostenibilità, **Stefano Sasso**, physical distribution & transportation operation manager **Fater**, spiega che il progetto maxivolume per la massimizzazione dei carichi è nato per migliorare l'efficienza e ha consentito benefici di sostenibilità. Con il tool Ecologistico2 sono state calcolate 600 tonnellate di CO<sub>2</sub> in meno all'anno

con una riduzione di mille automezzi. «Ora ci stiamo spostando su altre aree di efficienza, come il rinnovo del parco mezzi, con l'obiettivo del 50% dei mezzi a LNG e un risparmio di 1.300 tonnellate di CO<sub>2</sub>/anno, anche grazie alla logistica collaborativa. Il secondo progetto riguarda il trasporto intermodale nella tratta Pescara-Novara. Non è semplice trovare l'equilibrio economico, ma ci stiamo lavorando con l'obiettivo di mettere su rotaia il 15% dei volumi, per un risparmio di CO<sub>2</sub> di 500 tonnellate/anno. Non è tutto. Anche riguardo alla digitalizzazione stiamo sviluppando dei progetti che mirano a fluidificare il flusso fisico e informativo delle merci grazie all'utilizzo degli standard e delle soluzioni GS1: l'identificazione standard delle unità di carico con il codice SSC e l'etichetta logistica, il QR code sul documento di trasporto, l'allineamento delle anagrafiche con Allineo e, da febbraio, la condivisione della bolla di consegna standard Desadv e la geolocalizzazione».

**CONTROLLARE I FLUSSI.** Efficienza e sostenibilità sono anche il focus di **Nestlé Food Italy**: in particolare per i magazzini refrigerati, attraverso la tecnologia led, l'utilizzo del fotovoltaico, l'adozione dell'automazione negli ultimi anni si è registrata una riduzione dei consumi energetici del 13% circa. «Oggi ci stiamo muovendo verso mezzi di trasporto LNG, verso l'ottimizzazione dei flussi interni con la costituzione di una organizzazione a livello internazionale dedicata a seguire tutti i trasporti con una serie di strumenti innovativi per il controllo, la visibilità dei flussi e la capacità di intervento. Tutto ciò comporta una diversa relazione con gli interlocutori di filiera, basata sulla collaborazione, per avere una vista complessiva più efficiente», spiega **Giuseppe Cigarini**, head of Logistics Nestlé Food Italy.

- Un aumento della **digitalizzazione della filiera** vale a dire una maggiore diffusione e una maggiore copertura dei sistemi per lo scambio elettronico delle informazioni: maggior ricorso ai messaggi EDI, anche coinvolgendo i 3PL e i soggetti coinvolti nella catena del trasporto, oltre che una ulteriore spinta verso l'allineamento dell'anagrafica di prodotti e imballaggi.
- La seconda area di sviluppo per tutta la filiera riguarda la sfera della **sostenibilità ambientale e sociale**, spinta da un lato da



necessità normative, dall'altro da esigenze di mercato. Dal punto di vista della logistica, ci si attende un incremento nel ricorso a veicoli alimentati da carburanti alternativi quali il bio-metano in forma compressa (CNG) o liquida (LNG) nonché i veicoli elettrici per le consegne nelle aree urbane soggette a restrizioni degli accessi o nelle aree ZTL.

- La **collaborazione di filiera** è un'altra area per la quale ci si attende un ulteriore passo avanti, come ha dimostrato il progetto Riordino ottimo



L'OPINIONE

## Lavori in corso

*Silvia Scalia*

**L**a Mappatura dei flussi logistici costituisce un patrimonio informativo condiviso, solido e analitico per avviare nuove iniziative di ottimizzazione della filiera. Le attività da sviluppare sono davvero tante. Sul versante della digitalizzazione ne cito solo alcune: l'allineamento delle anagrafiche per processi accurati e di qualità, lo sviluppo dei documenti di consegna (Desadv e Recadv) via EDI per velocizzare le operazioni all'arrivo delle merci, la digitalizzazione degli esiti di consegna. Sulla sostenibilità, presto sarà disponibile il tool per la misurazione dell'economia circolare con un

approccio trasversale e integrato. Stiamo anche sviluppando un barcode for environment, che contenga accanto alle informazioni di prodotto anche quelle sulla sostenibilità, a partire dall'impronta ambientale utilizzando gli standard GS1 per restituire informazioni veritiere e comprensibili. Naturalmente tutto questo è possibile in un solo modo: con la collaborazione tra le imprese.

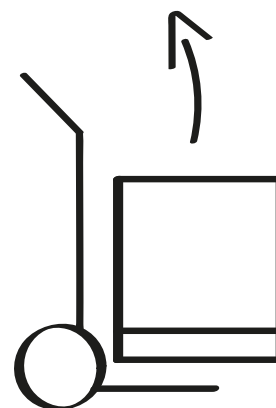
**Silvia Scalia**  
ECR and training director GS1 Italy

di filiera analizzando i costi end-to-end del processo order-to-delivery, facendo capire quando ha senso riordinare un pallet intero mono-referenza o mezzo strato di cartoni. Tuttavia, il processo che porta a effettuare riordini ottimi di filiera non è spontaneo e spesso, tra i motivi che ne ostacolano la diffusione, si riscontrano la difficoltà nella ripartizione dei benefici o la scarsa attenzione verso gli sconti logistici. Il nodo cruciale da sciogliere è la volontà di condividere le informazioni in entrambi i sensi e di coordinare il flusso degli ordini secondo una logica collaborativa.

Infine, non poteva mancare come ulteriore sfida per il futuro **l'automazione di magazzino**. Secondo il 50% degli intervistati nel corso della ricerca la capacità d'inserire automazione all'interno dei processi logistici è e sarà un fattore critico, indispensabile

sia per il successo che per la redditività del business. L'impiego di picking robot per l'allestimento di UdC a strati o a colli misti, i sistemi di stoccaggio a shuttle multi-livello sia per pallet che per colli, gli esoscheletri per ridurre gli sforzi degli operatori in fase di picking sono tra le principali novità che i logistici si aspettano di vedere per il futuro. Tali aspettative sono sicuramente dettate anche dalla progressiva riduzione del costo dei sistemi di automazione e dai rinnovati incentivi ministeriali per investimenti in chiave Industry 4.0. ■

Scarica  
**"Dieci anni di logistica  
nel largo consumo. Mappatura  
dei flussi logistici"**  
sul sito [gs1.it/org](https://gs1.it/org)



# È ancora transizione digitale

L'evoluzione dei processi d'acquisto verso l'omnicanalità costituisce per le aziende un banco di prova fondamentale per misurare il livello di maturità nella transizione digitale. Gli ostacoli e le criticità non mancano e nonostante gli investimenti, le imprese italiane non hanno ancora superato la fase di sperimentazione. Pagamenti digitali, e-commerce B2B e tracciabilità gli altri terreni di confronto.

**L'**Indice Desi 2020, che misura il livello della digitalizzazione dell'economia e della società nei 28 paesi dell'UE, assegna all'Italia il 25° posto, come l'anno precedente. "Il paese – si legge nel rapporto – è in una buona posizione in termini di preparazione al 5G, in quanto sono state assegnate tutte le bande pioniere e sono stati lanciati i primi servizi commerciali. Sussistono carenze significative per quanto riguarda il capitale umano. Rispetto alla media UE, l'Italia registra livelli di competenze digitali di base e avanzate molto bassi. Anche il

numero di specialisti e laureati nel settore Tlc è molto al di sotto della media UE. Queste carenze in termini di competenze digitali si riflettono nel modesto utilizzo dei servizi online, compresi i servizi pubblici digitali. Solo il 74% degli italiani usa abitualmente internet. Sebbene il paese si collochi in una posizione relativamente alta nell'offerta di servizi pubblici digitali (e-government), il loro utilizzo rimane scarso. Analogamente, le imprese italiane presentano ritardi nell'utilizzo di tecnologie come il cloud e i big data, così come per quanto riguarda l'adozione del commercio elettronico".

Il  
**74%**  
degli italiani usa  
abitualmente  
internet

L'Italia si colloca invece al 22° posto nell'UE per quanto riguarda l'integrazione delle tecnologie digitali: per quanto riguarda lo scambio elettronico delle informazioni, viene effettuato dal 35% delle imprese, contro una media europea del 34%. Il divario tra l'Italia e l'UE si sta invece allargando per quanto riguarda il commercio elettronico. Solo il 10% delle PMI italiane vende online (cifra ben al di sotto della media UE del 18%), il 6% effettua vendite transfrontaliere in altri paesi dell'UE (8% nell'UE) e trae in media l'8% del proprio fatturato dalle vendite online (11% nell'UE). (VEDI FIGURA 1)

Per il retail, in continua trasformazione alla ricerca di un nuovo paradigma di prossimità e

relazione con il cliente, le soluzioni di **innovazione digitale** sono determinanti per consentire di ridurre gli stock di prodotto in collegamento più stretto con l'e-commerce e di liberare il personale da attività ripetitive come la gestione dell'inventario e il monitoraggio delle scorte, dando il giusto valore alla conoscenza dei prodotti e alle informazioni. E questo nuovo paradigma del commercio sta trasferendo l'idea di omnicanalità in un concetto di **omniexperience**.

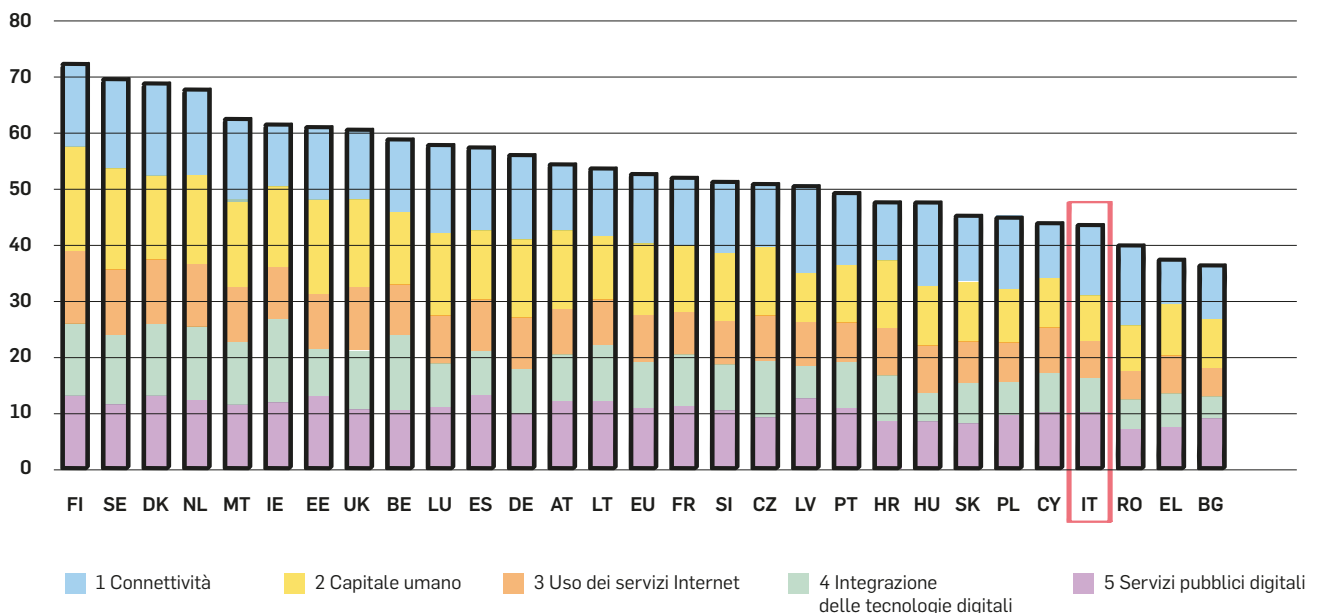
Lo scenario disegnato dall'**Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail** della **School of Management del Politecnico di Milano** non si limita a tracciare le linee guida del cambiamento, ma segnala anche la lentezza dell'Italia rispetto ad altri paesi.

Nel corso del 2019 i ricercatori hanno censito circa 250 progetti innovativi in ambito retail nel mondo: due su tre riguardano proprio l'evoluzione dello store. Di questi, il 68% fa riferimento all'implementazione di **soluzioni digitali** in negozio, con diverse finalità, secondo tre direzioni principali: la sperimentazione di nuovi formati, l'abilitazione dell'integrazione omnicanale e il recupero di una componente sociale.

Il tema della customer experience omnicanale è all'attenzione del 70% dei vertici aziendali delle imprese italiane grandi e medio-grandi anche se generalmente non formalizzato con obiettivi chiari e definiti nei piani strategici aziendali. Tanto che solo il 6%

FIGURA 1

## INDICE DI DIGITALIZZAZIONE DELL'ECONOMIA E DELLA SOCIETÀ, UE RANKING 2020



Fonte: Commissione europea

delle aziende può dirsi “matura”. Tuttavia vi è grande difficoltà a tradurre gli obiettivi in pratica, a causa delle numerose **barriere** culturali, organizzative, tecnologiche, di gestione dei dati, secondo l'Osservatorio Omnichannel Customer Experience della School of Management del Politecnico di Milano.

L'omnicanalità  
è all'attenzione del

**70%**

delle imprese  
maggiori

Tra le barriere strategico-organizzative che frenano la messa in atto di una strategia pienamente omnicanale per i propri clienti, l'Osservatorio ne evidenzia diverse: da una prospettiva ancora fortemente incentrata sul prodotto e non sul cliente alla presenza di silos organizzativi che impediscono di gestire la relazione con il cliente in maniera integrata, all'assenza di figure dedicate alla gestione dell'esperienza omnicanale. Vi è ancora mancanza di competenze specifiche sia in termini di competenze verticali (ad esempio di gestione del dato, di analisi del comportamento del consumatore e customer journey, advanced analytics, marketing automation, content management, ecc.) sia di soft skill (come change management, capacità di coordinamento, collaborazione, ecc.). Manca anche un sistema di incentivi che consenta di

## LE BARRIERE E LE AZIONI DA INTRAPRENDERE PER UN'ESPERIENZA CLIENTE OMNICANALE

### STRATEGIE

Barriere (% rispondenti: barriera “molto rilevante” o “rilevante”)	Azioni (% rispondenti totale)
<b>58%</b> mancanza di incentivi per la diffusione dell'omnichannel customer experience	<b>19%</b> misurazione customer lifetime value
<b>48%</b> mancanza di cultura organizzativa orientata	<b>21%</b> strategia orientata alla customer centricity
<b>38%</b> assenza di sistemi di misurazione specifici	<b>22%</b> meccanismi di valutazione specifici
<b>32%</b> prospettiva prodotto centrica	<b>47%</b> diretto coinvolgimento del vertice nelle decisioni
<b>27%</b> basso commitment del vertice aziendale	<b>70%</b> inclusione di obiettivi ocx nei piani strategici

### ORGANIZZAZIONE

Barriere (% rispondenti: barriera “molto rilevante” o “rilevante”)	Azioni (% rispondenti totale)
<b>52%</b> struttura organizzativa a silos	<b>5%</b> introduzione di digital coach
<b>44%</b> assenza di competenze specifiche	<b>33%</b> piani di formazione per competenze digital e di gestione della customer experience
<b>35%</b> assenza di figure dedicate	<b>47%</b> realizzazione workshop di condivisione delle best practice
<b>14%</b> assenza di coordinamento per omnichannel customer experience	<b>49%</b> nuove risorse con competenze digital e di gestione della customer experience

\*Intervistate: 50 imprese della domanda e 40 imprese dell'offerta

**Fonte:** School of Management Politecnico di Milano “Osservatorio Omnichannel Customer Experience” 2019

diffondere forte commitment sul tema in tutta l'organizzazione (ostacolo rilevante o molto rilevante nel 58% dei casi).

Riguardo alle altre barriere individuate dall'Osservatorio, nel 42% dei casi le imprese giudicano nulla, o al più limitata, la propria capacità di generare valore di business dai dati raccolti sui consumatori e solo il 2% la valuta ottima. Quanto alle barriere tecnologiche, spesso sono un alibi. Nei fatti la tecnologia non rappresenta di per sé un vincolo all'implementazione di strategie innovative in azienda ma, al contrario – soprattutto in questo ambito – può essere vista come motore abilitante del cambiamento.

Le evidenze emerse dalla ricerca hanno consentito di effettuare una rappresentazione di sintesi dello **stato di maturità delle imprese** italiane in relazione alla gestione di una strategia di omnichannel customer experience rispetto a due variabili: il grado di maturità strategico-organizzativa (in termini di definizione di obiettivi da parte del vertice aziendale, di introduzione di soluzioni organizzative e di presenza di sistemi di misurazione orientati all'omnicanalità) e il grado di maturità relativa a dati e tecnologie (tra cui l'introduzione di logiche di data ownership, la creazione di modelli di restituzione del dato all'interno dell'organizzazione e con eventuali intermediari

commerciali, l'istituzione di processi per la verifica preliminare dell'adeguatezza delle soluzioni tecnologiche).

«Quel che è certo è l'urgenza di cambiare di fronte all'evoluzione dei consumatori e dei modelli di consumo», afferma **Valentina Pontiggia**, direttore dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail.

La propensione degli individui a un' **interazione multicanale** con le imprese è infatti largamente diffusa in tutte le fasce della popolazione. I canali digitali sono diventati un punto di contatto imprescindibile, anche per i consumatori con un forte bisogno di tangibilità nel proprio percorso di acquisto.

## Per le imprese l'omnicanalità è ancora lontana

Dall'indagine svolta dall'Osservatorio Omnichannel Customer Experience su un campione di imprese della domanda e dell'offerta risulta che sono molto poche quelle che possono considerarsi mature. Nel dettaglio:

- Il 27% del campione è composto da quelle imprese che hanno da poco approcciato il tema dell'omnicanalità (**omnichannel novice**).
- Il 12% delle imprese ha adottato un buon approccio dal punto di vista organizzativo e sta contemporaneamente lavorando sul tema dell'integrazione dei dati e introduzione di tecnologie al riguardo; è quindi nel mezzo del cammino (**omnichannel in-progress**).
- Solo il 6% ha dedicato un significativo impegno sia allo sviluppo della dimensione strategico-organizzativa, sia di quella legata a dati e tecnologie (**omnichannel master**) e

può quindi essere considerata a uno stadio maturo del percorso.

- Il 20% dei casi riguarda aziende che hanno privilegiato la dimensione strategico-organizzativa a quella legata a dati e tecnologie (**committed**).
- Il 35% del campione analizzato (**tactician**), infine, ha privilegiato un approccio "per progetti" volto all'integrazione di dati e all'adozione di tecnologie di data-driven marketing, ponendo invece minor attenzione alla tematica strategico-organizzativa. Queste aziende si trovano spesso a fare i conti con investimenti molto importanti dal punto di vista tecnologico, che per mancanza di un piano strategico ben definito non riescono a concretizzare pienamente i benefici derivanti dall'adozione di una strategia omnicanale.

## Il consumatore è già multicanale

Oltre l'80% della popolazione italiana con più di 14 anni (circa 44 milioni di individui) ha una prospettiva multicanale nell'interazione con la marca, nelle diverse fasi del processo d'acquisto e in modo trasversale alle varie categorie di prodotto.

Sono poi 28 milioni gli italiani che hanno effettuato almeno un acquisto online negli ultimi 12 mesi. In sintesi, i consumatori

vivono la multicanalità come uno spazio integrato (offline e online) e seguono customer journey differenziati e personalizzati in base alle proprie esigenze specifiche e contestuali. Inoltre la multicanalità, oltre a essere un fenomeno maturo e ampiamente diffuso, è ormai una logica interattiva applicata everywhere, anytime e da qualsiasi device (fonte: Osservatorio Omnichannel Customer Experience).

«Negli scorsi anni la disponibilità di tecnologie digitali sempre più integrate – aggiunge **Emilio Bellini**, responsabile scientifico dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail – ha permesso di progettare un'esperienza cliente in cui quest'ultimo potesse accedere, senza barriere, ai diversi canali di acquisto del prodotto o del servizio in distribuzione: negozio fisico, e-commerce, social media, app dedicate. Allo stesso tempo la difesa dall'e-commerce aveva spinto molti retailer verso la progettazione di spazi "ibridi" in cui il cliente-visitatore potesse accedere a diverse categorie merceologiche legate tra di loro da interdipendenze di natura commerciale (librerie e food, lavanderie e spazi di ristorazione, giocattoli e abbigliamento per bambini). Oggi all'interno dei **modelli ibridi omnixperience**, invece, il visitatore può non solo accedere a più canali di vendita ma anche trascorrere un tempo dedicato contemporaneamente a diverse esperienze rilevanti per il proprio stile di vita, esperienze in cui il prodotto in distribuzione viene usato e assume significato».

Nel cammino verso un nuovo modello di punto vendita si possono individuare tre direzioni di percorso, non antitetiche, ma spesso incrociate e integrate tra di loro: nella prossimità l'accento viene posto sulla qualità del prodotto, la cura della relazione, la personalizzazione. Altra direzione è quella dell'integrazione di retailer online nel fisico e l'automazione di molte attività (come il ritiro degli ordini online). Infine la ricerca di nuovi formati di store, incentrati sulla personalizzazione e la riduzione delle attività di scarso valore da parte degli addetti per concentrarsi sulla relazione con il cliente.

### Tre direzioni di percorso verso un nuovo modello di punto vendita

«Il negozio del futuro diventa uno spazio che amplifica la conoscenza di sé e che riconosce il visitatore: un luogo dove la tecnologia può essere inserita in modo sapiente per abilitare una misurazione sistematica e completa di alcuni KPI – spiega Pontiggia – applicando al negozio fisico le logiche di misurazione tipiche del web, più strutturata, frequente e granulare della semplice vendita al metro quadrato». E conclude: «Il negozio diventerà sempre più un luogo dove il consumatore vivrà un'esperienza, valorizzerà il proprio tempo ed entrerà in contatto con i prodotti. E la tecnologia sarà sì presente ma non sarà fine a se stessa».

#### IN ITALIA SI SPERIMENTA

L'investimento in digitale dei top retailer italiani è in leggera crescita rispetto allo scorso anno e vale circa il 22% degli investimenti complessivi e l'1,5% del fatturato. (per esempio il 79% dei top 300 retailer italiani ha un sito di e-commerce). Ma si fa fatica a passare da un piano di sperimentazione a uno di sviluppo delle soluzioni, in modo estensivo, su tutta la rete: la maggior parte delle innovazioni di front-end sono ancora abilitate su meno del 50% dei negozi della rete e sono poche le innovazioni adottate nella quasi totalità della rete. Tra queste

troviamo sistemi per l'accettazione di pagamenti innovativi e coupon digitali, soluzioni di sales force automation e wi-fi.

Gli investimenti  
in digitale sono

**l'1,5%**

del fatturato dei top  
retailer italiani

In linea generale le aree di investimento del retail italiano riguardano le soluzioni per **conoscere meglio il cliente**, per **migliorare l'esperienza in store** e per **aumentare l'efficienza interna**. Ma in ottica di integrazione omnicanale, manca ancora una chiara strategia sull'utilizzo dei dati: due retailer su tre infatti raccolgono informazioni sui clienti sui diversi canali, ma non possiedono un sistema in grado di armonizzarli e integrarli. (VEDI FIGURA 2)

Come ricorda **Andrea Ausili**, data & innovation manager **GS1 Italy**, «Il fattore di grande cambiamento per il retail è la disponibilità di informazioni. Proprio il più recente degli standard GS1 a disposizione delle aziende, il Digital Link, costituisce il punto di contatto tra mondo fisico e mondo digitale: la quantità di informazioni di prodotto, la tracciabilità, i processi di produzione, i contenuti nutrizionali e quant'altro sono utilizzabili per tutti i processi online e offline e sono alla portata di tutti».

L'OPINIONE

# Nell'omnicanalità la prospettiva è l'intimità con il cliente

Giuliano Noci

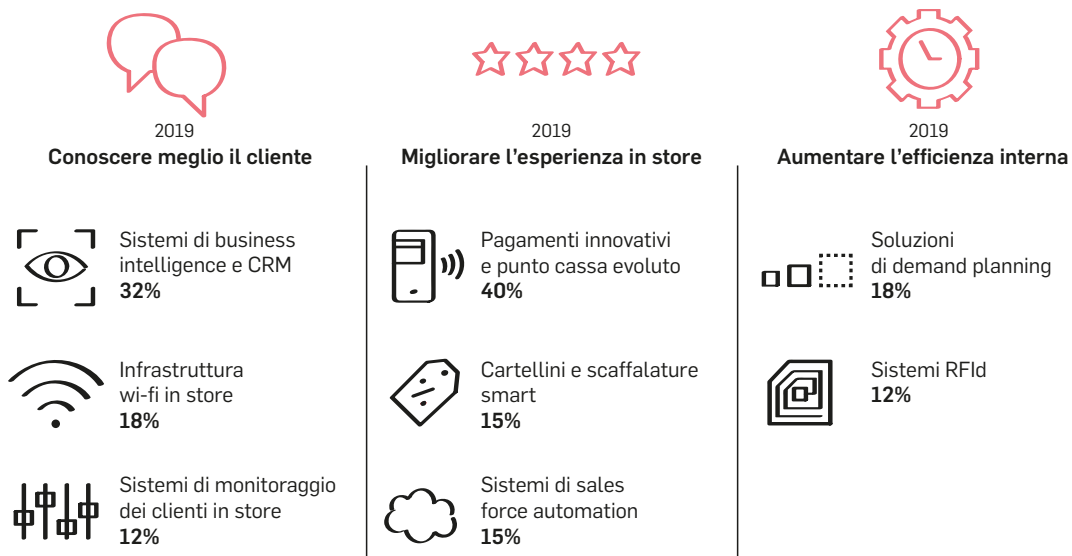
**È** ormai assodato che gli individui mettono in pratica comportamenti di acquisto che si differenziano sulla base di attitudini, prodotti/servizi di interesse e requisiti conseguenti al contesto in cui si svolge il customer journey. Personalizzazione (dell'interazione con la marca) ed esperienza integrata lungo i vari touchpoint sono i nuovi mantra del mercato. A fronte di tali cambiamenti nel rapporto individuo-marca, è richiesto alle imprese in primo luogo di affermare una prospettiva orientata alla customer intimacy a tutti i livelli aziendali e in tutte le unità organizzative (anche quelle di staff) e in secondo luogo di coniugare obiettivi di breve e medio-lungo

termine. All'atto pratico, è necessario un cambio di paradigma nell'organizzazione della catena del valore, secondo cui le attività non sono più organizzate intorno ai prodotti quanto piuttosto ai segmenti di mercato; è indubbiamente, questo, un cambiamento organizzativo e culturale che in taluni casi può rivelarsi anche molto rilevante ma quanto mai necessario.

**Giuliano Noci**  
docente di Strategy & Marketing Politecnico di Milano e responsabile scientifico dell'Osservatorio Omnichannel Customer Experience

FIGURA 2

## GLI INVESTIMENTI DIGITALI DEL RETAIL ITALIANO



Campione: 60 top retailer italiani

Fonte: School of Management Politecnico di Milano "Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail" 2020



## Aziende, prove su strada

**Abbattere i silos.** «Le aziende sono ancora organizzate sui tradizionali modelli di retail sui quali sono state innestate le nuove tecnologie secondo una logica a silos a compartimenti stagni. È arrivato il momento di porre più attenzione agli investimenti finalizzati all'integrazione dei processi e delle soluzioni, anche se possono erodere un po' di marginalità per un periodo transitorio. Innestare continuamente pezzi di innovazione su una struttura esistente può alla fine essere più dannoso e meno conveniente che una revisione radicale. Si prenda per esempio l'anagrafica di prodotto. Fino a dieci anni fa bastavano 30 caratteri per descrivere un prodotto, oggi vi è l'esigenza di comunicare i contenuti dei prodotti in tutte le loro articolazioni».

**Alessandro Volpato**, responsabile business retail **Tesisquare**.

**Pagamenti innovativi in evoluzione.** «Abilitare i pagamenti innovativi significa semplificare l'integrazione dei sistemi e la percezione dell'acquirente. Per questo i prossimi passi saranno

quelli verso la tokenizzazione e i pagamenti invisibili, cercando di offrire il sistema di pagamento giusto per ogni canale, replicando l'esperienza online nel mondo fisico».

**Alessio Demonti**, head of sales and business development **Axerve**

**Lo smartphone e le etichette elettroniche.** «Dopo aver affiancato l'e-commerce ai negozi fisici, aver lanciato la prima applicazione mobile per l'insegna il Centesimo, nel 2020 sarà la volta dei pagamenti con lo smartphone che potrà interagire con le etichette elettroniche per avere informazioni di vario tipo sui prodotti».

**Marco Geraci**, It manager Cds.

### PAGAMENTI DIGITALI E SMARTPHONE

Nel quadro del miglioramento dell'esperienza in store, i pagamenti digitali assumono un ruolo rilevante, trainati dall'utilizzo dello smartphone. Nel quadro della costante crescita dei pagamenti con carta in Italia (270 miliardi di euro nel 2019, +11%) si consolida sempre di più il ruolo del mobile payment come traino dei pagamenti digitali innovativi in Italia, che assommano a 3,1 miliardi di euro (+109% rispetto al 2018), anche se l'Italia è ferma al **23° posto in Europa** per pagamenti senza contanti, rileva l'Osservatorio Innovative Payments del Politecnico di Milano.

Nel contesto di un generale allargamento dell'abitudine agli strumenti digitali su tutte le fasce di età, lo smartphone conferma di essere diventato uno degli strumenti preferiti dagli utenti in tutti i campi del mondo finanziario e

**3,1**  
mld €  
il valore dei  
pagamenti digitali  
in Italia

transazionale, dal banking, all'e-commerce, fino ai pagamenti nelle sue varie forme. Lo conferma anche uno studio Kantar per l'Osservatorio: gli utenti di internet sono sempre più propensi ai pagamenti digitali. Ogni utente di internet in Italia, infatti, possiede mediamente oltre due carte di pagamento (2,3); il 94% possiede uno smartphone, che nel 74% dei casi utilizza anche per fare pagamenti e che per il 40% è abilitato ai pagamenti contactless NFC.

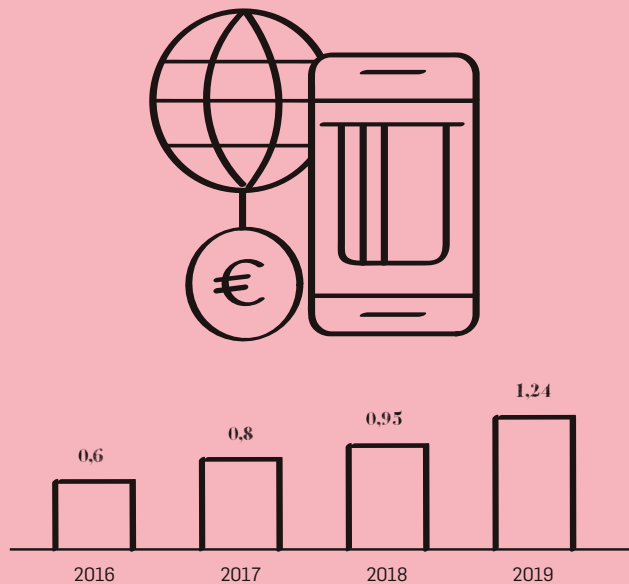
Così i pagamenti attivati da smartphone (**mobile payment**) in negozio raggiungono quota 1,83 miliardi di euro (+244%), e in remoto sfiorano quota 1,24 miliardi di euro (+29%).

Ma il mondo dei pagamenti innovativi è in fermento: i wearable, gli assistenti vocali, la smart TV, i frigoriferi e le auto connesse sono tutte nuove opportunità per lo sviluppo dei pagamenti senza contante.

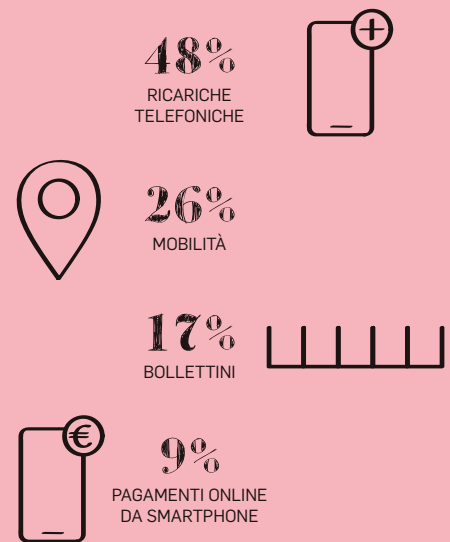


## I PAGAMENTI INNOVATIVI IN NEGOZIO E FUORI

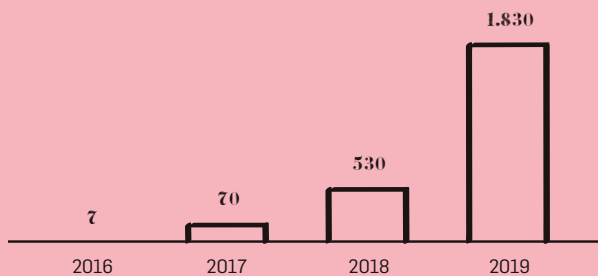
Mobile payment fuori dal negozio (miliardi di euro)



Per cosa viene usato



Mobile payment in negozio (miliardi di euro)



Wearable payment (miliardi di euro)



Utenti attivi:

2018	2019
1 MILIONE	3 MILIONI

Transato medio:

2018	2019
500 € /ANNO	600 € /ANNO

**+272%** **58** MILIONI di transazioni



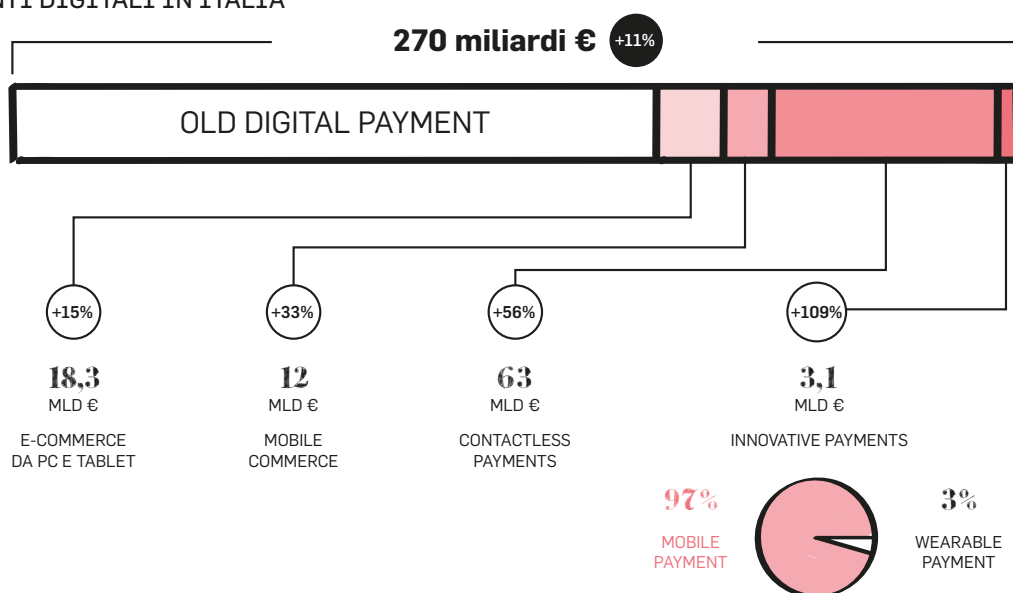
**2.200** MILIONI di transazioni

## I numeri dei pagamenti digitali

L'uso dei pagamenti con carta (270 miliardi di euro generati da cinque miliardi di transazioni) è legato sempre più ad acquisti quotidiani come dimostrano la crescita delle transazioni pro capite (83 nel 2019 rispetto alle 71 dell'anno precedente, +17%) e il calo del valore medio di ognuna, intorno ai 53,7 € (circa 3 € in meno rispetto al 2018). E tra i pagamenti con carta, continua a crescere il contactless, arrivato a 63 miliardi di euro (nel 2018 era 40,5 miliardi di euro) con circa 1,5 miliardi di transazioni nel 2019 (+67% rispetto al 2018). «Lo scontrino medio di 42€, in diminuzione rispetto ai 45€ dello scorso anno – spiega **Valeria Portale**, direttore dell'Osservatorio Innovative Payments – dimostra che la crescita del contactless non è solo una cannibalizzazione dei

pagamenti con carte tradizionali, ma anche una sostituzione dei pagamenti di minore importo, solitamente effettuati in contante». Una maggiore diffusione dell'utilizzo della carta contactless potrebbe avere un contributo importante dall'aumento dell'importo che non richiede l'immissione del Pin. Altro aspetto rilevante è che nell'e-commerce, 30,3 miliardi di euro sono pagati con carte o wallet e lo smartphone sta trainando sempre più la crescita: il mobile commerce vale ormai il 40% del totale mercato e-commerce (era il 34% nel 2018) cioè 12 miliardi di euro nel 2019, in crescita del 33%. Ma l'elemento di maggior spicco è che i pagamenti digitali innovativi (quelli via smartphone e wearable) crescono del 109% e si attestano a 3,1 miliardi di euro.

### I PAGAMENTI DIGITALI IN ITALIA



Fonte: School of Management Politecnico di Milano "Osservatorio Innovative Payments" 2020

## I pagamenti che verranno

«Lo smartphone continuerà ad avere un ruolo centrale – spiega **Flora Bova**, client manager Insights Division Kantar – e a trainare la crescita dei pagamenti innovativi, con uno spazio crescente per i wearable, la smart TV (magari per acquistare un abbonamento a un servizio di streaming o un contenuto video), la smart car che consentirà di pagare i rifornimenti di carburante direttamente dal cruscotto o lo smart fridge per fare la spesa da un frigorifero intelligente. Sono tuttavia i wearable, quelli più usati per i pagamenti: un quarto di chi li possiede ha già effettuato un pagamento contactless e il 53% del campione si dichiara propenso a utilizzarli per pagare nel 2020».

Più proiettati in là nel tempo sono i pagamenti invisibili, in grado di evitare il classico passaggio alla cassa in negozio utilizzando telecamere per il riconoscimento facciale o autorizzando le transazioni con altri parametri biometrici (come l'impronta digitale), come Amazon Go e Pass Pay, il sistema che **Conad** sta testando in alcuni suoi punti vendita. «Le difficoltà maggiori – sostiene **Ivano Asaro**, direttore Osservatorio Innovative Payments – oltre alla necessità di costruire una nuova infrastruttura di lettori, sono da imputare anche a problematiche di privacy e di sicurezza dei dati sensibili utilizzati, ma si sta già lavorando per creare standard nazionali e internazionali che abilitino queste tipologie di pagamento».

**IL DIGITALE NEI PROCESSI DI BUSINESS**

Anche nelle relazioni di filiera il digitale sta avendo un grande impatto e la **fatturazione elettronica** è la testa di ponte per dispiegare tutti i benefici, nonostante le aziende italiane siano ancora lontane da una piena maturità digitale. La fatturazione elettronica, infatti, nel corso del 2019 ha rappresentato un passo importante del percorso della loro digitalizzazione, con un tasso di crescita doppio rispetto all'anno precedente. Ed è la soluzione B2B più diffusa.

Nel suo Osservatorio dell'Osservatorio e-commerce B2B il Politecnico di Milano calcola che l'anno scorso 2,09 miliardi di fatture elettroniche sono transitate attraverso il Sistema di interscambio (SDI), inviate da 3,9 milioni di imprese, pari al 78% del totale. Il 55% è destinato a soggetti privati (B2B), il 44% a consumatori finali (B2C), l'1% alla pubblica amministrazione (B2G). Quasi il 60% è stato emesso da imprese del Nord Italia (il 34% in Lombardia) e il 47% proviene dai settori del commercio all'ingrosso e al dettaglio e delle utility. Le grandi imprese hanno trasmesso il 57% delle fatture, le PMI il 23%, le micro imprese e le ditte individuali il restante 20%.

Nonostante i risultati confortanti, i ricercatori osservano che le imprese investono ancora poco nell'integrazione in un processo digitale più esteso.

Infatti l'estensione ad altri documenti del **ciclo dell'ordine** è ancora limitata: l'ordine elettronico è stato inviato dal 26% delle aziende, il documento di trasporto (DdT) dal 20%, solo il 12,9% dei fornitori e il 9,6%

**2,09**  
miliardi  
di fatture  
elettroniche  
inviolate da

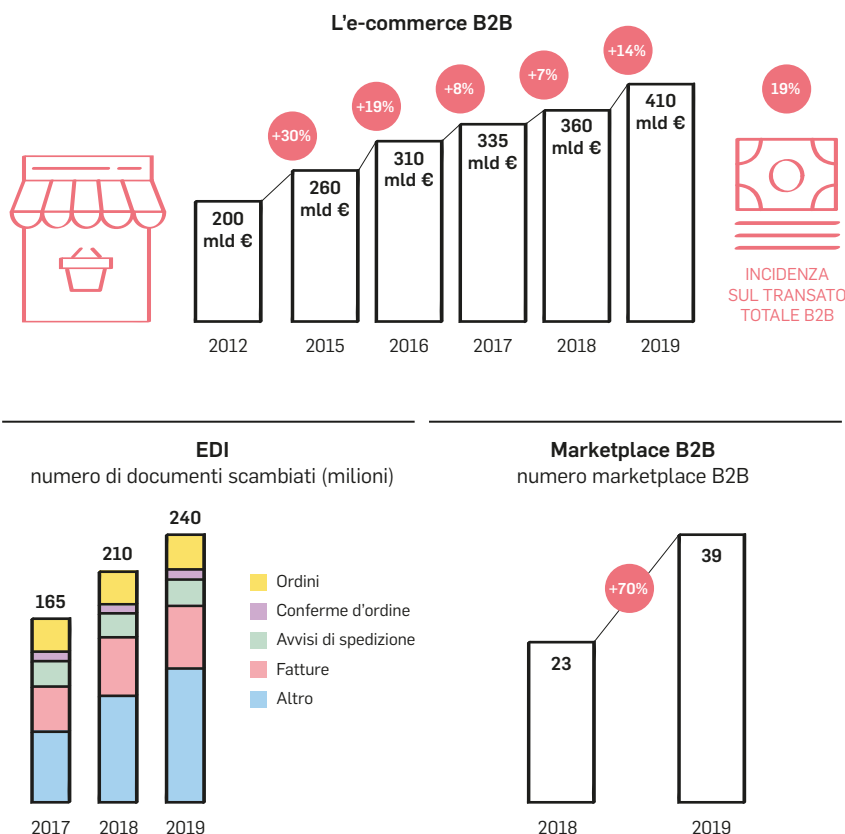
**3,9**  
milioni  
di imprese  
nel 2019

dei clienti gestiscono in modo elettronico i tre documenti. Più avanzata la digitalizzazione dei processi interni, con il 72% delle aziende che utilizza almeno uno strumento fra ERP, CRM, sistemi di conservazione digitale o di gestione elettronica documentale e workflow approvativi. Il 53% delle imprese ha digitalizzato almeno una delle 13 fasi che compongono l'e-procurement (dall'albo fornitori alla loro qualifica, fino alla gestione del catalogo elettronico) e l'e-supply chain collaboration - l'impiego di strumenti digitali per la gestione di processi collaborativi come il monitoraggio della supply chain - è presente nel 32%.

Il  
**32%**  
delle imprese  
adotta la e-supply  
collaboration

FIGURA 3

## IL VALORE DELL'E-COMMERCE B2B, L'EDI E I MARKETPLACE



**Fonte:** School of Management Politecnico di Milano  
"Osservatorio e-commerce B2B" 2020

L'e-commerce B2B italiano, cioè il valore degli ordini scambiati tramite strumenti digitali tra i soggetti residenti sul territorio nazionale, vale circa 410 miliardi di euro nel 2019, con una crescita del 14% rispetto all'anno precedente e un'incidenza del 19% sui 2.200 miliardi di transato interno B2B. Il 54% di questo valore è generato da sei filiere – automotive (24%), largo consumo (19%), farmaceutico (5%), tessile e abbigliamento (3%), elettrodomestici ed elettronica di consumo (2%), e materiale elettrico (1%) – in calo di tre punti sull'anno precedente, ma l'aumento del valore complessivo significa che altre filiere stanno completando il cammino digitale.

# 410

mld € il valore  
dell'e-commerce  
B2B

L'EDI, una delle tecnologie alla base dell'e-commerce B2B, è adottato da 19.000 imprese (+19%) che scambiano 240 milioni di documenti (+14%). (VEDI FIGURA 3)

## Euritmo e i benefici dell'EDI

**Euritmo**, il web tool sviluppato da GS1 Italy per l'EDI, consente lo scambio di ordini e conferme d'ordine, fatture, avvisi di spedizione e la conseguente gestione e tracciabilità delle consegne con la garanzia di accessi protetti, profili personalizzati, riconoscimento reciproco delle parti, crittografia delle informazioni, tracking dei messaggi e piena compatibilità con l'EDI tradizionale. In buona sostanza è come un ufficio postale in cui ogni utente può depositare nella propria casella personale i messaggi in partenza – le fatture, gli ordini di acquisto e pagamento, ecc. – che vengono raccolti e smistati, attraverso la rete dei provider certificati Euritmo, nelle mail box dei destinatari. Chi riceve non deve far altro che prelevarli e importarli nei propri sistemi informativi.

I **benefici dell'EDI** sono molteplici e consentono un deciso miglioramento nell'efficienza delle relazioni commerciali e anche una riduzione dei costi e degli errori. Tra gli altri l'EDI consente di:

- Velocizzare i pagamenti.
- Accelerare i tempi di consegna.
- Eliminare le attività a scarso valore aggiunto, come il data entry.
- Azzerare controlli e verifiche manuali per tutte le transazioni commerciali.
- Diminuire le rotture di stock e le scorte.
- Ridurre i contenziosi.
- Migliorare la tracciabilità dei prodotti.
- Esportare i prodotti.

All'interno di questo universo, sono 7.500 le aziende che scambiano dati secondo gli standard GS1 EDI, come rileva la nuova edizione del **"Monitoraggio dell'uso dell'EDI nel largo consumo in Italia"** – realizzato da **GS1 Italy** in collaborazione con la School of Management del Politecnico di Milano – che mostra una crescita consistente nel numero dei documenti scambiati. L'analisi poi si concentra in particolare sulle 3.621 imprese che operano all'interno dell'ecosistema Euritmo, la soluzione web-EDI studiata da **GS1 Italy** per le aziende italiane del largo consumo.

Nel corso del 2019 il **numero dei messaggi scambiati** a standard GS1 è lievitato fino a raggiungere la cifra di 64,857 milioni dai 56,62

milioni del 2018, con un incremento quindi del +15%. Ancora più significativo l'incremento dei messaggi scambiati internamente al circuito Euritmo: sono stati quasi 37,3 milioni, con una crescita di +42% sull'anno precedente.

**+42%**  
i messaggi  
scambiati nel  
circuito Euritmo

Scarica  
**"Monitoraggio dell'uso dell'EDI  
nel largo consumo in Italia"**  
sul sito [gs1it.org](http://gs1it.org)

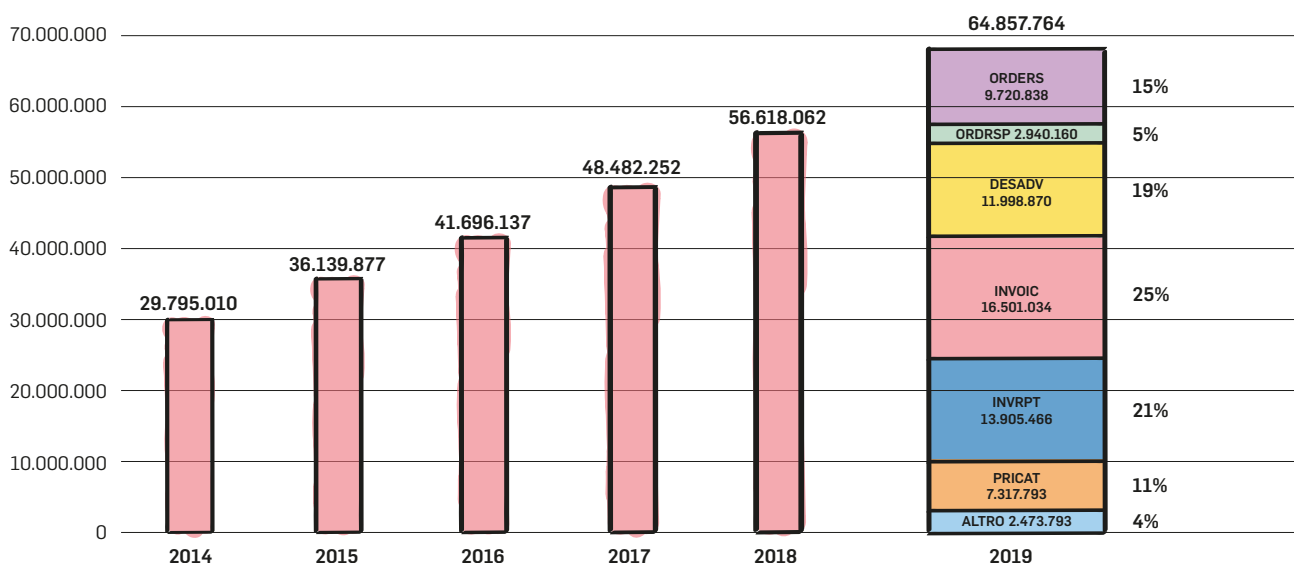


Con 16,5 milioni di messaggi ancora una volta è la **fattura** il documento maggiormente scambiato e che racconta di come la fattura sia il documento d'ingresso nell'ecosistema Euritmo. Con quasi 14 milioni di messaggi segue l'**inventario** che cresce del 14%, mentre l'avviso di spedizione registra una crescita di ben il 36% a quasi 12 milioni di messaggi. L'**avviso di spedizione** è una componente fondamentale della digitalizzazione del ciclo dell'ordine. (VEDI FIGURA 4)

È proprio nell'invio-ricezione di altri documenti oltre al binomio ordine-fattura che si riscontra, anno dopo anno, il dinamismo dell'ecosistema Euritmo, tanto che la chiave di lettura di questa edizione del Monitoraggio sta proprio in un **assestamento nella crescita**.

FIGURA 4

## TREND DEI MESSAGGI GS1 EDI SCAMBIATI NEL LARGO CONSUMO 2014-2019



Fonte: GS1 Italy "Monitoraggio dell'uso dell'EDI nel largo consumo in Italia" 2020

Positivo è infatti il trend delle **relazioni tra le aziende** dell'ecosistema Euritmo, vale a dire i collegamenti tra le aziende attive senza distinzione del tipo di documenti, passate in un anno a 15.463 da 12.818, con un incremento del +21%. Il 30% di queste scambiano da due a cinque documenti e sono in crescita del 15%, aumentando il numero di quelle definite mature, mentre il restante 70% scambia un solo tipo di documenti e cresce del 23%. «Solo con delle relazioni più mature, infatti, si dispiegano tutti i benefici dell'EDI e come **GS1 Italy** siamo costantemente impegnati ad aumentare la gamma degli strumenti disponibili all'interno della filiera del largo consumo», chiosa **Massimo**

**Bolchini**, standard development director **GS1 Italy**.

#### **OLTRE LA TRACCIABILITÀ**

Un particolare ambito in cui la trasformazione digitale può dispiegare tutto il suo potenziale dirompente è quello delle soluzioni nell'**Agrifood 4.0**. Le aziende del settore agricolo vi investono principalmente per migliorare la sostenibilità ambientale delle proprie coltivazioni, aumentare la consapevolezza delle dinamiche in atto all'interno della propria azienda, ridurre i costi e semplificare il lavoro intellettuale.

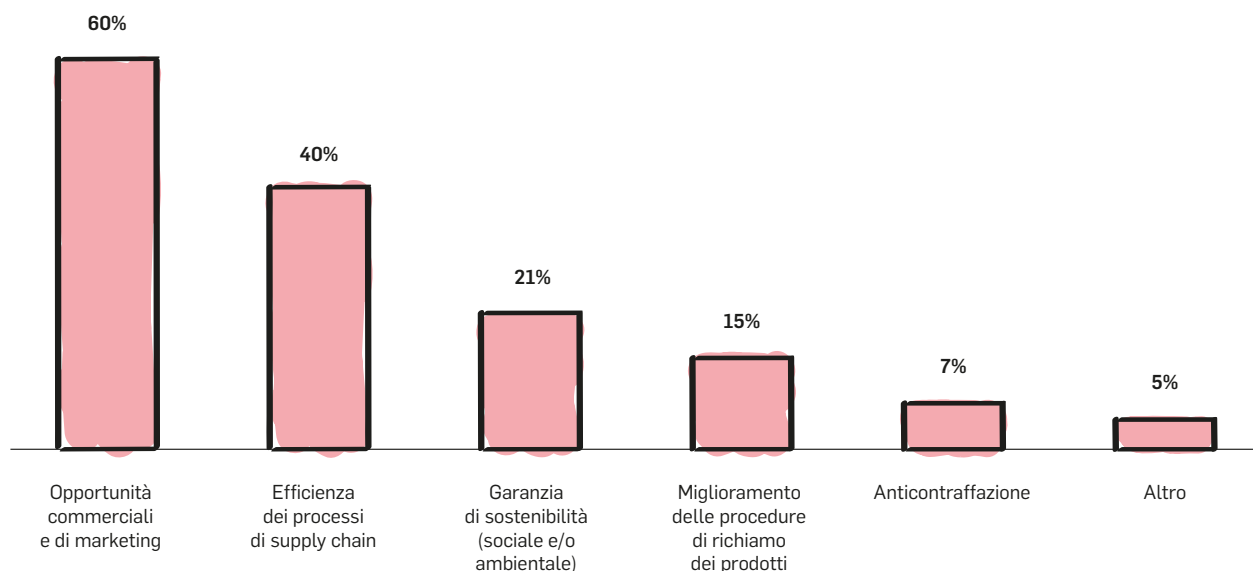
Non mancano **criticità e ostacoli** anche al processo di trasformazione digitale in agricoltura, tra cui la mancanza di competenze

tecnologiche e manageriali, la scarsa interoperabilità dei sistemi aziendali, la (ridotta) connettività. Ma il digitale può giocare un ruolo chiave nella tracciabilità dei prodotti alimentari grazie alla variegata offerta tecnologica a disposizione delle imprese.

Il mercato italiano delle soluzioni innovative per la tracciabilità alimentare è caratterizzato in primo luogo da una significativa presenza di piattaforme blockchain (43%), in forte crescita nell'ultimo anno (+111%). È invece ancora limitata l'offerta di soluzioni che sfruttano data analytics (34% del totale). Il mercato delle soluzioni basate su IoT (30%), ancora, è in forte crescita (+63% rispetto al 2018).

FIGURA 5

## **GLI OBIETTIVI PRINCIPALI DEI PROGETTI INTERNAZIONALI BLOCKCHAIN AGROALIMENTARI**



Base: 82 progetti

Nota: per ogni progetto può essere riconosciuto più di un obiettivo

**Fonte:** School of Management Politecnico di Milano e Laboratorio Rise Università di Brescia, "Osservatorio Smart Agrifood" aprile 2020

Il  
**43%**  
dei progetti  
di tracciabilità  
alimentare si basa  
sulla blockchain

L'Osservatorio ha individuato, a livello internazionale, 82 progetti blockchain nell'agroalimentare, che hanno coinvolto soprattutto gli operatori attivi nelle fasi iniziali della filiera, come la produzione primaria (84%), mentre i principali promotori di queste iniziative sono le imprese che operano nella Distribuzione (26%) e trasformazione (21%) dei prodotti, seguite dai fornitori di tecnologia (13%). (VEDI FIGURA 5)

“Nella maggior parte dei progetti analizzati (60%), le aziende stanno sperimentando l'utilizzo della tecnologia blockchain spinte dalla volontà di rendere più trasparente la filiera nei confronti del consumatore finale, permettendogli di avere accesso diretto alle informazioni raccolte, generalmente attraverso un QR code o una mobile app. Nel 40% dei casi, viene ricercato un miglioramento dell'efficienza dei processi di supply chain. Crescente interesse

assumono gli obiettivi legati alla sostenibilità ambientale e sociale. Solo nel 15% dei casi l'obiettivo dichiarato dalle aziende è strettamente legato alla sicurezza alimentare, e in particolare a rendere più efficaci le procedure di richiamo dei prodotti”, si legge nel rapporto dell'Osservatorio Smart Agrifood della School of Management del Politecnico di Milano.

«Il dinamismo del mercato è testimoniato dalla continua crescita dell'offerta tecnologica e del numero di imprese che propongono le soluzioni, ma per un definitivo salto di qualità è necessario puntare su **soluzioni di filiera** capaci di integrare due o più stadi **dal campo allo scaffale**, ancora marginali rispetto a soluzioni che insistono su una sola fase, in particolare quella agricola o del retail», puntualizza **Filippo Renga**, direttore dell'Osservatorio Smart Agrifood. ■

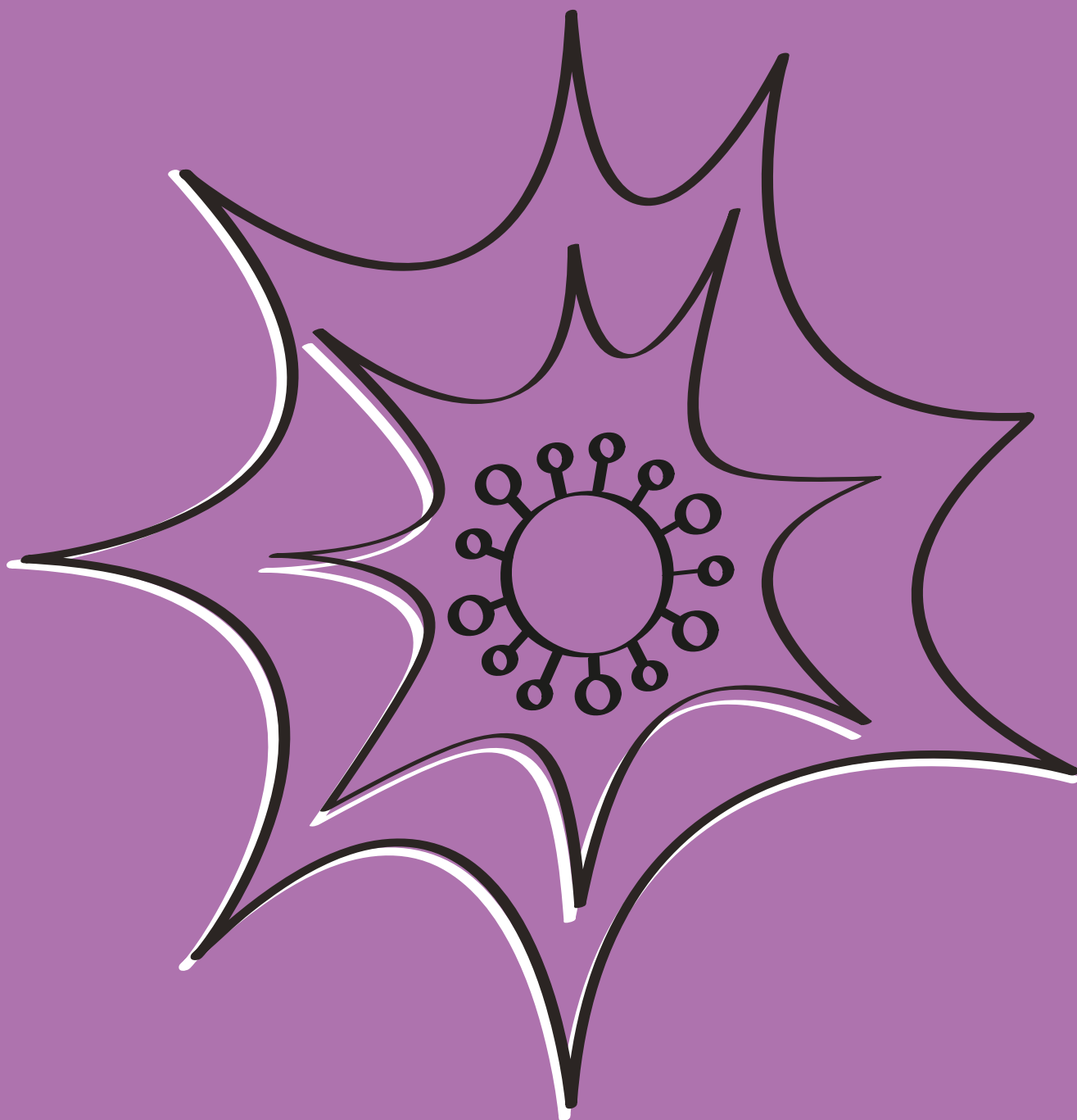
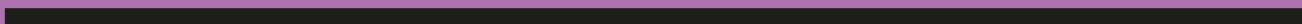
---

# 2/COVID SHOCK

L'anno orribile del Coronavirus è arrivato a sconvolgere le abitudini degli italiani: lockdown, distanziamento sociale, mascherine e gel igienizzanti nella quotidianità. Ma anche code ai supermercati e consumi azzerati per interi settori: la ristorazione, su tutti, e il Non Food.

L'e-commerce ha avuto invece un boom inaspettato, con la riscoperta anche del valore della prossimità, ma mettendo in difficoltà la catena di fornitura. Che ha reagito bene.





# Il nuovo quadro economico e sociale

L'emergenza sanitaria con la chiusura delle attività produttive e commerciali ha avuto un impatto profondo sui traballanti equilibri economici italiani, azzerando i consumi in molti settori, ma soprattutto amplificando le disuguaglianze sociali e facendo cambiare abitudini agli italiani. L'estate ha portato qualche elemento di ottimismo. Poi è arrivata la seconda ondata. E un cupo velo di incertezza ha avvolto tutti.

**L'**irrompere sulla scena italiana e mondiale del Coronavirus e le regole per contenere la pandemia. Il bollettino quotidiano con il numero dei decessi e dei contagiati e la strenua resistenza dei medici e del personale sanitario. Le città deserte, gli uffici vuoti, le code ai supermercati. La pausa estiva con il "liberi tutti" e poi la seconda ondata, peggiore della prima nonostante fosse prevista. Dal tardo inverno, per tutto il 2020 il Covid-19 ha cambiato lo stile di vita di milioni di persone, ha cambiato il modo di relazionarsi, ha rappresentato una cesura in

molti aspetti della vita sociale, personale, professionale. E dell'economia.

«Con la fine di giugno si è chiuso il peggior trimestre per la crescita delle economie occidentali», afferma l'economista **Francesco Daveri**. «Le **stime del Pil** dei principali paesi per il secondo trimestre 2020 mostrano segni meno a due cifre per i più grandi paesi europei e per l'area euro, oltre a un appena meno drammatico -9,5% per l'economia americana (riportato dal Bureau of Economic Analysis e quindi sui media in termini annualizzati come un meno 32,9%). (VEDI FIGURA 1)

Il secondo trimestre è stato il peggiore di sempre per le economie occidentali

FIGURA 1

## LA CRESCITA DEL PIL IN VOLUME NELLE PRINCIPALI ECONOMIE (PRIMO E SECONDO TRIMESTRE 2020)

	PRIMO TRIMESTRE 2020 (%)	SECONDO TRIMESTRE 2020 (%)	LIVELLO PIL A FINE SECONDO TRIMESTRE (QUARTO TRIMESTRE 2019=100)
Eurozona	-3,6	-12,1	84,7
Germania	-2,0	-10,1	88,1
Italia	-5,4	-12,4	82,9
Francia	-5,9	-13,8	81,1
Spagna	-5,2	-18,5	77,3
Regno Unito	-2,2	-20 *	78,2
Usa	-1,2 (-5,0 annualizzato)	-9,5 (-32,9 annualizzato)	90,7
Cina	-10,0	+11,5	100,3

Nelle colonne 1 e 2 sono riportate le variazioni percentuali rispetto al trimestre precedente (dati destagionalizzati, al netto dell'inflazione). Nella colonna 3 è riportato il livello del Pil nel secondo trimestre rapportato al livello del quarto trimestre 2019 (posto pari a 100).

\* stima Trading Economics

**Fonte:** uffici statistici nazionali

In tutti i casi comunque si tratta di dati senza precedenti e che si aggiungono ai numeri già pesantemente negativi registrati nel primo trimestre dell'anno (e riportati nella prima colonna della tabella). Combinando le variazioni dei due trimestri si può calcolare la perdita di Pil a metà 2020 rispetto alla fine del 2019 (al netto

delle componenti stagionali e di calendario). I dati (terza colonna) mostrano perdite cumulate di circa dieci punti percentuali negli Stati Uniti e per una media di circa -15 punti percentuali per i paesi europei. Quindi – utile precisarlo – a causa del Covid-19, l'economia Usa si è finora contratta meno di quelle europee.

# -15

punti percentuali  
la perdita del Pil  
in Europa a causa  
del Covid-19

All'interno della zona euro la Germania è il paese meno colpito (-12%) e la Spagna quello più colpito (quasi 23 punti percentuali di calo del Pil), con Italia e Francia che subiscono cali compresi tra 17 e 18 punti. Se le previsioni degli analisti saranno confermate, il calo di Pil più marcato sarà registrato nel Regno Unito. Dai dati del secondo trimestre emerge invece che la Cina - l'economia più colpita nel primo trimestre - ha interamente recuperato la perdita grazie al rapido recupero sperimentato nel periodo aprile-giugno.

Sono dati molto peggiori rispetto ai trimestri successivi al fallimento di **Lehman Brothers** nel quarto trimestre 2008 e nel primo trimestre 2009. Allora il calo cumulato del Pil Usa e dell'Eurozona fu rispettivamente del 3,2 e del 4,8%. Anche in quell'occasione - come oggi - e nonostante che allora la crisi fosse partita nei

mercati finanziari e immobiliari Usa, l'economia americana ebbe a subire una minor riduzione del Pil rispetto all'Europa».

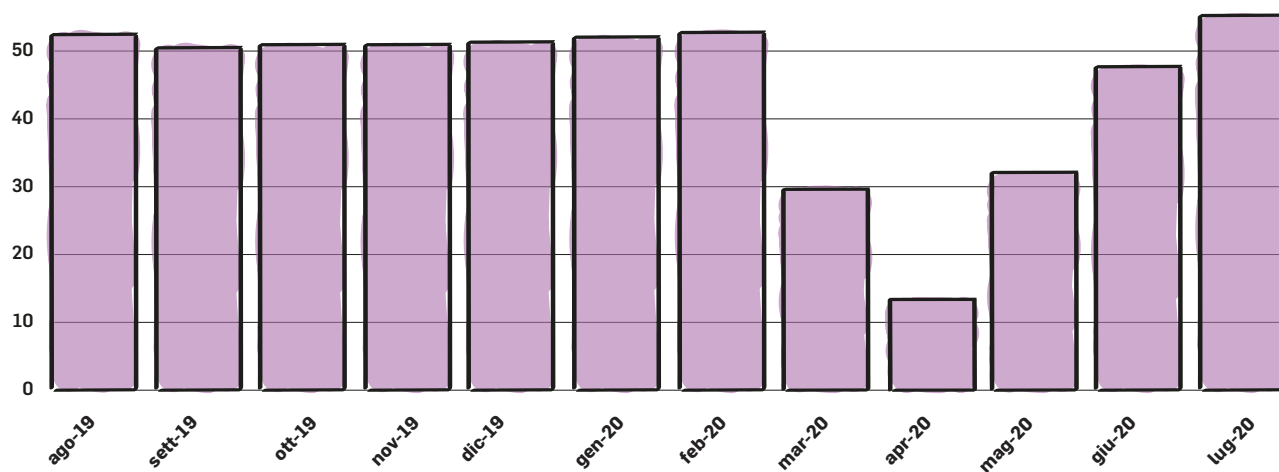
Qualche elemento di positività Daveri lo ricava dall'analisi del **Pmi (Purchasing manager index)**, l'indicatore elaborato dalla società **Ihs Markit** sulla base delle interviste a un piccolo ma significativo gruppo di responsabili degli acquisti delle aziende manifatturiere e dei servizi. La media trimestrale dei valori di tale indice presenta un'elevata correlazione positiva con le variazioni del Pil trimestrale. Ebbene, guardando ai dati di luglio dell'Eurozona vi è un progressivo recupero di maggio, giugno e luglio rispetto al minimo di aprile. «Tali recuperi - spiega Daveri - riportano i valori del Pmi ben al di sopra della soglia di 50 (il valore indica che la crescita del Pil rispetto al trimestre precedente è uguale a zero). A giugno il Pmi valeva poco

meno di 49, ma poi nel mese di luglio il dato è schizzato su vicino a 55, battendo le aspettative degli analisti. Se agosto e settembre confermassero il dato di luglio, sarebbe normale aspettarsi un ritorno a un buon rimbalzo (ben superiore a un più zero virgola) nel terzo trimestre dell'anno. (VEDI FIGURA 2)

Guardando ai dati dei singoli paesi disponibili a luglio, il dato dell'area euro risulta trainato dagli ottimi numeri riportati per Germania e Francia dove l'indice Pmi composito è risultato pari rispettivamente a 55,5 e 57,6. Per quanto riguarda Italia e Spagna non disponendo ancora dei dati è legittimo aspettarsi dati positivi per quanto di minore intensità rispetto a quelli tedeschi e francesi. Un altro dato rilevante è che i risultati delle interviste ai manager sembrano essere particolarmente positivi per il settore dei servizi - quello più duramente

FIGURA 2

## L'INDICE PMI COMPOSITO PER L'EUROZONA



Fonte: lavoce.info, luglio 2020

colpito (nel trasporto aereo, marittimo e stradale, nel turismo, nella hotelierie e ristorazione) dalla crisi post-Covid».

Nel suo Rapporto annuale, l'Istat segnala che l'emergenza sanitaria ha determinato un primo impatto sull'attività a marzo e poi uno pesantissimo nel mese successivo, con una fortissima contrazione congiunturale di tutte le attività

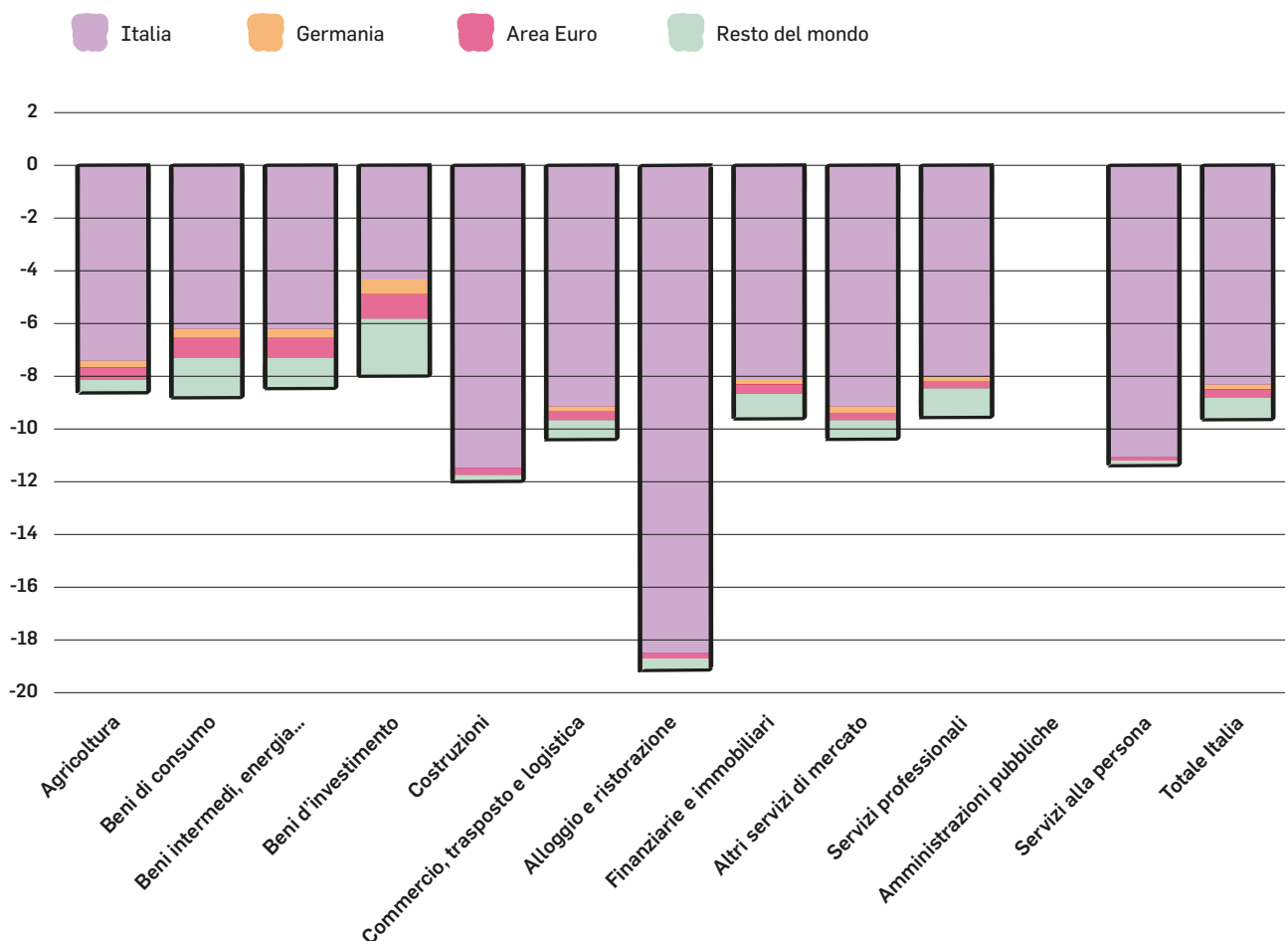
produttive. L'indice di produzione industriale è risultato in aprile inferiore di oltre il 42% rispetto a un anno prima mentre per quello delle costruzioni il calo tendenziale è pari a circa il 68%. La contrazione di entrambi i flussi commerciali con l'estero ha segnato un'ulteriore accelerazione; in particolare le esportazioni sono diminuite di quasi il 30% nel bimestre marzo-aprile rispetto

agli stessi mesi del 2019. (VEDI FIGURA 3)

Quanto ai segnali di inversione della tendenza a fine primavera, il commercio estero extra-UE di maggio registra un primo rimbalzo delle esportazioni e gli indicatori dei climi di fiducia delle imprese mostrano a giugno una significativa risalita rispetto al mese precedente.

FIGURA 3

## EFFETTI DEL LOCKDOWN ITALIANO ED ESTERO SUL VALORE AGGIUNTO PER MACROSETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA (VALORI PERCENTUALI)



Fonte: Istat, elaborazione su dati Istat e Wiod, 2020

Dopo il rimbalzo del terzo trimestre, stimato dall'Istat in una risalita del Pil del +16,1% rispetto al trimestre precedente, ma in diminuzione del -4,7% in termini tendenziali, l'Istituto di statistica prevede per il 2020 un forte calo dell'attività (-8,3%), diffuso a tutte le componenti settoriali, con una contrazione del Pil che, si prevede, sarà solo in parte recuperata l'anno successivo.

+16,1%

il rimbalzo del Pil  
nel terzo trimestre

#### L'IMPATTO SULLE PERSONE

Ma nel momento di massima emergenza l'attenzione collettiva e l'operatività sono inevitabilmente concentrate oltre che sulla valutazione degli impatti economici sulle famiglie e sulle dinamiche sociali, che hanno anche riflessi sui comportamenti di consumo.

Non va infatti scordato che il 35-40% della popolazione è stato pesantemente investito dalle conseguenze della pandemia (perdita di lavoro, cassa integrazione, chiusure di attività, e così via)

Tuttavia, sempre l'Istat rileva che il segno distintivo del paese nella fase del lockdown è stato di **forte coesione**. Questa si è manifestata nell'alta fiducia che i cittadini hanno espresso nei confronti delle istituzioni impegnate nel contenimento dell'epidemia e in un **elevato senso civico** verso le indicazioni sui comportamenti da adottare.

### Le imprese tra crisi e resilienza

**S** secondo il **Rapporto annuale Istat**, la recessione del 2011-2014 ha determinato una selezione tra le imprese di minore dimensione, con un conseguente aumento del ruolo di quelle più grandi; la successiva ripresa non ha ricostituito la base produttiva persa. Nel 2017 il sistema appare altrettanto frammentato sul piano dimensionale, ma mediamente più interconnesso rispetto al 2011, in particolare per i settori dei servizi.

Le imprese rimaste attive nel corso del lockdown appartengono soprattutto a comparti che trasmettono gli impulsi su scala estesa, ma lentamente. Il ritorno ai livelli pre-crisi potrebbe richiedere tempi piuttosto lunghi anche alla luce delle stime sugli effetti inter-settoriali delle misure di lockdown introdotte in Italia e all'estero.

Nel 2018 il sistema produttivo mostra un rafforzamento della sostenibilità economico-finanziaria; durante il lockdown oltre un terzo del fatturato non realizzato nei comparti "chiusi" della manifattura sarebbe stato generato da unità "in salute" dal punto di vista finanziario e circa la metà da imprese "fragili".

L'autofinanziamento continua a rappresentare la principale fonte di reperimento delle risorse delle imprese. La crisi di liquidità del 2020 potrebbe incidere fortemente sull'operatività qualora l'accesso a risorse esterne non fosse agevole. Si stima che a fine aprile quasi due terzi delle circa 800 mila società di capitale italiane avessero liquidità sufficiente a operare almeno fino a fine 2020 mentre oltre un terzo sarebbe risultato illiquido o in condizioni di liquidità precarie.

La stragrande maggioranza dei cittadini, trasversalmente a tutto il paese, ha seguito le regole definite, specie il lavarsi le mani (mediamente 11,6 volte in un giorno), disinfettarsele (cinque volte), rispettare il distanziamento fisico (92,4% della popolazione), ridurre le visite a parenti e amici (l'80,9% non ne ha fatte) e gli spostamenti (il 72% non è uscito il giorno precedente l'intervista).

Anche la ricerca condotta da **TradeLab-Metrica Ricerche** su un campione di 1.000 individui tra 18 e 65 anni in due tornate durante le settimane più critiche testimonia di un ritrovato senso di comunità. Oltre a tanti brutti ricordi, questa esperienza lascerà in eredità un aumento del **senso di responsabilità sociale** degli italiani (il 52% si dichiara fortemente d'accordo). Allo stesso modo e nelle stesse dimensioni crescerà il sentimento di solidarietà.

Il ritrovato senso di comunità è la cifra della prima fase della pandemia

Tutti valori che in tre settimane (nella seconda rilevazione effettuata) fanno un balzo in avanti, di 14 punti percentuali, il senso civico e la responsabilità e di +8 punti il sentimento di solidarietà. Si tratta, è il commento dei ricercatori, di un "capitale morale e sociale sul quale fare leva per

L'OPINIONE

## L'Italia, le misure di aiuto e i fondi europei

*Francesco Daveri*

**L'**economia italiana andava a un passo lento già prima del Covid-19: sono 25 anni che il Pil dell'Italia cresce mediamente di un punto percentuale in meno rispetto alla media dell'Eurozona. Se la base di partenza è lo zero virgola, anche quando arriva la ripresa dopo una crisi, la ripartenza sconta questo minor traino di crescita strutturale (causata dai "soliti noti": troppa burocrazia, eccessiva tassazione, eccessiva protezione garantita dalla politica a una parte della società italiana a discapito dell'altra non protetta). Oltre a tutto questo sui dati dell'Italia di questo periodo pesano però altri due fattori, il cui ruolo potrà essere misurato con maggiore precisione nel corso del tempo. Il primo elemento in negativo è che l'Italia è stato il paese colpito per primo dal diffondersi del virus. A causa di ciò, il Governo ha dovuto – e ha fatto bene a farlo – introdurre per primo il lockdown, oltretutto con misure più dure che altrove. Chi oggi stupidamente si lamenta del peso del lockdown per l'economia dimentica di considerare che cosa sarebbe successo senza il lockdown: un disastro sociale molto peggiore. Oggi visibile in Brasile e in alcuni stati degli Stati Uniti. Un secondo elemento su cui riflettere riguarda l'appropriatezza e l'efficacia delle misure economiche di aiuto e rilancio introdotte dal Governo (in attesa degli

aiuti europei). Si è letto ovunque di misure di contenimento della recessione arrivati in ritardo rispetto al necessario. La cassa integrazione in deroga – strumento necessario per assistere i lavoratori non coperti dalla cassa integrazione ordinaria – è arrivata tardi. Inizialmente gli aiuti pubblici alle imprese che perdevano fatturato hanno assunto la forma di garanzie intermedie dalle banche che – essendo anch'esse imprese – hanno tardato a trasmetterli alle imprese ultime e vere destinatarie dell'assistenza. Ed è anche mancato un piano davvero rapido e coerente di sostegno alla filiera del turismo. Ma nel complesso le risorse erogate sono anche maggiori che in altri paesi e qualche errore di attuazione è stato rivisto nel corso del tempo (e con i nuovi decreti).

Rimane l'esigenza di scegliere quali riforme attuare e in che ordine, in modo da beneficiare dei fondi europei nel corso del 2021 mentre per il 2020 rimane l'esigenza di concentrare gli aiuti sui settori e le aree del paese che continuano ad avere bisogno di aiuti di emergenza.

**Francesco Daveri**  
economista

*\*Tratto dal sito [lavoce.info](http://lavoce.info)*

sviluppare strategie condivise di rilancio economico e sulle quali provare a costruire nuove proposte in campo politico e sociale”.

È forte anche l'apprezzamento (il 47% degli intervistati) nei confronti del **sistema della sanità pubblica** nazionale e regionale che sarà utilizzato con ancora maggiore fiducia in futuro. Il dato più significativo riguarda il

«valore economico e sociale» del servizio sanitario pubblico. La richiesta di maggiore investimento in strutture, organizzazione e persone (numero e remunerazione del personale sanitario) arriva a essere condivisa dall'86% della popolazione. Così come è maggioritaria la consapevolezza a considerare le farmacie un presidio di servizio per il territorio (lo pensa il 53% del campione) e

l'attesa di un ruolo più rilevante degli stessi farmacisti e dei medici (e pediatri) di famiglia anche sul piano dell'informazione (quasi il 60% del campione).

Nonostante l'obbligo di restare a casa, emerge l'immagine di una quotidianità ricca ed eterogenea, in cui la famiglia ha rappresentato un rifugio sicuro per molti, ma non per tutti.

# LA QUOTIDIANITÀ DURANTE IL LOCKDOWN

## SONNO

**1/3** degli italiani si sveglia più tardi

**1/5** ha dormito di più

## CUCINA

**63,6%** prepara i pasti, soprattutto pizza, pane e dolci (53%)

**1/3** dedica più tempo alla cucina



## CIBO

**1/4** dedica più tempo ai pasti principali

## RELAZIONI SOCIALI

**62,9%**  
ha sentito parenti

oltre il **60%** si è intrattenuto più a lungo

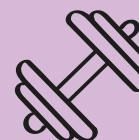
## LETTURA

**26,9%** ha letto libri

**40,9%** ha letto quotidiani

## FITNESS

**22,7%** ha fatto attività fisica



## LA GIORNATA PRIMA DEL COVID-19 E DURANTE IL CONFINAMENTO

Persone di 18 anni e più per tempo dedicato alle attività svolte in una giornata della Fase 1 rispetto a una giornata pre-Covid (per 100 persone di 18 anni e più che hanno svolto l'attività)



(a) Per 100 persone che hanno figli di 0-14 anni



## SI DIVARICANO LE DISUGUAGLIANZE

Le disuguaglianze sociali, già presenti, sono amplificate dalla pandemia, secondo l'Istat, facendo diminuire la probabilità di ascesa sociale per la generazione più giovane.

Sul fronte del **mercato del lavoro** l'elevato tasso di irregolarità dell'occupazione – più alto tra le donne, nel Mezzogiorno, tra i lavoratori molto giovani e tra quelli più anziani – nella crisi è fonte di fragilità aggiuntiva per le famiglie. Rischi di amplificazione delle disuguaglianze a svantaggio delle donne sono associati alla precarietà, al part time involontario e alla conciliazione dei tempi di vita, resa più difficile dalla chiusura delle scuole e dalla contemporanea impossibilità di affidarsi alla rete familiare.

Le disuguaglianze tra bambini crescono per il **digital divide**, la mancanza di attrezzature informatiche e l'affollamento abitativo. In un paese in cui l'organizzazione del lavoro è ancora rigida, l'esperimento dello **smart working**, bruscamente accelerato dall'emergenza sanitaria, ha messo in evidenza le potenzialità di questo strumento, al netto delle criticità legate all'ampio divario digitale che caratterizza il paese e alle cautele legate agli squilibri tra lavoro e spazi privati.

Il **sistema Italia** soffre di alcune criticità strutturali legate all'ambiente, all'istruzione e alla permanente bassa fecondità: problemi annosi ma urgenti, sui quali il dibattito riguardante specifici aspetti della crisi ha riportato l'attenzione. Soprattutto si tratta di questioni che meritano azioni

e investimenti – sia pubblici sia privati – che a loro volta possono costituire una leva essenziale per la ripartenza.

## AVANTI E INDIETRO NEL TEMPO

Il Covid-19 ha avuto inoltre anche l'effetto di una **macchina del tempo** sugli stili di vita degli italiani, trasportandoli avanti e indietro con estrema rapidità rispetto agli andamenti temporali abituali.

Di sicuro, annota **Maura Latini**, direttore generale **Coop Italia**, «la pandemia ha riscritto la storia. Almeno dal punto di vista dei consumi totali, retrocessi al 1995, con alcune significative puntualizzazioni: per i viaggi ogni italiano ha speso nel 2020 come nel 1975, per i consumi fuoricasa come nel 1991, dopo vent'anni di crescita costante. Tiene la spesa per l'abitazione e fanno un

## Ambiente, conoscenza, bassa fecondità

**S**empre il Rapporto annuale Istat si sofferma su alcune criticità strutturali che rischiano di uscire amplificate dall'emergenza sanitaria e dalla pandemia. I **dati ambientali** sul consumo di materia e le emissioni rivelano performance relativamente positive per il nostro paese. Dal 2008 al 2018 le emissioni di CO<sub>2</sub> –equivalenti, si sono ridotte del 23%, attestandosi negli ultimi anni attorno ai 440 Mt, mentre nel periodo 2008-2017 le emissioni di particolato (PM10) – che hanno effetti dannosi sulla salute – hanno registrato una riduzione del 22%. Tali riduzioni sono dovute prevalentemente all'andamento sfavorevole dell'attività economica e insufficienti rispetto agli obiettivi europei finalizzati al contrasto dei cambiamenti climatici. La popolazione è molto sensibile alle tematiche ambientali ma i comportamenti non sono altrettanto coerenti. L'Istat rileva che c'è una grande attenzione verso gli sprechi (di acqua ed energia) finalizzata alla conservazione delle risorse naturali: il 67% dichiara di fare abitualmente attenzione a non sprecare energia, il 64,4% a non sprecare acqua. Molto meno positivi sono i risultati in merito alla scelta di mezzi di trasporto alternativi (18,7%) e all'uso di prodotti usa e getta (21,2%). L'Italia ha affrontato lo shock da pandemia partendo

da una situazione di consistente svantaggio in termini di digital divide e anche rispetto ai **livelli di istruzione** e di investimento in conoscenza. Dal lato delle imprese, i dati evidenziano i vantaggi dell'istruzione in termini di performance e prospettive occupazionali. Sulla **permanente bassa fecondità** italiana è atteso un peggioramento a causa degli effetti del Covid-19. Recenti simulazioni, che tengono conto del clima d'incertezza e paura associato alla pandemia in atto, mettono in luce un suo primo effetto nell'immediato futuro; un calo che dovrebbe mantenersi nell'ordine di poco meno di dieci mila nati, ripartiti per un terzo nel 2020 e per due terzi nel 2021. La prospettiva peggiora ulteriormente se agli effetti indotti dai fattori di incertezza e paura si aggiungono quelli derivanti dallo shock sull'occupazione. I nati scenderebbero a circa 426 mila nel bilancio finale del corrente anno, per poi ridursi a 396 mila, nel caso più sfavorevole, in quello del 2021. Inoltre, emerge una marcata discrepanza tra tassi di fecondità desiderati ed effettivi che può rappresentare una chiave per disegnare politiche orientate alla rimozione degli ostacoli che si frappongono alla realizzazione del desiderio di avere figli, ancora elevato nel paese.

## Academy GS1 Italy va online

**P**er rispondere alle disposizioni governative in materia di restrizioni contro la pandemia, gli italiani hanno dovuto fare i conti con il lavoro a distanza. Smart working, lavoro agile, telelavoro: i termini per definirlo sono diversi, ognuno con sfumature proprie, ma il risultato è che le piattaforme per le riunioni online hanno popolato.

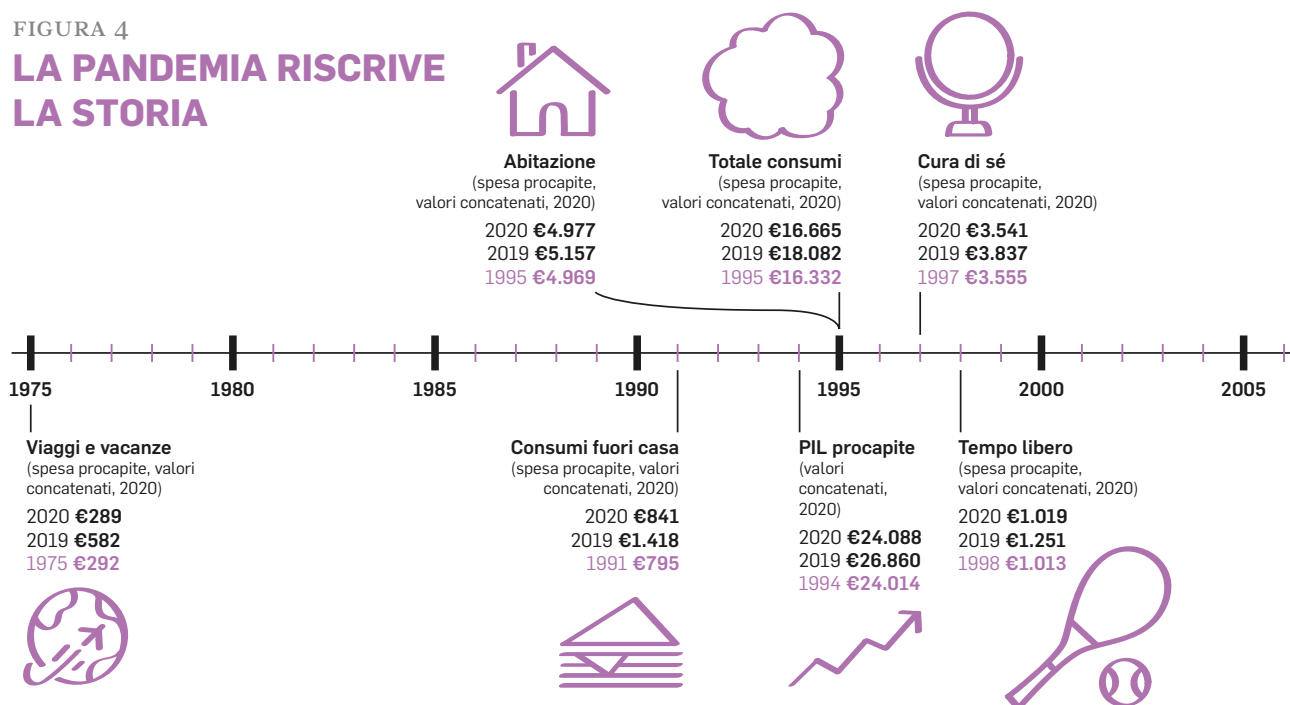
Anche l'**Academy di GS1 Italy**, che dal 2004 si occupa di formazione e ha coinvolto oltre 650 aziende e sette mila partecipanti, ha trasferito le proprie attività online con un ricco programma di webinar, aule virtuali e workshop. Conoscere e utilizzare tutti gli standard GS1, non solo il codice a barre GS1 (EAN) e migliorare i processi aziendali e le relazioni con clienti e fornitori sono alla base degli interventi formativi dell'Academy, articolati in cinque aree tematiche:

- **Codici a barre**, con gli incontri dedicati a ottimizzare e approfondire l'utilizzo del codice a barre GS1 e il GS1 DataBar.
- **Standard GS1 per la comunicazione B2B**, per approfondire caratteristiche e utilizzi degli altri standard GS1 (come il GS1 GDSN, il GS1 EDI e l'EPC/RFID) e del GS1 DataMatrix, e per ottimizzare la gestione delle anagrafiche.
- **Tracciabilità e visibilità dei prodotti**, per condividere le informazioni lungo la filiera e garantire la tracciabilità dei prodotti.

- **Relazioni Industria-Distribuzione**, con i corsi dedicati al Category Management, all'omnicanalità, alla gestione dei contratti, ma anche alla normativa antitrust per contribuire a relazioni più corrette tra le imprese della produzione e quelle della Distribuzione dei beni di largo consumo.
- **Best practice ECR**, per supportare le aziende nel garantire le disponibilità dei prodotti a scaffale, ridurre le perdite e migliorare il processo di riordino ottimo di filiera con le soluzioni ECR.

FIGURA 4

## LA PANDEMIA RISCRIVE LA STORIA



**Fonte:** elaborazione Nomisma su dati Istat, Confocommercio, Banca d'Italia, IRI, NetComm "Rapporto Coop" 2020

balzo in avanti nel tempo l'e-commerce, con due milioni di nuovi acquirenti online nei primi cinque mesi dell'anno, la didattica a distanza che vede impegnati una percentuale di docenti vicina a quella che ci si sarebbe attesa nel 2035, e lo smart working che occupa quasi cinque milioni di persone, con un anticipo di dieci anni sulle previsioni». (VEDI FIGURA 4)

## Consumi retrocessi nel loro insieme al 1995

Il risultato finale al netto delle retrocessioni e degli avanzamenti è la sensazione di vivere sospesi in una bolla, spiega il **Rapporto Coop 2020**. Costretti nel lockdown ma diffusa ancora

oggi e persino domani. È la **bolla digitale** che crea cluster chiusi e autoreferenziali, la bolla della vita affettiva che si autodelimita (pur generando soddisfazione), gli spostamenti che diventano di corto raggio e la comfort zone della casa che rassicura.

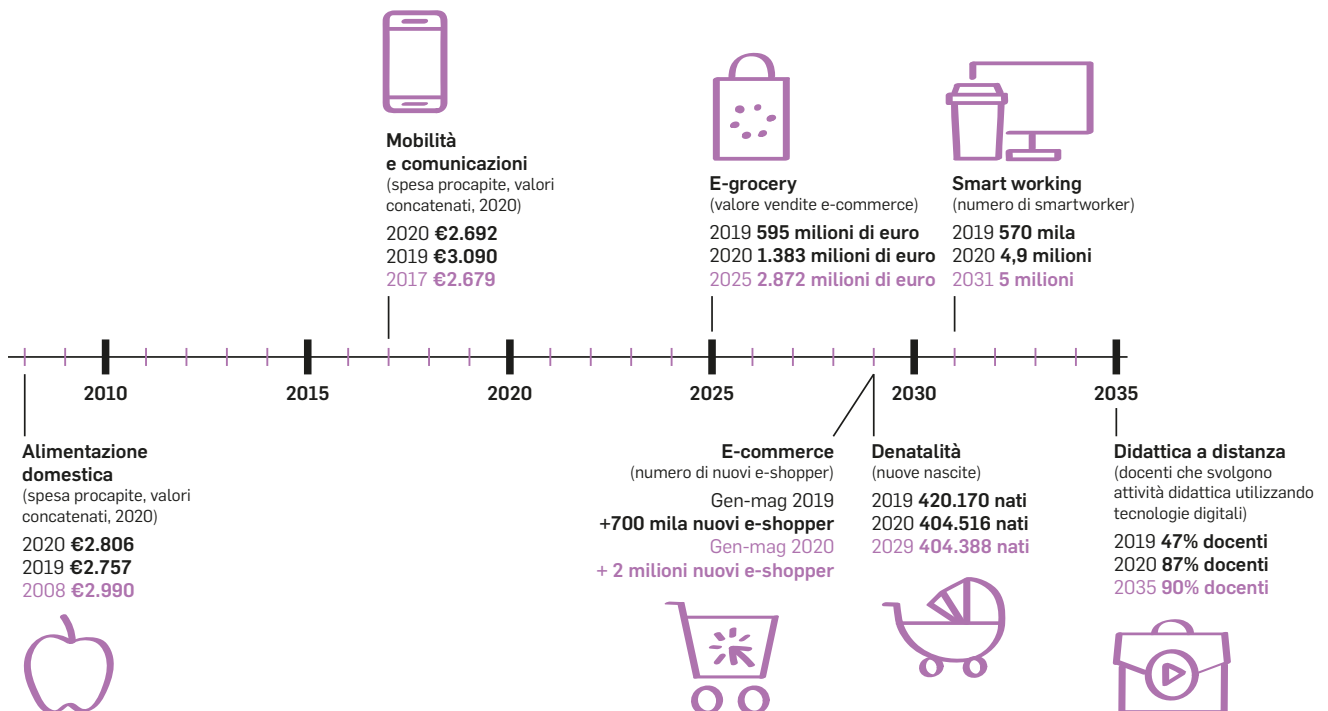
Tra le mura domestiche piuttosto che altrove ci si nutre (41% prevede di ridurre la spesa prevista nel prossimo anno alla voce ristoranti), ci si diverte (44% la quota di chi nel 2021 ridurrà la spesa per intrattenimenti vari fuori casa), si incontrano amici e familiari (o a casa propria o a casa loro). E se dovessero mancare affetti ci si adopera per riempire il vuoto: 3,5 milioni di italiani durante il lockdown o subito dopo hanno acquistato un animale da compagnia e 4,3 milioni pensano di farlo prossimamente.

## La casa, rassicurante zona di comfort

Da ultimo, l'elemento forse più insidioso è il restare prigionieri di bolle sociali e informative chiuse e autoreferenziali, terreno fertile per l'informazione di parte e la **proliferazione delle fake news**. L'esplosione nell'uso dei social, il dilagare della fruizione di contenuti on demand, l'assenza di un confronto sociale ampio sono elementi che coinvolgono e coinvolgeranno una parte ormai sempre più ampia della popolazione (il 30% degli italiani nel 2021 aumenterà il tempo trascorso su internet e il 19% quello passato sui social).

### UNO SCENARIO INEDITO

Con il passare delle settimane e l'aggravarsi dell'emergenza



sanitaria, aumenta la preoccupazione sull'impatto economico della pandemia: a fronte di una preoccupazione sull'impatto a livello personale e nazionale che all'indomani del lockdown faceva registrare valori del 51% e del 77%, l'indagine condotta a fine marzo da TradeLab e Metrica evidenzia una loro crescita rispettivamente al 67% e all'84%. In particolare il Centro-Sud denota una consapevolezza maggiore degli effetti a livello nazionale (+14% al Sud) e personale (+21% al Centro).

Aumenta la  
preoccupazione  
sull'impatto  
economico  
dell'emergenza  
sanitaria

È infatti uno scenario inedito per le famiglie e per le **imprese** quello scatenato dalla pandemia.

Come scrive l'economista **Fedele De Novellis**, partner **REF Ricerche**, dal punto di vista delle famiglie non è assimilabile alle recessioni del passato, soprattutto per la **profondità della caduta dei consumi**, oltre che per la rapidità con la quale essa si è prodotta, portando i consumatori a limitare le spese non procrastinabili.

In alcuni casi si tratta di **acquisti persi definitivamente** (soprattutto nei servizi). Per esempio, la rinuncia a un viaggio nel periodo di Pasqua non verrà recuperata l'anno prossimo raddoppiando il periodo delle vacanze. Per questi casi nell'ipotesi più ottimistica possiamo immaginare un ritorno sui livelli di attività pre-crisi, ma il "buco" del 2020 è perso definitivamente.

In altri casi si tratta di **spese solamente posticipate**, anche se non è detto che verranno poi effettuate in un secondo momento (si pensi agli acquisti di durevoli, come l'auto). I dati sulle immatricolazioni, una delle poche informazioni quantitative di cui disponiamo, hanno comunque evidenziato un crollo verticale a marzo.

A partire dalla struttura dei consumi delle famiglie, si possono distinguere le voci di spesa che hanno evidenziato una sostanziale tenuta, da quelle che hanno registrato le contrazioni più ampie.

Di fatto meno di un quarto della spesa è aumentata: la parte della **sanità** acquistata dalle famiglie (mascherine, disinfettanti, e altri prodotti legati anche all'aumento dell'attenzione verso la cura della persona e della casa); **l'alimentare** (in parte a seguito dello stoccaggio di prodotti, e in parte per la sostituzione della spesa per servizi di ristorazione) e le **comunicazioni** (dato il boom dei collegamenti, l'avvio dello smart working e delle lezioni scolastiche via internet).

Meno di un quarto  
della spesa  
delle famiglie  
è aumentata

Vi è poi una grossa fetta della spesa che resta sostanzialmente stabile, rappresentata dalle spese per **l'abitazione** (anche per via della presenza in questa voce dei fitti figurativi, che pesano per ben il 15% sul totale dei consumi delle famiglie).

«Nel complesso, quindi, quasi la metà dei consumi presenta

livelli invariati o crescenti della spesa. D'altra parte, la restante metà della spesa presenta tassi di contrazione in molti casi di entità eccezionale; per interi settori il lockdown porta quasi ad azzerare la domanda. Pur nella difficoltà a proporre quantificazioni puntuali, si può indicativamente pensare a una contrazione dei consumi delle famiglie nelle settimane di lockdown dell'ordine del 25%», sottolinea De Novellis. (**VEDI FIGURA 5**)

#### **MINORI CONSUMI, MAGGIORI RISPARMI**

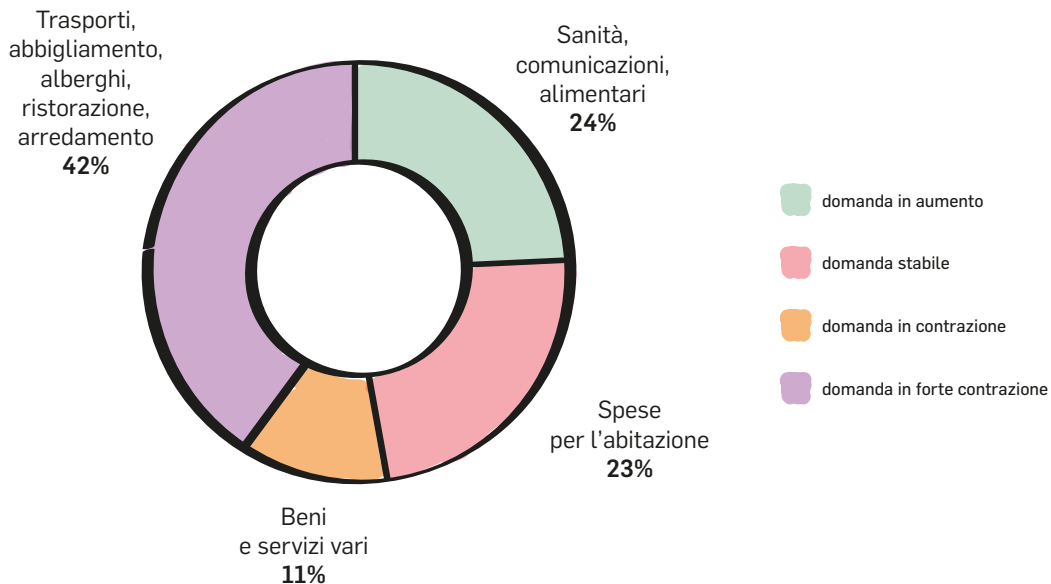
L'andamento fortemente divaricato delle diverse voci della domanda è naturalmente un effetto delle restrizioni imposte dal lockdown. Da questo punto di vista, va sottolineato come si tratti di un andamento legato in misura solo parziale al potere d'acquisto dei consumatori.

Difatti, le famiglie che non hanno subito riduzioni rilevanti del rispettivo potere d'acquisto (si pensi alle pensioni, ai redditi delle persone dei settori ancora attivi, ai dipendenti pubblici) stanno aumentando il rispettivo **flusso di risparmio**, mentre quanti hanno registrato dei crolli dei redditi (soprattutto i lavoratori più flessibili, gli autonomi, quanti hanno subito riduzioni dell'orario lavorativo, e quanti operano ai margini del sommerso) possono ritrovarsi con redditi inferiori ai consumi, dovendo quindi contrarre quanto più possibile le spese, oppure intaccare i propri risparmi o indebitarsi. In questa fase conta quindi molto la copertura offerta dagli ammortizzatori sociali, oltre che la possibilità di trasferimenti interni alle famiglie.

È certo però che il colpo indotto dal lockdown ha conseguenze in termini di sofferenza soprattutto

FIGURA 5

## METÀ DEI CONSUMI DELLE FAMIGLIE CROLLA NEL LOCKDOWN



Fonte: REF Ricerche "Congiuntura REF", aprile 2020

sui ceti più deboli che, oltre ad avere prevalentemente entrate legate direttamente all'attività lavorativa, non hanno risparmi. Per cui la rispettiva capacità di spesa dipende solamente dalle entrate correnti.

In definitiva, è l'analisi di REF Ricerche, nella prima parte del 2020 il crollo dei consumi non è dipeso da una caduta di entità analoga dei redditi delle famiglie. Esso deriva principalmente dall'aumento del tasso di risparmio, a fronte di redditi che hanno registrato una riduzione modesta.

La **tenuta dei redditi**, nonostante la gravità della crisi, è speculare al drastico peggioramento del bilancio pubblico, che quest'anno registra un deterioramento, di oltre 150 miliardi di euro. Sui conti pubblici si è difatti scaricata buona parte delle conseguenze della crisi, per la caduta delle

entrate e per effetto degli aumenti di spesa, anche grazie all'ampio finanziamento degli ammortizzatori sociali.

### Il debito pubblico si deteriora ulteriormente

L'aumento del risparmio delle famiglie è riconducibile a due tipi di motivazioni. Ha innanzitutto una **motivazione di carattere normativo**, cioè legata alle restrizioni rese necessarie per contrastare la diffusione dell'epidemia del Covid-19. È una sorta di **risparmio forzato**, legato al fatto che una serie di consumi semplicemente non sono possibili. Soprattutto nelle settimane del lockdown l'insieme delle voci di spesa tagliate drasticamente è stato molto ampio; per alcune componenti dei consumi vi è stato quasi un azzeramento della

domanda (si pensi per esempio alle voci legate alla mobilità, come gli acquisti di benzina o all'utilizzo di trasporti aerei e ferroviari).

In secondo luogo, ha anche una **motivazione di carattere precauzionale**, legata all'incertezza sull'evoluzione dell'epidemia, e sulle prospettive del quadro economico generale, con tutto ciò che questo comporta per l'andamento del mercato del lavoro.

Per la prima motivazione gli effetti sui comportamenti sono relativamente semplici da descrivere, essendo di fatto legati all'evoluzione dell'epidemia e alle decisioni dei governi. Per una normalizzazione dei comportamenti di spesa occorrerà attendere allora che la diffusione del virus si esaurisca, vuoi per la disponibilità di un vaccino di massa o cure mediche efficaci, vuoi per un esaurimento della capacità

L'OPINIONE

## Quali comportamenti di spesa lascia il lockdown

*Fedele De Novellis*

**U**na volta superata la fase più intensa delle chiusure quali comportamenti di spesa prevarranno? Conta da un lato l'impatto psicologico di questo genere di shock. Non abbiamo precedenti, ma è possibile ipotizzare che questo determini un aumento della propensione al risparmio legato a ragioni di natura precauzionale, soprattutto dovuto all'aumento dei timori di disoccupazione.

In secondo luogo, è probabile che una delle conseguenze della crisi sia una contrazione della ricchezza delle famiglie. Si tratta di un impoverimento generalizzato, che peraltro nel caso italiano giunge in una fase particolare. Difatti, se negli altri paesi i prezzi delle case durante gli anni scorsi avevano evidenziato una certa vivacità, in Italia l'inizio della ripresa è più recente, e circoscritto soltanto ad alcune aree del paese. Infine, le famiglie italiane ereditano da questa crisi un pesante lascito in termini di aumento dello stock di debito pubblico da finanziare. L'entità dell'aumento è tale da influenzare le aspettative sull'evoluzione futura della pressione fiscale, oltre che delle

prestazioni sociali per gli anni a venire.

Da questo punto di vista, ne potrebbe derivare un comportamento molto diverso da quello emerso durante il periodo post-2008. Se all'epoca le famiglie italiane ridussero il flusso annuo dei loro risparmi per limitare il deterioramento del rispettivo tenore di vita, questa volta è possibile che i consumatori si ritirino alla ricerca di un rifugio in comportamenti ultra-cautelativi, minimizzando i consumi per alimentare lo stock di ricchezza finanziaria.

Ci si deve dunque attendere non solo che i consumi dal punto di vista quantitativo non torneranno dopo la crisi sui livelli del 2019, ma anche una relativa ricomposizione delle voci di spesa. Una volta terminato il lockdown osserveremo con buona probabilità tagli significativi alle spese non essenziali, e un generalizzato downgrade delle tipologie di prodotti acquistati.

**Fedele De Novellis**  
partner REF Ricerche

di diffusione. Il tema qui è naturalmente quello dei tempi necessari perché questo accada; nel frattempo, dovremo continuare con questa **difficile convivenza**, con tutto ciò che essa comporterà riguardo agli effetti sull'economia.

Ma quanto pesa la seconda motivazione? E, soprattutto, quanto a lungo potrà ancora condizionare le scelte di consumo? Qui il tema non è tanto quello dei cambiamenti dei comportamenti nel breve periodo, ma quello degli **effetti di lungo periodo**. La risposta in questo caso è più difficile perché non conosciamo molto

della reazione psicologica a una epidemia in economie moderne. Gli effetti possono essere anche persistenti se si innesca la percezione di un'elevata incertezza sul futuro, che scoraggia le decisioni di spesa più impegnative, che interessano un orizzonte temporale esteso, e ci porta verso stili di vita più frugali.

Effetti duraturi  
se si determina  
la percezione di  
incertezza sul futuro

L'interazione tra vincoli normativi e percezione dell'incertezza ha provocato nel 2000 una caduta rilevante, ma anche una ricomposizione della spesa. L'andamento delle vendite al dettaglio evidenzia non solo impatti differenziati nelle settimane delle chiusure, ma anche ritmi diversi nella fase di uscita dal lockdown: a settori in pieno recupero se ne accostano altri ancora indietro nella ripresa. (**VEDI FIGURA 6**)

Gli effetti macro sono quindi, per loro natura, molto differenziati se li decliniamo a livello settoriale. Il 2020 sarà difatti un anno con

FIGURA 6

## VALORE DELLE VENDITE AL DETTAGLIO: LA CADUTA E L'USCITA DAL LOCKDOWN

VAR % A/A	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG
Totale	1,5	6,1	-18,9	-26,7	-10,5	-2,4	-7,2
Alimentare	2,1	8,8	4,8	5,1	3,5	0,8	-1,1
Non alimentare	1	3,9	-37,9	-52,2	-21	-4,9	-11,6
Farmaci ed altri prodotti terapeutici	-1,8	4,5	-3,9	-3,8	-14,3	-9,6	-10,2
Abbigliamento e pellicce	0,9	2,9	-61,3	-83,5	-39,9	-12,9	-27,9
Calzature, articoli in pelle e da viaggio	1,9	2,7	-60,2	-89,4	-35,1	-17,0	-17,3
Mobili ed articoli tessili e di arredamento per la casa	2	3,5	-51,8	-85,5	-27,7	10,2	-0,9
Elettrodomestici, radio, televisori e registratori	1,3	5,3	-40,5	-45,5	-13,3	-0,8	-14,9
Dotazioni per l'informatica, la telefonia e le telecomunicazioni	2,1	5,5	-15,9	-17,4	11,3	16,2	-0,3
Foto-ottica, pellicole, cd, audio-video e strumenti musicali	1,8	4,1	-55,1	-73,9	-37,5	-3,3	-1,1
Generi casalinghi durevoli e non durevoli	0,5	7,8	-18,8	-28,6	-4,9	-0,3	-8,4
Utensileria per la casa e ferramenta	2	6,6	-37,2	-40,6	6,1	5,4	3,2
Prodotti di profumeria e per la cura della persona	3,3	4,9	-34,7	-35,5	-11,5	-6,9	-5,5
Prodotti di cartoleria, libri, giornali e riviste	-0,8	1,1	-41,9	-47,5	-21,7	-9,7	-13,4
Giochi, giocattoli, articoli per lo sport ed il campeggio	1,8	2,3	-56,1	-83,3	-15,6	7,9	-2,9
Altri prodotti non precedentemente classificati	1,1	2,7	-34,2	-43,8	-24,5	-8,5	-8,1

Fonte: elaborazioni REF Ricerche su dati Istat



risultati economici divaricati a seconda dei settori.

## 2020 con risultati differenti a seconda dei settori

Conta non solo l'entità della contrazione della produzione, ma anche la velocità del successivo recupero. Inoltre, a fronte della caduta dei ricavi, è importante la capacità che le imprese hanno avuto di compensare le minori entrate abbattendo i costi: in questo caso un ruolo determinante è giocato dalla possibilità di un largo ricorso a strumenti come la CIG, oltre alla caduta dei costi dell'energia e al credito a buon mercato.

A ben vedere, quindi, a fronte di uno shock che ha investito tutta l'economia in maniera inizialmente indifferenziata, gli effetti a regime saranno molto diversi.

### È DOPO?

Quali saranno gli effetti a livello macro del Covid-19? Il Rapporto Coop prefigura un nuovo mondo (e una nuova Europa) all'indomani della pandemia che ha generato un contraccolpo economico violentissimo e delineato al tempo stesso una traiettoria incerta e sospesa di futuro. Niente a che vedere con le crisi del recente passato e piuttosto paragonabili agli effetti generati dall'ultimo conflitto bellico, sull'altare del Covid-19 si sono volatilizzati 12.500 miliardi di dollari di Pil mondiale in un anno, sono 170 i paesi che subiranno una contrazione del Pil procapite nel 2020 e solo nel 2023 (per i più pessimisti nel 2025) il nostro paese ritornerà

ai livelli precedenti la pandemia, peraltro a loro volta lontani dagli standard antecedenti l'ultima grande recessione.

## 2023-2025, il ritorno del Pil a livelli precedenti la pandemia

E se molti contano sul vaccino come spartiacque per la ripresa tanto da attribuirgli una sorta di valenza salvifica, fanno riflettere quegli otto milioni di italiani che dichiarano di non volersi vaccinare e comunque di voler attendere gli esiti.

A livello mondiale tutto lascia prevedere uno **spostamento a Oriente** del baricentro economico e geopolitico del mondo (la Cina, la Russia e le altre economie asiatiche rispettivamente per il 71%, 42% e 40% della business community italiana vedranno rafforzato il proprio ruolo a livello mondiale) mentre le economie atlantiche sembrano destinate a perdere la loro centralità (il 44% degli executive italiani si attende un indebolimento del ruolo geopolitico ed economico degli Usa e il 78 di quello europeo).

Contemporaneamente però in maniera un po' inattesa il Covid-19 si è rivelato un formidabile **agente aggregatore** dei 27 paesi membri dell'UE, ha sancito la fine dell'austerità e avviato un piano di rilancio di ingenti proporzioni di cui l'Italia godrà in larga parte. Non a caso l'87% dei top manager intervistati nella survey condotta dal Rapporto Coop "Italia 2021, il Next Normal degli italiani" dichiara

imprescindibile l'appartenenza alla UE per superare la fase attuale. E il 42% indica come ambiti prioritari a cui destinare le risorse europee il potenziamento dell'istruzione, seguono gli investimenti sul capitale umano (lavoro per il 36%, tecnologia e digitalizzazione a pari merito e quindi infrastrutture e sanità/salute).

La rilevazione condotta a maggio pochi giorni dopo i primi allentamenti delle restrizioni (la terza della serie) da **TradeLab-Metrica Ricerche** "L'Italia nel tempo sospeso: da dove partire per un nuovo sviluppo" su come gli italiani stanno affrontando il tempo del Coronavirus e sulle loro attese per il futuro, fornisce alcune indicazioni sul cambiamento del sentiment generale dopo i canti e gli applausi dal balcone.

Con la consapevolezza sulla natura e durata della situazione, il senso di responsabilità individuale si mantiene alto (66%), ma si riduce quello di orgoglio nazionale (che scende dal 54% al 41%), causato anche dai tempi e dalle modalità di attuazione dei provvedimenti, a confermare una stanchezza e una minore fiducia nelle istituzioni.

## Aumenta la stanchezza e cala la fiducia nelle istituzioni

Tutto ciò si riflette in quella che per i ricercatori è la chiave di lettura di un nuovo patto per lo sviluppo, basato sui due elementi "dal basso e insieme", punti focali delle prime due rilevazioni, che



in questa risultano ridimensionati. Ancora maggioritari, ma in arretramento.

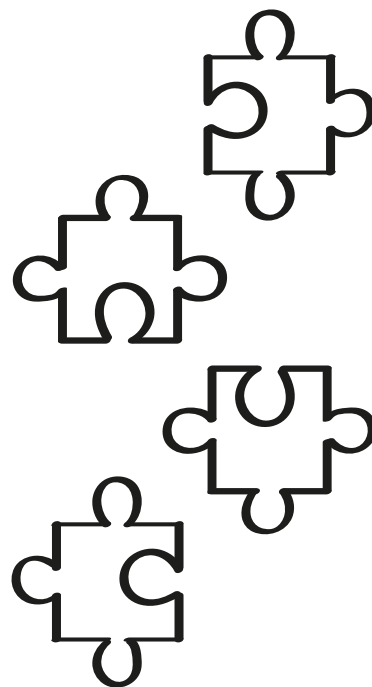
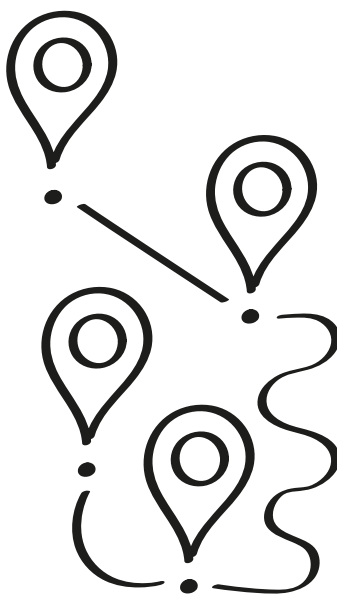
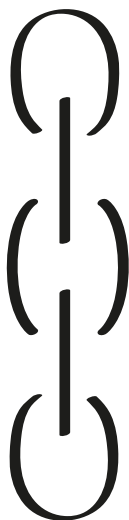
Scrivono i ricercatori:

“Rispettivamente il 55% (-11 punti percentuali rispetto all’indagine precedente) e il 54% (-18 punti percentuali) dei cittadini ritiene che l’uscita dalla crisi e la costruzione di un nuovo percorso di sviluppo, da un lato, dovrà essere centrato sui **soggetti locali** del tessuto economico-sociale (medie imprese, associazioni territoriali di categoria), dall’altro dovrà vedere impegnati i principali **attori nazionali** (Governo,

grandi imprese, grandi banche) in un ruolo determinante di gestione della complessità in termini di capacità di indirizzo e di coordinamento”.

Contemporaneamente anche la percezione positiva sul ruolo delle banche più vicine al territorio si riduce al 45% (-12 punti sulla precedente rilevazione) e si ridimensiona il ruolo del cittadino-consumatore nel sostegno alla produzione nazionale e locale: -11 punti (62%) la propensione ad acquistare italiano e -7 punti (59%) a fare vacanze in Italia.

Vi sono in sostanza segnali di sfiducia e aumenta la preoccupazione sulle conseguenze economiche. Ma i ricercatori fanno notare che “in mancanza di una prospettiva di futuro su cui incardinare gli sforzi dei singoli (imprese e persone) e il rilancio economico costruendo fiducia nella collettività”, il passo successivo potrebbe diventare “ognuno per sé e Dio per tutti”, con tutte le conseguenze sulla coesione sociale del paese. ■



# Consumare e vendere durante il lockdown

Tra fase uno e fase due la Distribuzione ha rivelato punti di forza e di debolezza: l'alimentare ha mantenuto un rapporto diretto, pur tra difficoltà, con i consumatori. Non Food e ristorazione hanno subito un tracollo, date le misure restrittive, solo in parte attenuato dalle vendite online. Intanto, però, i consumi cambiano e tragheranno gli italiani verso la risalita dagli abissi del virus.

**N**elle settimane cruciali della pandemia il sistema dei consumi, Distribuzione in testa, subisce uno dei più tremendi contraccolpi di sempre. «Gli unici consumi che crescono – delinea il quadro **Marco Cuppini**, research and communication director **GSi Italy** – sono i prodotti grocery e in parte quelli legati alle connessioni digitali. I consumi fuori casa, l'abbigliamento, i prodotti per lo sport, ecc. perdono tutta la parte veicolata dai negozi fisici. In molti casi **vendite perse**, difficilmente recuperabili.

Si assiste a spostamenti molto significativi tra i canali, fatti per scelta o per scelta forzata: i negozi

di prossimità, le superette, i supermercati a scapito degli ipermercati – penalizzati da distanza e vincoli imposti dalle norme di sicurezza – e dei cash & carry che si trovano senza i loro clienti abituali. Altri canali, i mercati per esempio, si inventano risposte alle esigenze contingenti; un banco di frutta e verdura ha messo in pratica la famosa massima di Maometto e della montagna. Con l'impossibilità di aprire nei consueti mercati rionali, il negoziante ha raggiunto i suoi clienti con messaggi in whatsapp corredati di video in cui commenta i prodotti in assortimento con preziosi suggerimenti sulle novità, sui modi d'uso, sugli abbinamenti; uno stimolo agli acquisti d'impulso via telefonino».

Effetto immediato:  
spostamento tra  
i canali

Un interessante chiave di lettura di quanto è successo arriva dall'analisi di **Alberto Stracuzzi**, market research director **Blogmeter**, sulle conversazioni nei social media pertinenti a 22 insegne della GDO dal 3 marzo al 2 aprile, che proprio in quelle settimane hanno avuto una crescita esponenziale.

Convenienza, personale, salute e benessere sono i primi tre temi del dibattito ma, secondo Stracuzzi, «l'urto della pandemia e le correlate misure di distanziamento sociale hanno sfalsato

## La riscoperta della prossimità

Non c'è dubbio: l'e-commerce esce rafforzato dalla crisi. Il 33% dei cittadini, secondo l'indagine **TradeLab-Metrica Ricerche** (rilevazione 9-11 maggio), dichiara di aver modificato il suo comportamento verso un maggiore acquisto online. Così come si evidenzia la riscoperta dei negozi di vicinato (48%, ma nel primo periodo del lockdown la percentuale era superiore di +16 punti) e per il ruolo di prossimità degli esercizi commerciali (49%).

In questa prospettiva, i fattori che potranno condizionare la frequentazione dei negozi di vicinato sono da un lato la disponibilità di dispositivi di protezione e gel sanificante e dall'altro l'adozione di sistemi salta coda (36%) e la relazione di fiducia con il negozio abituale (33%).

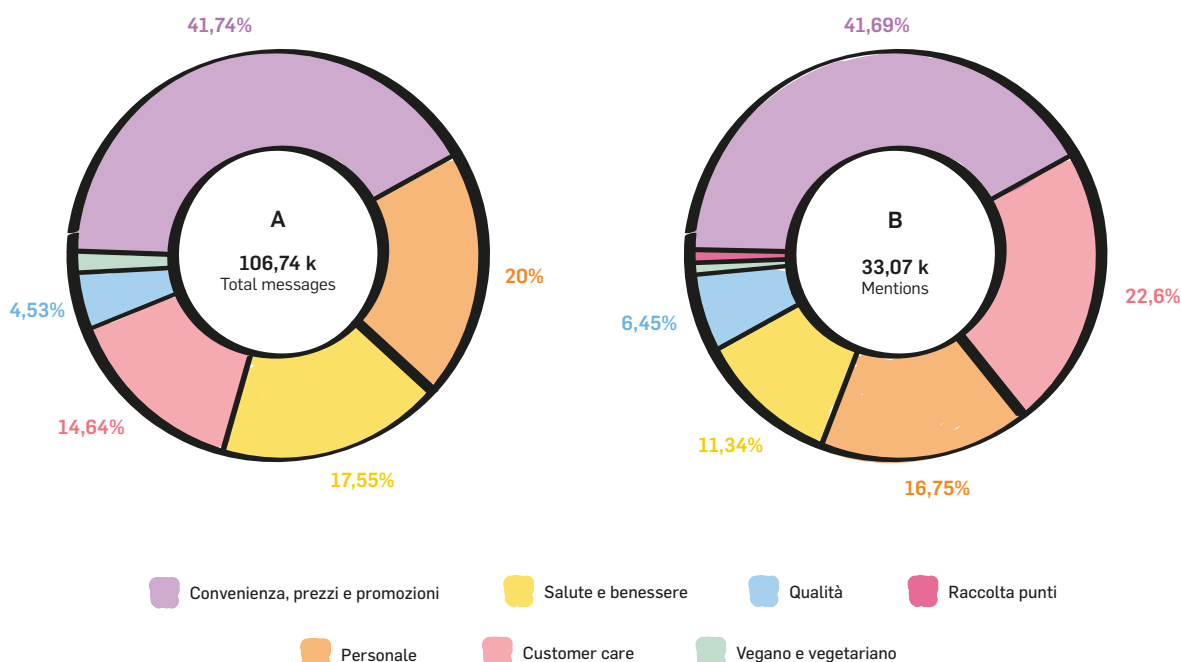
Più critica la situazione per i centri commerciali – il 38% delle persone dichiara che ridurrà la frequentazione, in particolare nel Centro-Sud – e per la ristorazione: solo il 33% delle persone dichiara che tornerà a frequentare i locali come prima, soprattutto al Nord. Rimane sempre il compromesso dell'asporto, ma il 43% lo esclude per qualsiasi occasione di consumo, anche se vi è una certa attenzione all'asporto di piatti semplici (pizza e hamburger), ma questi due cibi rappresentavano già prima del Coronavirus il core business del food delivery e dell'asporto.

il dibattito: da un lato una più generale preoccupazione sulla tenuta del sistema, dall'altro, quando si parla della propria insegna preferita o di quella limitrofa, ci si concentra sull'esperienza cliente in chiave di emergenza». (VEDI FIGURA 1)

L'amministratore delegato **Ferrero commerciale Italia** e presidente **IBC Alessandro D'Este** fornisce un quadro preciso sullo scenario in cui si muovono l'industria di marca e in generale il largo consumo: «Tutta la filiera agro-alimentare svolge una funzione essenziale per il paese. Oggi questa funzione è stata riconosciuta come tale da parte delle

FIGURA 1

## I PRINCIPALI TEMI DI DISCUSSIONE ONLINE DAL 3 MARZO 2020 AL 2 APRILE 2020



A - post e commenti che menzionano insegne della GDO + commenti pertinenti.

B - solo post e commenti che menzionano insegne della GDO

autorità che ne hanno richiesto, insieme a quella farmaceutica, la prosecuzione dell'attività.

Tutti gli anelli della filiera in questo momento sono sottoposti a una forte tensione. Dai campi, alle industrie di trasformazione, alla logistica, alla gestione dei punti di vendita, ogni operatore sta gestendo forti difficoltà dovute alle disposizioni a salvaguardia della salute pubblica che impongono importanti condizionamenti nei luoghi di lavoro e un aumento dell'assenteismo.

Occorre comprendere gli uni le difficoltà degli altri e **trovare soluzioni e collaborazioni**, soprattutto sul piano logistico, che possano soddisfare, al meglio, la domanda del mercato.

La speranza è che la crisi produca un maggiore e reciproco riconoscimento delle attività sinergiche e complementari degli attori della filiera.

Le iniziative che ne potrebbero scaturire auspico che vadano verso una maggiore

integrazione, con modalità gestionali che permettano di contenere gli stock della filiera e un maggiore e più tempestivo scambio di dati che possa abilitare una **maggiore efficienza produttiva e logistica**, a favore del consumatore».

#### LA MODIFICAZIONE DEI CONSUMI

Per il **Censis** nell'emergenza si sono accelerati cambiamenti significativi nei comportamenti di consumo degli italiani. I consumatori sono diventati più

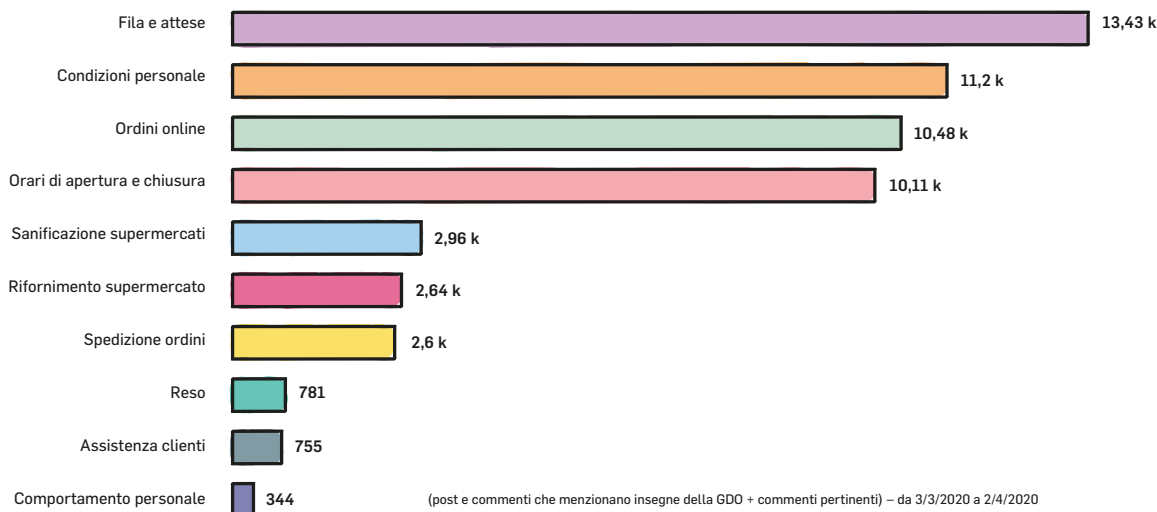
## La Distribuzione nell'emergenza vista dai social

Correlando e categorizzando gli argomenti salienti dell'emergenza, il tenore delle discussioni online analizzate da **Blogmeter** si modifica a seconda che si parli del

«sistema distributivo» nel suo complesso o di insegne di riferimento. «Nel primo caso – afferma **Alberto Stracuzzi**, market research director – emergono temi di pubblica

preoccupazione: le code/attese, la condizione di lavoro del personale, la riflessione sulla possibilità di ordinare online, le domande circa gli orari di apertura e i turni del week end.

### I TEMI CORRELATI ALL'EMERGENZA: IL SISTEMA DISTRIBUTIVO



Nel secondo caso (quando le conversazioni citano espressamente le consegne) il tema dell'acquisto online schizza come primo. Qui si sono concentrate le conversazioni più polarizzate (ben più che sulle code, considerate un'inevitabile conseguenza).

La mera conta del sentiment, cioè la distribuzione di opinioni negative e positive e che appare molto «notiziabile» quando si tratta di lamentele, occorre dire che è apparsa negativa nel 57% dei casi. Certo alcune insegne hanno «pagato»

di più in termini di critiche (anche alcuni big player reputazionali), ma non sono mancate anche fitte conversazioni che condividono la possibilità di acquistare online presso la GDO prodotti che vengono solitamente comprati in negozio.

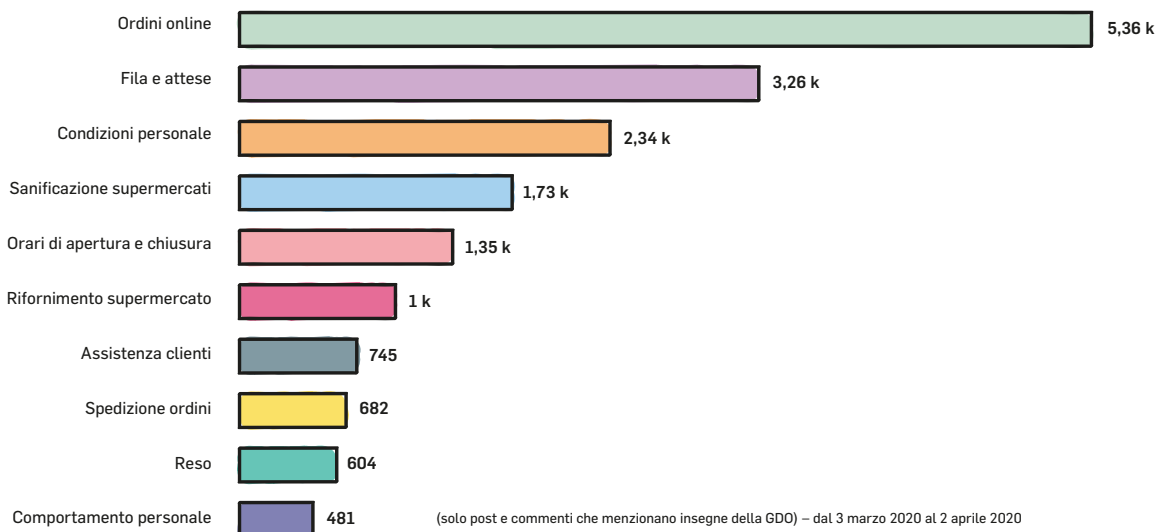
sfuggenti e infedeli: 18 milioni hanno modificato i propri comportamenti di acquisto, cambiando negozi o brand di riferimento, gestendo diversamente la spesa, cambiando i criteri di scelta dei luoghi di acquisto. Dall'inizio della pandemia, 13 milioni hanno **sostituito i negozi** in cui di solito effettuano gli acquisti alimentari. Nel periodo dell'emergenza il 42,7% ha **acquistato online** prodotti che prima comprava nei negozi fisici, in particolare i giovani (52,2%) e i laureati

(47,4%). In generale, dopo il Covid-19 il 38% degli italiani afferma che non tornerà alle **vecchie abitudini di consumo**. Il futuro si sta forgiando nel fuoco dell'emergenza.

**18**  
milioni di italiani  
hanno modificato  
i comportamenti  
d'acquisto

Inevitabile che i consumi siano al centro del dibattito, stretti come sono tra le **ragioni sanitarie** delle autorità, quelle **economiche** delle imprese e quelle dei consumatori alla ricerca di una **ritrovata normalità** (costata però a caro prezzo nel periodo di aperture estive). Nondimeno, nel momento in cui si prospettavano nuove chiusure su basi regionali, il tema delle festività e delle spese per il Natale è emerso in tutta la sua evidenza. «La situazione della Distribuzione e del commercio in generale – affermava **Mario Resca**, presidente

## I TEMI CORRELATI ALL'EMERGENZA: LE INSEGNE DI RIFERIMENTO



Le considerazioni dei consumatori quindi, anche in un contesto di emergenza, hanno ancora una volta un ruolo nel guidare le decisioni della GDO. Un settore che ha guardato all'e-commerce con un misto di scoperta delle opportunità ma con forme di diffidenza tipiche di tutti i settori con una estesa rete di

negozi. La domanda da porsi non è quindi quanto l'e-commerce possa cannibalizzare altre forme di vendita ma come possa integrarsi dato che costituisce una diversa forma di experience tanto nella scelta, quanto nell'accesso alla merce fisica, ma anche nella percezione della qualità del servizio

(adeguatezza ordine, informative, tempi di consegna) e nelle forme di pagamento. Molti settori sono stati investiti dal ciclone e-commerce ben prima della GDO. Ora, dato che “dopo una tempesta una spiaggia non è più la stessa”, è forse il momento che il settore si interroghi su standard di nuovo tipo».

di **Confimprese** – è già durissima oggi, con chiusure soltanto parziali, perché da quando si è cominciato a parlarne, la flessione è stata immediata, i clienti si sono diradati e la Distribuzione, la ristorazione e il commercio hanno intravisto i giorni bui di marzo e aprile».

Si calcola che nel periodo delle feste natalizie, restrizioni paragonabili al lockdown di primavera farebbero sfumare 25 miliardi di euro di spesa delle famiglie. Se i consumi colano a picco, è sempre il Censis a dirlo, la nostra vita cambia in peggio. Per il 57,1% degli italiani il **benessere** soggettivo dipende molto dalla libertà di acquistare i beni e i servizi che si desiderano. Per il 79,4% gli acquisti riflettono la propria **identità** e i propri **valori**. Per il 70,3% i consumi sono un pilastro della libertà personale, perché poter comprare le cose che si desiderano è una parte importante dell'**autonomia individuale**.

# 25

miliardi di euro  
il valore delle spese  
natalizie

## RETAIL MOTORE DI CRESCITA

E il retail, motore economico e grande bacino occupazionale, sarà imprescindibile per la ripresa.

**Valerio De Molli**, managing partner **TEH Ambrosetti**, che nel rapporto “Quali impatti dell'emergenza Covid-19 sul settore della distribuzione in Italia” realizzato per **Federdistribuzione**, ha tracciato un'articolata analisi, afferma che il retail food e non alimentare «è un settore economico strategico

per il futuro del paese, con 542 miliardi di euro di fatturato generato, oltre 2,3 milioni di occupati e 9,8 miliardi di euro di investimenti attivati nel 2019 e ha rappresentato un motore di crescita e modernizzazione importante negli ultimi anni».

# 542

mld €  
il fatturato del retail  
food e Non Food

Da notare, poi, che il settore della Distribuzione è il primo settore economico per fatturato, valore aggiunto, numero di imprese, occupati e investimenti. Per questo motivo è necessario sostenere i consumi, a partire da quelli alimentari e Non Food che costituiscono il **22% del Pil**.

«La Distribuzione – sottolinea il presidente di Federdistribuzione **Claudio Gradara** – è il primo settore su 99 per **investimenti in Italia**. Gli investimenti del settore devono essere necessariamente tutelati nei prossimi mesi: non considerarlo strategico per gli investimenti sarebbe un autogol per la crescita e quindi per il futuro del paese».

I ricercatori stimano che a fine 2020 i ricavi totali della Distribuzione diminuiranno tra il 20,5% (scenario di riferimento senza ondata epidemica di ritorno e con un impatto medio-basso sui redditi delle famiglie italiane pari all'8%) e il 28,2% (scenario senza ondata epidemica di ritorno, con uno shock intenso sui redditi delle famiglie).

-20,5% / -28,2%  
la caduta dei ricavi  
a fine 2020

## Iva, occupazione, chiusure: quanto vale la Distribuzione

Nello scenario tracciato da **TEH Ambrosetti** per la Distribuzione, va rilevato che la riduzione dei ricavi avrà un significativo **impatto negativo sulle casse dello Stato**: l'Iva non riscossa nel settore della distribuzione alimentare e Non Food varierà tra 24,4 e 32,9 miliardi di euro, un valore superiore del 60% rispetto a tutte le spese per la protezione sociale e 4,5 volte la spesa per l'università. Al mancato incasso dell'Iva si aggiungerà inoltre anche la perdita erariale per il mancato gettito sull'attività economica delle imprese del settore. Ma la contrazione dei ricavi avrà ulteriori ricadute negative. In primo luogo sull'**occupazione**: **TEH Ambrosetti** stima che soprattutto nel settore della distribuzione non alimentare, la quota di occupati a rischio varia tra il 15,5% (circa 220.000 occupati) e il 26,9% (circa 380.000), di cui il 60% donne, che subiranno gli impatti maggiori. Vi è poi da considerare l'**aumento dei costi di gestione** per la messa in sicurezza e la sanificazione dei punti vendita (dal +2% al +4% in media, ma dal +3% al +7% per la distribuzione alimentare), con relativa erosione dell'utile netto del 7,1% in media, ma che per il retail Non Food arriva al -12,6% nello scenario di riferimento. Il risultato è che in assenza di massicci interventi di ricapitalizzazione è a repentaglio la sopravvivenza di alcune imprese del settore, soprattutto nella distribuzione non alimentare: dal 17,8% (81.700) al 20% (92.070) delle imprese di questo settore possono essere a rischio a fine anno.

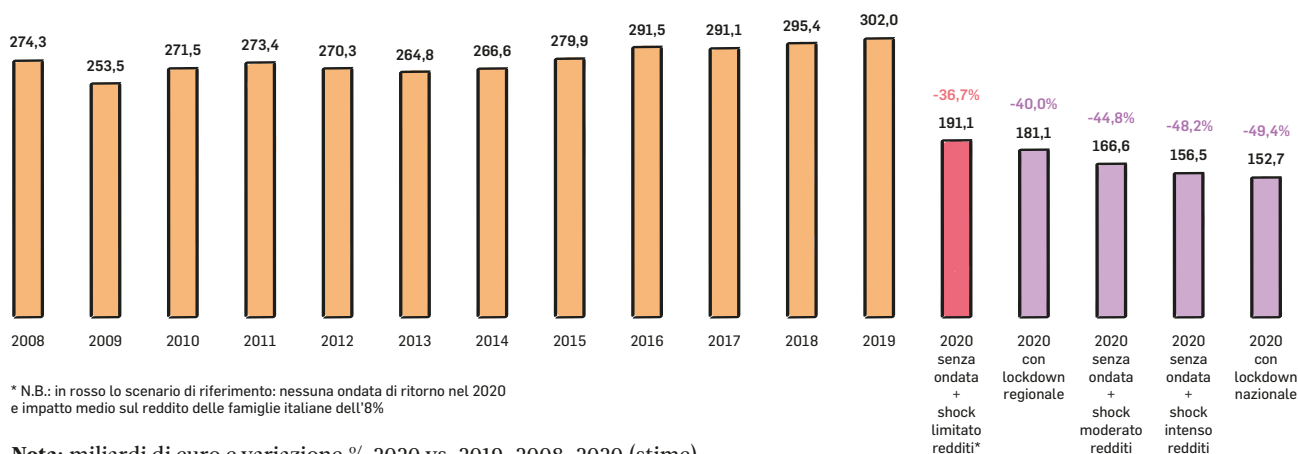
**IL TRACOLLO DEL NON FOOD**

Particolarmente negativo sarà l'andamento dei ricavi delle imprese della distribuzione non alimentare (da -36,7% a -49,4%), mentre quelli delle

imprese della distribuzione alimentare subiranno un impatto più limitato (da +0,7% a -3,1% nei diversi scenari ipotizzati), con un risultato a zero nello scenario di riferimento. (VEDI FIGURA 2)

«Abbiamo ripetutamente chiesto – è l'allarme lanciato dal presidente di Federdistribuzione **Claudio Gradara** – che il settore Non Food della distribuzione moderna (abbigliamento,

FIGURA 2

**I RICAVI DELLE AZIENDE DELLA DISTRIBUZIONE NON FOOD**

**Nota:** miliardi di euro e variazione % 2020 vs. 2019, 2008-2020 (stime)

**Fonte:** elaborazione The European House-Ambrosetti, 2020

## L'OPINIONE

## In difesa delle catene Non Food

Stefano Beraldo

**C'**è un'ossessione smisurata nel proteggere le PMI come se le grandi imprese stessero bene sempre e comunque. I grandi hanno problemi giganteschi e un numero enorme di occupati. I dipendenti di un'azienda grande non sono meno importanti. Il tema degli affitti, poi, è il grande assente dell'intervento normativo del Governo: sono stati disciplinati solo per imprese sotto i cinque milioni di euro di vendite ma rappresentano, insieme al costo del personale, la voce più rilevante del conto economico.

Voglio essere ottimista e sperare che in fase di emendamenti ci sia ancora la possibilità di considerare proposte concrete da portare all'attenzione della politica. Ci si è preoccupati giustamente di disciplinare l'aspetto primario della sicurezza delle persone e sono stati definiti settori in crisi il turismo, l'alberghiero e la ristorazione. Ci si è dimenticati di considerare il retail Non Food.

**Stefano Beraldo**  
ceo OVS

bricolage, elettronica, sport, profumerie, mobili e arredamento, ecc.) fosse inserito tra i settori in crisi, ma nulla è stato fatto. Ci troviamo ora di fronte a un provvedimento che ci trascura completamente e abbandona al proprio destino le imprese di medie e grandi dimensioni, quelle con i maggiori problemi economici e occupazionali».

**L'Osservatorio Non Food di GS1 Italy** aggiunge un'altra considerazione: al calo delle vendite previsto nelle grandi catene e nelle superfici specializzate fa riscontro una forte accelerazione dell'e-commerce, con un aumento del numero di comparti non alimentari in cui supererà il 10% di incidenza.

Calano le vendite  
nelle catene, cresce  
l'e-commerce

Per arrivare a delineare questo scenario hanno contribuito molti fattori. Il primo è la **mancata ripartenza dei consumi durante la fase 2**. Infatti, tra maggio e giugno, il recupero della domanda è stato solo parziale e limitato ad alcuni settori, come arredamento e auto. Altri – come l'abbigliamento e la pelletteria – sono ancora fermi. A complicare la situazione per le imprese c'è **l'attenzione ai prezzi**: l'attesa di vederli ridotti si scontra con l'aumento dei costi di produzione, che sta

## I CONSUMATORI DEL NON FOOD

Dall'intervista di Metrica Ricerche a 1.000 acquirenti di prodotti Non Food durante il lockdown.

### GLI ACQUISTI NEL LOCKDOWN

Il **75%** ha acquistato un prodotto non alimentare (libri, prodotti per il giardinaggio e il bricolage)

Di questi:

Il **90%** ha acquistato online (soprattutto articoli di arredamento e attrezzature sportive)

### RITORNO ALLO STORE

Il **60%** a tre settimane dalla fase 2 era tornato in un negozio non alimentare

Il **55%** per necessità di acquisto

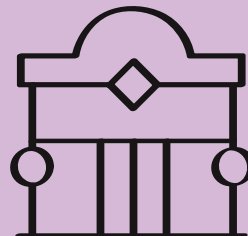
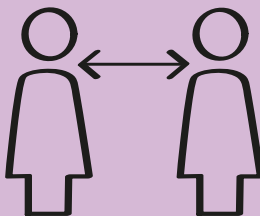
Il **33%** per tornare a fare la vita di sempre

Il **27%** per tornare a fare shopping

Il **70%** di chi non è tornato nel punto vendita l'ha fatto per mancanza di necessità

Il **26%** non si sentiva sicuro

Il **21%** non voleva frequentare posti affollati



### CENTRI COMMERCIALI A RISCHIO

Il **29%** continuerà a frequentarli

Il **68%** prevede di andarci meno

### FUTURO ROSEO PER L'E-COMMERCE

**15-25%** sostituirà gli acquisti in negozio con quelli via web

**70-80%** soddisfatti dell'esperienza d'acquisto

### NUOVI CONSUMATORI ONLINE

**60-80%** continuerà ad acquistare sul web

**1/3** degli acquirenti di giardinaggio e ottica sono nuovi clienti





acutizzando la crisi in molti settori extra-alimentari.

Alla criticità dello scenario delineato dall'Osservatorio Non Food analizzando i dati di vendita nel bimestre maggio/giugno, si aggiungono le previsioni negative per i mesi a venire così come emergono dal sondaggio condotto da **Metrica Ricerche** intervistando 1.000 persone, che nell'ultimo anno hanno acquistato prodotti Non Food.

#### LA MANCANZA DELLA RISTORAZIONE

Dopo la crescita inarrestabile degli ultimi anni (v. capitolo 1.1) che faceva presagire una continuità, la pandemia si è abbattuta come un maglio sul settore dei consumi fuori casa, che secondo le più recenti stime di **TradeLab** avrebbe perso in tutto il 2020 circa 35 miliardi di euro di vendite (-37,1%) rispetto al 2019. Un anno di sospensione, nel quale i consumatori, pur essendo d'accordo sulla chiusura degli esercizi pubblici, sentono la **manca della socializzazione** del ristorante più che l'aspetto funzionale, anche se le generazioni si schierano: i millennial più orfani della socialità, gli over 55 della funzionalità.

In una ricerca effettuata ad aprile, TradeLab rileva che è diffusa la preoccupazione per la salute ma anche tanta **voglia di tornare** a prendere un caffè al bar (45% i baby boomer) o bere un aperitivo con gli amici (27% la generazione Z). La voglia di pizza mette d'accordo tutti, giovani e meno giovani. E per sei italiani su dieci i consumi fuori casa sono irrinunciabili, nonostante anche tra questi la preoccupazione per la situazione economica personale sia presente (quattro italiani su dieci).

### La filiera dei consumi away from home: i numeri

È un mercato che nel 2019 vale oltre 86 miliardi di euro, frequentato da circa 40 milioni di Italiani che generano, ogni mese, un miliardo di occasioni di consumo tra colazioni, pause, pranzi, aperitivi, cene e dopo cena fatte fuori casa. È la fotografia della filiera del fuori casa come la scatta TradeLab.

Ma è un settore molto frammentato composto da oltre **300.000 punti di consumo** indipendenti (bar, ristoranti, pizzerie, gelaterie, take away, discoteche, ecc.), oltre **600 insegne** della ristorazione commerciale a cui si aggiungono gli operatori della ristorazione collettiva; un settore in cui sono occupate **1.200.000 persone** e intermedio da circa **2.400 distributori specializzati** e **400 cash & carry**. A monte della filiera operano migliaia di aziende del settore food & beverage, dalle grandi imprese multinazionali ai piccoli produttori locali.

Guarda il video  
**"Foodservice: come garantire  
 tracciabilità e informazioni corrette  
 al consumatore"**  
 sul canale Youtube di GS1 Italy



Per il  
**60%**  
 degli italiani  
 i consumi fuori casa  
 sono irrinunciabili

Lo **smart working** poi, con tre italiani su dieci che ne hanno fatto esperienza ha avuto ripercussioni su tutto l'indotto di bar e locali e, più in generale, sull'offerta di pranzi e non solo (anche colazioni, pause e in parte aperitivi) per i lavoratori. E non è detto che una volta passata la pandemia non continui ad averne se, come riferisce TradeLab, il 40% degli smart worker nel periodo dell'emergenza Covid-19, ha intenzione di incrementare nel "post" la propria quota di tele-lavoro.

Nel pieno della pandemia, già a marzo la **consegna a domicilio** ha rappresentato un salvagente per molti ristoranti. Ma anche una risposta ai consumatori con voglia di ristorante. La metà degli intervistati da **The NPD Group, Inc.** affermava che avrebbe utilizzato il servizio di consegna durante il blocco. Tra questi, il 32% l'avrebbero provato per la prima volta e il 25% più spesso. Ma sorprendentemente sono proprio gli utenti che frequentano meno il fuori casa a dichiarare di utilizzare più spesso del solito il servizio di consegna durante il blocco. (VEDI FIGURA 3)

Ma non è tutto. La chiusura della ristorazione, fa notare **Nomisma** nel Rapporto “L’industria alimentare oltre il Covid-19”, e di tutto il fuori casa (che in Italia incide per circa un terzo sul valore dei consumi alimentari), nonché il crollo degli arrivi di turisti dall’estero (nel 2019, la spesa presso i ristoranti italiani dei turisti stranieri era stata di dieci miliardi di euro) hanno un peso non irrilevante sul fatturato delle imprese alimentari. I dati relativi sono eloquenti: -9,5% ad aprile (sullo stesso mese 2019), -5,8% a maggio e -1,1% a giugno e a luglio.

### L'INDUSTRIA ALIMENTARE NELLA CRISI PANDEMICA

È grazie all’anticiclicità del settore alimentare, tuttavia, che nei primi sette mesi di quest’anno (nell’intervallo di tempo comprendente il lockdown), le vendite di beni alimentari si mantenevano in territorio positivo (+3,3%), sostenendo così le attività delle imprese distributive, sia della distribuzione moderna sia delle piccole superfici.

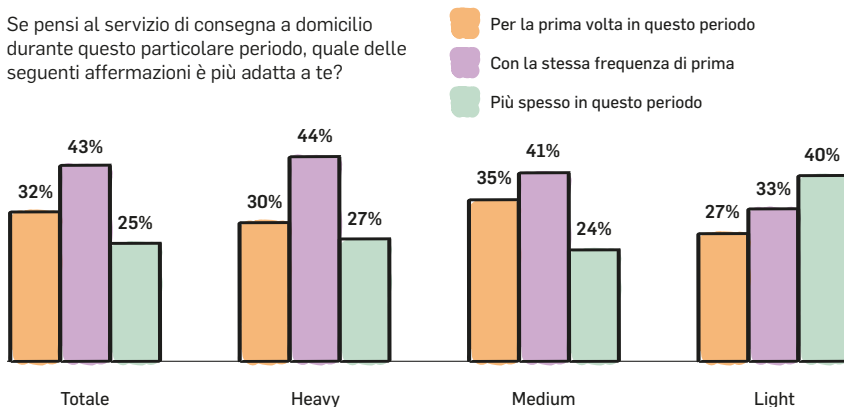
Sul fronte dell’export e nello stesso periodo di tempo (gennaio-luglio) le imprese alimentari italiane sono riuscite a mantenere un risultato positivo del +3,5% a fronte di un crollo complessivo di tutte le esportazioni del settore manifatturiero del -14%. Una performance che, tra l’altro, è risultata superiore a quella dei diretti competitor europei. Nel primo semestre infatti, l’export di food & beverage dei francesi si è ridotto di quasi il -8%, quello tedesco del -1,5%.

+3,5% l’export  
dell’industria  
alimentare  
(gen-lug 2020)

FIGURA 3

## L'UTILIZZO DEL DELIVERY IN BASE AL PROFILO UTENTE

Se pensi al servizio di consegna a domicilio durante questo particolare periodo, quale delle seguenti affermazioni è più adatta a te?



Fonte: The NPD Group, Inc, “Covid-19 Foodservice Sentiment Study, Italy”, marzo 2020

### Per saperne di più

### Industria alimentare, settore chiave



**I**l ruolo di traino economico e di salvaguardia occupazionale del food & beverage, efficace nei mesi dell’emergenza sanitaria rischia di essere messo a dura prova nei prossimi mesi, con le imprese sempre più preoccupate. Per questo è imperativo rafforzare la competitività del sistema agroalimentare e supportare il percorso di crescita delle imprese. È la conclusione del Rapporto “L’industria alimentare italiana oltre il Covid-19 – Competitività, impatti socio-economici, prospettive” redatto da **Nomisma per Centromarca e IBC**, che fotografa gli effetti del lockdown sul settore chiave del manifatturiero italiano, configurandosi come il secondo del paese in termini di fatturato (15% del totale) e il terzo per valore aggiunto con un’incidenza sulla manifattura dell’11% e del 12% sull’occupazione. Un settore di rilevanza strategica,

quindi, che contribuisce in modo importante al sostegno dell’economia nazionale e che – alla luce della propria anticiclicità – si rivela indispensabile nei momenti di crisi. L’Industria genera il 20% del valore aggiunto della filiera alimentare. Tra il 2008 e il 2019 il valore aggiunto espresso dalle aziende di trasformazione è cresciuto del 19% (mentre la manifattura nel suo insieme si è fermata al 7%); l’occupazione del 2% a fronte di una riduzione del -13% del settore manifatturiero. Tra il 2009 e il 2019 le esportazioni sono aumentate a valore dell’89%. E ha nel legame con i territori una formidabile freccia al proprio arco: l’incidenza del valore aggiunto dell’industria alimentare sul manifatturiero è, in alcune regioni del Sud e nelle zone alpine, più elevata della media nazionale.

Ma sono le suddette criticità del mercato interno a preoccupare le imprese.

Secondo l’indagine di Nomisma su 200 imprese alimentari italiane,

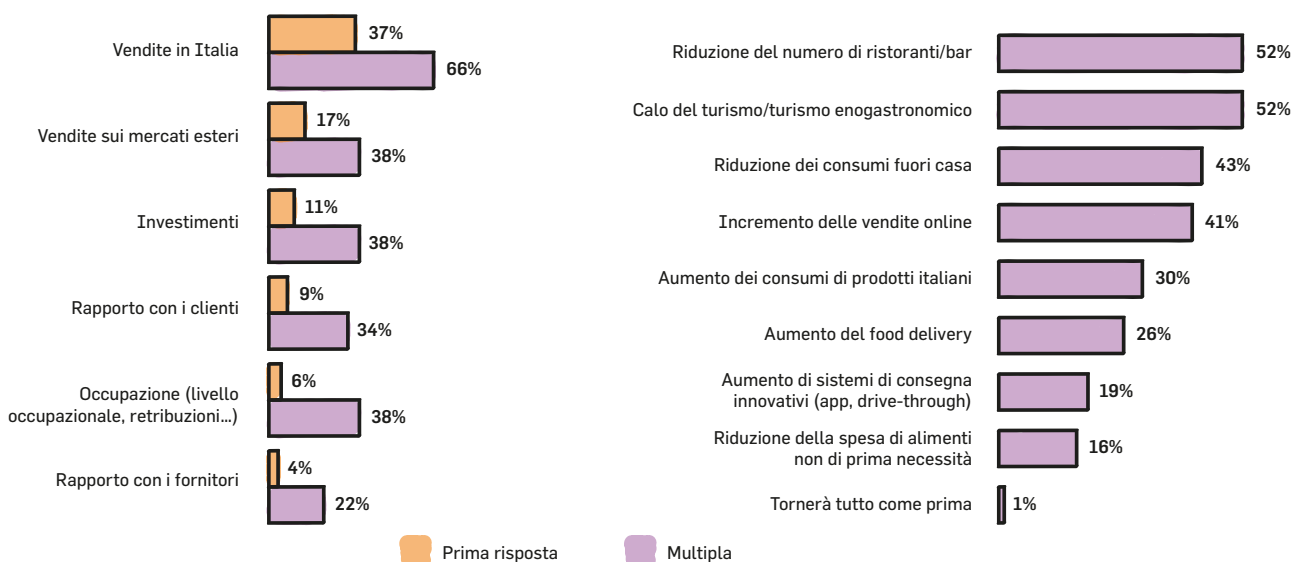
per il 62% di loro il 2020 si chiuderà con una **contrazione delle vendite** (superiore al 15% per il 38% delle imprese) e il 69% di chi aveva programmato investimenti

FIGURA 4

## I MAGGIORI FATTORI DI PREOCCUPAZIONE DELLE IMPRESE ALIMENTARI

Quali aspetti sono e saranno più critici per la sua azienda?

Come cambierà il mercato nazionale nei prossimi due anni?



Fonte: Nomisma "Survey sulle imprese alimentari", 2020

li posticiperà o li rimodulerà riducendone il budget o revisionando i progetti. Il rimanente 31% prevede di mantenerli, destinandoli in particolare all'acquisto di impianti e macchinari funzionali al ciclo produttivo (86%), di nuove tecnologie (46%) e a ricerca e sviluppo di nuovi prodotti (39%).

Le preoccupazioni riguardano soprattutto il mercato interno (il 66%), perché i tempi di recupero del fuori casa saranno più lunghi del previsto, a causa del perdurare dello smart working (ancora 3,3 milioni di lavoratori sono previsti nel 2021) e per la mancata ripresa degli arrivi turistici dall'estero. (VEDI FIGURA 4)

Ma per il 38% anche l'export riserva delle criticità, nonostante il dato generale positivo. «Le diverse modalità adottate

nel mondo, nei tempi e nell'applicazione del lockdown, hanno determinato performance differenti nell'export dei nostri prodotti, penalizzando principalmente quelli venduti nel canale horeca», sottolinea **Denis Pantini**, responsabile agroalimentare di **Nomisma** e curatore del Rapporto. «Si spiegano così, per esempio, il -4% nell'export di vino e, all'opposto, il +25% della pasta italiana».

A dare qualche segnale positivo spiccano l'incremento delle vendite online: come rilevato da Nielsen, nel periodo fine febbraio-metà giugno, le vendite online di food & beverage sono aumentate del 152% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (+132% nella fase 2, da inizio maggio a metà luglio). E non è per caso che tra gli investimenti che le aziende intendono

mantenere nei prossimi mesi spiccano l'e-commerce e la propria presenza sui social network.

## IL NUOVO CIBO DEGLI ITALIANI

La casa come salvagente a cui tenersi stretti fa il paio con un'altra costante che distingue ancora nel postcovid gli italiani dai cugini europei: il cibo.

Alla spesa alimentare, pur nell'emergenza e in un'evidente contrazione generalizzata degli acquisti, gli italiani non rinunciano e solo il 31% dichiara di voler acquistare prodotti di largo consumo confezionato più economici a fronte di un 37% della media europea; un dato decisamente inferiore al 50% registrato lo scorso anno e al 57% del 2013 (anno in cui eravamo in piena crisi economica con un Pil a -1,8%). E anche a emergenza sanitaria finita solo il 18%

L'OPINIONE

## Dalla disponibilità di prodotto, alla marca, alle informazioni in etichetta

Marco  
Cuppini

**L**a generazione di mia nonna comprava i prodotti in base alla loro disponibilità; scelta limitata, si prendeva quel che c'era. Mia mamma era guidata nelle sue scelte soprattutto dalla marca, vera e propria sintesi di valori, fiducia, qualità, condensati in un logo. Oggi, a queste due modalità, se ne è aggiunta una terza; si sceglie in base alle informazioni scritte sulle etichette, che arricchiscono di nuovi contenuti il processo di scelta del consumatore che vuole sapere molte più cose su ciò che compra e consuma.

La conseguenza di questo comportamento spinge le aziende – sia i produttori che i distributori per i prodotti a private label – a utilizzare gli spazi in etichetta per veicolare messaggi che reputano possano influenzare i processi di scelta. A questo si aggiunge che da tempo si susseguono tante novità legislative che hanno introdotto nuovi obblighi per le aziende e hanno arricchito le etichette di nuove informazioni rivolte al consumatore finale. Ricordiamo le principali: l'indicazione obbligatoria dell'origine di alcune categorie merceologiche (latte, burro, yogurt, latticini), il paese di coltivazione, lavorazione e confezionamento (riso, derivati del pomodoro), l'origine del grano per la pasta, l'indicazione della sede dello stabilimento di

produzione. Fenomeni questi che hanno influenzato le scelte sia dell'offerta che, conseguentemente, della domanda, facendo cambiare le etichette dei prodotti e quello che esse raccontano. A maggior ragione, quindi, diventa fondamentale monitorare in maniera continuativa i trend di tutte le caratteristiche veicolate dai packaging dei prodotti.

Le varie edizioni dell'Osservatorio Immagino hanno registrato l'evoluzione dei principali trend legati ai claim e ai contenuti di etichetta, misurandone la diffusione negli assortimenti, la copertura nelle famiglie acquirenti, l'impatto sulle vendite. La nuova edizione ha voluto consolidare gli andamenti di queste variabili in un lasso temporale piuttosto lungo (dal 2016 a oggi) per comprendere in maniera solida quali sono i fenomeni duraturi che sono diventati "mainstream" e quali si sono invece dimostrati fenomeni passeggeri, meteore che hanno avuto pochi mesi di gloria. Le etichette dei prodotti generano quello che abbiamo chiamato il gemello digitale del prodotto fisico, ormai essenziale per raccontare i consumi degli italiani.

**Marco Cuppini**  
research and communication director GSI Italy

dice di voler acquistare prodotti più economici.

Guardando dentro al carrello il **Rapporto Coop** rileva una straordinaria **inversione di tendenza** rispetto alla fotografia scattata l'anno precedente. Allora era fuga dai fornelli, un fenomeno che in realtà continuava in progressione costante tanto da dimezzare in 20 anni il tempo passato a cucinare ogni giorno ridotto allora ad

appena 37 minuti. Complice il lockdown invece gli italiani hanno rimesso le mani in pasta e anche nel postcovid il **cook@home** è una costante che spiega la forte crescita nelle vendite degli ingredienti base (+28.5% in GDO su base annua) a fronte della contrazione dei piatti pronti (-2,2%). Supportati o meno da aiuti tecnologici (la vendita dei robot da cucina ha fatto registrare a giugno +111% rispetto all'anno prima), il 30%

dedicherà ancora più tempo alla preparazione del cibo e il 33% esprimerà di più. Uno su tre lo farà per "mangiare cose salutari", ma c'è anche un 16% che lo ritiene un modo per mettersi al riparo da possibili occasioni di contagio. La preparazione domestica dei cibi è probabilmente anche la nuova strategia degli italiani per non rinunciare alla qualità e contemporaneamente alleggerire il proprio budget familiare.

## I VALORI NEL CARRELLO DELLA SPESA

L'analisi dell'Osservatorio Immagino GS1 Italy, edizione 1/2020 ha coinvolto **112 mila prodotti**, che nel 2019 hanno sviluppato circa **36 miliardi di euro di vendite**,

**coprendo l'82% del sell-out totale** raggiunto in Italia da ipermercati e supermercati. Ecco una sintesi delle principali rilevanzze osservate sulle etichette.

### ORIGINE E RESPONSABILITÀ SOCIALE

**13,4%**  
dei prodotti  
(**14,6%** delle vendite)  
riporta la **bandiera**  
del paese d'origine

**7,4%**  
dei prodotti  
(**10,6%** delle vendite)  
le certificazioni legate alla  
**Corporate social responsibility**.

**6,8%** dei prodotti  
(**3,1%** delle vendite)  
il logo **Eu Organic**  
(prodotti biologici europei)  
**2,1%** dei prodotti  
(**1,6%** delle vendite)  
il marchio **CE**

I più importanti sono:

**FSC** (Forest Stewardship Council) (**+1%** vendite)  
**Sustainability cleaning** (**+0,4%**)  
per la detergenza  
**UTZ** (**+16,2%**) per tè, caffè  
e cioccolato sostenibili

**Fairtrade** (**+8,5%**)  
per il rispetto delle condizioni  
dei lavoratori  
**Ecolabel** (**+4,4%**)  
per il ridotto impatto  
ambientale.

### ITALIANITÀ

prodotti **20.292 (25,4%)**  
vendite (mln €) **7.483 (25,2%)**  
trend % vendite **+2,1**

### IL MONDO DELL'ITALIANITÀ - LA SEGMENTAZIONE DELLE CARATTERISTICHE

	% PRODOTTI	% VENDITE IN VALORE	TREND % VENDITE IN VALORE 2019 VS 2018	TREND % VENDITE IN VALORE 2018 VS 2017	PRESSIONE PROMO
<b>Bandiera Italiana</b>	14,8	15,3	1,0	1,7	33,9
<b>100% italiano</b>	6,6	9,5	4,1	6,4	35,4
<b>Prodotto in Italia</b>	9,1	5,7	-1,2	-2,5	35,0
<b>Dop</b>	1,2	1,6	7,1	0,3	28,6
<b>Doc</b>	2,0	1,3	3,2	3,2	39,5
<b>Igp</b>	1,2	1,2	0,3	2,8	37,1
<b>Docg</b>	1,0	0,7	4,8	2,1	45,2

Tutte le quote fanno riferimento al mondo alimentare dell'Osservatorio Immagino (79.838 prodotti)

## LE REGIONI IN ETICHETTA

**10,8%** del paniere food dell'Osservatorio Immagino

**2,4 miliardi di euro**  
(+2,6% sul 2018) di vendite,

**+4,4%**  
l'aumento dell'offerta

## SOSTENIBILITÀ

prodotti      vendite (mln €)  
**21.213 (19,0%)      7.914 (21,9%)**

trend % vendite

**+2,6**

**PRODOTTI CON CLAIM RICONDUCEBILI AD AGRICOLTURA AMICA  
DELL'AMBIENTE E A MODALITÀ DI ALLEVAMENTO SOSTENIBILI**

	% PRODOTTI	% VENDITE A VALORE	TREND % VENDITE IN VALORE 2019 VS 2018
<b>AGRICOLTURA / ALLEVAMENTO SOSTENIBILI</b>	10,0	6,6	4,8
<b>Biologico/Eu organic</b>	6,8	3,1	2,0
<b>Senza OGM</b>	1,0	1,0	-3,7
<b>100 % ingredienti naturali</b>	0,6	0,8	9,7
<b>Senza antibiotici</b>	0,1	0,1	62,0
<b>Biologico cura persona</b>	3,7	1,4	9,9
<b>Ecocert (certificazione)</b>	0,2	0,0	19,6
<b>Filiera/Tracciabilità</b>	1,0	1,6	14,7

La fuga dai  
fornelli (2019) si  
è trasformata nel  
successo della  
cucina a casa

Si accorcia anche la **filiera del cibo** e per un italiano su due l'italianità e la provenienza dal proprio territorio acquistano ancora più importanza di quanta ne avessero in periodo precovid dove già godevano di ampia popolarità. E sempre per questioni di **sicurezza** nell'estate, da giugno a metà agosto, vi è stata una vera e

propria rivincita del food confezionato che cresce a un ritmo più che doppio rispetto all'intero comparto alimentare se paragonato a un anno fa: +2,3% contro +0,5%. Il **packaging protettivo** e avvolgente sembra in questo caso fare la differenza in tutti i comparti: l'ortofrutta e persino i salumi e latticini. Mentre guardando i carrelli sempre nell'estate riacquista forza il gourmet (+16,9%), l'etnico (+15,4%) e il vegan (+6,9%).

«I temi che occupano i ristretti spazi del packaging di un prodotto sono tanti – afferma Marco Cuppini – e sono in continuo

aumento. L'**origine della materia prima** (non solo per gli obblighi di legge) dopo aver lasciato il retro della confezione dedicato alle informazioni tecniche, spesso campeggia a pieno titolo sul fronte delle confezioni di pasta, latte e tanti altri prodotti.

Lo stesso vale per i claim che testimoniano l'**italianità** di un prodotto, che oggi viene comunicata anche da prodotti e produttori una volta emblema di altri stili di consumo.

La **sostenibilità** si sta facendo strada sulle etichette, in alcuni



## Verso un sistema obbligatorio di etichette alimentari a livello UE

Nell'aprile 2020, una coalizione di oltre 40 stakeholder a livello mondiale nel settore alimentare ha ribadito la sua richiesta di una proposta legislativa dell'UE per introdurre il **sistema Nutri-Score** come etichettatura obbligatoria per tutti i produttori di alimenti attraverso una lettera aperta inviata al commissario per la Sicurezza alimentare **Stella Kyriakides**. I giganti del settore alimentare, tra cui **Nestlé** e **Danone**, e grandi rivenditori come **Carrefour**, **Dutch Food Retail Association**, **Lidl**, **McCain** e **REWE Group**, erano parte della coalizione e hanno proposto un sistema obbligatorio di etichettatura nutrizionale sulla parte frontale delle confezioni all'interno dell'Unione europea. Attualmente ai sensi del regolamento UE 1169, è lasciato

all'iniziativa dello stato membro dell'UE di autorizzare l'uso del Nutri-Score su base volontaria, ma la coalizione ha affermato che sarebbe molto più utile avere un approccio paneuropeo, in modo che i consumatori possano beneficiare dello stesso livello di informazioni in tutti gli stati membri dell'UE. È stata finalmente pubblicata il 20 maggio la relazione del **Joint Research Council** sui sistemi volontari nazionali e sul loro effetto sul mercato interno dell'UE e lo stesso giorno la Commissione ha pubblicato la sua relazione sull'uso di ulteriori forme di espressione e presentazione della dichiarazione nutrizionale, che accompagna la strategia "Farm to Fork" (dal produttore al consumatore).

casi occupando più spazio del brand stesso, diventando esso stesso brand. Così il consumatore attento ai temi del rispetto dell'ambiente sarà influenzato da come viene comunicato (o non comunicato) il materiale con cui è fatta una bottiglietta d'acqua, se è riciclabile, se è addirittura compostabile.

Timidamente appaiono nuovi claim che fanno riferimento a filiera, tracciabilità, assenza di antibiotici, probiotici, polifenoli, agricoltura sostenibile, aromatizzato, speziato, gourmet... e non solo».

E mette in guardia da quella che si annuncia come una vera e propria **guerra delle etichette** in sede europea: semafori e bollini rossi, nutri-score, etichette a batteria. Spiega Cuppini: «In nome dell'educazione del consumatore si daranno indicazioni qualitative sui valori nutrizionali quali energia, grassi, grassi saturi, zuccheri, sale. La UE prossimamente dovrà decidere la modalità; sarà una scelta che avrà delle **conseguenze sui processi di scelta del consumatore**. In Francia un quarto dei prodotti ha già adottato (in maniera facoltativa) il nutri-score

e i prodotti classificati A e B (cioè valutati con i migliori valori nutrizionali) presentano trend di vendita migliori».

Dopo il boom del lockdown non accenna a diminuire nemmeno la **corsa all'e-food**. A fianco dell'e-commerce puro però gli italiani sembrano voler scegliere soluzioni miste; il **click & collect** per esempio passa dal 7,2% delle vendite online del 2019 al 15,6% nella fase successiva alla pandemia. E c'è anche chi (è il 42%) ritiene comunque importante il consiglio del negoziante/addetto al banco a riprova che la parola chiave sembra essere sempre più la multicanalità. A costituire un deterrente è il **caro prezzo dell'online**: +25% rispetto al carrello fisico (marzo-giugno 2020). Un divario di prezzo diminuito rispetto al 2019 quando si attestava su un +35%, ma comunque tale da far sì che la spesa digitale sia un'abitudine diffusa tra le famiglie con redditi medio alti: la quota di acquirenti e-grocery passa dal 39% dei ceti popolari al 53% della upper class. E sarà ancora quest'ultima a trainare la domanda nel futuro prossimo (lo dichiara il 43%).

## La parola chiave è sempre più multicanalità per il consumatore

E tra le costanti che il Covid-19 non ha spazzato via riemerge con forza l'attenzione prestata dagli italiani ai temi della **sostenibilità**. Se è vero che per il 35% dei manager intervistati nella survey "Italia 2021, il Next Normal degli italiani" lo sviluppo della green economy è una delle tendenze che caratterizzeranno in positivo il postcovid, questa sorta di nazionale **coscienza verde** si traduce in acquisti correlati. Nel confronto internazionale non c'è gara. Il 27% degli abitanti del Bel Paese acquista prodotti sostenibili/ecofriendly di più rispetto a prima del Covid-19 (i francesi e gli spagnoli seguono distanziati con un 18% in percentuale); il 21% - in questo caso appaiati agli spagnoli - ha aumentato gli acquisti in punti vendita che promuovono prodotti sostenibili (contro un 17% degli americani e un 15% dei tedeschi) e il 20% acquista di più da aziende che operano nel rispetto dei lavoratori. Degno di considerazione anche quell'1.700.000 di italiani che sperimenteranno gli acquisti green per la prima volta a emergenza finita. ■

# Il digitale accelera

Tra gennaio e maggio, l'e-commerce in Italia ha fatto un salto evolutivo di dieci anni. Ottimi risultati anche nel food & grocery, con un mercato cresciuto di quasi un miliardo di euro. Ma la logistica delle consegne e i retailer sono stati messi a dura prova. E dal patrimonio dell'esperienza fatta prende forma una nuova consapevolezza per una crescita strutturale del commercio online.

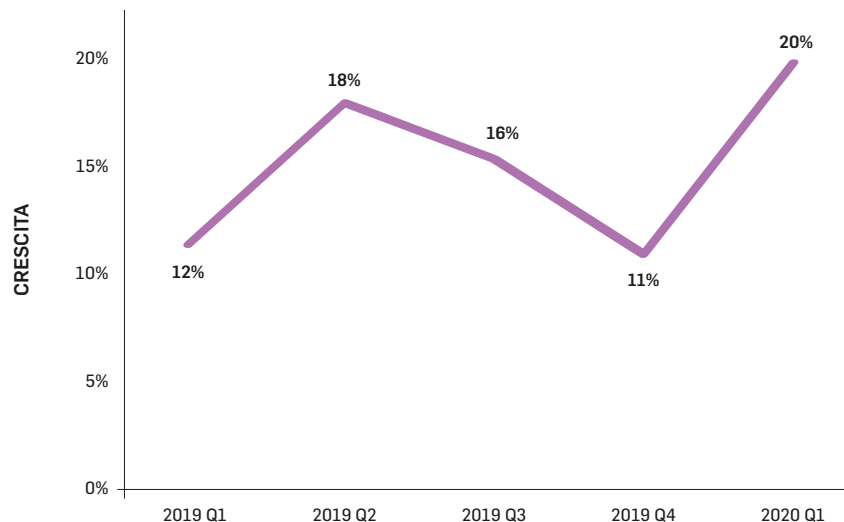
**D**alla Caporetto dei consumi, l'e-commerce esce come l'incontrastato vincitore, anche se l'azzeramento del turismo e, in buona parte dell'abbigliamento, non è compensato certo dalla crescita a due cifre del food & grocery e dell'arredamento, tuttavia è opinione diffusa che molti cambiamenti diventeranno strutturali nel prossimo quadro di un'Italia più digitale. «L'e-commerce non è più solo un'opzione, ma una **strategia chiave per lo sviluppo** del proprio business e per la ripresa economica del nostro paese», asserisce **Roberto Liscia**, presidente di **Netcomm**.

## UN FENOMENO MONDIALE

Secondo i dati del report **Q1 Shopping Index di Salesforce**, nei primi mesi della pandemia

FIGURA 1

## CRESCITA DEL FATTURATO DIGITALE GLOBALE



Fonte: Salesforce "Q1 Shopping Index" I° trimestre 2020

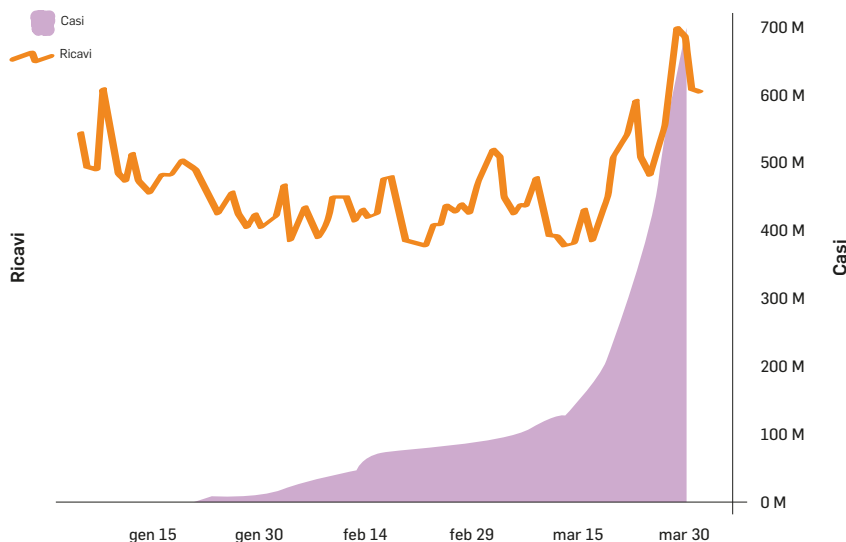


## Il rapporto tra pandemia e acquisti online

Se il primo trimestre è iniziato in modo abbastanza coerente con gli anni precedenti, la situazione è rapidamente cambiata quando il virus ha iniziato a diffondersi. In particolare, stando al report Shopping Index di **Salesforce** relativo al primo trimestre 2020, negli ultimi 15 giorni del trimestre si è registrato un aumento del 41% delle entrate digitali. Con l'aumento della domanda, conseguente alla chiusura di negozi e dei centri

di distribuzione, alcuni rivenditori hanno faticato a stare dietro alla raccolta, all'imballaggio e alla spedizione degli ordini. Alcuni hanno tentato di accelerare e riorganizzare le catene di approvvigionamento per offrire punti di ritiro e consegne a domicilio nelle vicinanze. La flessibilità e la creazione di connessioni digitali con i propri clienti saranno fondamentali per resistere a questo momento di incertezza.

### ANDAMENTO GIORNALIERO DEI RICAVI DIGITALI E DEI CASI DI COVID-19 (PRIMO TRIMESTRE 2020)



Fonte: Salesforce “Q1 Shopping Index”, I° trimestre 2020

il numero di acquirenti digitali unici a livello globale è aumentato del 40% su base annua. Nel primo trimestre 2020 rispetto al primo trimestre 2019 il report rileva una crescita del 20% dei ricavi (rispetto alla crescita del 12% nel primo trimestre 2019), del 16% del traffico digitale e del 4% della spesa per acquirente, cioè l'importo medio speso dagli acquirenti per ogni visita. (VEDI FIGURA 1)

+40%

il numero  
dei compratori unici  
nel canale online  
nel mondo

Benché l'aumento del digitale sia ben lontano dal compensare l'enorme perdita che deriva dalle mancate vendite fisiche, sottolinea il report di **Salesforce**, contribuisce ad arginare e sopprimere parte delle perdite ed è convinzione diffusa che la crescente adozione del digitale continuerà anche quando i consumatori ritorneranno a una situazione più libera a cui ci eravamo abituati prima della pandemia.

Tra il 10 e il 20 marzo 2020, la spesa per beni essenziali attraverso i canali digitali è cresciuta del 200%, rimanendo elevata nell'intero trimestre. Fare acquisti in digitale per categorie essenziali, come alimentari e articoli per la cura della persona, è diventata una prassi comune.

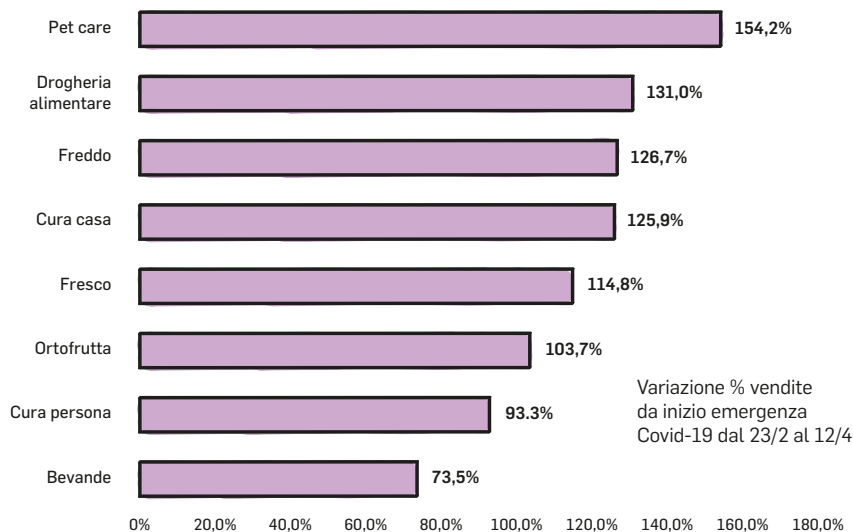
In dieci giorni a  
marzo +200% la  
spesa digitale per  
beni essenziali

La spesa digitale in alcune importanti categorie di prodotti è cresciuta significativamente nel primo trimestre, grazie anche agli **sconti** e alle **promozioni** di brand e retailer. Per esempio, i beni per la casa hanno registrato un aumento senza precedenti pari al 51% su base annua, l'abbigliamento sportivo ha registrato un picco del 31% su base annua e giocattoli e giochi hanno visto una crescita del 34% su base annua.

Nonostante l'incertezza economica, è chiaro che le persone benché debbano lavorare e trascorrere il loro tempo libero in casa, vogliono sentirsi più a loro agio. Che si tratti di semplici oggetti

FIGURA 2

## L'ACCELERAZIONE DELLE VENDITE ONLINE DI ALCUNE CATEGORIE DEL LARGO CONSUMO



Fonte: Iri per Netcomm, 2020

di arredamento per rendere più confortevole il proprio ambiente domestico o capi di abbigliamento per lavorare comodi a casa, i consumatori stanno spendendo al di là dell'essenziale e sfruttando la possibilità degli sconti a loro disposizione.

### L'ITALIA NON È DA MENO

«La fiducia nell'e-commerce come canale d'acquisto - afferma **Mariangela Marseglia**, country manager di **Amazon.it** e **Amazon.es** - è in crescita e il settore ha retto bene all'emergenza, con le filiere di approvvigionamento che hanno potuto mantenere l'operatività. Questo è diventato anche un canale di vendita per tutte quelle aziende che avevano già adottato una strategia multicanale e che hanno potuto così proseguire la propria attività raggiungendo i propri clienti. Credo

quindi che questo sia il momento per le PMI italiane di cogliere l'opportunità per digitalizzarsi visto che solo un terzo di loro si sono affacciate al digitale e solo una su sette (di quelle con più di dieci dipendenti) ha un fatturato significativo online».

Solo 1 su 7 PMI  
ha un significativo  
fatturato online

Dal punto di vista delle vendite online, si è registrata una vera e propria impennata nei settori che fino a poche settimane prima erano considerati emergenti: a registrare l'incremento maggiore, da fine febbraio a metà aprile, è infatti il pet care (+154%), seguito da cibi freschi e confezionati

(+130%), prodotti per la cura della casa (+126%) e della persona (+93%). (VEDI FIGURA 2)

Queste crescite sono il riflesso dell'incremento del numero degli e-shoppers, il triplo di quelli organicamente attesi, che ha messo sotto pressione la logistica delle consegne e i retailer che hanno dovuto rapidamente rivedere, spinti dall'emergenza, i precedenti piani di sviluppo dell'e-commerce previsti nei prossimi cinque anni.

Lo confermano diversi protagonisti. **Stefano Scapin**, chief revenue officer **Milkman**, la racconta così: «Abbiamo dovuto gestire un picco della domanda pari a due volte quella del black friday, che per quanto riguarda il grocery è stata pari al quadruplo. Gli operatori logistici hanno dovuto gestire la complessità operativa della supply chain garantendo la sicurezza dei collaboratori e integrando soluzioni che prima non c'erano».

### ESPERIMENTI DI OMNISCANALITÀ

Anche i retailer hanno ridisegnato rapidamente il proprio perimetro d'azione. «In qualche settimana abbiamo visto una forte concentrazione dei consumi per quanto riguarda il canale di vendita digitale, passato dal 67% al 100%, le categorie merceologiche, verso l'home fitness e le modalità di consegna. Tutto ciò ha messo sotto pressione la supply chain per la disponibilità di prodotto, la stabilità dell'infrastruttura IT, gli operatori logistici, il servizio dell'ultimo miglio. Quali insegnamenti per il futuro? Non credo che si ritornerà semplicemente al passato, l'online resterà come un'alternativa concreta e, sul fronte dei consumatori, i disservizi non saranno più tollerati», spiega

L'OPINIONE

## Fisico e online più vicini

*Valentina Pontiggia*

**L**a vicinanza, la dipendenza che i canali online e fisico hanno dimostrato con forza in questo momento difficile sono un segnale molto chiaro per lo sviluppo dell'omnicanalità. Durante il lockdown, il digitale per tanti ha rappresentato l'unica (e preziosa) occasione per mantenere viva una relazione e per creare valore (non vendite) con i propri consumatori. Durante la crisi abbiamo visto, quindi, cadere una dopo l'altra le barriere all'integrazione omnicanale che avevano bloccato per anni lo sviluppo della strategia digitale dei retailer italiani. La gestione dell'emergenza ha convinto anche i più restii al

cambiamento, a superare gli scontri interni tra funzioni, a definire chiare responsabilità e a dedicare il giusto commitment per realizzare una nuova idea di commercio, integrato e indipendente dai canali. Per altri l'e-commerce è stato motore di crescita esponenziale delle vendite, ma le operation hanno dettato con violenza i ritmi e soprattutto hanno imposto i limiti.

**Valentina Pontiggia**  
direttore dell'Osservatorio eCommerce B2C  
Netcomm – Politecnico di Milano

### I retailer in azione

#### KIKO: REINVENTARE L'ESPERIENZA D'ACQUISTO

**Cristina Scocchia**, ceo Kiko, ritiene il periodo di lockdown un'opportunità soprattutto per reinventare l'esperienza d'acquisto con l'utilizzo delle tecnologie e per accelerare il percorso verso l'omnicanalità. «L'aumento delle vendite online – afferma Scocchia – è destinato per il beauty a ridimensionarsi un po', ma sempre intorno al 15-16% delle vendite totali. È mancata l'esperienza fisica della prova dei prodotti, in un settore come il beauty per il quale l'innovazione è decisiva. Sul sito i clienti vanno sul sicuro. Comprano quello che già conoscono. Si tratta di proporre esperienze digitali che portino il consumatore ad acquistare nuovi prodotti. Soprattutto l'omnicanalità non sarà più una scelta, ma una necessità. Dovremo convivere a lungo con il virus e quindi dovremo lavorare per rendere i prodotti disponibili su più piattaforme, integrando il negozio con l'e-commerce. E per quanto riguarda i negozi fisici, una volta messi in sicurezza nel rispetto delle norme sanitarie, dovrà cambiare il cerimoniale di vendita, offrendo il meglio dell'esperienza d'acquisto in metà tempo: come servire i clienti in tempi ridotti e come integrare i punti vendita con esperienze digitali sono le direzioni di lavoro principali».

#### OVS: IL DIGITALE PER ESSERE VICINI AL CLIENTE

OVS ha visto uno spostamento repentino verso l'online di una categoria di prodotti inizialmente non ritenuta indispensabile come l'abbigliamento per neonati. «Ciò ha determinato – racconta Monica Gagliardi, brand marketing, e-commerce and communication director – una diversa gestione del magazzino, attingendo allo stock presente nei punti vendita, ma anche una rimodulazione del rapporto tra cliente e personale di vendita mediato dalla tecnologia: abbiamo attivato la videochat con whatsapp, pensando anche alle difficoltà di chi si affacciava per la prima volta all'e-commerce, che estenderemo presto a tutti i negozi nella consapevolezza che ci sarà una certa ritrosia a frequentarli di nuovo. Il paradigma che ci guiderà d'ora in poi è: stiamo a distanza ma vicini con il digitale. Da qui un nuovo impulso all'omnicanalità, il negozio come pick-up point per tutto l'assortimento, anche quello online, forte impulso alla personalizzazione dell'offerta e della relazione e nuovi sistemi di pagamento per rispondere anche a una minore disponibilità economica delle famiglie».

**Fabio Meregalli**, e-commerce manager **Decathlon Italia**.

«Stiamo assistendo a un'evoluzione inaspettata dei modelli di consumo degli italiani. A cambiare in tempi record – illustra Liscia – sono state soprattutto le modalità di spedizione e di consegna. L'home delivery è cresciuto del +99% e il click & collect, cioè la possibilità di ordinare online un prodotto e di ritirarlo in negozio da parte del cliente, ha registrato una crescita del +349% e ci

aspettiamo che nei prossimi mesi diventerà un'abitudine sempre più consolidata, poiché consente flessibilità, adattamento alle esigenze di mobilità e, soprattutto, distanziamento sociale». (VEDI FIGURA 3)

**+349%**

il click & collect,  
+99% l'home  
delivery

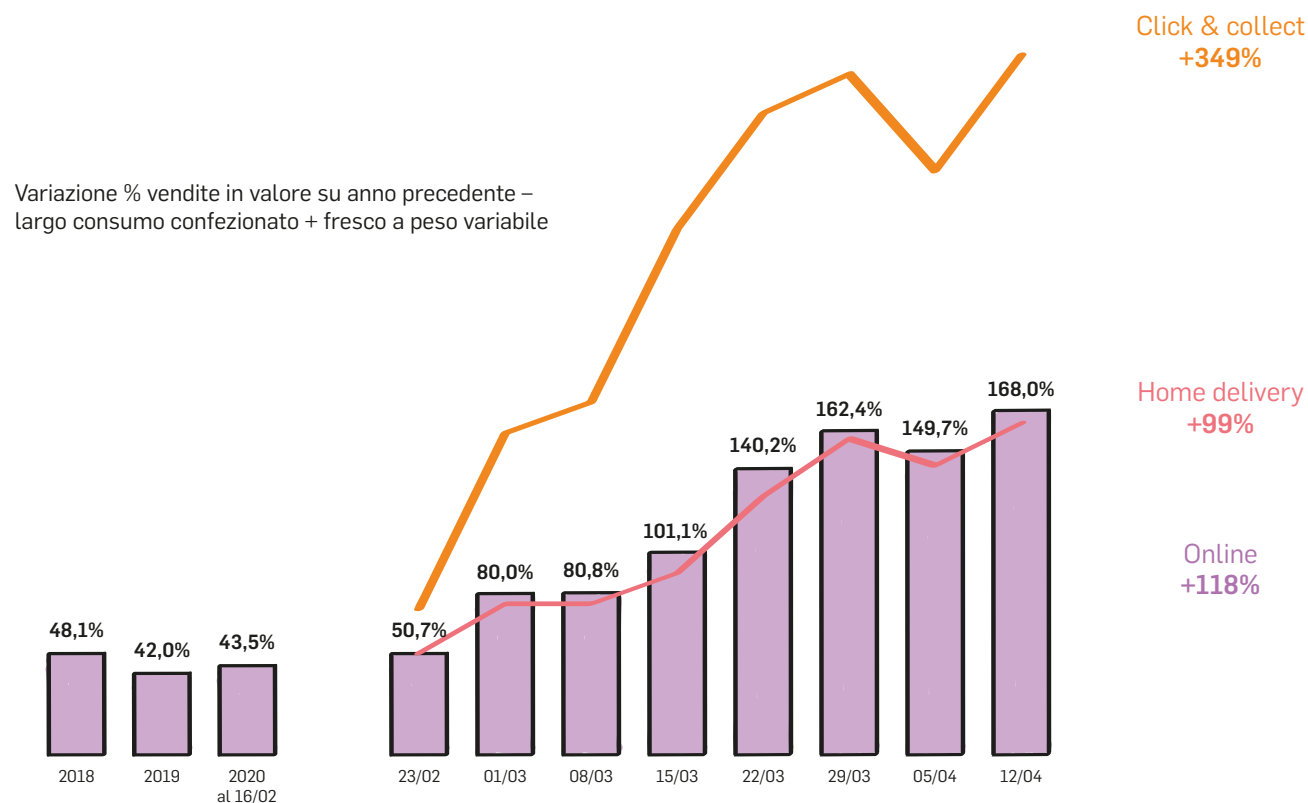
Nonostante alcune esperienze, però la tendenza a una logica omnicanale è ancora molto bassa, come basso rimane il livello di gestione smart dei negozi tramite app che consentano ai consumatori di localizzare lo store più vicino, pagare, ricevere sconti e programmi.

#### IL GRANDE BALZO DEL FOOD & GROCERY

A fare un salto di scala è stato soprattutto il food & grocery. Il Covid-19 ha fatto saltare tutti i paradigmi, così come le strategie

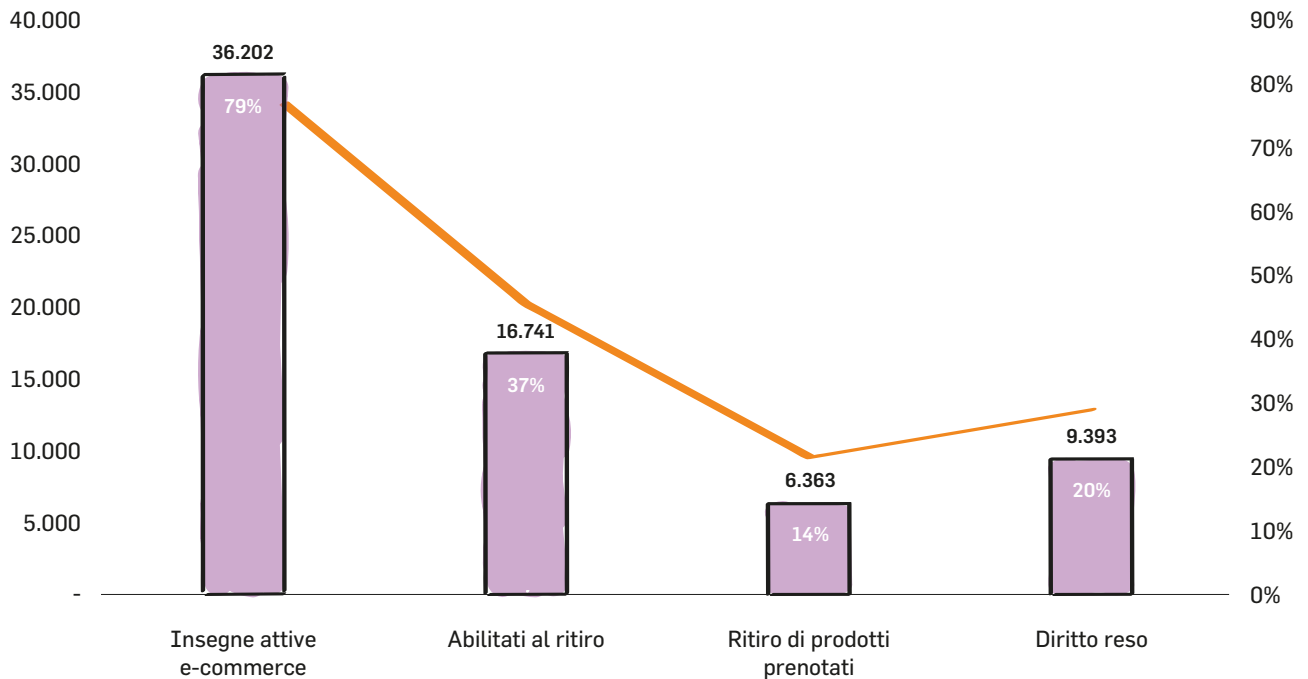
FIGURA 3

## TASSI DI CRESCITA: TOTALE ONLINE, CLICK & COLLECT E HOME DELIVERY



## Ritardo da colmare nell'integrazione omnicanale

INTEGRAZIONE OMNISCANALE NEL RETAIL (279 INSEGNE, 46.000 PDV, 140 MLD € NEL 2018)



Dall'analisi condotta da Netcomm su circa 280 insegne di diversi settori, che rappresentano circa 46 mila punti vendita, risulta che solo il 79% possiede un canale e-commerce attivo e solo il 37% è abilitato al ritiro o al reso in store di prodotti acquistati online. Inoltre, incrociando l'asse cross canale

e l'utilizzo del mobile sono ancora pochi i settori che hanno avuto uno sviluppo sui due assi: sulle 279 insegne analizzate sono solo 18 quelle che possono essere definite innovatrici. «È evidente che questo ritardo dovrà essere accelerato a favore dei due milioni di nuovi clienti. Acquisire le competenze tecnologiche

più adeguate è la chiave per accelerare o avviare per la prima volta il percorso verso l'e-commerce, un settore che mai come in questo momento ha dimostrato di essere non più solo un accessorio, ma un servizio fondamentale per le imprese e per i cittadini», è l'invito di Roberto Liscia di Netcomm.

**Fonte:** Netcomm "La digitalizzazione del retail in Italia", 2020

dei piccoli passi adottate dalla maggior parte dei retailer. Con il lockdown e la corsa in emergenza ad aprire canali di e-commerce anche da parte di retailer che stavano alla finestra e a consolidare le esperienze in corso, i risultati sono arrivati.

Nel complesso nel 2020 il food & grocery online varrà, nelle stime di primavera dei ricercatori dell'**Osservatorio eCommerce B2C della School of Management del Politecnico di Milano**, 2,5 miliardi di euro, con una crescita del +55%, quasi un miliardo

in valore assoluto in più rispetto al 2019. Significativi sono i dati riguardanti il numero di ordini (da 32 a 39 milioni), lo scontrino medio che passa da 53 euro a 63 euro e la penetrazione che cresce all'1,6% dall'1,1%. E gli acquisti da smartphone passano da 854

milioni di euro a 1,4 miliardi di euro. (VEDI FIGURA 4)

Ancora più significativa è la rilevanza del **grocery alimentare**, che rappresenta l'87% del comparto (2,1 miliardi di euro) e diventa il principale segmento online, grazie a una crescita del +85% rispetto al 2019 e un valore di 854 milioni di euro. Anche l'**enogastronomia** (i prodotti di nicchia, il vino, i liquori) crescono del 63% a 589 milioni di euro, ma se si guarda alle vendite dai siti italiani (707 milioni di euro), si prevede una riduzione in corso d'anno della voce esportazione di circa il 14,4%.

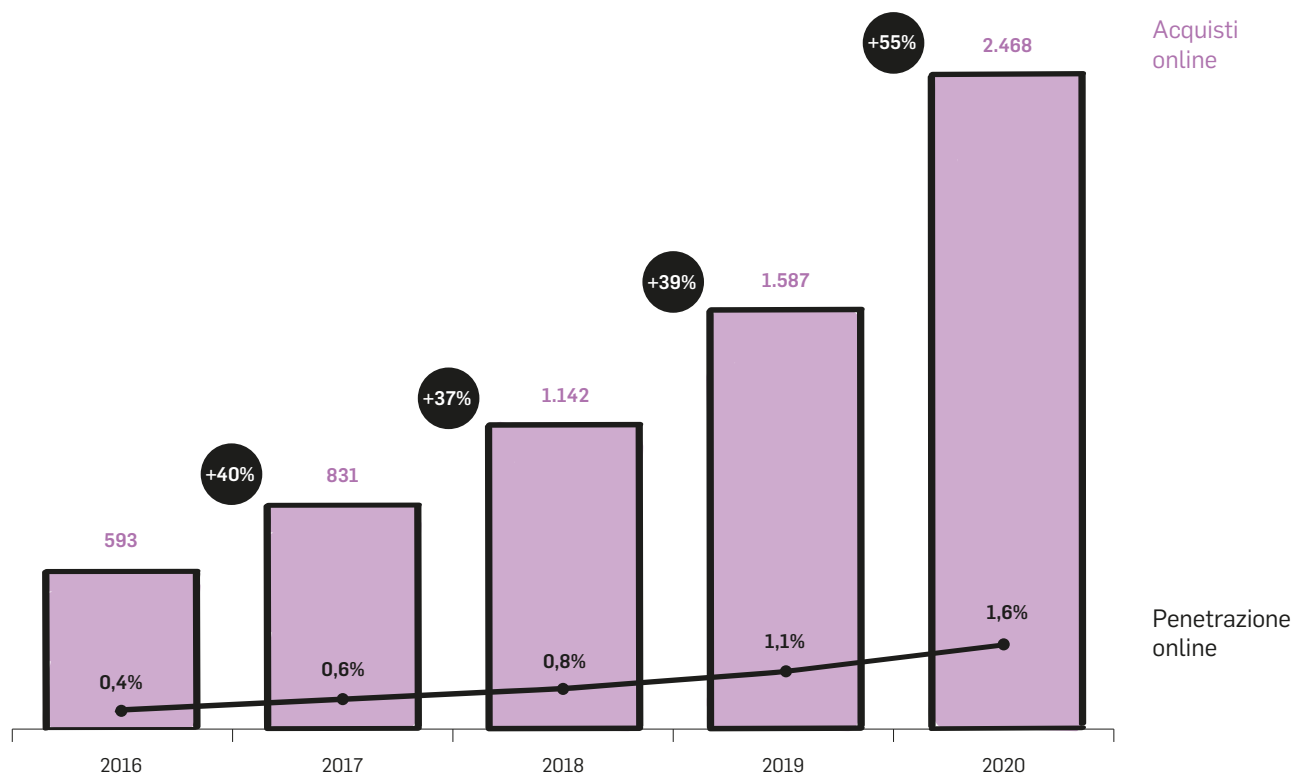
In rallentamento è invece la crescita del **food delivery** (cibo pronto) con 706 milioni (+19%). Questo segmento, che aveva trainato la crescita del comparto in precedenza, ha subito un brusco rallentamento dal lockdown, sia perché i consumatori si sono orientati alla preparazione dei cibi, sia perché per un certo periodo, e in parte ancora oggi, con la chiusura dei ristoranti è mancata l'offerta. Pesa anche sulla previsione l'attesa di un calo globale del mercato. (VEDI FIGURA 5)

Un contributo importante a sostegno della crescita del

commercio online dei prodotti grocery arriva da **Immagino**, il servizio di **digitalizzazione delle informazioni** presenti sulle etichette dei prodotti fornito da **GS1 Italy**, al quale aderiscono 26 imprese distributive, 1.800 produttori, con una libreria di oltre 115 mila prodotti pari quasi all'intero assortimento presente nei supermercati italiani. «Nato sulla spinta dell'entrata in vigore del regolamento europeo 1169 sull'etichettatura dei prodotti alimentari – spiega **Marco Cuppini**, research and communication director **GS1 Italy** – Immagino, è stato rapidamente utilizzato dai

FIGURA 4

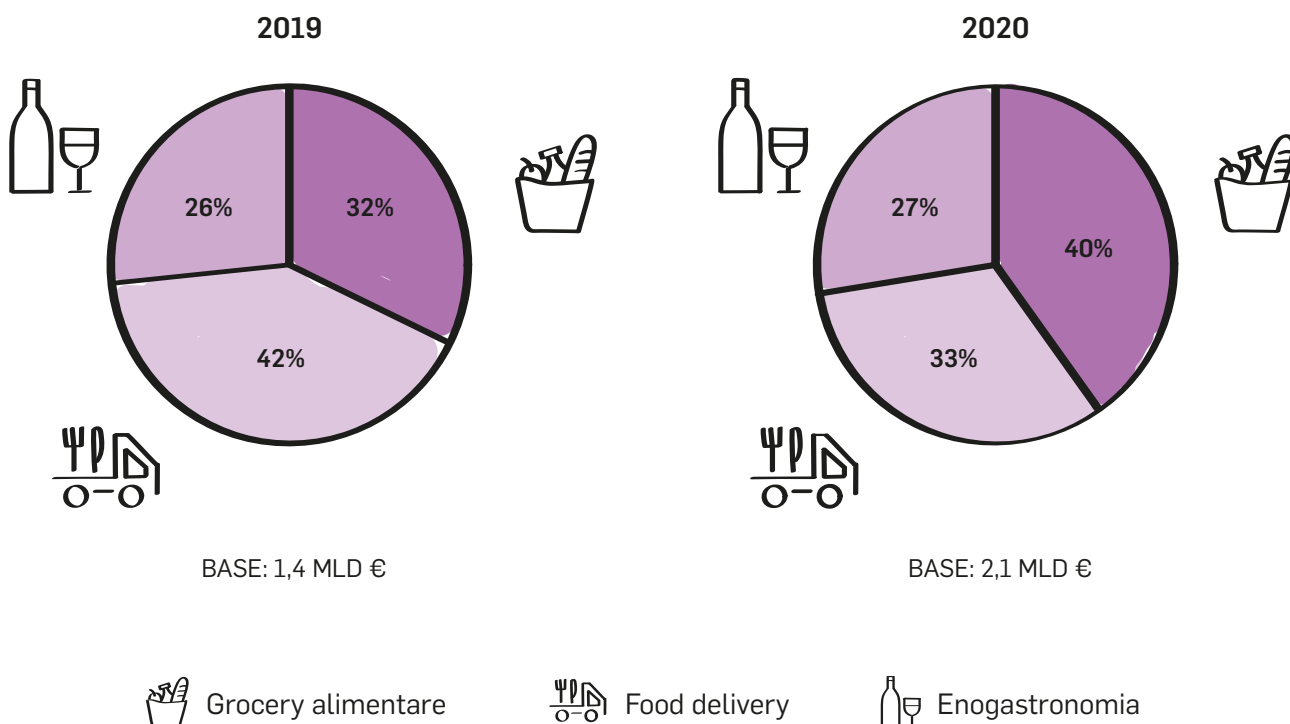
## GLI ACQUISTI E-COMMERCE B2C NEL FOOD & GROCERY VALORI IN MLN EURO



Fonte: School of Management Politecnico di Milano “Osservatorio eCommerce Food & Grocery”, maggio 2020

FIGURA 5

## I SEGMENTI DELL'ALIMENTARE ONLINE (2019-2020)



Fonte: School of Management Politecnico di Milano “Osservatorio eCommerce Food & Grocery”, maggio 2020

retailer che, anche per la vendita dei prodotti online, devono indicare le informazioni presenti sulla confezione del prodotto. Il boom delle informazioni in etichetta è stato guidato anche dall'evoluzione del comportamento d'acquisto e di consumo dell'acquirente, diventato più consapevole. E per i produttori le etichette sono ormai un vero e proprio media.

Da Immagino si è poi sviluppato quasi naturalmente l'**Osservatorio Immagino** che, sulla base della mole dei dati presenti in etichetta incrociati con quelli di vendita grazie a **Nielsen**, consente di leggere i consumi degli italiani in modo del tutto nuovo e originale.

In questo periodo in cui la casa è diventato un negozio e ha assunto una centralità per il commercio che non aveva mai avuto, l'Osservatorio Immagino può essere un potente strumento a supporto delle strategie di offerta online dei retailer, consentendo per esempio di creare assortimenti personalizzati e predisporre vetrine digitali variabili in funzione di cluster definiti di consumatori per un'offerta più efficiente, anche su base locale».

La casa è diventata  
un negozio  
ed è centrale  
per il commercio

Uno degli aspetti chiave di questa dinamica è stata un'accelerazione, inaspettatamente, dei modelli di business della **spesa di prossimità**, anche dei piccoli dettaglianti che hanno denotato in molti casi una rapida capacità di adattamento, riprendendo in chiave digitale la storica consegna a domicilio. «Il proximity commerce – spiega il presidente di Netcomm – è un modello che permette l'integrazione tra i grandi player del commercio elettronico e i piccoli negozianti, i quali, grazie alla logistica e alle piattaforme di delivery, possono raggiungere i clienti residenti nelle zone limitrofe. Si tratta di un servizio che ha finalmente

## Anche GS1 Italy aderisce a Netcomm

**D**a un lato **Netcomm**, il Consorzio del Commercio Digitale Italiano che riunisce più di 400 aziende, tra società internazionali e piccole-medie realtà di eccellenza, e che promuove lo sviluppo dell'e-commerce e dell'evoluzione digitale delle imprese.

Dall'altro **GS1 Italy**, già da tempo impegnata sui temi della **digital transformation**, del **gemello digitale** e del **data management**, lavora per fornire alle **oltre 35 mila imprese del largo consumo** utenti, strumenti e soluzioni per agevolare il dialogo e lo scambio di informazioni tra i diversi operatori della supply

chain, per creare valore, efficienza e innovazione.

È proprio nel segno dell'**innovazione digitale** che **GS1 Italy** ha siglato la collaborazione con Netcomm, con cui mira a sviluppare **potenziali sinergie su diversi fronti**:

- Supply chain e logistica.
- Economia circolare e sostenibilità.
- Osservatorio Immagino.
- Standard GS1 per l'omnicanalità e il digital commerce.
- Qualità di informazioni e immagini di prodotto sulle piattaforme e-commerce.

### L'OPINIONE

## Dallo stress test al consolidamento

*Maniele  
Tasca*

**C**on il lockdown la domanda ha subito un'accelerazione che ha fatto fare un grande balzo in avanti alle attività online: gli accessi al sito sono cresciuti del +800%, i clienti sono aumentati soprattutto nella fascia 18-24 anni e over 60 anni, lo scontrino medio ha registrato un +50% e altrettanto l'afflusso di nuovi clienti. Per questo motivo, come molti altri retailer, abbiamo distribuito gli slot di consegna su 21 giorni e gli utenti si sono dovuti adattare.

Naturalmente di fronte a un tale incremento della domanda sono comparsi i problemi, non tanto dal punto di vista dell'infrastruttura tecnologica, che è stata prontamente adeguata. Soprattutto i processi sono stati sottoposti al maggiore stress: la mancanza di alcuni prodotti ha richiesto la gestione di quelli sostitutivi, lo spostamento nel tempo della data di consegna ha determinato l'esigenza di rivedere e aggiornare più volte il carrello da parte dei clienti, il customer service è stato quadruplicato e al ritiro in negozio abbiamo

affiancato la consegna a casa. Ma la vera criticità del sistema è stata nell'adeguare la capacità produttiva di preparazione, stoccaggio e consegna della spesa. Siamo consapevoli che i nuovi clienti acquisiti all'e-commerce sono un patrimonio da cui ripartire. Ma il consolidamento della spesa online potrà essere guidato da tre condizioni: la comodità e il servizio di poter alternare l'acquisto nel punto vendita e quello online attraverso il click & collect e la consegna a casa. La capacità di far percepire specializzazione e profondità di assortimento potenziando almeno alcune categorie di prodotti. Infine la distintività e l'attrattività su convenienza e prezzo, anche se più difficile da supportare nell'online, che ha un conto economico più complesso e critico del punto di vendita fisico.

La domanda c'è. È opportuno fare di tutto per coglierla.

**Maniele Tasca**  
**direttore generale Selex Gruppo Commerciale**

raggiunto cittadine e piccoli centri abitati che fino a poche settimane fa non avrebbero immaginato di poterne beneficiare e difficilmente i consumatori

rinunceranno a questa comoda pratica».

Tuttavia ancora un quarto degli italiani è escluso dal fare la spesa

online, anche se nel 2020 è stata attivata almeno una nuova iniziativa di spesa online da supermercato nel 54% delle province italiane.



Il  
25%

degli italiani è  
ancora escluso dalla  
possibilità di fare la  
spesa online

Il loro numero dipende in primo luogo dalla popolazione: si passa infatti dalle 10,5 iniziative in media nelle province con oltre 1,5 milioni di abitanti, alle 5,2 dove la popolazione è compresa tra 650 mila e 1 milione, alle 2 quando il dato si ferma al di sotto dei 300.000. In secondo luogo, diminuisce percorrendo l'Italia verso le regioni meridionali: sono 4,5 le iniziative per provincia mediamente attive al Nord, 2,5 al Centro e solo 1,7 al Sud.

Guardando ai consumatori, secondo **Roberto Liscia**, gli italiani hanno modificato in pochissimo tempo i propri modelli di consumo: «Oggi sono guidati, e lo saranno sempre di più, dalla ricerca di una **safe experience**, dove il contatto con le altre persone è ridotto al minimo, nel rispetto delle misure contro il contagio. Per questo stiamo assistendo a una continua espansione delle modalità di

contactless delivery, come click & collect, drive & collect e ritiro in locker. Ma anche a sistemi di appuntamenti e ingressi nei punti vendita su prenotazione e a una continua espansione dei pagamenti contactless».

«Gli attori food & grocery già presenti online, dall'inizio dell'epidemia hanno riscontrato un incremento degli ordini riconducibili anche a nuovi consumatori, che per la prima volta hanno deciso di utilizzare i loro servizi», commenta **Valentina Pontiggia**. «Lo sforzo messo in atto è stato encomiabile e volto a potenziare l'investimento in tecnologie e a incrementare la capacità operativa, soprattutto in fase di allestimento dell'ordine, ma l'adeguamento delle risorse non è comunque stato sufficiente a soddisfare interamente la domanda». In particolare nel grocery, dove l'ordine medio è costituito da un numero elevato di referenze (fino a 50), con basso valore unitario e la necessità spesso della temperatura controllata.

«Rispetto al passato è però maturata una definitiva consapevolezza dei limiti fino a oggi imposti dalle operation. Ed è grazie a questa consapevolezza che stanno prendendo forma nuove strategie, finalmente caratterizzate da impegno e risorse adeguati a sostenere una crescita strutturale del canale e-commerce nei prossimi anni. E sarà decisivo – conclude Pontiggia – rompere i silos interni alle organizzazioni e riconoscere il ruolo dell'e-commerce nelle imprese tradizionali». ■

## Pagamenti digitali per la safe experience

**L**e prospettive per i pagamenti digitali sono decisamente positive. «Si sta utilizzando sempre meno il contante, quindi anche i player della GDO stanno spingendo verso i digital payments», aggiunge **Dirk Pinamonti**, head of e-commerce Nexi. «E per l'e-commerce i player dovranno rivedere i loro processi e le architetture logistiche prevedendo l'integrazione dei sistemi gestionali con i nuovi sistemi di pagamento. Con Pay by link, Nexi ha predisposto una soluzione di pagamento remoto: con l'invio di un link via sms, whatsapp o social, il cliente atterra su una pagina e-commerce ed effettua il pagamento».

La safe experience si converte anche in sicurezza digitale a tutela dei consumatori online. Per **Katia Amoruso**, business development manager e-commerce Italia Lexis Nexis Risk solutions, «affinché l'utente si senta sicuro è necessario che il merchant si doti di una solida struttura alle spalle per analizzare gli eventi non solo su base locale, ma sia collegata a una rete globale di dati, perché il crimine informatico e le frodi non hanno limiti e frontiere. Ricordo solo che in soli sei mesi nel 2019 ben 240 milioni di dollari sono stati a rischio di esposizione fraudolenta».

---

# 3/NEXT NORMAL

Dopo i mesi del lockdown il sistema del largo consumo si accinge a ricostruire un percorso virtuoso, pur sapendo di dover convivere con una realtà segnata dal virus, cercando di trarre lezioni dalle risposte date durante l'emergenza e affrontando con rigore il nuovo panorama competitivo dove si delineano con maggiore nitidezza le direttrici da seguire, con alcuni paletti ben piantati: collaborazione, sostenibilità, efficienza, trasformazione digitale.



# Appunti per la ripartenza

Il 2020 è l'anno del cambiamento profondo nella vita personale e lavorativa delle persone, e quindi anche del loro modo di essere consumatori. Con impatti sul retail, sui brand, sulle strategie di marketing e sull'organizzazione delle città e dei territori, imprevedibili 12 mesi fa. È quindi naturale che le imprese del largo consumo si interrogino sulle prospettive future e su come ridisegnare il loro modo di relazionarsi e di fare business.

**I**l 2020 potrà essere ricordato come l'anno zero per il retail. O, meglio, l'anno che ha cambiato la direzione del suo sviluppo, della sua evoluzione e ha accelerato il cammino.

**Massimo Curcio**, associate partner KPMG, parla di fase trasformativa per il sistema dei consumi e la disegna individuando quattro aree chiave di impatto del Covid-19 sulle nostre vite. «L'**impatto economico** sulle persone in primo luogo: il 35-40% della popolazione è stato pesantemente investito dalle conseguenze della pandemia (perdita di lavoro, cassa integrazione, chiusure di attività, e così via). Per queste persone i retailer dovranno concentrarsi sul rapporto

qualità-prezzo. Sul restante 60% meno colpito, rimane sempre importante la capacità dei brand di interpretarne la psicologia.

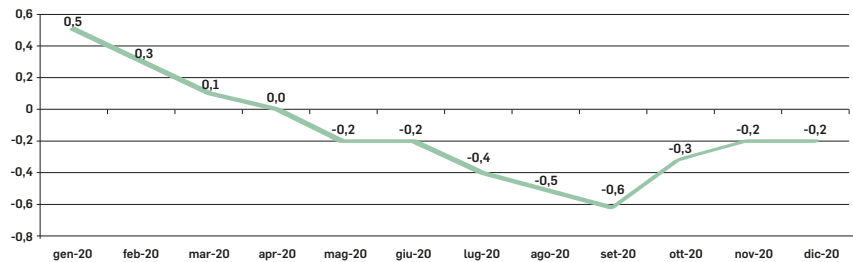
Il  
**35-40%**  
delle persone  
è stato  
pesantemente  
colpito dalle  
conseguenze della  
pandemia

Vi è poi l'**ascesa del digitale** che ha generato un atteggiamento esplorativo dei consumatori nei confronti dei canali digitali. Questo nuovo comportamento digitale sarà permanente.

Dalla pandemia emerge anche un'**economia dell'integrità** con i consumatori alla ricerca di brand sostenibili e la riscoperta delle comunità locali e degli esercizi di prossimità. Infine la **casa** è diventata il nuovo hub, il centro operativo di ogni esperienza di vita, assorbendo i momenti di intrattenimento, di studio, di lavoro, di acquisto, di socializzazione: nel riprogettare la value proposition i brand dovranno essere consapevoli che i consumatori sono alla ricerca di nuovi momenti di consumo e stili

## Inflazione negativa nel 2020

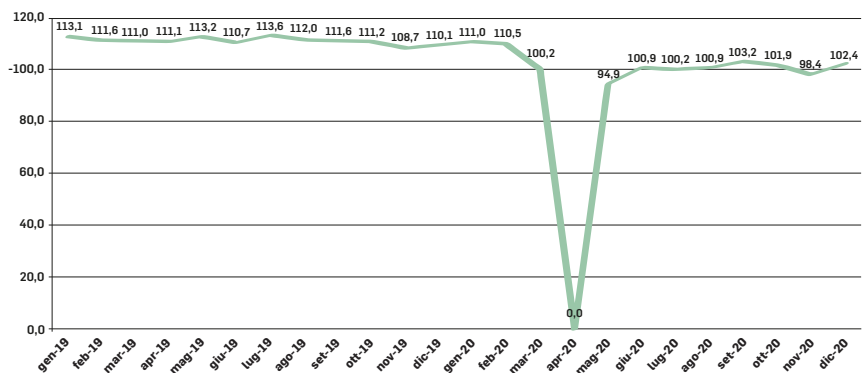
Nel 2020, la diminuzione dei prezzi al consumo in media d'anno ( $-0,2\%$ ) è la terza registrata a partire dal 1954, da quando cioè è disponibile la serie storica dell'indice NIC ( $-0,4\%$  nel 1959,  $-0,1\%$  nel 2016). Analogamente a quanto accaduto nel 2016 e a differenza di quanto verificatosi nel 1959 (quando fu dovuta anche ad altre tipologie di prodotto), la variazione annua negativa dell'indice NIC è imputabile prevalentemente all'andamento dei prezzi dei beni energetici ( $-8,4\%$  rispetto al 2019) al netto dei quali l'inflazione rimane positiva e in lieve accelerazione rispetto all'anno precedente. (Istat - Nota prezzi al consumo dicembre 2020)



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

## Rimane basso il livello di fiducia dei consumatori

Dopo il peggioramento registrato lo scorso mese, torna a migliorare la fiducia dei consumatori anche se il livello degli indici rimane ancora decisamente al di sotto di quello precedente l'emergenza sanitaria. Per i consumatori, sono in miglioramento le aspettative sia sulla situazione economica generale sia su quella familiare; si evidenzia un deciso miglioramento dei giudizi sull'opportunità all'acquisto di beni durevoli. (Istat - nota fiducia dei consumatori e delle imprese dicembre 2020)



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

di vita, con un trasferimento in house di molte esperienze in store». Nella prospettiva del consumatore digitale e multicanale, non va però dimenticato che il 60% delle famiglie italiane ha sì accesso a internet (ma non alla banda larga), ma che solo il 22% dei consumatori ha competenze digitali avanzate. E che i nuovi comportamenti di acquisto sono destinati a essere irreversibili.

Il 60% delle  
famiglie italiane  
accede a internet  
ma non alla banda  
larga

### IL LARGO CONSUMO SI REINVENTA

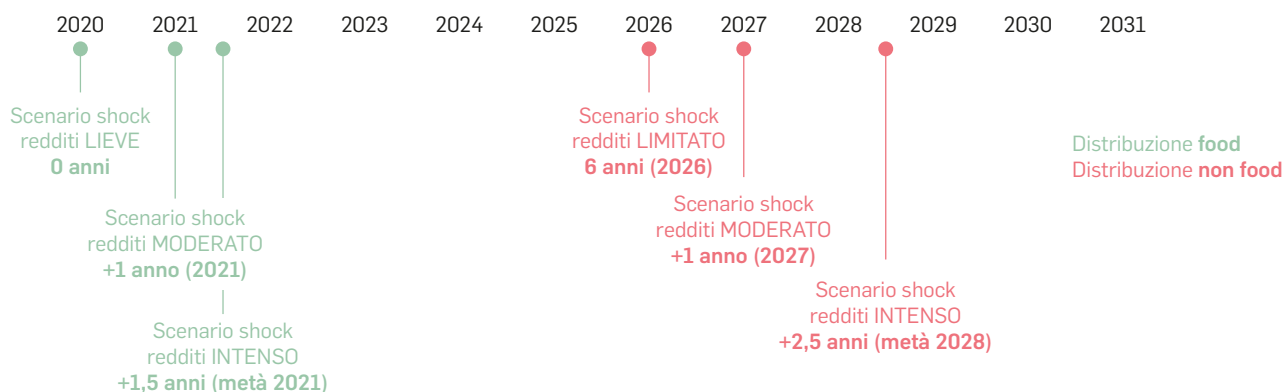
La domanda comunque sottesa a tutti i ragionamenti è: quanto tempo ci vorrà per ritornare ai **livelli pre-crisi**? Il settore della distribuzione Non Food impiegherà, secondo **Valerio De Molli**, ceo di **TEH Ambrosetti**, da un minimo di sei a un massimo di 8,5 anni per tornare ai livelli di consumi e ricavi del periodo pre-crisi, nei diversi scenari ipotizzati. Il settore della distribuzione alimentare impiegherà invece da un minimo di zero a un massimo di 1,5 anni. (VEDI FIGURA 1)

Ma la vera questione di fondo è su quali basi il retail e l'industria di marca potranno reinventare

sé stessi e le relazioni tra di loro e con i consumatori. «Le dinamiche di acquisto – ragiona **Alessandro D'Este**, amministratore delegato **Ferrero** e presidente **IBC (Associazione delle Industrie dei Beni di Consumo)** – sono stravolte. Assistiamo a una scelta dei punti di vendita solo esclusivamente sulla base della **prossimità**, mettendo in crisi quelli localizzati lontani dagli aggregati urbani, a una riduzione della frequenza di visita, a un aumento dello scontrino medio, a una minore propensione all'acquisto di prodotti promozionati (anche a causa della minore offerta proposta), a un orientamento verso i prodotti alimentari di base. Inoltre, l'aumento di oltre il 150% del peso degli acquisti

FIGURA 1

## TEMPO NECESSARIO PER IL SETTORE DELLA DISTRIBUZIONE PER TORNARE AL LIVELLO DI CONSUMI E RICAVI PRE-CRISI

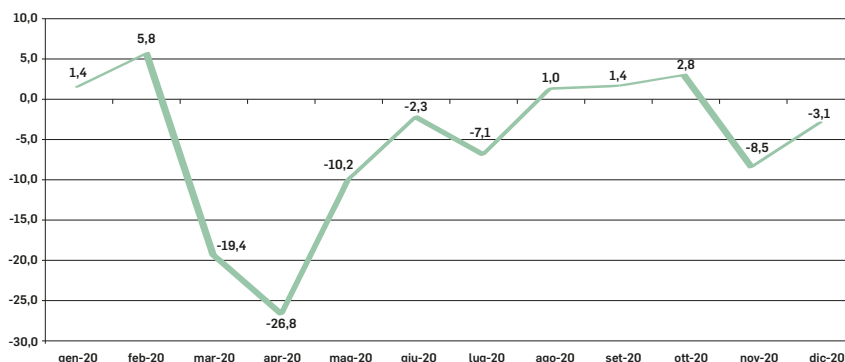


**N.B.** La stima tiene conto del valore di partenza alla fine del 2020 a cui viene applicato un tasso di crescita medio pari alle stime di crescita del Prodotto del Prodotto Interno Lordo reale italiano del Fondo Monetario Internazionale per il 2021. In assenza di stime ufficiali per gli anni successivi, il tasso di crescita a partire dal 2022 è assunto costante e dato dalla media dei tassi di crescita annui del Prodotto Interno Lordo italiano nel periodo 1999-2019 (+0,5%) e del sentiment delle imprese del settore.

**Fonte:** elaborazione The European House – Ambrosetti “Survey alle aziende della Distribuzione e Istat” 2020

## Flessione differenziata per le vendite al dettaglio nel 2020

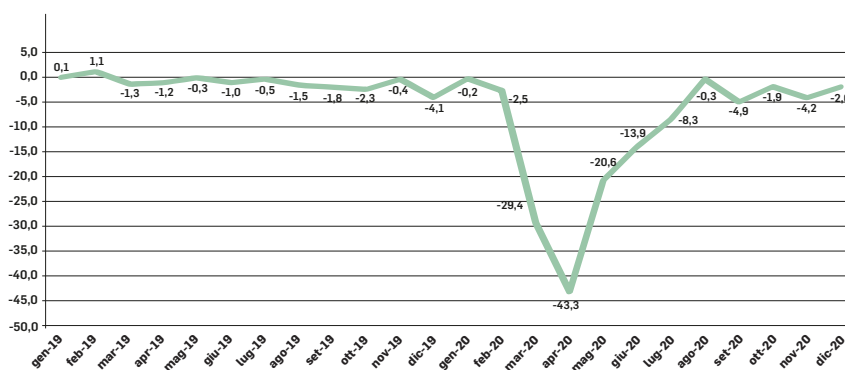
Nel complesso del 2020 le vendite al dettaglio sono state fortemente influenzate dall'emergenza sanitaria, che ha determinato una flessione annua del 5,4%, con una forte eterogeneità dei risultati sia per settore merceologico, sia per forma distributiva. Il comparto non alimentare ha subito una pesante caduta, anche a causa delle chiusure degli esercizi disposte per fronteggiare l'emergenza sanitaria, mentre il settore alimentare ha segnato un risultato positivo. Hanno registrato un marcato calo delle vendite nel 2020 sia le imprese operanti su piccole superfici, sia le vendite al di fuori dei negozi. La grande distribuzione ha risentito negativamente dall'andamento del comparto non alimentare. L'unica forma distributiva a segnare una forte crescita è stata il commercio elettronico. (Istat - nota alle vendite al dettaglio dicembre 2020)



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

## 2020 è un anno nero per la produzione industriale

Il 2020 si chiude con una diminuzione rispetto all'anno precedente dell'11,4%, il secondo peggior risultato dall'inizio della serie storica (che parte dal 1990), dopo la caduta registrata nel 2009. La flessione è estesa a tutti i principali raggruppamenti di industrie e, nel caso dei beni di consumo, è la più ampia mai registrata. Il progressivo recupero dopo il crollo di marzo e aprile ha subito una battuta d'arresto nei mesi recenti, impedendo il ritorno ai livelli produttivi precedenti l'emergenza sanitaria: nella media del quarto trimestre l'indice destagionalizzato è, infatti, ancora inferiore del 3,1% rispetto a febbraio 2020. (Istat - nota produzione industriale dicembre 2020)



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

Nota: dati corretti per gli effetti di calendario

online tramite e-commerce e tramite click & collect è limitato dalla attuale incapacità di adattare sistemi e processi a una esplosione della richiesta». Tendenze che in parte cesseranno, in parte continueranno a esprimersi.

Più “politica” l’indicazione che arriva da De Molli, quando parla

di una politica attiva del “fare” per garantire il rilancio della distribuzione alimentare e Non Food e dell’intero sistema-paese.

«Tre sono gli assi principali di percorso:

- Creare condizioni di contesto per lo sviluppo (favorire

e sbloccare gli investimenti pubblici e infrastrutturali, accelerare lo sviluppo digitale e sostenibile, ridurre drasticamente il peso della burocrazia, esplicitare l’importanza della scuola e dell’università e investire per il suo rilancio).

- Favorire gli investimenti delle imprese (favorire finanzia-

## L’OPINIONE

# Per continuare a essere protagonisti del mercato

*Alessandro D'Este*

**C**i sono alcune tendenze, sperimentate nella fase di lockdown, che si consolideranno.

Una prima sarà il peso degli acquisti dei beni di largo consumo online che da meno dell’1% credo supererà presto il 3%, con uno scalino dovuto a una maggiore confidenza all’accesso alle tecnologie, a una accettazione dei costi di consegna e a un incremento dell’offerta.

Una seconda è il maggior apprezzamento del servizio di prossimità svolto da supermercati, libero servizio e discount a danno degli ipermercati che subiranno un’ulteriore riduzione della loro capacità di attrazione.

Una terza è connessa alle conseguenze economiche del lockdown. Temo che vi sarà una forte tensione sulle aziende di minori capacità finanziarie e un conseguente aumento della disoccupazione. Il conseguente rallentamento della domanda porterà di nuovo attenzione ai prezzi e alle promozioni. Spero, tuttavia, che gli attori dell’IDM e della GDO facciano tesoro dell’esperienza degli anni 2009-2013 e non disperdano valore. Una quarta, per le stesse ragioni del punto precedente, è una possibile accelerazione dei processi di concentrazione sia dell’Industria sia della Distribuzione. L’IDM, dal canto suo, deve continuare a svolgere il proprio ruolo di concentrazione sulla qualità, sull’innovazione, sul rapporto col consumatore.

Non credo che la crisi che stiamo vivendo cambierà il modo con cui verrà percepita la qualità: non solo più aspetti intrinseci al prodotto, ma estensione anche al “purpose” delle aziende. Sostenibilità ambientale e sociale delle stesse saranno fattori sempre più determinanti della percezione della qualità.

L’innovazione che il consumatore continuerà a premiare sarà ancora quella reale, che si raggiunge con investimenti in R&D, con linee industriali nuove.

Infine, il rapporto col consumatore sarà sempre più personalizzato, attraverso l’impiego delle informazioni, reso possibile da risorse tecnologiche e umane di eccellenza.

Quelle marche che avranno i mezzi e la visione strategica di continuare in queste direzioni, continueranno a essere protagoniste del mercato.

D’altra parte, i consumatori valuteranno, con maggiore attenzione, il value-for-money delle proposte e in caso di proposte “fake” andranno verso soluzioni più economiche.

**Alessandro D’Este**  
amministratore delegato Ferrero Commerciale Italia  
e presidente IBC

*\*Tratto dall’intervista realizzata da Luigi Rubinelli*



menti agevolati a lungo termine, assicurare sostegno dal breve al lungo termine anche per le grandi imprese, ribaltare il paradigma verso uno sviluppo sostenibile ed esplicitare la centralità degli investimenti per accelerare la crescita).

- **Sostenere il potere d'acquisto e i consumi** (favorire la crescita dell'occupazione, alimentare, in modo sostenibile, il reddito delle famiglie, rafforzare i meccanismi di incentivi fiscali ed estendere strumenti alternativi di incentivo alla spesa)».

#### GLI ORIZZONTI DI NON FOOD E RISTORAZIONE

L'evoluzione della domanda nei diversi settori produttivi analizzata nell'**Osservatorio Non Food 2020** di **GS1 Italy** consente, secondo **REF Ricerche**, già ora di apprezzare significative differenze nelle tendenze di breve, ma il tema di fondo, per le imprese, è quello di andare **oltre la continuità**. È importante riuscire a leggere la trasformazione produttiva, anticipando i cambiamenti strutturali per gli anni a venire.

Il problema che emerge in questi casi è quello del mismatch tra le caratteristiche della domanda e quelle dell'offerta: non sempre lavoratori e imprese sono nelle condizioni di adattarsi a questa trasformazione adeguandosi al nuovo contesto, o spostandosi da alcune produzioni verso altre. Questo può allora portare al paradosso dell'aumento della disoccupazione per i lavoratori che provengono dai settori dove la produzione cade, a fronte di problemi di carenza di lavoratori nei settori in crescita; allo stesso modo possono verificarsi chiusure di imprese in alcuni settori,

senza che le imprese esistenti siano in grado di realizzare tutti gli investimenti necessari nei settori a domanda più dinamica.

Sono molte le nuove sfide che il settore della **ristorazione** e tutti gli attori della filiera away from home, secondo le ricerche di **TradeLab**, si troveranno ad affrontare: vincoli produttivi, spazi da riformulare, attività da riprogettare, asporto/delivery da integrare, clienti da rifidelizzare e assicurare, conti economici da far quadrare. Dentro questo scenario gli italiani premieranno i locali che sapranno garantire la presenza di pochi avventori in contemporanea (75%), una perfetta pulizia (59%), il rispetto delle norme (53%) e la distanza tra i tavoli (50%).

Non si potrà prescindere comunque dalla trasformazione digitale. «Non solo per le app di consegna o per il click & collect, ma con la presenza di totem per le

ordinazioni per ridurre i contatti con il personale dei locali o i pagamenti digitali. Occorre anche ripensare alla logistica di prossimità, all'offerta di prodotti, al packaging più opportuno per il delivery o il take away, che possa veicolare non solo il brand, ma anche alle informazioni sugli ingredienti e sulla filiera. E al ruolo dei distributori come partner, più che come operatori logistici», spiega **Matteo Figura**, foodservice director Italy **The NPD Group, Inc.**

La ristorazione  
non potrà  
prescindere dalla  
trasformazione  
digitale

#### Bonus statali e tecnologie per la ripartenza del Non Food

**I**l 30,1% degli intervistati dai ricercatori dell'**Osservatorio Non Food** di **GS1 Italy** ha detto di aver deciso di rinviare al 2021 gli acquisti non fondamentali. A concretizzarli contribuiranno alcuni fattori congiunturali, le novità tecnologiche e l'applicazione dei bonus e degli incentivi statali. Dall'analisi storica condotta in questi 18 anni da **GS1 Italy** nell'universo Non Food è sempre emersa la capacità delle innovazioni tecnologiche di stimolare il mercato, interessare i consumatori e far ripartire le vendite. Nel biennio 2021-2022, in particolare, sono attese importanti novità nella telefonia e nell'elettronica di consumo in generale, come la tecnologia 5G e il successivo switch, che richiederà apparecchi televisivi di nuova generazione. Una spinta ai consumi è attesa anche dal ricorso ai bonus e agli incentivi statali, che hanno già determinato risultati positivi in alcuni mercati del Non Food, come gli elettrodomestici e i mobili che hanno beneficiato delle agevolazioni fiscali per interventi di ristrutturazione edilizia e di riqualificazione energetica, come le biciclette e le e-bike (il cui trend è già positivo di per sé), e come i libri non scolastici e i supporti musicali sostenuti dal bonus per neo-diciottenni.

## Selezione darwiniana nella ristorazione

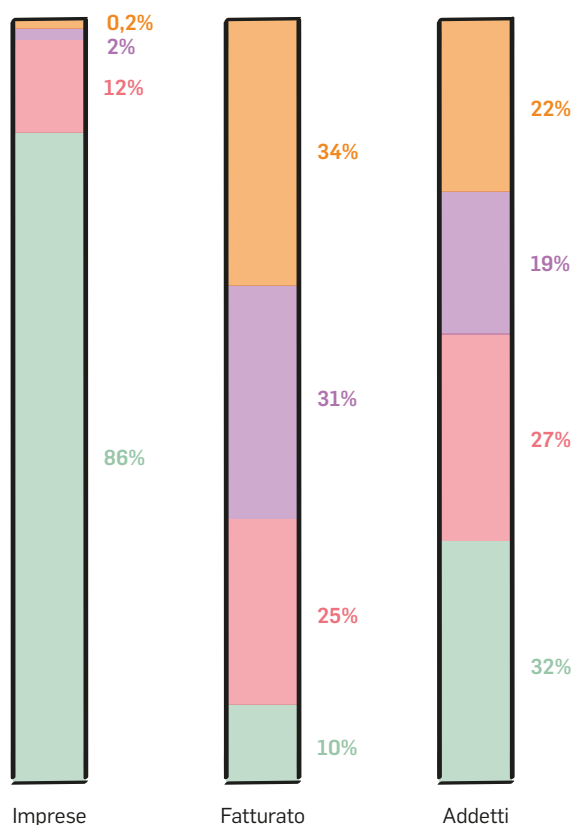
Quale forma prenderà la ripresa della ristorazione? L'estate e l'autunno hanno fatto capire che ci troveremo a vivere in un contesto totalmente diverso da prima, fatto da restrizioni nella frequentazione dei locali. Ma alcuni aspetti di evoluzione del mercato erano già in nuce prima della pandemia. Ne è convinto **Matteo Figura**, foodservice director Italy **The NPD Group, Inc.**: «La crisi agisce da detonatore, da acceleratore di certi fenomeni che avremmo trovato normali probabilmente tra cinque anni. Le avvisaglie del cambiamento già c'erano. Ciò detto, molto probabilmente

chiuderanno le realtà più deboli, le catene resisteranno di più e magari avranno anche la possibilità di occupare aree che si saranno liberate, a costi più sostenibili. In futuro la ristorazione organizzata avrà una rilevanza superiore. Certo per molti ristoranti turistici sarà il momento del ripensamento consorziandosi o entrando in qualche forma di gruppo organizzato, perché per molto tempo i turisti non ci saranno più. Insomma per la ristorazione è arrivato il momento della selezione, ma il processo, lentamente, era già in divenire. Ora sarà solo più accelerato».

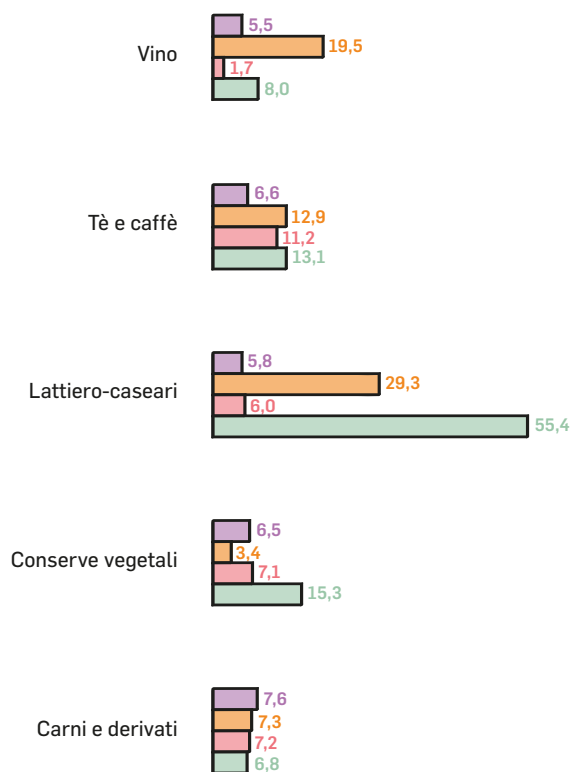
FIGURA 2

## IL GAP DIMENSIONALE DELLE AZIENDE ALIMENTARI ITALIANE

F &amp; B Italia: distribuzione per classi addetti



F &amp; B: fatturato medio per azienda (mln €)



Meno di 10 addetti    10-49    50-249    250 e più

Italia    Francia    Spagna    Germania

Fonte: Nomisma su dati Eurostat 2020

## COMPETITIVITÀ E MERCATO GLOBALE PER L'AGROALIMENTARE

Sul fronte dell'Industria vi sono ancora questioni irrisolte, in particolare la competitività. Così la declina **Francesco Mutti**, presidente di **Centromarca**: «È necessario dare una visione di lungo respiro a tutto il sistema agroalimentare. La **riduzione della burocrazia**, gli interventi sul territorio, perché abbiamo intere **filiere a rischio siccità**, per esempio con un piano di creazione di bacini idrici che consentano di far fronte alla siccità con il recupero delle piogge, che sempre più spesso sono bombe d'acqua, sono ormai improcrastinabili. Soprattutto diventa improrogabile il varo di un piano pluriennale che consenta al settore di sostenere la crisi e concentrarsi per sostenere la sfida sui mercati internazionali».

Infatti lo sviluppo dei mercati esteri è vitale per il settore alimentare e Nomisma fa notare che lo 0,1% delle imprese genera il 52% dell'export complessivo. Un nanismo del settore che fa correre seri rischi nel mercato globale. (VEDI FIGURA 2)

Lo  
**0,1%**  
delle imprese  
agroalimentari  
sviluppa il 52%  
dell'export

«La crescita dimensionale – puntualizza **Alessandro D'Este**, presidente **IBC** – non deve penalizzare però quelle **caratteristiche di eccellenza** che fanno la differenza del made in Italy sul piano competitivo. Sulla qualità dei prodotti, l'Italia ha grandi potenzialità da mettere in atto. Bisogna investire nelle nuove generazioni che possono trovare nell'industria alimentare un settore di attività stabile. E un piano a lungo termine dovrebbe creare anche le premesse per catalizzare gli investimenti delle imprese italiane e attrarre anche investimenti dall'estero».

Le conclusioni di **Nomisma** vanno nella stessa direzione. «Nel post Coronavirus – spiega **Denis Pantini**, responsabile agroalimentare dell'istituto di ricerca – le difficoltà economiche dei consumatori avranno riflessi anche sugli acquisti alimentari. Per questo lo sviluppo dell'export è un obiettivo prioritario. Sul versante interno, il settore agroalimentare assume maggiore rilevanza strategica anche nel percepito dei consumatori e l'italianità delle produzioni ne esce ancor più rafforzata. Oltre alle evoluzioni comportamentali innescate dal lockdown (maggiore utilizzo del digitale, smart working, ecc.), i “fondamentali” alla base delle scelte di acquisto e consumo si sono consolidati: l'attenzione alla sostenibilità, prima considerata soprattutto sul fronte ambientale, ora trova anche una maggior considerazione nei risvolti sociali (salvaguardia occupazionale, sviluppo locale, integrazione di filiera).

Italianità  
e sostenibilità  
prioritarie nelle  
scelte d'acquisto

Diversificare i mercati di sbocco (il 52% del nostro export F&B si concentra in appena cinque paesi), investire nell'innovazione e nella formazione (4.0), cogliere le opportunità offerte dalla politica economica europea (accordi di libero scambio, Green Deal, promozione sui mercati) sono alcuni obiettivi imprescindibili per affrontare le nuove sfide di mercato generate dalla pandemia», conclude Pantini.

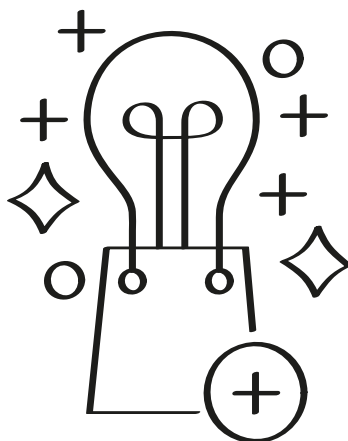
## LA TRASFORMAZIONE IN ATTO

Sulla fase che deve affrontare il sistema del largo consumo si sofferma **Andrea Petronio**, senior partner **Bain & Company**: «Possiamo evidenziare quattro trend principali: le crescenti aspettative dei consumatori si traducono in un'offerta di servizi personalizzati, opzioni per acquisti “ultra comodi”, preferenze verso brand e insegne con marcate **identità valoriali** (sociale, ambientale, emozionale); la crescente popolarità dell'**e-commerce**; il cambiamento dei flussi e delle **dinamiche di acquisto**; i format value che guadagnano quote e accentuano le **pressioni sui prezzi**. Queste tendenze hanno un impatto nella crescita stagnante e nella pressione sui margini e nelle continue trasformazioni tecnologiche per soddisfare i bisogni e aumentare l'efficienza (**Walmart** per esempio negli ultimi sei anni ha riorientato gli investimenti verso IT e digital riducendo fortemente quelli su nuovi negozi e relocation), nella ricerca di ruolo del punto vendita, nell'automazione del lavoro».

Secondo Petronio «gli sviluppi futuri saranno orientati alla ricerca di adiacenze di business, alla costruzione di un ecosistema o alla sua partecipazione con l'obiettivo per il brand/insegna

di diventare un “one stop shop”, utilizzando più leve a disposizione. Vale per i nativi digitali come Amazon e per i retailer tradizionali come Walmart».

Il brand e l'insegna  
si avviano a  
diventare un one  
stop shop



La consapevolezza di questa trasformazione dovrebbe condurre i retailer a mettere a fuoco una nuova proposta di valore che definisca un ruolo importante nei servizi alla persona all'interno della comunità. «I retailer in quanto elemento cardine nelle nostre comunità possono essere uno stimolo all'innovazione supportando l'aggiornamento digitale della società e il radicamento di nuovi stili di vita più sostenibili», aggiunge Curcio di KPMG.

#### RETAIL COME ECOSISTEMA

In questa direzione si stanno muovendo anche alcuni retailer italiani.

#### L'OPINIONE

## Ripensare al backstage della spesa

*Marco  
Cuppini*

**O**ggi la formula emergente è senza dubbio l'e-commerce, sia nella modalità della consegna a casa (tanto agognata) sia del click & collect. Qui lo stress test ha mostrato quanto già si intravedeva prima della crisi: la crescita dell'online nel grocery dipende più dall'offerta che dalla domanda. Oggi la necessità ha fatto aumentare la penetrazione di questa formula anche presso fasce di clientela tradizionalmente più restie, come gli anziani. Il dopo crisi costringerà gli operatori ad accelerare sugli investimenti nell'on-line per rispondere a un numero cresciuto e crescente di clienti. Nuovi magazzini dedicati, riconversioni di punti vendita in dark store, più mezzi per la Distribuzione.

Anche il personale che sta superando la prova dello smart working imposto dagli eventi, in futuro dovrà dimostrarsi all'altezza di lavorare in maniera sempre più flessibile, con un maggior uso di tecnologie e di dati. E i negozi fisici non saranno immuni da ripensamenti: il dibattito sui punti vendita senza cassiere (Amazon Go, per esempio), fatto salvo il loro ruolo che durante la crisi è andato ben oltre a un mero

aspetto funzionale, assume contorni nuovi. Lo stesso dicasi per il mobile payment.

Nell'ambito di quello che definisco il “backstage di fare la spesa”, la logistica sta evidenziando tutta l'importanza che troppe volte in passato è stata sottovalutata. La disponibilità dei prodotti sugli scaffali era da tempo data per scontata; oggi appare come il valore primario e indispensabile del processo distributivo. Passata la crisi occorrerà interrogarsi su diversi temi: la concentrazione in un unico centro distributivo è sempre la scelta migliore? La gestione delle consegne per slot di scarico è diventata una necessità ineludibile? L'automazione? La digitalizzazione dei processi? La visibilità degli stock? Le condizioni di lavoro degli autisti? L'intermodalità e un maggior utilizzo del treno?

Tanti temi, tante domande che assomigliano alla nuova agenda post Covid-19 per il settore del largo consumo.

**Marco Cuppini**

research and communication director GS1 Italy

«La **roadmap dell'innovazione** – spiega **Roberto Selva**, chief marketing & customer officer **Esselunga** – è la somma di tanti ingredienti come la convenienza, l'omnicanalità, intesa come capacità di generare occasioni di spesa per il consumatore in linea con la frammentazione del modo di fare acquisti, l'italianità, che ha avuto un'accelerazione dal lockdown, i dati che con il passaggio dalla intuizione agli analytics diventano fondamentali (per esempio i beacon ci permettono di stilare una mappa dei flussi per orientare meglio la progettazione dei negozi e personalizzare le promozioni), la sostenibilità in quanto pre-requisito, la comunità intesa come restituzione al territorio di ciò che prendiamo.

Ma ci sono anche i **format dei punti vendita** che restano ancora il maggiore investimento perché le persone vanno ancora nei negozi. Si tratta, in questa sfida per il futuro, di essere capaci di creare il format giusto in base alla localizzazione, mantenendo i concetti valoriali dell'insegna (essere una food company) anche nello sviluppo della prossimità. L'architettura, poi, secondo una logica di rigenerazione urbana o di integrazione urbana con i nuovi progetti sempre in funzione dei territori. E poi la comunicazione e l'ossessione per la qualità».

Paritetico, anche se differente, è l'approccio di **Conad**: «Il commercio deve adattarsi a tutti i contesti in cui opera», afferma il direttore generale **Francesco Avanzini**: «È terminata l'epoca del generalismo. Oggi ci avviamo verso una **strategia multiformato** con la salvaguardia della distintività e della prossimità nella quale ci sta il ridisegno

anche dell'ipermercato basato sulla molteplicità delle esperienze fisiche, sensoriali e gustative declinato in tre territori (freschi, famiglia, salute) in negozi più accoglienti, perché il commercio è relazione. Così come ci stanno i negozi specializzati (farmacie, petstore), il ridisegno dell'offerta extra alimentare anche con partnership di peso e la prossimità che fa perno sulla fidelizzazione. L'e-commerce, poi, non è solo spesa alimentare. L'obiettivo è quello di costruire un nuovo ecosistema, una piattaforma digitale unica e integrata per l'offerta di prodotti, servizi, esperienze e soluzioni che consenta all'utente di svolgere con la massima semplicità l'esperienza d'acquisto, dalla scelta del prodotto al pagamento con la verifica in tempo reale del proprio stato dell'offerta e della consegna».

#### LA TECNOLOGIA IN QUATTRO MURA

In questa prospettiva il rapporto tra casa e negozio fisico, tra esperienza online ed esperienza fisica è una delle chiavi della prossima trasformazione.

La pandemia ha certamente accelerato omnicanalità e innovazione, ma è un fatto che molte aziende sono ancora impreparate ad affrontare la trasformazione digitale. «La casa si è rivalutata come luogo in cui ci difendiamo dal virus, ma il punto vendita continuerà a essere un luogo di esperienza», dice **Mario Resca**, presidente di **Confimprese**. Non a caso, di fronte a decine di chiusure di punti vendita periferici, i grandi retailer stanno investendo sui flagship store nelle città più importanti, dove gli strumenti digitali sono al servizio del rafforzamento del rapporto con i clienti.

## Il rapporto tra casa e negozio è una delle chiavi della trasformazione del retail

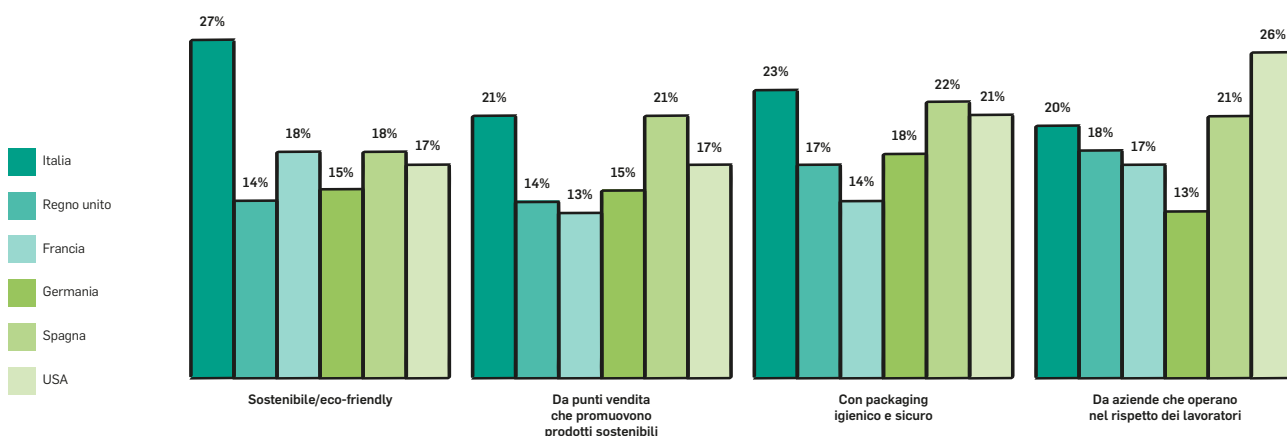
Persino il gigante dell'e-commerce ragiona sugli sviluppi futuri dei negozi fisici. «Mentre parliamo di e-commerce – argomenta **Mariangela Marseglia**, country manager Italia e Spagna **Amazon** – dobbiamo renderci conto che il delivery appartiene al passato: negli Stati Uniti è stata appena lanciata una tecnologia di riconoscimento biometrico della mano, che consente di uscire dal negozio senza pagare, per esempio. Occorre pensare non a un miglioramento incrementale dell'esistente, ma a un **nuovo concetto di punto vendita** (intelligenza artificiale, quantum computing, interazione vocale con gli scaffali) ed essere consapevoli che a un certo punto arriverà lo tsunami guidato da qualche player a cambiare l'online. Occorre capire come anticipare l'evoluzione per non farci travolgere. Verrà il momento in cui non conterà più pensare ai flussi, perché i negozi saranno un concentrato di tecnologia con quattro mura attorno».

#### SOSTENIBILITÀ STRATEGICA

Uno degli innegabili effetti del Covid-19 è stato quindi anche quello di spostare l'attenzione delle imprese sul **rapporto tra innovazione e sostenibilità**, in linea con le propensioni dei consumatori e anche con le decisioni prese dalla Commissione europea nell'agenda 2019-2025, con

FIGURA 3

## L'ATTENZIONE DEI CONSUMATORI ALLA SOSTENIBILITÀ, UN CONFRONTO EUROPEO



Fonte: Rapporto Coop 2020

### L'OPINIONE

## Linguaggio standard, non una babele di lingue

*Francesco Pugliese*

**S**ostenibilità e digitalizzazione sono il cuore dell'impegno di **GS1 Italy** per il prossimo triennio. Ma la sostenibilità non può esistere senza la standardizzazione dei processi. Il terreno nel quale si muove **GS1 Italy** è l'identificazione chiara e trasparente dei prodotti e dei processi per tutti, attraverso standard tecnologicamente evoluti.

Anche l'Agenda europea contempla questo legame tra la digitalizzazione delle informazioni e la sostenibilità. Se ci riferiamo per esempio all'economia circolare, è abilitata da dati di prodotto e di supply chain standard, strutturati, affidabili, disponibili e scambiabili e il fattore critico di successo è consentire al prodotto di parlare attraverso il packaging. Le informazioni in esso contenute hanno una rilevanza per la connessione tra fisico e virtuale. Come? Con due strumenti come **Immagino**, per la digitalizzazione delle informazioni contenute in etichetta e **Allineo**,

per rendere univoche tali informazioni tra Industria e Distribuzione. E renderle trasparenti al consumatore. Si producono ogni anno centinaia di bilanci di sostenibilità. Ebbene, come **GS1 Italy** abbiamo sviluppato strumenti di misurazione delle emissioni di CO<sub>2</sub> certificati e stiamo lavorando per uno strumento di misurazione dell'economia circolare. Solo misurando si consente chiarezza e trasparenza nei confronti delle persone.

Standardizzare significa avere un linguaggio comune e nell'epoca in cui i dati aumentano la loro importanza è necessario poterli leggere nello stesso modo. La distribuzione opera in una filiera complessa e ha bisogno di processi più efficaci ed efficienti, non di vivere in una babele di linguaggi.

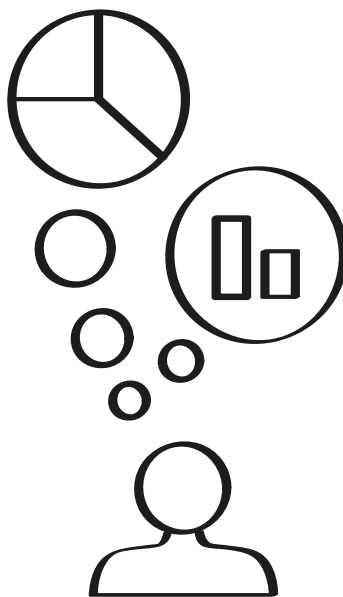
**Francesco Pugliese**  
presidente **GS1 Italy**



l'impegno per il Digital Deal e per il Green Deal. (VEDI FIGURA 3)

È questa la linea di demarcazione tracciata per il sistema del largo consumo, come testimonia anche l'attività di GS1 Italy.

Se gli italiani sono interessati all'innovazione, argomenta Alessandro D'Este, «questa deve essere distintiva e sostenuta attraverso investimenti adeguati, altrimenti l'industria del largo consumo non avrà possibilità di imporsi. Non è più tempo di innovazioni tattiche con dispersione di energie delle imprese produttrici e del retail. Vi è poi un tema di **reputazione** che deriva dalle scelte di sostenibilità: fare bene all'ambiente e alla società sono elementi fondamentali nel rapporto con i consumatori. Così come lo sono l'ascolto, il rispetto, la personalizzazione



della relazione, per arrivare a differenziare maggiormente le promozioni e a renderle più precise. Per evitare di ricadere nel vortice degli investimenti in prezzo e promozioni che ha caratterizzato l'Industria e la Distribuzione nella crisi del 2009-2014».

Fare bene  
all'ambiente  
e alla società è  
fondamentale nel  
rapporto con  
i consumatori

## Innovazione e sostenibilità: parlano i protagonisti

«**E**ntro il 2030 siamo impegnati ad alimentare i magazzini e i nostri edifici con fonti rinnovabili e a trasformare i mezzi da benzina e diesel in elettrici, prevedendo anche un progetto di riforestazione come compensazione. Se diamo l'esempio, possiamo fare in modo che altre realtà importanti possano fare la stessa cosa. Più siamo, meglio facciamo»

**Mariangela Marseglia**, country manager Italia e Spagna **Amazon**

«Dopo le capacità dimostrate durante il lockdown, la filiera ha bisogno di essere aggiornata nel suo deficit di efficienza, proprio nella sua sostenibilità ambientale ed etica. Emblematico il caso dell'home delivery del cibo, che ha distrutto la categoria dei piatti pronti nei negozi, consentendo ai consumatori di prendere decisioni immediate e di non dover programmare. Ma sta in equilibrio economico? Come farlo stare? Il problema, grande come un macigno, sta nella sua logistica umana, nell'equa remunerazione. Allora la sostenibilità è tanto ambientale, quanto economica e sociale»

**Maura Latini**, direttore generale **Coop Italia**

«Quando non c'è una storia solida da raccontare, si finisce a discutere di prezzo. Le tecnologie come la blockchain ci

aiutano a farlo, raccontando la realtà della filiera composta da 1.500 agricoltori italiani che coltivano l'orzo e i 150 che coltivano il mais che utilizziamo per Nastro Azzurro. Ma il ruolo della Distribuzione è quello di fare delle scelte: un approccio darwiniano del retail può rendere l'Industria più forte e più innovativa».

**Enrico Galasso**, amministratore delegato **Birra Peroni**

«Investimenti significa espandere la rete per aumentare le possibilità di lavoro e garantire benessere verso il futuro ma anche, in quanto parte di un gruppo mondiale, poter permettere ad aziende italiane di esportare all'estero. Stiamo parlando di 1,6 miliardi di valore, di cui 400 milioni di ortofrutta verso altri paesi dove siamo presenti».

**Massimiliano Silvestri**, presidente **Lidl Italia**

«La consegna in quattro ore, i prodotti "dove vuoi quando vuoi" quale impatto etico e ambientale hanno? Raramente, poi, vi è un collegamento tra l'innovazione e il modello aziendale sostenibile. La sostenibilità è ormai ineludibile. Persino in Cina».

**Fausto Caprini**, ceo **Retex**

L'innovazione ancor prima che sul prodotto è infatti nelle **relazioni con i consumatori**, secondo **Marco Pedroni**, presidente **ADM (Associazione Distribuzione Moderna)** e presidente **Coop Italia**: «Oggi sta accadendo che la pandemia ha accelerato la **polarizzazione dei consumi**. Da una parte quelli premium e dall'altra quelli basici. E non è un fatto positivo che una buona parte della popolazione si orienti al prezzo. La segmentazione non

può essere solo quella in base al prezzo. C'è la differenziazione nei gusti e negli orientamenti ed è giusto dare risposte più articolate. La Distribuzione ha a disposizione due leve: i prodotti di marca e i prodotti MDD, che hanno ormai raggiunto un'ampia articolazione di proposte a prezzi convenienti.

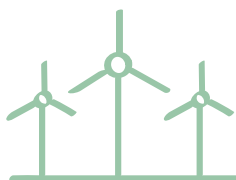
La sfida per tutta la filiera alimentare è quindi quella di offrire **prodotti accessibili per tutti**.

Con l'Industria abbiamo da poco siglato un accordo per affermare la legalità e la correttezza delle relazioni e il contrasto a qualunque pratica sleale in tutti gli stadi della filiera. È un campo di collaborazione con tutte le parti della filiera senza cui non si produce vantaggio per i consumatori. Non c'è solo la tecnologia, c'è anche l'**innovazione sociale**. All'incertezza dobbiamo rispondere con qualità, sicurezza, convenienza».

FIGURA 4

## LO SCENARIO DELLA RETAIL TRANSFORMATION

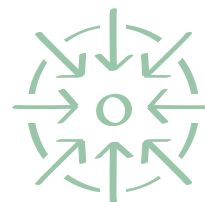
Green New Deal



Alleanze generazionali



Inclusività digitale



Consumo di prossimità  
fisica e digitale



Retail online  
e "di precisione"



Bene comune  
ed etica aumentata



Catene della fiducia  
e protocolli collaborativi



Qualità dello spazio  
e del tempo di vita



Tecnologia al servizio  
del calore umano





All'incertezza  
si risponde con  
qualità, sicurezza,  
convenienza

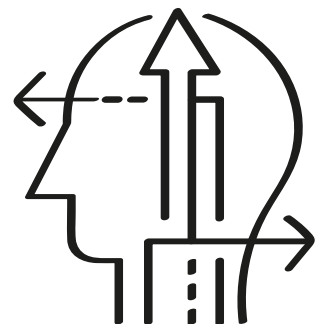
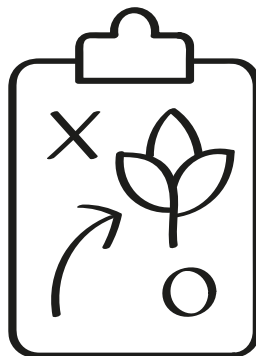
C'è accordo sulla necessità di ricercare nuovi modelli, ma nel progettare l'innovazione occorre mettere in agenda alcuni temi, secondo **Fausto Caprini**, ceo **Retex**: «La sostenibilità è una priorità strategica che deve orientare il management; occorre un posizionamento preciso dei valori proposti ai consumatori, facendo attenzione alle promesse che si fanno; vi sono opportunità di volumi e margini perché i clienti premieranno le strategie sostenibili».

La visione del futuro per il retail sembra spostarsi quindi su sfide valoriali, verso la **social innovation** nelle sue varie declinazioni. (VEDI FIGURA 4)

«Nel nuovo mondo che andremo ad abitare – spiega **Francesco Morace**, presidente **Future Concept Lab** – la tecnologia sarà al servizio del calore umano, ci sarà un grande ritorno della dimensione sensoriale da cui una rinascita del negozio fisico. Ma dai grandi retailer ci si attende che siano apripista di ciò che tutti dovranno fare. La catena

della fiducia, che si è affermata accanto alla catena del valore, avrà un ruolo importante se collegata con la responsabilità e la reciprocità, come riaffermazione del bene comune. La salute, per esempio, dipende dai comportamenti reciproci. La **catena della fiducia**, che è condivisione delle regole, è anche una partita dello scambio simbolico con chi si impegna seriamente sulla sostenibilità e chi è in grado di lavorare su protocolli collaborativi, che significa cooperare su progetti offrendo il proprio contributo senza richiedere nulla in cambio. Il retail in questo ambito è un facilitatore, un connettore delle alleanze generazionali in tema di tecnologia, per esempio. Saremo, in sostanza, tutti più sensibili ai temi valoriali»

Ma le sfide poste dalla crisi del Covid-19 non si esauriranno in tempi brevi. Le imprese vincenti di questa sfida saranno quelle che sapranno adattarsi meglio e prima delle altre al cambiamento, trasformando questa crisi in un'opportunità. ■



# L'e-commerce non è più una nicchia

Più prodotti e meno servizi. Con la crisi innescata dalla pandemia l'e-commerce ha fatto il suo ingresso nell'età matura anche in Italia. Con il consumatore sempre connesso con lo smartphone, la richiesta di omnicanalità si diffonde. Il ruolo degli standard a supporto delle strategie omnicanale.

**S**embrerebbe un paradosso, ma dopo anni di crescita, nell'anno della pandemia l'e-commerce diminuisce del -3% sul 2019 per un valore complessivo degli acquisti online di 30,6 miliardi di euro.

Ma è il risultato di una doppia velocità: i prodotti hanno registrato acquisti per 23,3 miliardi con un balzo del +31% (+5,5 miliardi), mentre i servizi (viaggi, turismo e ticketing eventi i principali artefici) sono scesi del -41% a 7,1 miliardi di euro. Un gap che potrebbe aumentare ancora con il lockdown dell'autunno e di Natale.

La doppia velocità  
dell'e-commerce:  
prodotti

+31%

servizi

-41%

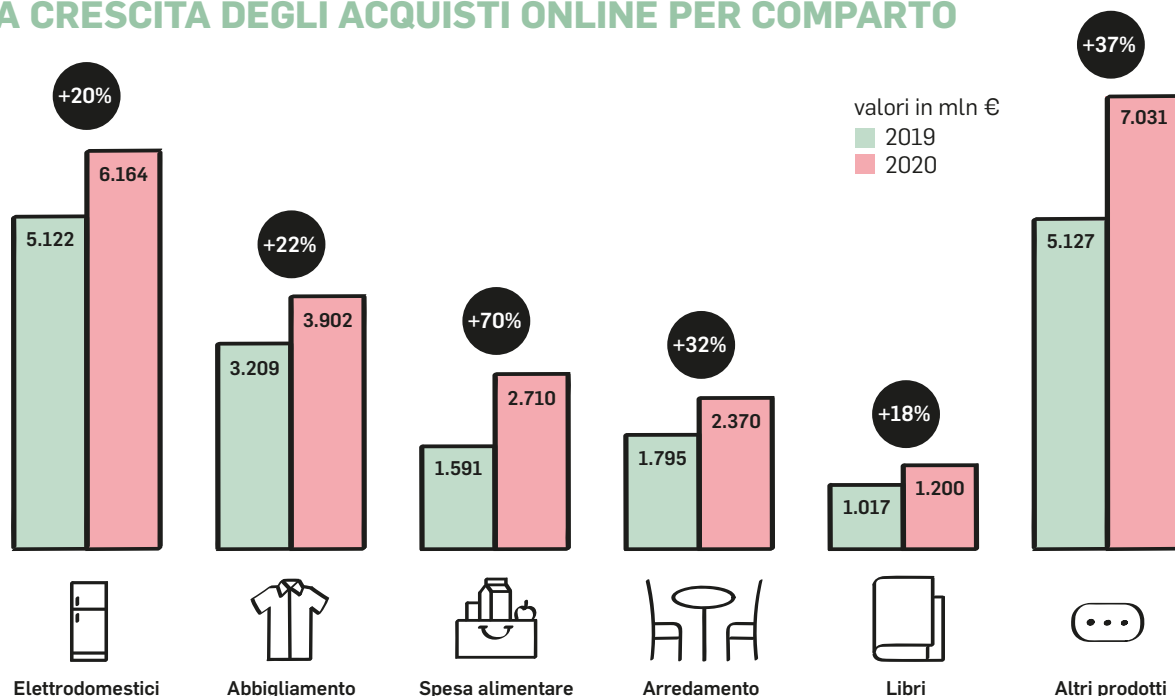
Nei prodotti, i settori più maturi (abbigliamento, informatica-elettronica, editoria) crescono con un tasso sostenuto ma sotto la media di mercato, invece i comparti emergenti (food & grocery, arredamento e casa) registrano ottimi risultati con ritmi di crescita molto più elevati. Buona anche la crescita delle categorie racchiuse in "altri prodotti" (+37% rispetto al 2019), come beauty e pharma, ma anche giochi e ricambi d'auto. (VEDI FIGURA 1)

## LA MATURITÀ DELL'E-COMMERCE

In valore assoluto sono tre i comparti che contribuiscono maggiormente ai 5,5 miliardi di

FIGURA 1

## LA CRESCITA DEGLI ACQUISTI ONLINE PER COMPARTO



Fonte: School of Management Politecnico di Milano “Osservatorio eCommerce B2C” 2020

euro di incremento totale: food & grocery (1,1 miliardi), informatica ed elettronica di consumo (1 miliardo) e abbigliamento con 700 milioni.

Altri indicatori: i flussi gestiti dall'e-commerce riguardano oltre 100 milioni di spedizioni con più di un milione di pacchi gestiti ogni giorno. Dallo smartphone si acquistano prodotti per 13 miliardi (+45%), ponendo all'attenzione dei merchant la necessità di riprogettare strategia e usabilità dei siti a misura dello strumento preferito dagli italiani.

Più di 1 milione  
di pacchi gestiti  
al giorno

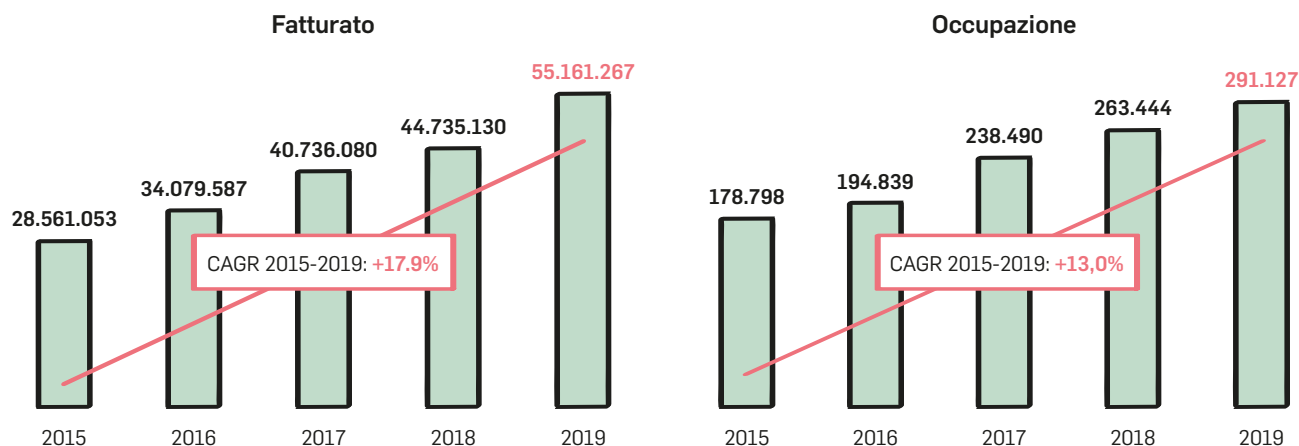
«Nel 2020 nella sola componente di prodotto – afferma **Valentina Pontiggia**, direttore dell'Osservatorio eCommerce B2C del Politecnico di Milano – l'incidenza dell'e-commerce B2C sul totale vendite retail passa dal 6% all'8% (+2 punti percentuali rispetto al 2019). Significa che in un solo anno abbiamo avuto un salto evolutivo che generalmente ottenevamo in almeno due anni. Inoltre è il primo anno in cui le imprese tradizionali crescono più delle dot.com. Il 57% dei negozi chiusi durante il lockdown unito alle esigenze dei consumatori ha prodotto uno dei cambiamenti più profondi e radicali nel retail, con un'ibridazione molto forte tra i due mondi. Possiamo quindi affermare che l'e-commerce è un settore maturo». Quanto ai comparti, nel 2020 la penetrazione

vale il 40% nel turismo e trasporti, il 34% nell'informatica ed elettronica, il 29% nell'editoria e il 15% nell'abbigliamento. In quelli meno maturi, l'arredamento e home living raggiunge il 13%, le assicurazioni l'8% e il food & grocery l'1,7%.

L'incidenza  
dell'e-commerce  
sulle vendite retail  
passa dal 6% all'8%

FIGURA 2

## ANDAMENTO DEL FATTURATO E DELL'OCCUPAZIONE DELLA RETE DEL VALORE DELL'E-COMMERCE E DEL DIGITAL RETAIL IN ITALIA (€ MIGLIAIA E VALORI ASSOLUTI; CAGR\*), 2015-2019



Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA -Bureau van Dijk per Consorzio Netcomm 2020

### LA RETE DEL VALORE

Tutto ciò consente di considerare il retail digitale un settore rilevante per la crescita non tanto per i numeri assoluti, ma per le dinamiche. Se n'è occupato il report "Il ruolo e il contributo dell'e-commerce e del digital retail alla crescita e alla trasformazione digitale" di Netcomm con The European House Ambrosetti, dal quale si rileva che la rete del valore dell'e-commerce e del digital retail in Italia ha generato nel 2019 un fatturato di 55 miliardi di euro (58,6 miliardi stimati nel 2020) e coinvolge su scala nazionale 678mila imprese e il 16% dei 1.215 settori dell'economia italiana. (VEDI FIGURA 2)

# 58,6

mld €  
la rete del valore  
stimata nel 2020  
per il retail digitale

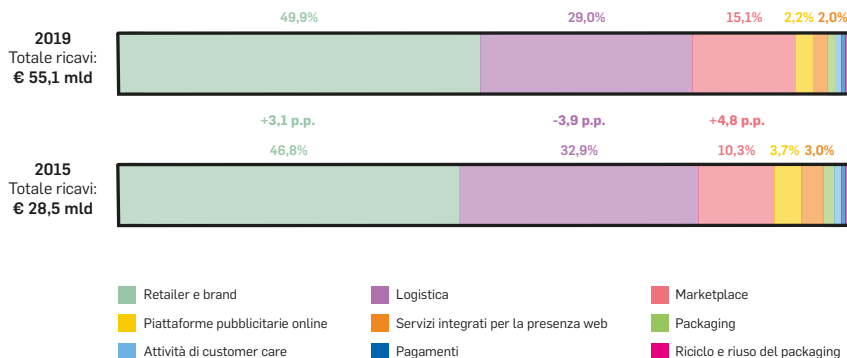
Inoltre è al terzo posto tra le 99 attività economiche italiane per incidenza sul fatturato del settore privato in Italia nel 2019, ed è stato uno dei settori che ha incrementato di più il proprio peso relativo sul fatturato complessivo delle imprese italiane con una crescita del 19,2%. Nello stesso anno, poi, la rete ha inciso profondamente sulla crescita dell'occupazione delle imprese italiane, con un contributo del 6,7% sul totale, collocandosi, anche in questo caso, al terzo posto tra i settori economici per variazione dell'incidenza sull'occupazione italiana. Tra i 291 mila italiani occupati nella rete dell'e-commerce e digital retail nel 2019, 154

## La rete del valore dell'e-commerce

Il settore legato agli acquisti online in Italia nel 2020 genera un incremento di ricavi per 3,5 miliardi di euro (+6,3% sul 2019, un trend decisamente più contenuto rispetto al tasso medio del +18% degli ultimi cinque anni). Quasi il 70% degli operatori del segmento, ossia i merchant (gli operatori che offrono prodotti e servizi) e i brand owner (distributori di prodotti di marca che hanno attivato strategie e canali di vendita diretta online)

e il 60% delle aziende business partner che "abilitano" il settore del commercio elettronico (servizi integrati per la presenza web, piattaforme pubblicitarie online, attività di customer care, packaging e logistica) prevedono inoltre di rafforzare la propria forza lavoro per il canale e-commerce nel 2020, incrementando un'occupazione di settore che già lo scorso anno, prima della pandemia, contava oltre 290 mila lavoratori nel nostro paese.

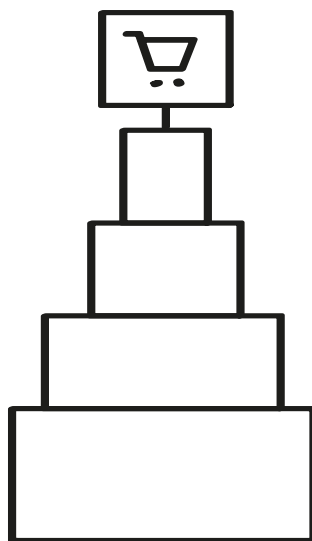
### CONFRONTO DEL FATTURATO DELL'E-COMMERCE (%) TRA 2019 E 2015



**Fonte:** elaborazione The European House-Ambrosetti su database costruito ad hoc e analisi dei bilanci da AIDA -Bureau van Dijk per Consorzio Netcomm, 2020

mila lavoratori sono impiegati nel macro-settore delle vendite online (con una crescita annua del 12% tra il 2015 e il 2019) e 136 mila nell'aggregato dei servizi a supporto (con un tasso di crescita media del 14,2%). Quasi la metà del fatturato nel 2019 è stato generato da imprese di grandi dimensioni (43,9%), ma anche le PMI e le microimprese hanno visto il loro fatturato aumentare: le piccole imprese contano per il 22,2% del totale, le medie imprese per il 18,8% e le microimprese per il 15,1%.

«L'e-commerce è tra i primi dieci settori in Italia per maggior incremento del valore di fatturato per addetto tra il 2015 e il 2019 – commenta **Roberto Liscia**, presidente di **Netcomm** –. Come emerge chiaramente dalla ricerca,



si tratta di una rete di valore che contribuisce in modo significativo allo sviluppo economico e produttivo del nostro paese e all'incremento della competitività delle imprese a livello internazionale. Ma per poter continuare a sostenere la crescita di questo settore è necessario colmare il gap rispetto ai principali mercati in Europa, attraverso interventi di sistema che garantiscano uno sviluppo sostenibile delle imprese nel medio-lungo termine, e ancor più alla luce della situazione dettata dall'emergenza da Covid-19».

### ACQUIRENTI DA SALTUARI AD ABITUALI

«La crisi sanitaria – prosegue Liscia – ha infatti generato un'evoluzione digitale senza precedenti degli stili di vita degli italiani, andando a

## Il futuro dei marketplace transfrontalieri in Europa

**I**l mercato totale del commercio elettronico transfrontaliero in Europa (UE a 28 paesi) rappresenta, secondo uno studio di **Cross-Border Commerce Europe**, la piattaforma che guida l'e-commerce transfrontaliero in Europa, un fatturato pari a 143 miliardi di euro nel 2019 (viaggi esclusi), di cui 84 miliardi di euro, pari al 59%, generati dai marketplace. **Amazon** rappresenta la fetta di mercato maggiore con un fatturato di 32 miliardi di euro.

Tra i Top 100 marketplace, il 56% sono B2C con Amazon, eBay e AliExpress sul podio; quasi la metà di loro dispone del proprio stock di prodotti. Il 68% sono marketplace "puri" che non vendono i propri prodotti ma solo quelli di soggetti terzi come Discogs, Wish, Farfetch e Bandcamp. I marketplace C2C rappresentano il 36% di questa Top 100, con le piattaforme inglesi Depop e Bump in testa, seguite da Germans Hood, Mobile.de e Rebelle, Belgian Delcampe, French Vestiaire Collective e Dutch Marktplaats. Oltre il 10% si concentra su aste come The Salesroom.

I beni di seconda mano sono venduti dal 41% di questa Top 100, guidata da Vinted. Un nuovo tipo di marketplace sta emergendo nel settore dell'abbigliamento di seconda mano C2C e P2P con app mobili come StockX, Depop e Grailed. Grazie al Coronavirus, nuove abitudini di acquisto potrebbero segnare la fine del "fast fashion made in China". Si tratta dell'effetto "Blue Planet".

Spesso pensate come social e content commerce, alcune nuove piattaforme stanno irrompendo sulla scena dell'e-commerce. I consumatori diventano influencer e interagiscono tra loro tramite un pulsante di acquisto su piattaforme statunitensi come Instagram, Pinterest, Snapchat e Facebook. La Cina è all'avanguardia con le app mobili tra le quali TikTok, lanciata nel 2016, è la più popolare.

### LE PREVISIONI

- La quota totale di mercato dei marketplace globali crescerà dal 59% al 65% nel 2025. La pandemia di Coronavirus sta stimolando lo shopping online transfrontaliero sui marketplace. In effetti, i consumatori preferiscono

queste piattaforme per i loro ordini frequenti e ripetitivi. La maggior parte di loro sono clienti "Prime" e quindi estremamente fedeli. I marketplace spesso superano i marchi e i rivenditori in quasi tutti i parametri delle preferenze dei consumatori. La qualità del prodotto, la sua unicità, la disponibilità e il prezzo sono i principali criteri di differenziazione. I consumatori effettuano le ricerche sui prodotti direttamente su queste piattaforme prima che su Google. Amazon rimarrà il leader nel 2025 raggiungendo i 50 miliardi di euro di fatturato.

- I marketplace "puri" aumenteranno la propria quota di mercato dal 68% al 75% nel 2025. Entro il 2025, la metà dei primi 100 marketplace saranno piattaforme C2C. Ebay Europe, leader in questo segmento C2C punta a raggiungere 25 miliardi di euro e ha appena festeggiato il suo 25° anniversario ai primi di settembre.
- Si stima che entro il 2025 la vendita di capi di abbigliamento di seconda mano sarà 1,5 volte superiore a quella del fast fashion e rappresenterà il 13% del guardaroba medio. Tale crescita è guidata dai Millennial e dalla Gen Z, con i consumatori di età compresa tra i 18 e i 37 anni che acquistano 2,5 volte di più rispetto ad altre fasce d'età. La quota di merci usate C2C scenderà dal 41% al 50%.

La Commissione e il Parlamento europeo hanno pubblicato una proposta per una nuova normativa al fine di rendere più trasparenti le piattaforme online. Le nuove norme dell'UE obbligano le piattaforme online a intraprendere diversi passaggi aggiuntivi, tra cui la revisione dei rispettivi termini e condizioni, la definizione di un regolamento sui dati e la creazione di un sistema di gestione dei reclami, un incentivo per stimolare le vendite e gli acquisti sui marketplace.

modificare profondamente anche i comportamenti di acquisto. Con l'ingresso nel paniere degli acquisti dei prodotti comuni è aumentata la sensibilità al prezzo (diverso da quello cui l'online ci aveva abituati), al servizio, alla qualità del prodotto».

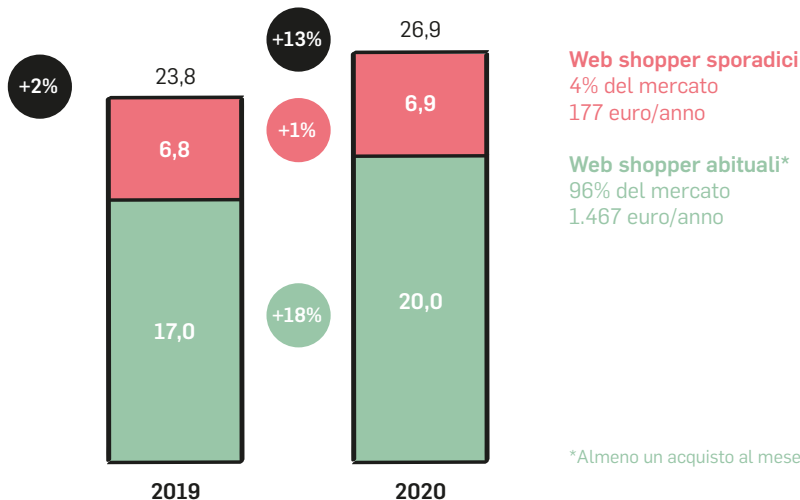
Secondo una ricerca di IRI per Netcomm il 2020 ha visto

un'esplosione nelle vendite digitali di prodotti confezionati di largo consumo, che settimanalmente hanno tenuto una crescita che non è mai scesa sotto il 50%, con il canale virtuale che ha raggiunto picchi del 288%. E questo cambiamento nelle abitudini di acquisto non è venuto meno nella fase successiva:

il 36% ha continuato a fare la spesa online, privilegiando i siti web della GDO, con un aumento della customer satisfaction arrivata a una valutazione di 7,5 contro il 6,5 nel periodo della pandemia. La spesa alimentare online, dunque, è entrata a tutti gli effetti tra le abitudini di consumo degli italiani.

FIGURA 3

## I WEB SHOPPER ITALIANI MEDIA MENSILE IN MILIONI



Fonte: School of Management Politecnico di Milano  
“Osservatorio eCommerce B2C” 2020

Il  
**36%**  
degli acquirenti via  
web ha continuato  
a fare la spesa  
online anche dopo  
il lockdown

«Con circa 3 milioni in più di web shopper abituali – riprende Liscia – e oltre 1,3 milioni di clienti che si sono avvicinati all’e-commerce per via del lockdown, l’e-commerce non è più un fenomeno di nicchia. (VEDI FIGURA 3)

Ma c’è di più. È molto forte e presente la **richiesta di omnicanalità**. Gli intervistati nelle nostre ricerche affermano di continuare a comprare online, ma vogliono

tornare a comprare anche nel fisico, utilizzando i negozi per ritirare o per cambiare la merce acquistata online».

### LO SMARTPHONE A SUPPORTO DEL RETAIL

In un paradigma di omnicanalità lo smartphone è diventato l’alleato primario del punto vendita con campagne di “drive to store” e l’utilizzo all’interno dei negozi fisici.

Diventato il mezzo principale dell’**internet advertising** (sul mercato raggiunge, infatti, una quota del 52% contro il 48% della componente desktop più tablet), lo smartphone è sempre più centrale e rilevante anche nell’ambito della vendita online vera e propria, a differenza di qualche anno fa. Nel 2019, infatti, il valore degli acquisti online da questo dispositivo costituisce il 40% dell’e-commerce totale (era il 34% nel 2018 e il 26% nel 2017)

per un valore assoluto di 12,48 miliardi di euro. La crescita è pari a 3,1 miliardi (+33%) e rappresenta il 75% di quella dell’e-commerce complessivo. E per il 2020 il valore assoluto raggiunge i 15,7 miliardi di euro (+22%) e rappresenta il 51% degli acquisti online.

**15,7**  
mld €  
gli acquisti  
da smartphone  
nel 2020

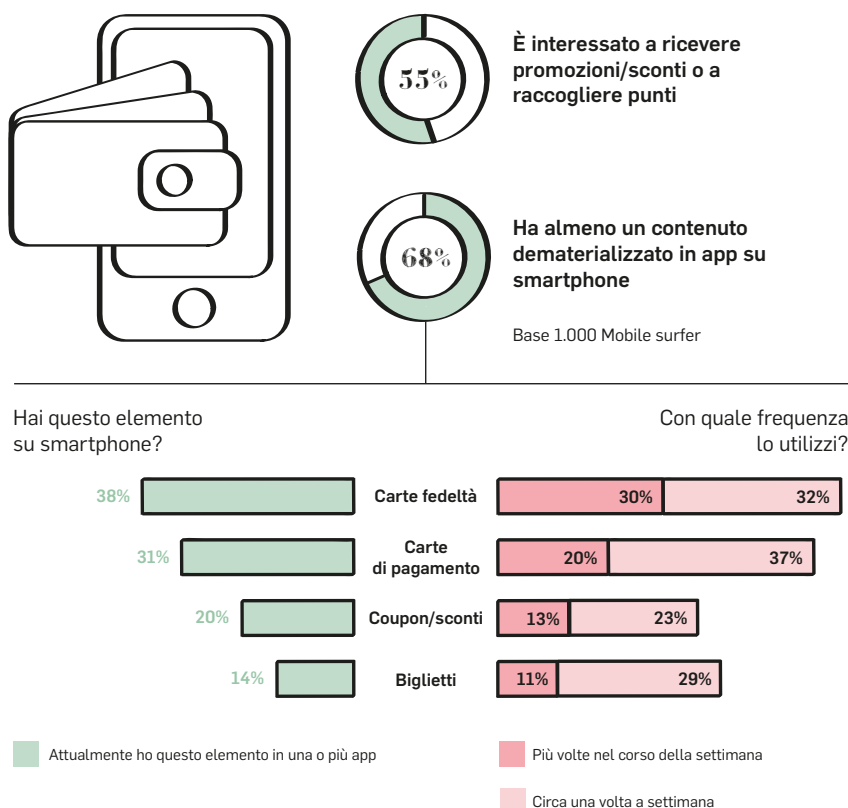
Secondo l’**Osservatorio Mobile B2C strategy** della **School of Management del Politecnico di Milano**, il dispositivo mobile è l’unico che copre l’**intero processo di acquisto** arrivando a misurare l’efficacia delle campagne promozionali e di stimare l’impatto sulle vendite in negozio con soluzioni che prevedono, per esempio, la misurazione dell’incremento delle vendite in modalità probabilistica, incrociando alcuni dei KPI come il tempo di permanenza del punto vendita, l’incremento delle visite, la loro frequenza, il costo per visita incrementale, il giorno di maggiore affluenza, con i dati di vendita degli store che hanno attivato l’iniziativa o lavorando su un sistema di campionatura, cioè confrontando le vendite dei negozi coinvolti nella campagna con quelle nei negozi non coinvolti, e attribuendo le eventuali vendite incrementali a essa.

Dalla ricerca effettuata da **Doxa** per l’Osservatorio emerge che il 55% dei mobile surfer è interessato a **ricevere promozioni**,



FIGURA 4

## MOBILE PROMO, LOYALTY E WALLET



Fonte: School of Management Politecnico di Milano “Osservatorio Mobile B2C Strategy” marzo 2020

offerte e raccogliere i punti fedeltà dallo smartphone. Inoltre il 38% dichiara di aver già dematerializzato una o più carte fedeltà e il 20% i buoni sconto. Anche la frequenza di utilizzo è elevata: per esempio, il 62% di chi ha digitalizzato le carte fedeltà le utilizza almeno una volta a settimana dal proprio smartphone. (VEDI FIGURA 4)

Oltre a collaborazioni con applicazioni di terze parti, circa il 60% dei retailer tra i top player per fatturato ha sviluppato un'app proprietaria. Infine è

interessante evidenziare come alcune realtà abbiano introdotto iniziative legate all'utilizzo dello smartphone all'interno del punto vendita, come **Zara**, che nel suo negozio in centro a Milano permette di ritirare gli ordini di click & collect scansionando un QR code presente sullo smartphone. Vi sono poi realtà come **Nike** (anche se solo nel punto vendita in centro a Milano) o **Carrefour**, che consentono di scansionare i prodotti in autonomia per poi pagare in una cassa dedicata o direttamente in app.

«I retailer stanno comprendendo che l'integrazione del touch point mobile con le piattaforme digitali è strategica, perché lo smartphone è rilevante in molte attività (drive & collect, drive to store, redimere coupon), perché migliora la profilazione del consumatore e consente di effettuare promozioni in tempo reale sul punto vendita. Certo i retailer che avevano già investito precedentemente in attività digitali hanno continuato ad avere buona presa sul mercato», commenta **Roberto Rocchi**, country manager **Toshiba Global Commerce Solutions**.

## MODELLI DI VENDITA INTEGRATI

Dall'esperienza della pandemia emergono nuovi comportamenti del consumatore, più digitale e più povero, quindi con un calo vistoso dei consumi, fattori che spingono il retail a una maggiore integrazione omnicanale e una forte attenzione al prezzo.

«È difficile – sostiene Pontiggia – far convivere i due modelli di retail che stanno emergendo: quello che fa leva sul prezzo (come Aldi In Usa) e quello dell'integrazione omnicanale (Walmart e Amazon). L'e-commerce richiede costi aggiuntivi, un'educazione del consumatore che paghi per i servizi supplementari affinché il business sia sostenibile. È una fase difficile perché è difficile comprendere il comportamento del consumatore ed è determinata dai cambiamenti ma anche dalla continuità». Non senza apparenti contraddizioni. Se Primark rinuncia all'e-commerce per non pesare sui costi, Zara annuncia investimenti per 1 miliardo di euro nel digitale e la chiusura di 1.200 punti vendita, ma contemporaneamente individua nel click & collect la formula più idonea allo sviluppo dell'e-commerce.



## La rilevanza dello smartphone

Nelle strategie di relazione tra un'impresa e i suoi consumatori lo smartphone è sempre più un canale rilevante. Lo dice l'ultima ricerca dell'Osservatorio Mobile B2C Strategy della School of Management del Politecnico di Milano.

Sono infatti 34 milioni gli italiani che ogni mese utilizzano lo smartphone per collegarsi a internet, vale a dire l'86% della popolazione online (di cui il 39% naviga esclusivamente da mobile), spendendo 61 ore al mese (circa due ore al giorno). Che cosa fanno? Un peso significativo ce l'hanno la ricerca di informazioni, gli acquisti, il contatto e le relazioni con il brand (il 71% dei mobile surfer, secondo un survey in collaborazione con Doxa), tanto che le principali aziende operanti in 15 settori merceologici dichiarano di avere il 79% dei propri utenti che usano il mobile e il 5% che usano mobile e desktop. Sono dati in aumento sull'anno precedente, commentano i ricercatori, con alcuni settori in maggiore

evidenza, come quello bancario, che ha registrato un +20%, per un totale del 58% di utenti che accedono alle property digitali delle banche esclusivamente da smartphone.

Relativamente all'audience solo mobile, il 73% degli utenti usa il sito, il 17% usa l'app e il 10% entrambi, con l'eccezione del banking e delle telco, per le quali l'app è predominante.

Evolgono però anche i comportamenti e le attività svolte con il dispositivo mobile, come salvare i documenti di viaggio (40%), effettuare bonifici e investimenti (39%) o fare il check-in e check-out di un viaggio o un soggiorno (30%).

Ma il 56% fa acquisti e tra questi il 40% utilizzando esclusivamente o prevalentemente lo smartphone.

Continua a crescere anche il numero di chi utilizza i comandi vocali (il 67% dei mobile surfer) e chi utilizza l'impronta digitale o il riconoscimento facciale (49%) per sbloccare lo smartphone, accedere all'app della propria banca o concludere acquisti e confermare il pagamento online.

È infatti sul punto vendita che si attendono i maggiori cambiamenti, con l'utilizzo del digitale per la raccolta dei dati allineati con l'online a fare da collante. «Il negozio non muore, cambia forma. E le grandi superfici stanno andando in crisi», commenta Pontiggia.

Nel 2020 l'80% dei 300 top retailer italiani fa e-commerce e ha un sito ottimizzato mobile e il 43% un'app con caratteristiche più di comunicazione che di vendita. Per quanto riguarda i modelli

integrati omnicanale, il 65% propone il click & collect, con tre modalità di pagamento, il 34% offre il reso offline degli acquisti online e il 30% la verifica online della disponibilità in store.

L'utilizzo del digitale  
e la raccolta  
dati incidono sui  
cambiamenti del  
punto vendita

Della traversata verso la gestione dell'omnicanalità il retail italiano ha ormai gettato le basi, anche se la trasformazione è molto lenta, come si è già visto (cfr. cap.1.3). Tuttavia l'effetto lockdown ha apportato alcune variazioni.

## L'ecosistema mobile secondo Bennet

Tra gli esempi di retailer che in Italia hanno sviluppato un'app proprietaria con la quale sviluppare diverse azioni verso i clienti, c'è Bennet.

Spiega **Simone Pescatore**, direttore marketing e comunicazione, che la centralità del cliente nelle strategie di business è fondamentale. E riporta alcuni dati di rilievo del cammino intrapreso nella «costruzione di un ecosistema mobile, composto da quattro pilastri ruotanti attorno allo store». Eccone alcuni: i due milioni di utenti del sito corporate generano quattro milioni di sessioni, pari ai due terzi del totale. Sono circa 300 mila gli utenti m-commerce, con il 60% degli ordini chiusi da mobile, con uno scontrino medio inferiore, però, rispetto al desktop. Nell'attività social 150 mila fan danno origine a 130 mila interazioni e il canale Facebook si configura come l'alleato più importante del servizio clienti. Per quanto riguarda il drive to store, il 70% dei clienti ha digitalizzato la carta e la comunicazione via mobile, anche sulle piattaforme partner, ha generato un milione di visite. «Nelle settimane del lockdown – dice Pescatore – lo smartphone si è dimostrato uno straordinario mezzo per la cura del cliente, per fare informazione, dare rassicurazioni sulla filiera, i processi di sanificazione dei negozi e così via. Si sta dimostrando uno strumento più flessibile di come l'abbiamo utilizzato fino a oggi.

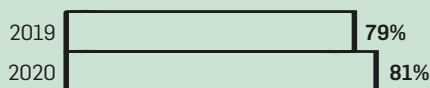
È tempo di trasformare la relazione con l'industria finora concentrata sugli aspetti puramente fisici (quanto spazio di facing sullo scaffale, la dimensione dell'immagine nel volantino) nella monetizzazione dell'audience qualificata».

# L'OMNISCANALITÀ IN ITALIA (2020 VS 2019)

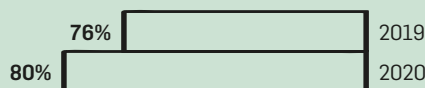
## IL PRESIDIO DEI CANALI DIGITALI PER INIZIATIVE DI VENDITA



E-commerce



Campione: 300 top retailer



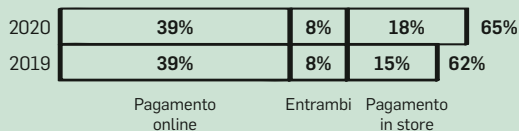
Mobile commerce

### INIZIATIVE E-COMMERCE PER COMPARTO

	2019	2020
Libri	100%	100%
Abbigliamento	90%	91%
Elettrodomestici	85%	86%
Spesa alimentare	56%	65%
Arredamento	61%	57%

Campione: 300 top retailer

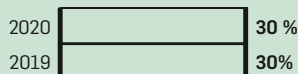
### Click & collect



### Reso offline di ordini e-commerce



### Verifica online disponibilità di prodotti in store



Campione: 243 top retailer con sito e-commerce

### PRESIDIO MOBILE APP E FUNZIONALITÀ

43%

dei 300 top retailer italiani presidia il canale mobile con un'app

Comunicazione pre vendita **95%**Selezione e acquisto **52%**Pagamento **50%**Iniziative post vendita **89%**

Campione: 128 top retailer con mobile app

50 MILA

punti vendita dei primi 300 top retailer italiani

Click & collect disponibile nel **56%** dei negoziReso offline di ordini e-commerce disponibile nel **34%** dei negozi

«Nell'offerta di modelli di vendita integrati – sottolinea Pontiggia – manca però la capacità di gestire le informazioni recuperate in canali diversi, rendendoli organici e generatori di insights (solo il 9% dei primi 60 operatori raggiunge questo obiettivo), e l'integrazione delle operation (inventario, ordini, strutture di evasione ordini, con percentuali variabili dal 50% al 63%)».

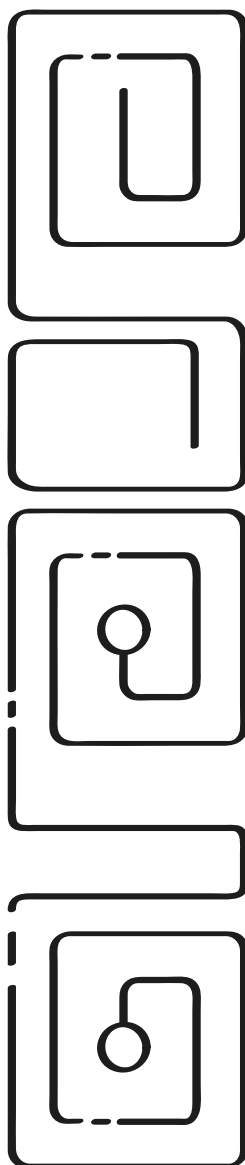
#### IL RUOLO DEGLI STANDARD

Identificare correttamente il prodotto rappresenta il primo passo per fare omnicanalità e integrazione dei canali per soddisfare i bisogni del consumatore finale, che rappresenta il fine ultimo e il motore del customer journey. I linguaggi standard GS1 sono la **“grammatica universale” del commercio**, permettono il dialogo e lo scambio di informazioni tra i vari attori della catena del valore, dal produttore al consumatore finale, passando per il distributore e gli operatori logistici.

Che si parli di retail offline oppure online, il codice a barre è quindi il primo, essenziale, semplice strumento per **identificare in maniera univoca** e universale qualsiasi prodotto.

I vari attori della value chain hanno a loro disposizione tutta una serie di servizi e soluzioni standard sviluppati da **GS1 Italy**, completamente interoperabili tra di loro, con l'obiettivo di semplificare e rendere più efficienti i processi di filiera.

**Condivido**, per esempio, è una piattaforma di digital asset management condivisa tra produttore e distributore secondo una logica many to many. «Finora – precisa **Ermanno Bertelle**, training and



Guarda il video

**"Condivido: i tuoi contenuti digitali per il marketing sempre a portata di mano"**  
sul canale YouTube di GS1 Italy



HR manager **GS1 Italy** – gli scambi dei contenuti avvenivano tra le aziende e all'interno delle stesse in maniera destrutturata con processi manuali, in parti diverse, con una proliferazione di file obsoleti e non corretti, generando errori, perdita economica e, in ultima analisi, un impatto negativo nelle relazioni tra Industria e Distribuzione. Condivido apporta quindi una serie di benefici: per il produttore mantiene la coerenza del marchio su tutti i canali, riduce i tempi e i costi per la condisione dei contenuti, migliora la produttività interna per le attività di product content management e misura l'efficacia e il ROI dei contenuti. Per il distributore arricchisce il catalogo prodotti con contenuti esclusivi inviati dai produttori, riduce tempo e costi per l'aggiornamento del catalogo prodotti, personalizza la comunicazione in base agli interessi dei clienti, oltre ad altri benefici in comune con il produttore».

Ottenere processi più fluidi nelle varie fasi del processo di acquisto è decisivo perché venga portato a termine (si calcola che solo 1,6 visitatori di siti e-commerce su 100 acquistano il prodotto ricercato), ma anche la logistica dell'ultimo miglio richiede la concentrazione degli sforzi.

#### IDENTIFICAZIONE, CONDIVISIONE, TRACCIABILITÀ

Dalla scelta alla consegna quindi il processo del consumatore omnicanale deve poggiare su una serie di processi robusti, oliati attraverso gli standard. «Le attività di standardizzazione di GS1 Italy – afferma **Andrea Ausili**, data & innovation manager **GS1 Italy** – avviene in tre direzioni: l'**identificazione** di un'unità materiale o immateriale attraverso i codici, di cui il GTIN® è l'esempio più

## Il prodotto, nuovo canale media

Se l'obiettivo dei retailer è quello di presidiare in modo adeguato entrambi gli universi fisico e digitale con la stessa attenzione in chiave di omnicanalità, anche gli standard GS1 contribuiscono a costruire una vista digitale di ogni prodotto fisico. Lo fanno con Immagino, il servizio per la digitalizzazione di tutte le informazioni presenti sul pack del prodotto, che consente di costruire un universo di informazioni e descrizioni del prodotto online come si costruisce una narrazione del prodotto fisico, con tutti i suoi attributi informativi. «Oggi, però, con il nuovo standard **GS1 Digital Link** – spiega **Andrea Ausili**, data & innovation manager **GS1 Italy** – è possibile costruire un URL che include nell'indirizzo il codice di identificazione del prodotto (GTIN) e collega il prodotto fisico all'universo di informazioni che lo riguardano, offrendo una vista unica, anche a livello molto dettagliato, supportando i processi, come la tracciabilità con l'aggiunta del lotto o di un seriale, o le informazioni di origine dei prodotti trasformati, fino alla data di scadenza del singolo esemplare per supportare operazioni di prezzo dinamico offline oppure online. Perché attraverso una infrastruttura di reindirizzamento, l'indirizzo può portare a diverse destinazioni sul sito del proprietario del marchio o an-

che del retailer con finalità diverse: pagine generiche, ricette, materiali di comunicazione, foglietto illustrativo per i medicinali, sito di e-commerce del retailer per fare alcuni esempi. L'unico vincolo è che la struttura dei siti sia accurata e completa. Il Digital Link consente quindi di gestire opportunamente le componenti informative del prodotto per utilizzi diversi». Il Digital Link, inoltre, apre una prospettiva diversa per il futuro. Un futuro con un unico simbolo sul packaging del prodotto. «La proliferazione di codici alla quale siamo abituati non avrebbe più senso, perché il Digital Link supporta tutti i processi sia tra le imprese che alle casse – aggiunge Ausili – e il prodotto si configurerebbe come un nuovo canale media. Da un lato connettendolo ai consumatori, dall'altro semplificando la condivisione dei dati B2B. Inoltre è basato su standard royalty free e non proprietari. In un futuro non troppo lontano, il Digital Link apre la strada alla serializzazione, con l'identificazione più dettagliata di ogni singolo esemplare di prodotto, anche in settori non ancora regolamentati, e all'evoluzione delle simbologie presenti sui packaging, più potenti e capaci di veicolare un maggior numero di informazioni, come i codici a due dimensioni, QR e Datamatrix nello specifico».

conosciuto e prevalente, la loro **rappresentazione** attraverso simbologie come il barcode o tecnologie come l'EPC-RFID e lo **scambio dei dati** per la gestione delle informazioni, siano esse anagrafiche (lo standard è GDSN® Global Data Synchronisation Network), transazionali (EDI) o di eventi che accadono a un prodotto lungo la filiera (EPCIS), a supporto della tracciabilità dei prodotti».

Su questa struttura di standard si innestano gli altri servizi di **GS1 Italy** per le imprese, come **Codifico** che registra le informazioni di base del prodotto al quale è stato assegnato un codice e genera il codice a barre. Come Immagino, di cui si è detto. E come **Allineo**, per la condivisione delle informazioni anagrafiche di prodotto, il cosiddetto catalogo elettronico a standard GDSN®, che consente a ciascun produttore di fornire le informazioni anagrafiche dei

Guarda il video  
"Crea i tuoi codici a barre con Codifico"  
sul canale YouTube di GS1 Italy



Guarda il video  
"Allineo: metti in riga le informazioni  
dei tuoi prodotti"  
sul canale YouTube di GS1 Italy

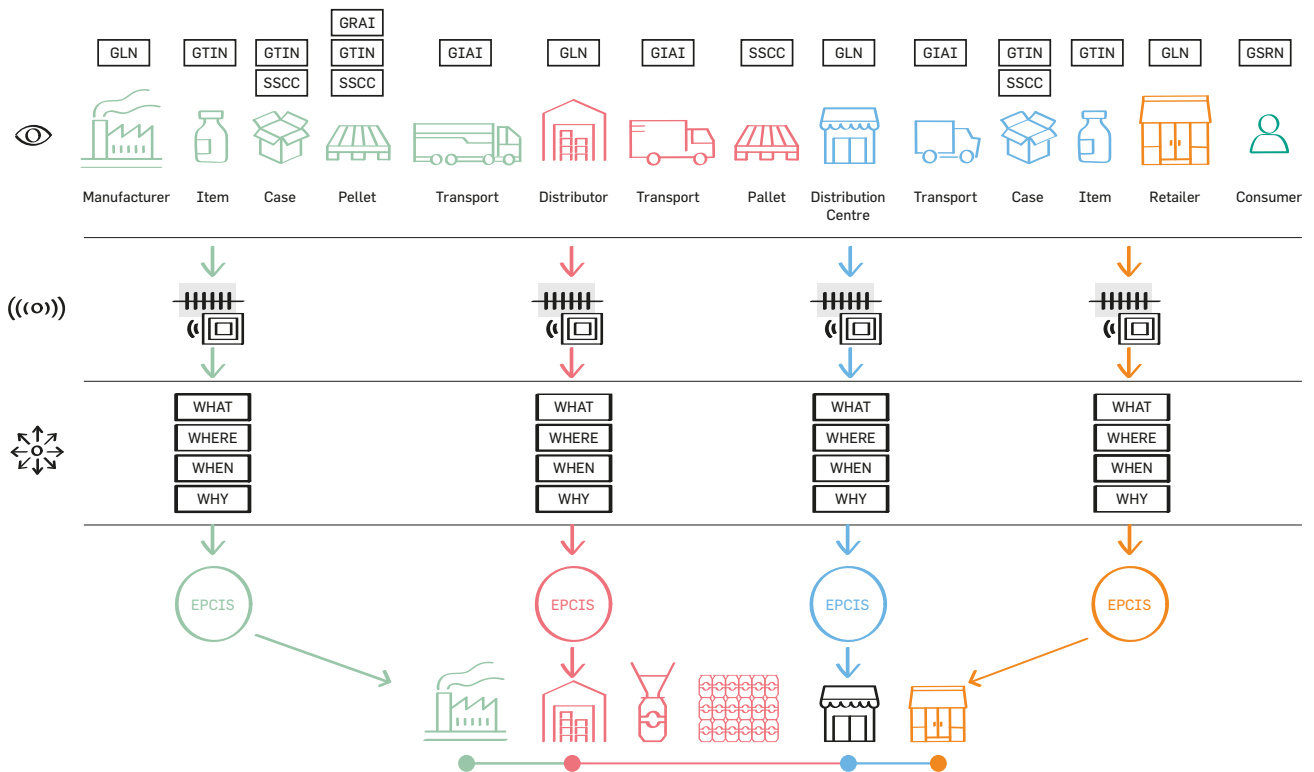
prodotti aggiornate utilizzando una rete di data pool, comprese quelle sulla gerarchia di imballi lungo la fase logistica, a qualunque partner commerciale nel mondo.

La possibilità di **tracciare un prodotto** dall'origine al consumo è garantita dallo standard EPCIS che consente di tenere traccia di che cosa, dove, quando e perché sta accadendo un particolare evento, migliorando la gestione dell'inventario, l'accuratezza dell'ordine e la riduzione degli errori di fatturazione, l'efficienza operativa nei processi di business e supportando le misure di anti-contraffazione sul versante dei rapporti B2B. (VEDI FIGURA 5)

«Ma la tracciabilità è a supporto anche dei consumatori che intendono conoscere la storia del prodotto che stanno per acquistare, come l'origine, gli ingredienti utilizzati, il livello di sostenibilità

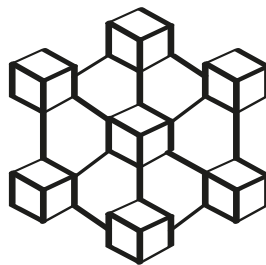
FIGURA 5

## EPCIS: LA CATTURA DEGLI EVENTI LUNGO LA FILIERA



Fonte: GS1 Italy, 2020

della produzione», spiega Ausili. «Trattandosi della definizione e raccolta di dati dinamici, spesso si tende a identificare la tracciabilità con la blockchain, la tecnologia basata sul registro distribuito e condiviso dei dati raggruppati e memorizzati in blocchi concatenati in ordine cronologico



immutabili grazie alla crittografia e a meccanismi di consenso che validano la transazione. Lo standard EPCIS definisce i dati che possono essere registrati in qualsiasi tipo di database, inclusa la blockchain, operando una distinzione netta tra dati e database utilizzato». ■

# Efficienza digitale

La lezione del Covid-19 ha fatto emergere con forza la necessità per le imprese, non solo del largo consumo, di spingere sull'acceleratore dell'efficienza e della collaborazione per mantenere un corretto allineamento tra flusso fisico e flusso informativo delle merci lungo la supply chain. E La digitalizzazione della filiera è l'obiettivo supportato da processi collaborativi e qualità dei dati scambiati. Tanto che anche altre filiere si aprono agli standard globali.

**L**a ricerca realizzata da **GS1 Italy** in ambito **ECR**, condotta dai team di **Fabrizio Dallari**, direttore del Centro sulla logistica e supply chain management, **Luca Università Cattaneo** e **Marco Melacini**, docente di logistics management e direttore scientifico dell'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet" del **Politecnico di Milano**, è un utile strumento di analisi per comprendere meglio l'impatto del Covid-19 sulla logistica e le operation della filiera del largo consumo e quali insegnamenti cogliere.

È una ricerca sul campo, alla quale hanno contribuito 94 imprese (25 retailer e 69 produttori), compiuta intorno a metà aprile, nel pieno della pandemia, quando il livello di incertezza e l'emotività degli italiani erano all'apice.

94

imprese tra retailer e produttori per la ricerca sugli impatti del Covid-19 sulla logistica

Guarda il video  
**"COVID-19 nel largo consumo - Quali effetti e quali implicazioni per la supply chain?"**  
 sul canale YouTube di GS1 Italy



## L'IMPATTO SULLA FILIERA

I maggiori problemi per i distributori nella prima fase del lockdown sono stati quelli sulla **catena di approvvigionamento** a monte: il 60% dei retailer li ha infatti riscontrati, in particolare per i prodotti provenienti dall'estero o, per quelli MDD (Marchi del Distributore), nel caso di unico produttore. Il 28% degli intervistati pensava che ci sarebbe stata un'onda lunga delle difficoltà in questo ambito.

Più positive le considerazioni riguardanti le **consegne dai fornitori** e i **ritardi dell'autotrasporto**. Nonostante le condizioni critiche di lavoro dei 3PL (social distancing, assenze) durante il lockdown, il 56% dei distributori affermava di non aver riscontrato significativi ritardi nelle consegne. Meglio le previsioni: per fine anno solo il 20% temeva possibili criticità.

Nella fase logistico-distributiva a valle, dai Ce.Di. ai punti vendita, la maggioranza delle aziende GDO (88%, che sale al 92% riguardo alle previsioni) non aveva riscontrato impatti negativi, grazie anche all'assenza di traffico che ha consentito di aumentare i drop per giro.

Al contrario, le criticità maggiori sono state rilevate nei **cali di produttività a magazzino** (rilevanti o disastrosi nel 36% dei casi) a causa delle regole di distanziamento sociale, meno evidenti, però, in chi ha un magazzino automatizzato, e nella **manca di scorte** nei Ce.Di., evidenziata dal 44% delle aziende. «La mancanza di prodotto è la criticità che si trascina nel futuro la maggiore incertezza con possibili conseguenze di lungo periodo per le merci provenienti dall'estero», sottolinea Dallari. (VEDI FIGURA 1)

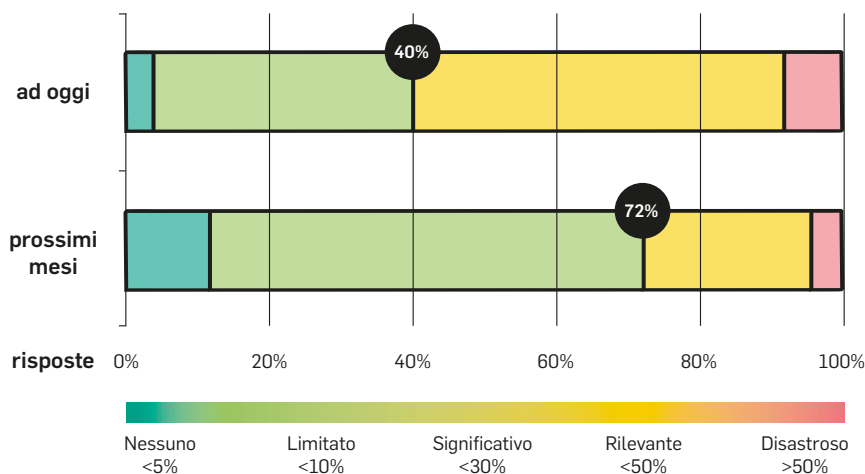
La mancanza di prodotto dall'estero elemento più critico sul lungo periodo

Durante il lockdown, il 39% dei produttori ha registrato un incremento delle vendite, ma il 25% denunciava di avere perso fatturato e se il 52% riteneva che non vi saranno scostamenti dal budget nel 2020, il 29% nutriva timori sul futuro di alcune categorie Premium e il 20% si attendeva un aumento delle vendite per fine anno.

Quanto agli impatti a monte, contrariamente a quanto riscontrato dalla Distribuzione, la maggior parte dei produttori (82%) non ha avuto impatti negativi significativi dovuti a **interruzione della catena** (tranne che per fornitori internazionali), né se lo aspetta per il futuro (l'84%). Un quarto delle imprese ha registrato invece dei **problemi in produzione** per l'assenza dei lavoratori e per il distanziamento sociale.

FIGURA 1

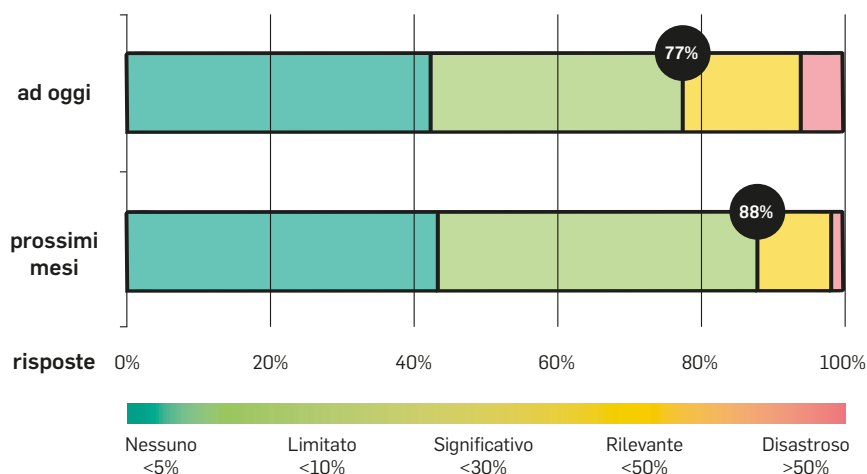
## IMPATTI SULLA GDO PER L'INTERRUZIONE DEGLI APPROVVIGIONAMENTI NEL LOCKDOWN



Fonte: GS1 Italy "Covid-19 nel largo consumo" aprile 2020

FIGURA 2

## IMPATTI SUI PRODUTTORI A VALLE (LOGISTICA-DISTRIBUZIONE) PER MANCANZA DI SCORTE A MAGAZZINO NEL LOCKDOWN



Fonte: GS1 Italy "Covid-19 nel largo consumo" aprile 2020

Nella fase di logistica-distribuzione, solo il 23% delle imprese ha avuto problemi sulle scorte di prodotto finito (percentuale che sale al 40% tra chi ha registrato incrementi delle vendite). L'88%, poi, prevedeva di ritornare alla normalità nei mesi successivi.

Le stesse percentuali si registrano riguardo alla reperibilità di autotrasportatori, anche in futuro. «Un ottimismo forse troppo elevato – annota Melacini – perché a oggi non ci sono elementi per ritenere che l'autotrasporto abbia superato le difficoltà già emerse prima dell'emergenza sanitaria». (VEDI FIGURA 2)

### ASSICURARE LA BUSINESS CONTINUITY

L'indagine individua anche la presenza di azioni già intraprese in passato e quelle sviluppate per

assicurare la continuità di business. Tra quelle già consolidate presso la GDO vi sono la riduzione della complessità per la filiera, con l'arrotondamento dell'ordine a pallet intero, l'estensione delle finestre di scarico, la flessibilità nell'impiego della manodopera e la scelta di fornitori supplementari o alternativi, nonché il miglioramento delle comunicazioni con le operation dei produttori.

Proprio l'aumento della collaborazione di filiera (+21%), insieme con la flessibilità della manodopera (+29%) e con la prioritizzazione degli assortimenti per ridurre la gamma di prodotti (+47%) sono le iniziative diventate più rilevanti e destinate a durare nel tempo.

Anche per i produttori la riduzione dell'assortimento (+53%) per

ridurre la complessità e l'aumento della collaborazione di filiera (+25%) sono le iniziative di business continuity destinate a essere incrementate, accanto all'aumento delle iniziative di vendita online (+43%), che hanno contrassegnato il periodo di lockdown.

La collaborazione di filiera per le imprese è destinata a durare nel tempo



## Il pallet perfetto

**P**reparare un pallet sembra facile. In realtà, è una questione di precisione. L'allestimento delle unità di carico, infatti, se non effettuato correttamente, può generare inefficienze nella logistica, in particolare quando i prodotti arrivano presso i Ce.Di. della GDO, che sono sempre più automatizzati e hanno, anche per questo, regole molto stringenti riguardo alle caratteristiche fisiche e identificative delle merci in arrivo.

**GSi Italy** ha raccolto le caratteristiche del pallet “perfetto” nel documento “Ottimizza la consegna ai magazzini”, realizzato in ambito ECR con le aziende e messo a disposizione di tutta la business community.

Con l'obiettivo di facilitare il lavoro di produttori, distributori, operatori logistici e trasportatori, il paper spiega come ottimizzare le unità di carico, con un focus dettagliato sui

requisiti di accettazione dei pallet nei magazzini tradizionali e in quelli con sistemi automatizzati o robotizzati.

In particolare, questo documento illustra i requisiti del pallet “perfetto” in modo semplice e con l'ausilio di un sistema a semaforo che evidenzia a colpo d'occhio il grado di accettabilità delle diverse pratiche adottate dagli operatori della filiera.

In dettaglio viene spiegato come:

- **Disporre i colli** sul pallet e preparare gli strati, distribuendo correttamente il peso e verificandone il limite massimo.
- **Assicurare la stabilità** del pallet e la sua manipolazione in sicurezza nei magazzini.
- **Realizzare la filatura** di un pallet per garantire l'integrità dei colli, la corretta e sicura manipolazione dell'unità di carico e facilitare l'ispezione visiva.

Accanto a queste, i ricercatori citano altre numerose aree di lavoro sia per i produttori sia per i distributori che variano dal **miglioramento del riordino**, all'automazione/digitalizzazione, all'aumento della capacità di reindirizzamento dei prodotti in funzione di quanto avviene sul mercato (vendite online, cambio dei formati, ecc.), all'aumento di flessibilità e al risk management. Due i cambiamenti intervenuti per Industria e Distribuzione da non vanificare per il futuro: il **lavoro smart**, che, spiega Melacini, «è un cambiamento per migliorare la gestione delle priorità focalizzandosi sulle attività essenziali, è la digitalizzazione dei documenti interni per accelerare le comunicazioni tra i reparti, è la riduzione delle riunioni superflue, degli spostamenti fisici. È insomma un cambiamento per ridurre i tempi decisionali e allinearsi al “tempo dell'e-commerce”». Il secondo è il coordinamento della supply chain interna alle imprese ma anche quella di filiera. Ciò significa in particolare consolidare i **processi collaborativi**: un migliore coordinamento tra logistica della

GDO e operation dei produttori e la riduzione di conflitti superflui dovrebbero essere mantenuti anche oltre l'emergenza (per ridurre l'aumento dei costi). In linea generale è emerso in questo frangente emergenziale il valore della logistica in azienda, che è stata in grado di dare risposte con risultati tangibili».

Lo smart working è un cambiamento per i tempi decisionali e allinearsi al tempo dell'e-commerce

Scarica  
"Ottimizza la consegna ai magazzini"  
su [gsi.it/org](https://gsi.it/org)



«Direi che sono stati infranti alcuni tabù», aggiunge Dallari. «La **bolla di trasporto elettronica** e gli slot di scarico estesi al pomeriggio sono i più evidenti miglioramenti che hanno tutte le potenzialità per diventare strutturali».

### EFFICIENZA E RIDUZIONE DELLE EMISSIONI

La ricerca e l'ottenimento dell'efficienza basata sulla effettiva collaborazione di filiera, consente di ottenere, si potrebbe dire naturalmente, risultati significativi anche in termini di **sostenibilità ambientale**.

Per esempio **Mondelez International** per la sua divisione Snack, partendo da due distinti magazzini operativi (uno dedicato a caramelle e cioccolato, l'altro ai biscotti), gestiti da due partner logistici diversi che consegnavano ai clienti Italia tramite i rispettivi network logistici, ha deciso di **consolidare i flussi distributivi** unificando gli ordini dei clienti e il sito logistico da cui partono le consegne in Italia. Un processo che ha richiesto un'intensa

**collaborazione con i clienti** a partire dall'allineamento delle anagrafiche e dall'ottimizzazione degli ordini, favorendo gli strati completi dei pallet, per arrivare all'accorpamento di ordini, documenti di trasporto e fatture. Nei casi in cui non è stato possibile accorpare gli ordini, è stata condivisa l'unificazione della data di richiesta di consegna. (VEDI FIGURA 3)

La collaborazione si è rivelata un atout essenziale per l'esito positivo del progetto: in sua assenza si sono registrati ritardi e difficoltà.

Unificando gli stock in un solo magazzino sono stati ottenuti **benefici a monte e a valle**, nelle spedizioni dirette ai punti di consegna, migliorando la saturazione degli automezzi (il 12,5% in più), che implica, a parità di merce trasportata, un minor numero di viaggi e quindi di consumi e di emissioni. (VEDI FIGURA 4)

Con **Ecologistico**<sup>2</sup> è stata calcolata la riduzione delle emissioni: su base annua sono 810,84 tonnellate di CO<sub>2</sub>e in meno, di cui oltre il 90% relativo ai flussi outbound. Non meno importante è l'abbattimento complessivo di circa 4,58 kg di PMx/anno.

Mondelez:

**810,84**

t di CO<sub>2</sub>e

**4,58**

kg di PMx  
in meno all'anno

FIGURA 3

## LO SCHEMA DEI FLUSSI DAI SITI PRODUTTIVI EUROPEI AL MAGAZZINO CENTRALE ITALIANO E DA QUI AI PUNTI DI CONSEGNA DI MONDELEZ INTERNATIONAL

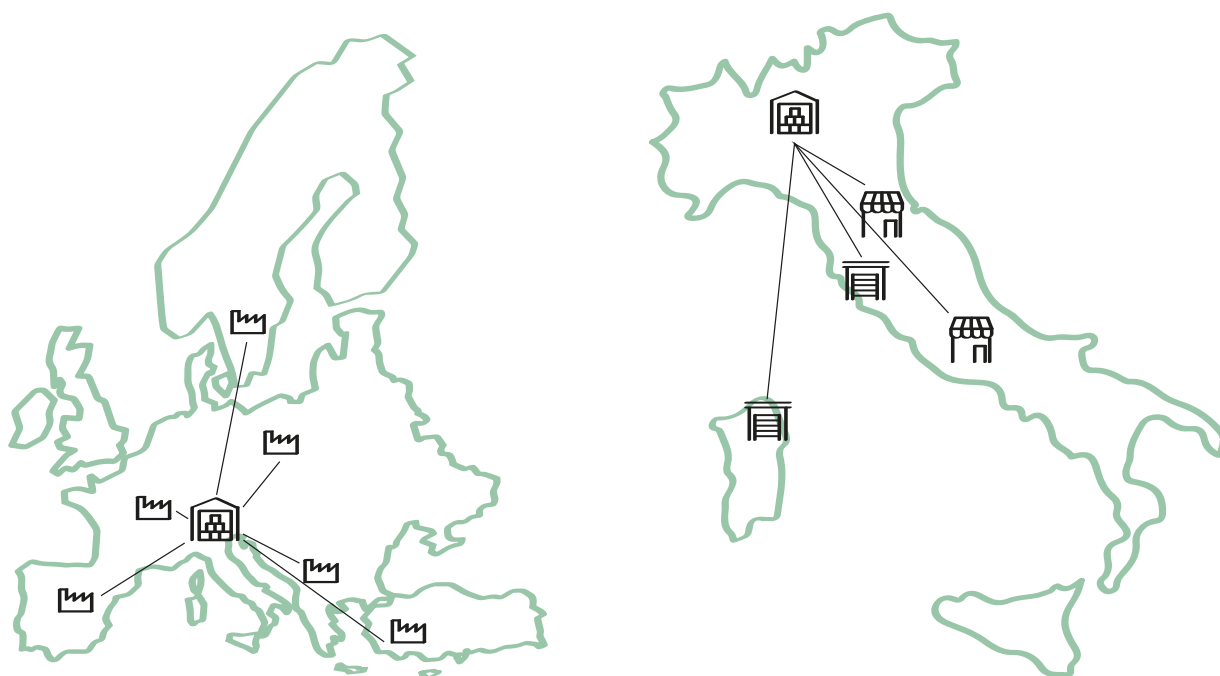
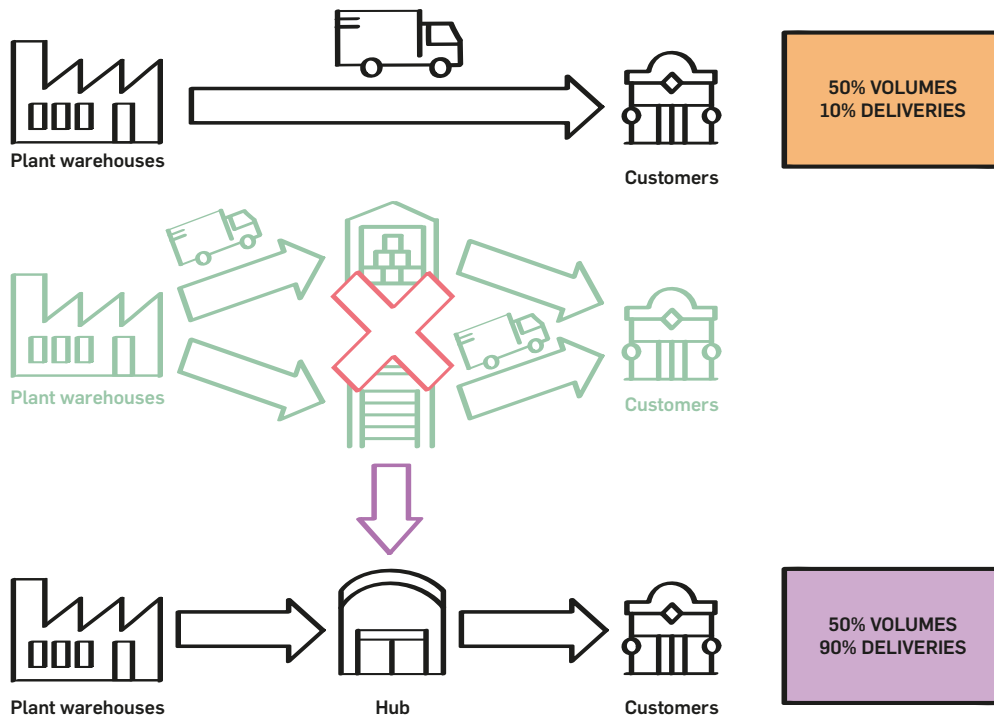


FIGURA 4

## I FLUSSI DISTRIBUTIVI DI BARILLA PRIMA E DOPO



Fonte: GS1 Italy "Logistica sostenibile: soluzioni e casi virtuosi dal largo consumo" 2020

Anche per **Barilla** la scelta di concentrare i flussi distributivi in hub più efficienti ha consentito di risparmiare i chilometri percorsi e diminuire le emissioni dannose per il clima.

Con il progetto **DNA** (Distribution Network Assessment), avviato nel 2018, i flussi logistici dagli stabilimenti ai cosiddetti "mix warehouses" di stabilimento sono stati progressivamente eliminati e concentrati negli "hub", più idonei ed efficienti.

Il risultato è stata un'ottimizzazione dei flussi e delle saturazioni. Su base annua, Barilla ha ottenuto una riduzione del 7% dei

chilometri totali percorsi, con un incremento del 10% del numero di viaggi.

La percorrenza media per viaggio si è infatti ridotta del 15%, in quanto risultato della maggiore efficienza del nuovo sistema distributivo, che ha consentito (il calcolo è stato fatto con Ecologistico2) la riduzione del 16% su base annua di emissioni di CO<sub>2</sub> per tonnellata di merce spedita, una diminuzione di emissioni totali di gas serra di circa 530 tonnellate di CO<sub>2</sub>, da 7.422 a 6.892 tonnellate/anno, e un calo su base annua del 7% per quanto riguarda le emissioni di polveri sottili (PM<sub>x</sub>).

Barilla:

**530**

t di CO<sub>2</sub>e

**7%**

di polveri sottili  
in meno all'anno

## INFORMATIZZARE I PROCESSI LOGISTICI

Nelle fasi di logistica e trasporto vi è quindi una crescente necessità di **informazioni tempestive** sullo stato dei trasporti e sui tempi ed esiti delle consegne. Proprio la **dematerializzazione del documento di trasporto** inserito in un processo strutturato digitale è al centro del progetto **Order to cash** di **GS1 Italy**, un percorso condiviso con le aziende per accelerare e rendere più efficienti le operazioni di consegna delle merci e amministrative e di disporre di uno strumento utile a **tracciare le consegne**, anche per avere la possibilità di riprogrammare le operazioni in banchina presso i punti di consegna. «La digitalizzazione del processo Order to cash può segnare un importante passo avanti verso la dematerializzazione della supply chain», afferma **Massimo Bolchini**, standard development director **GS1 Italy**.

Con l'e-commerce imperante, è semplice seguire il percorso di un pacco ordinato on line, sapere esattamente in che punto del percorso si trova e, quasi sempre, veniamo avvertiti dell'imminente consegna. Nelle consegne tra imprese non succede quasi mai. O meglio, quando succede, non è mai inserito in un processo strutturato. Sempre più la gestione dell'ordine e della fatturazione segue un flusso elettronico, ma è la bolla di accompagnamento cartacea lo strumento che accompagna la consegna della merce fino alla conclusione del processo. E ritorna a chi l'ha emessa (il produttore) risalendo tutta la catena di fornitura, per dar origine alla fatturazione. Interrompendo, di fatto, il percorso di efficienza perseguito dalle imprese.

## Prova di consegna digitale e interoperabile

«**C**i sono almeno due aspetti cruciali nel progetto Order to cash per la digitalizzazione del documento di consegna – spiega **Giuseppe Luscia**, project manager **GS1 Italy** – emersi dall'analisi preliminare del gruppo di lavoro ristretto. Il primo è che la bolla è il documento dove viene espressa anche la riserva della consegna e si capisce bene quanto tempo possa passare prima di far arrivare l'informazione al produttore in un sistema di trasferimento di documenti cartacei. Il secondo, che in molti casi come la consegna a piccoli store o a ristoranti e bar, è previsto il pagamento in contanti. L'obiettivo primario del progetto di digitalizzazione della **POD (Proof of Delivery)** è quello di utilizzare i dati della bolla di consegna cartacea e inserirli in un flusso elettronico che consenta di raccogliere le **informazioni della consegna** (tipicamente il luogo, la data e l'ora in cui avviene), che abbia **valore legale** attraverso qualche forma di "firma digitale" e che guardi anche, a tendere, a soluzioni che supportino il processo di pagamento».

Un altro aspetto critico è che tutte queste soluzioni impattano sull'operato del trasportatore che non lavora quasi mai per un'azienda sola. Nello scenario attuale, trasposto nel digitale, avremmo soluzioni azienda per azienda con applicazioni diverse su più dispositivi. «È il vero limite alla diffusione di una soluzione strutturata se non troviamo il modo di coinvolgere l'ultimo anello, il trasportatore, con una soluzione che possa interagire con aziende diverse», specifica Luscia.

La parola chiave, per la diffusione di queste soluzioni lungo tutta la filiera, è **interoperabilità**. Nel documento di analisi preliminare si legge, tra l'altro: «Occorre concordare una soluzione standard di identificazione dei documenti elettronici Ddt (documento di trasporto). L'uso dello standard in questo caso permetterà di definire adeguatamente i campi database delle applicazioni ed evitare perdite di univocità potenzialmente possibili in assenza di uno standard concordato. Il sistema **GS1** prevede una soluzione di identificazione standard ed è disponibile una linea guida specifica per l'applicazione dello standard all'identificazione del documento di trasporto».

Si tratta, cioè, di condividere con le imprese distributive, produttive, logistiche e i partner tecnologici il processo con soluzioni interoperabili tra di loro e un'app accessibile dai diversi sistemi.

Proprio sul tema dell'interoperabilità, una delle linee ispiratrici del progetto è quella di valorizzare tutti i flussi standard già esistenti nel ciclo dell'ordine, in particolare una **integrazione stretta con l'EDI** a standard **GS1**, che già prevede il documento di accompagnamento (Desadv), utilizzato dai diversi attori della filiera, che contiene tutte le informazioni necessarie a descrivere in modo esaustivo la consegna. Proprio l'ultima edizione del Monitoraggio dell'uso dell'EDI nel largo consumo ha evidenziato come per gli operatori logistici il Desadv sia uno dei documenti più diffusamente utilizzati.

Il progetto di digitalizzazione del processo Order to cash si inserisce pienamente nel percorso che **GS1 Italy** ha intrapreso con le aziende verso la **digitalizzazione della filiera** e l'**ottimizzazione del processo di consegna**, arricchito di nuovi contenuti operativi con la pubblicazione delle linee guida per migliorare l'informazione delle spedizioni e per

ottimizzare le unità di carico. Le due nuove pubblicazioni forniscono elementi operativi condivisi mirati a migliorare efficienza ed efficacia del flusso logistico, in termini di tempi, costi ed emissioni.

### QUALITÀ DEI DATI

Nella definizione di standard e strumenti per l'efficienza dei

## Ottimizzare il processo di consegna

La business community della filiera del largo consumo ha a disposizione due documenti sviluppati da **GS1 Italy** contenenti le linee guida per ottimizzare la consegna ai magazzini e ottimizzare il processo di consegna con il Desadv (documento di accompagnamento).

Il primo documento si rivolge ad aziende di produzione e distribuzione, ai loro fornitori (per esempio, di packaging o di soluzioni per magazzini automatizzati) e agli operatori del mondo della logistica per **ottimizzare i processi di consegna delle merci** alle aziende della GDO, aiutando la filiera del largo consumo a superare le complessità attuali.

Obiettivo generale di questo documento è aiutare a incrementare l'efficienza dei processi di consegna ai Ce.Di. (centri distributivi) attraverso due percorsi:

- L'ottimizzazione delle **unità di carico** in consegna (pallet o colli), grazie a indicazioni condivise sulle caratteristiche fisiche e tecniche delle unità di carico per garantire che vengano accettate presso i magazzini (sia tradizionali che con sistemi automatizzati o robotizzati) della GDO.
- La **condivisione delle nomenclature** delle diverse conformazioni di carico, che è utile sia nelle fasi di interlocuzione operativa sia in quelle amministrativo-contrattuali.

Oltre a condividere tra tutti gli operatori della supply chain un set di regole, termini e best practice, le linee guida forniscono anche indicazioni operative per minimizzare i tempi e le risorse oggi dedicati alla gestione delle inefficienze e delle anomalie, siano esse fisiche (come compattamenti e ri-pallettizzazioni) o amministrative (per esempio, gestione dei danneggiamenti e dei respinti).

Il secondo è invece rivolto alle aziende di produzione e agli operatori logistici e sono un supporto per implementare in modo corretto l'“avviso di spedizione” (Desadv), utilizzando gli standard EDI di GS1 Italy (Eancom® ed Euritmo) e gli standard GS1 di identificazione delle unità di carico, guardando soprattutto al processo di consegna a esso legato, in modo che le informazioni sulla consegna rispecchino sempre ciò che fisicamente sta arrivando in consegna alla GDO.

La pubblicazione raccoglie, infatti, le buone pratiche per mantenere un **corretto allineamento tra flusso fisico e flusso informativo delle merci** in modo da ottenere il massimo beneficio all'implementazione del Desadv, velocizzando il processo di ricezione delle merci e migliorando la digitalizzazione della filiera. I primi flussi da “aggredire”, sui quali il documento si focalizza, per incrementare rapidamente l'adozione del Desadv, sono quelli diretti, che partono dai magazzini di fabbrica o dai depositi centrali per dirigersi verso i centri distributivi o i punti vendita. Si tratta della parte più rilevante dei flussi logistici del largo consumo: rappresentano, infatti, l'87% dei flussi dei prodotti secchi e l'80% di quelli dei freschi movimentati in Italia, come rileva la “Mappatura dei flussi logistici nel settore del largo consumo in Italia”.

Scarica

**"Ottimizza il processo di consegna con il DESADV"**  
su [gs1it.org](https://gs1it.org)



processi, il raggio di azione di GS1 è molto ampio e adatto a molteplici applicazioni, a partire dall'identificazione dei prodotti. «Le **informazioni anagrafiche di prodotto** – illustra **Andrea Ausili**, data & innovation manager **GS1 Italy** – scambiate tra produttori e distributori, i master data, sono pressoché sempre le stesse in ogni mercato e ormai il retail ha di fatto abbattuto ogni barriera nazionale e ha assunto un carattere internazionale per un numero considerevole di aziende di tutte le dimensioni».

Sulla base di queste considerazioni il **Consumer Goods Forum** ha avviato l'iniziativa **Global**

**Data Model**, un modello di riferimento che include e descrive tutte le informazioni anagrafiche richieste e necessarie per creare relazioni commerciali tra aziende a livello globale. Ma descrive anche ciò che viene richiesto a livello continentale, in Europa, in Nord America o Asia, e quanto è di pertinenza locale e di ogni singola nazione per via di leggi o regolamenti interni. Nel definire l'elenco degli attributi obbligatori od opzionali, è stato anche **semplificato il linguaggio** utilizzato per rendere le definizioni più comprensibili a una platea più ampia di persone che lavorano in azienda anche in ruoli non tecnici.

Il Global Data Model serve per creare relazioni commerciali tra le aziende a livello globale

«La gestione delle informazioni di prodotto – chiarisce ancora Ausili – è un'attività **strategica** e che riguarda trasversalmente tutti i dipartimenti aziendali, dalla produzione alla logistica fino al commerciale e al marketing.

Ecco perché aggiornare le definizioni dei diversi attributi usando un linguaggio più vicino a

funzioni meno tecniche è stato strumentale nella creazione del Global Data Model, diventato a tutti gli effetti uno standard GS1. Lo strumento di elezione e preferenziale è lo standard GDSN, il **catalogo elettronico** ormai molto diffuso e consolidato in tutti i mercati nel mondo, ma il Global Data Model si riferisce essenzialmente al contenuto informativo, non alle modalità di scambio».

Le imprese italiane, poi, che utilizzano questo standard di condivisione delle anagrafiche di GS1, sia con il servizio **Allineo** sia con altri data pool, dispongono di un ulteriore strumento che aiuta a trovare gli errori e a correggerli. È il **Data Quality Check**, un sistema di controllo aggiuntivo, riguardante i campi specifici per il mercato italiano (sono 30 attributi obbligatori, tra i quali, per esempio, l'aliquota Iva, contenuto netto, dimensioni, peso, gerarchie, ecc.), che migliora il livello di qualità dei dati circolanti.

Quando il produttore inserisce i dati, prima di pubblicarli al distributore li invia al servizio di controllo, come se fosse un destinatario. Viene così analizzata la correttezza dei singoli dati e generata una scorecard sul portale in un'area riservata all'azienda che evidenzia gli eventuali elementi discordanti. Il principio di funzionamento è, anche in questo caso, basato sulla coerenza con un **sistema di riferimento**, tenendo conto, tuttavia, delle possibili eccezioni. Il caso classico è quello di cartoni alti 20 centimetri e delle confezioni dei prodotti alte 23 centimetri. Se però viene segnalato che sono sacchetti e vengono schiacciati, il dato non è coerente, ma è considerato corretto. Già alcuni distributori e più di 500 aziende

che pubblicano i dati per il mercato italiano lo utilizzano.

La qualità dei dati scambiati resta quindi la pietra angolare del sistema degli standard GS1 e dei processi collaborativi.

#### LA DISPONIBILITÀ DI PRODOTTI A SCAFFALE

Un banco di prova ulteriore è quello dell'OSA (Optimal shelf availability).

La gestione della **disponibilità di prodotto a scaffale** è un tema centrale nella complessità delle operazioni della distribuzione moderna e di questo **GS1 Italy** in ambito ECR si occupa da anni. Il **Barometro OSA** tiene sotto controllo mensilmente le percentuali di Out-of-Stock e di vendite perse per canali e per alcuni reparti, indicatori utili, misurati secondo logiche standard, per il miglioramento del livello di servizio al cliente.

Ora è il momento del **Monitor ECR-OSA**, un processo standardizzato, di sistema e facilmente replicabile per risalire alle cause delle rotture di stock, di cui si è occupato con un progetto pilota un gruppo di lavoro composto da tre produttori (**Barilla, Ferrero, L'Oréal**) e un distributore (**Dimar-Gruppo Selex**).

#### Risalire alle cause dell'Out-of-Stock con il Monitor ECR-OSA

«L'obiettivo di questa sperimentazione – spiega **Marco Colombo**, solutions & innovation director **IRI**, che ha collaborato come solution provider a tutte le fasi del progetto OSA – è quello di testare uno **strumento collaborativo**, nato dal confronto e dalla

sinergia tra il mondo dell'Industria e quello della Distribuzione, che consenta la lettura dei dati tramite un modello standard e ad accesso condiviso. A questo scopo sono stati definiti degli indicatori per misurare e monitorare il fenomeno, proporre un albero di causali e delineare un processo facilmente replicabile per garantire una corretta condivisione delle informazioni a disposizione delle imprese qualora decidano di implementarlo».

È stato un lavoro che ha richiesto una lunga e attenta opera di messa a punto delle caratteristiche del processo (accessibilità, operatività, semplicità, replicabilità) e di individuazione delle sue fasi.

A partire da quella di process design, che si è concentrata sulla definizione delle **fonti dei dati** per la loro raccolta ed elaborazione secondo regole condivise concordate con le aziende distributive per passare alla fase test di raccolta, profilazione e validazione dei dati.

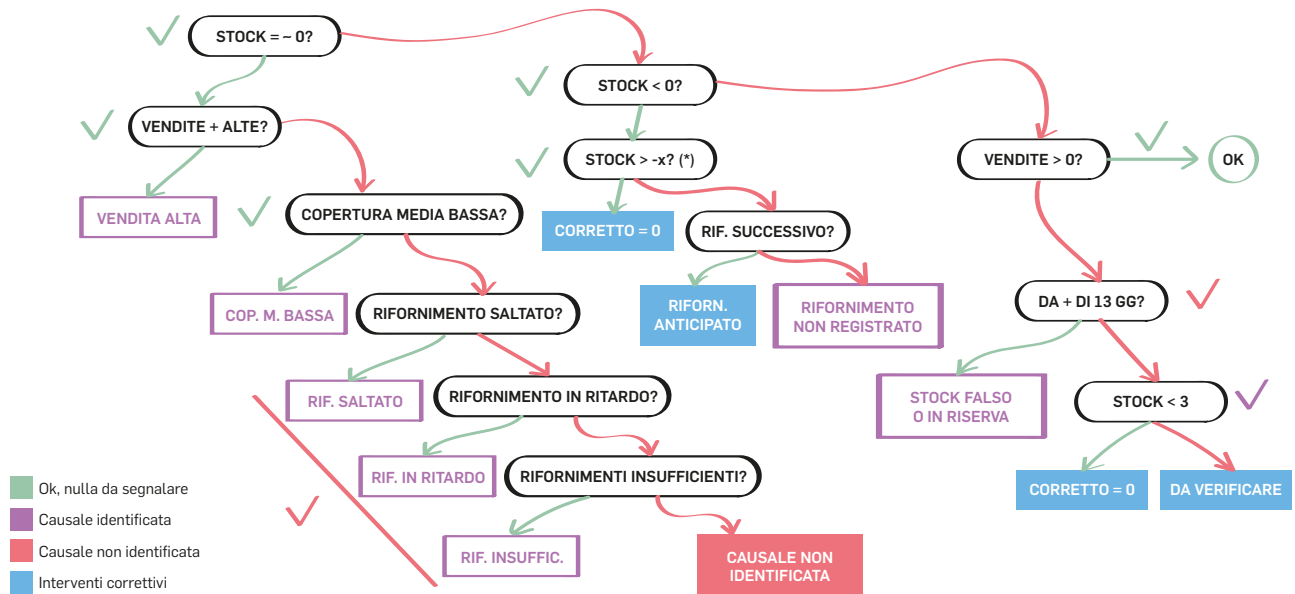
Con riferimento all'albero delle categorie ECR e con i dati a disposizione sono state identificate come **cause di Out-of-Stock** da monitorare le vendite eccezionalmente alte, la copertura media bassa, lo stock contabile negativo (stock inferiore a zero), stock e vendite incongruenti (stock meno di zero e vendite più di zero), lo stock dimenticato o mancante. (VEDI FIGURA 5)

Il Monitor ECR-OSA costituisce quindi il documento di sintesi realizzato per condividere un insieme di **raccomandazioni** e per supportare le aziende nell'**implementazione del processo**.



FIGURA 5

## ALBERO DELLE CAUSALI DELL'OUT-OF-STOCK



Fonte: GS1 Italy "Blue Book OSA da progetto a processo" 2017

Guarda il video  
**"Il coraggio di chi OSA - Optimal Shelf Availability"**  
 sul canale YouTube di GS1 Italy



«Sono diversi i benefici evidenziati nel gruppo di lavoro: in primo luogo la possibilità di consultare una base dati di qualità, con una visione semplificata su dati rilevati, sui KPI misurati e sulle causali identificate grazie alla redazione di un report automatizzato. Vi è poi la visibilità sulle causali di Out-of-Stock per singolo codice prodotto, che è un utile punto di partenza per delineare situazioni su cui focalizzare l'attenzione. Infine l'attivazione di uno scambio di informazioni tra produttori e distributore veloce, chiaro e preciso, ha reso più rapido il processo di comprensione di un problema», puntualizza ancora Colombo.

Scarica  
**"Il Monitor ECR-OSA"**  
 su [gs1it.org](https://gs1it.org)



Che sottolinea, però, che l'azzeramento dell'Out-of-Stock è irraggiungibile e non sostenibile. Esiste però un livello accettabile al quale tendere, ma solo secondo parametri specifici di ciascuna impresa distributiva, in funzione dei punti vendita, periodo dell'anno, categorie, condizioni promozionali-non promozionali. Il Monitor OSA è lo strumento che aiuta le imprese a raggiungere questo obiettivo.

Esiste un OOS  
accettabile secondo  
i parametri di  
ciascun retailer

Il tema del controllo della disponibilità a scaffale dei prodotti si intreccia con la questione delle  **differenze inventariali** , alla quale è dedicata la ricerca condotta da **Crime&tech**, spin-off di **Università Cattolica del Sacro Cuore - Transcrime**, con il supporto di **Checkpoint Systems**.

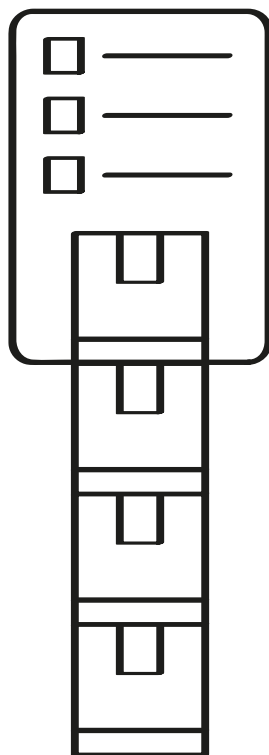
Lo studio, lungi dall'offrire dati quantitativi, approfondisce le modalità e le **strategie** con cui i gruppi della GDO in Italia affrontano il problema delle differenze inventariali, sulla base di interviste e focus group che hanno coinvolto un campione di aziende rappresentative di 7.500 punti vendita pari a più del 40% delle vendite dalla GDO.

«L'assenza di uno standard condiviso – afferma **Marco Dugato**, amministratore di **Crime&tech** e ricercatore di **Transcrime-Università Cattolica** – può creare problemi di compatibilità e definizione di benchmark comuni, ma anche di organizzazione

## OSA e focus sul servizio al cliente: il caso Dimar

**I**l coinvolgimento delle diverse competenze aziendali all'interno delle organizzazioni produttive e distributive per una corretta interpretazione dei dati evidenziati dalla lettura dei report settimanali si è rivelata una delle chiavi vincenti nella messa a punto del Monitor ECR-OSA.

Proprio su questo ambito si è sviluppato l'approccio di **Dimar**. «L'Out-of-Stock significa out-of-business – dice **Michele Dardanelli**, responsabile replenishment dell'azienda distributiva coinvolta nel progetto pilota sul Monitor – perché il focus è sul miglioramento del servizio al cliente. Ciò ha determinato lo sviluppo di una reportistica ad hoc per metriche e per strutture, consentendoci di analizzare gli indici di nostro interesse per poter intervenire con efficacia. Per sfruttare al meglio il set di informazioni di cui disponiamo abbiamo coinvolto tutte le cinque aree aziendali in modo trasversale, mettendo a disposizione una fonte univoca per l'analisi a seconda delle competenze: l'area vendite e organizzazione del lavoro, l'area acquisti per quanto riguarda i CeDi, la space allocation, la logistica e il riordino. Un aspetto che abbiamo rilevato incrociando i vari KPI, in particolare la relazione tra l'indice di rotazione e il livello di servizio per punto vendita, è che bisogna ridurre gli overstock inutili nei punti vendita, ottimizzando gli acquisti: in questo modo abbiamo meno sprechi nella supply chain e un miglior servizio al cliente. Sapere dove potere operare è un vantaggio e disporre a livello di sistema di strumenti specifici è decisamente importante».



interna. Infatti la definizione più comune di differenze inventariali è la differenza tra giacenze teoriche e rilevate. Ma in diversi casi permane quella di differenza tra margine atteso e realizzato, poco significativo per l'operatività».

La maggior parte delle aziende tende ad attribuire la quota di  **differenze inventariali sconosciute**  a cause di **origine criminale**, frutto anche di una raccolta di dati per lo più annuale (inventario fiscale) e con un limitato ricorso all'inventario permanente e all'incrocio con i dati dei sistemi di riordino automatico. Tuttavia, ricondurre le differenze inventariali a cause sconosciute (oltre il 50% del totale, contro un 25-30% causate da furti e il 15% da scarti e rotture, secondo un'analisi di **Esselunga**) può essere fuorviante senza un'analisi preliminare, specialmente in un settore come la GDO. (VEDI FIGURA 6)



FIGURA 6

## LE PRINCIPALI CAUSE DELLE DIFFERENZE INVENTARIALI



Fonte: Crime&tech, Università Cattolica del Sacro Cuore – Transcrime

Oltre a quelle di natura criminale, derivanti da comportamenti illeciti da parte di clienti, personale interno o fornitori esterni, vi sono anche quelle di natura operativa determinate dagli **errori o inefficienze** nei processi interni, certamente più numerose e impegnative per il loro contrasto.

«La maggior parte delle aziende – spiega Dugato – concentra l'attenzione sulla natura criminale delle differenze inventariali, con il coinvolgimento della sola security, mentre sono ancora poche le aziende per le quali la priorità sono le strategie di contrasto alle differenze di natura operativa».

Lo studio individua tre fronti di intervento: il miglioramento dell'**anagrafica dei prodotti**, come

la corretta gestione dei multi-pack, e la corretta codifica di colli e prodotti in fase di ricevimento; il **controllo sulle dispersioni** di prodotto (rotture, prodotti scaduti, sfridi nella gastronomia e nelle carni); infine il miglioramento dei **processi interni** con la formazione del personale, il miglioramento del prodotto, il controllo sulla logistica.

Ancora poche aziende affrontano le cause di natura operativa delle differenze inventariali

Un aiuto arriverà dalla tecnologia. La radiofrequenza, per esempio, potrà aiutare a risolvere il problema delle differenze inventariali assicurando l'inventario continuo, la rilevazione delle rotture di stock, dei difetti dei packaging, l'individuazione delle date di scadenza, la tracciabilità del prodotto. E l'intelligenza artificiale potrà soccorrere nell'analisi dei dati contribuendo alla creazione di benchmark sempre più precisi.

#### EFFICIENZA PER IL FOODSERVICE

Caratterizzato da un'elevata frammentazione numerica a livello distributivo, nonché dei modelli di relazioni tra le imprese, dei modelli logistici e con una elevata complessità di prodotti, il foodservice è

il settore che più di tutti ha subito, come abbiamo visto, i contraccolpi del Covid-19. Sulla spinta di una domanda di maggiore efficienza è nato il progetto di **GS1 Italy** per diffondere gli standard globali GS1 e la digitalizzazione dei processi lungo la filiera.

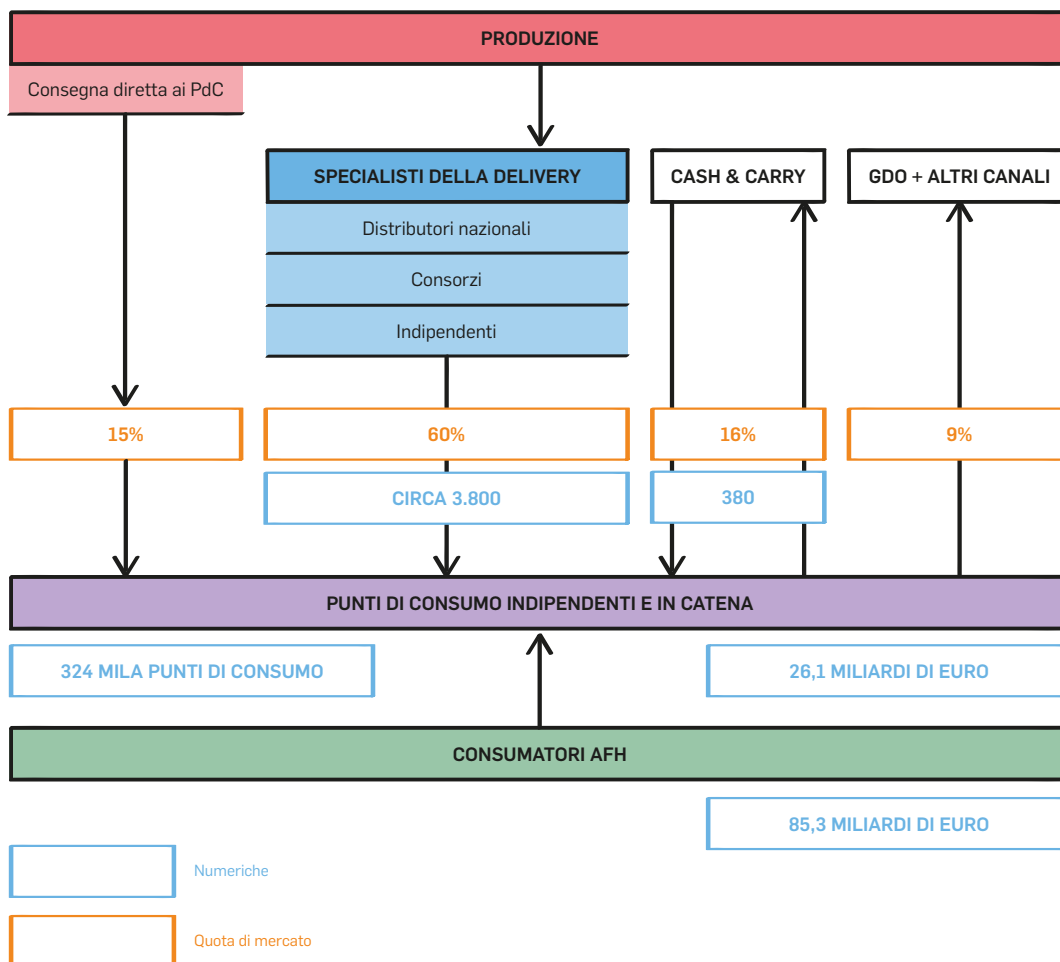
Secondo la ricerca svolta da **TradeLab** propedeutica al

progetto, “all’interno della filiera foodservice sono presenti numerosi fattori ed elementi strutturali, tipici di un mercato in fase di crescita, che in ultima analisi ostacolano fortemente lo sviluppo e l’adozione di standard di riferimento nel campo dell’identificazione delle unità logistiche e dello scambio di informazioni.

Molti di questi fattori sono destinati a perdere progressivamente importanza nel corso dei prossimi anni: a tendere, infatti, nel lungo termine anche il mercato del foodservice dovrebbe verosimilmente subire una progressiva evoluzione assimilabile a quella della filiera Industria-Grande Distribuzione, anche se con caratteristiche strutturali peculiari”. (VEDI FIGURA 7)

FIGURA 7

## LA FILIERA DEL FOODSERVICE IN ITALIA



Infatti la crisi della pandemia ha agito da acceleratore anche di questo percorso. In chiave prospettica, gli analisti ritengono che saranno messi a dura prova quegli attori che già prima faticavano ad allinearsi con le necessità di una maggiore efficienza del conto economico. «Sono condizioni che ci fanno ritenere che sia il momento propizio per promuovere l'utilizzo di strumenti digitali e di standard globali per rendere più efficienti le relazioni tra le imprese», commenta **Paolo Cibien**, foodservice engagement manager GS1 Italy.

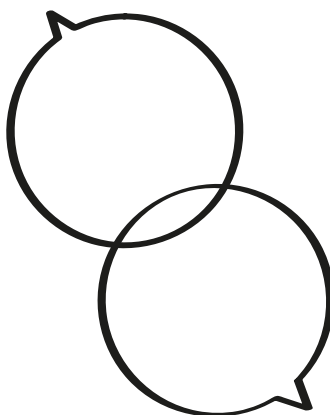
Anche nel fuoricasa  
entrano in crisi  
prima gli operatori  
meno efficienti

Lo studio preliminare e il coinvolgimento delle aziende hanno permesso di individuare alcuni **punti di attacco** più o meno sensibili in funzione della posizione lungo la filiera dei diversi attori, come la **codifica sugli imballi**, l'utilizzo dell'**EDI** per il ciclo dell'ordine, l'allineamento delle anagrafiche di prodotto o, in gergo GS1, il **master data**. Ma sono emersi altri temi di interesse, come la digitalizzazione del documento di trasporto, la promozione di sistemi digitali di tracciabilità, la creazione di un albero delle categorie foodservice, tra gli altri.

Tra le prime attività intraprese ci sono proprio la segmentazione dei punti di consumo e la definizione dell'**albero delle categorie** con l'obiettivo di semplificare la comunicazione tra partner commerciali e di innescare un circolo

## Obiettivo: digitalizzare il ciclo amministrativo nella ristorazione

Il processo di digitalizzazione dell'intero ciclo amministrativo, ossia di tutti i processi legati al ciclo dell'ordine (ordine, conferma dell'ordine, avviso di spedizione e fattura) fino ad arrivare a una migliore gestione della tracciabilità rappresenta un'opportunità importante per le imprese della filiera foodservice, anche per semplificare la gestione, alleggerire il carico amministrativo, ridurre l'incidenza di errori e relativi controlli, e rimodulare l'organizzazione del lavoro delle risorse umane. E, quindi, migliorare la redditività di bar, ristoranti, fast food e mense. Ad affermarlo sono i 35 operatori di questa filiera (tra produttori, distributori, gruppi della ristorazione collettiva e catene di ristorazione commerciale) intervistati nell'ambito del **progetto Foodservice** avviato da **GS1 Italy** per favorire la diffusione degli standard globali GS1 anche nel mondo del "fuori casa". La ricerca affidata a **TradeLab** ha tracciato in modo preciso il quadro del grado di digitalizzazione del variegato universo del foodservice, nei suoi quattro principali segmenti (distribuzione, catene di ristorazione commerciale, ristorazione collettiva e punti di consumo indipendenti) e nei due cicli di fornitura (sia diretta da parte delle aziende produttrici, sia indiretta mediante distributori e grossisti) e ne ha delineato le principali opportunità e le maggiori criticità nel processo di sviluppo. Le più aperte e favorevoli a digitalizzare il ciclo amministrativo sono le **aziende di produzione** che forniscono direttamente il circuito del foodservice, le insegne dei **cash & carry** della distribuzione organizzata, gli operatori della **ristorazione commerciale** e di quella **collettiva**. L'area del ciclo amministrativo dove la digitalizzazione incontra il maggior interesse è quella della fatturazione, anche in una logica di evoluzione della fatturazione elettronica già obbligatoria.



virtuoso per organizzare meglio i dati e le informazioni nei rispettivi gestionali.

È stato anche rilasciato un nuovo **messaggio standard GS1 EDI**, che permette di condividere con i fornitori le anagrafiche di tutti i punti di consegna e le modalità di fatturazione in un solo messaggio EDI e di inviare nella stessa modalità anche gli aggiornamenti.

«**Camst Group** - ha dichiarato il direttore acquisti e logistica, **Giovanni Decimo** - porta, ogni giorno la qualità della sua ristorazione nelle scuole, nelle aziende, negli ospedali, nelle fiere, nei centri commerciali e nelle città. L'adozione del nuovo standard GS1 EDI ci permette, primi nel

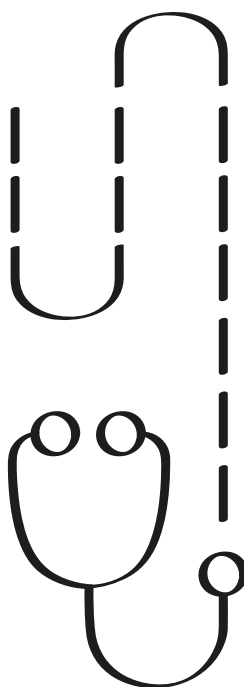
nostro settore in Italia, di rendere più efficace lo scambio di informazioni con i nostri partner e fornitori e di migliorare la qualità dei servizi offerti ai nostri clienti. Questa innovazione – prosegue Decimo – contribuisce di fatto allo sviluppo e all'efficienza del foodservice e della filiera agroalimentare».

«Anche in quest'ambito – aggiunge Cibien – il ruolo di **GS1 Italy** si conferma quello di associazione di sistema e super partes che mira ad attivare e facilitare il dialogo tra gli attori di ogni filiera, favorendo la digitalizzazione del ciclo dell'ordine tramite una soluzione standard già ampiamente diffusa e apprezzata (a partire da EDI ed Euritmo), facendo sistema e coinvolgendo gli operatori e i solution provider».

#### LE ALTRE FILIERE: IL SETTORE HEALTHCARE

I codici **UDI (Unique Device Identifier)** consentono l'identificazione e la tracciabilità di ogni dispositivo medico lungo la supply chain sanitaria in Europa, Stati Uniti e altri paesi, a garanzia della sicurezza dei pazienti. L'entrata in vigore dell'applicazione dei regolamenti europei sui dispositivi medici è prevista per il 26 maggio 2021 e **GS1 Italy** in quanto rappresentante di **GS1 Aisbl**, è l'unico ente italiano abilitato dalla **Commissione europea** per il rilascio dei codici UDI.

«Come **GS1 Italy** stiamo supportando le imprese italiane del settore dei dispositivi medici a implementare lo UDI e mettiamo a loro disposizione le competenze e gli strumenti necessari a sostenerle in questo nuovo importante passo avanti nella digitalizzazione dell'healthcare» commenta **Bruno Aceto**, ceo **GS1 Italy**.



Lo UDI è un sistema di codifica complesso perché è costituito da due parti.

- La prima (che si definisce UDI-DI) serve a identificare la referenza, il dispositivo, che sia un arto artificiale o un cerotto.
- La seconda parte (definita UDI-PI) contiene invece le informazioni che servono alla tracciabilità e alla rintracciabilità del dispositivo, utilizzate e decise dall'azienda: possono riguardare il lotto di produzione, la data di scadenza, la data di produzione, ecc. (VEDI FIGURA 8)

Mentre la prima parte è un tipo di informazione statica, la seconda parte è più complessa perché le informazioni sono variabili e dinamiche.

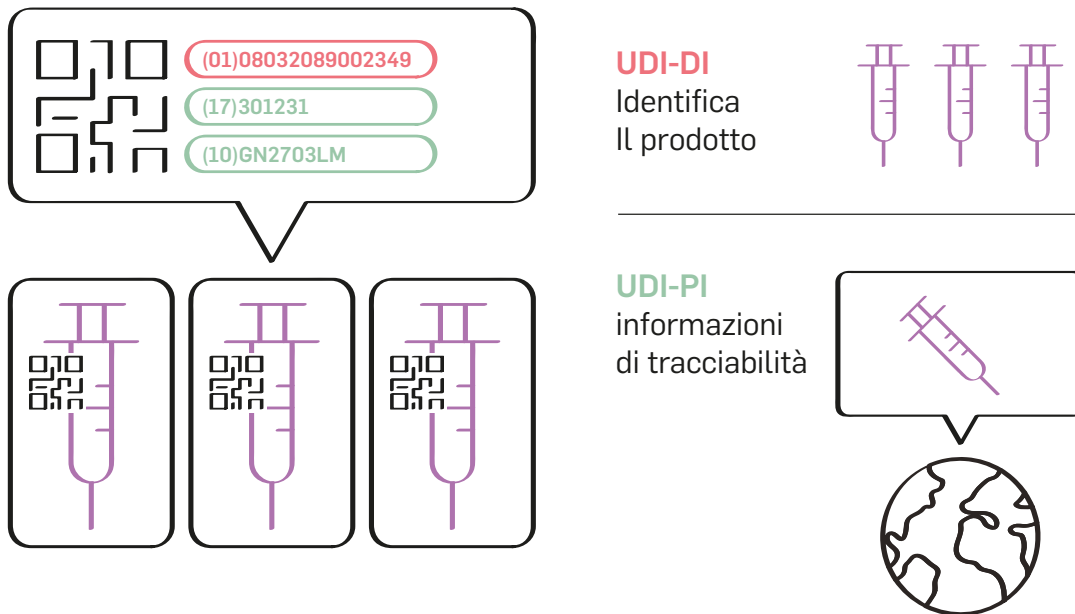
Il regolamento europeo UE 2017/745 per i dispositivi medici (UDI-DI) ha introdotto anche il Basic UDI-DI, l'identificativo del **modello del dispositivo medico**, che descrive una famiglia di dispositivi con la stessa destinazione d'uso, classe di rischio e caratteristiche essenziali di progettazione e fabbricazione.

L'identificativo univoco deve essere applicato sull'**etichetta dei dispositivi medici**, sulle confezioni e/o sugli stessi dispositivi in formato testuale oppure in formato codice a barre o RFID. I dati descrittivi relativi al dispositivo dovranno poi essere caricati su **Eudamed**, la banca dati europea dei dispositivi medici.

Gli standard GS1 sono così la soluzione per identificare i dispositivi medici anche nel sistema UDI. In particolare:

FIGURA 8

## COM'È COMPOSTO IL CODICE UDI



Fonte: GS1 Italy

- Il GS1 GTIN per lo UDI-DI.
- Il GS1 GMN per BASIC UDI-DI.
- Gli Application Identifier GS1 per rappresentare lo UDI.

«Scopo del regolamento – spiega **Giada Necci**, new solution specialist **GS1 Italy** – è quello di monitorare la commercializzazione dei dispositivi medici in Europa. Ma per le imprese utilizzare il GTIN, lo standard GS1 per la codifica dei prodotti, significa anche abilitare una serie di processi lungo la supply chain a vantaggio non solo dei produttori, ma anche dei grossisti intermedi, farmacisti, ottici e ospedali, per esempio con il suo utilizzo per l'emissione dell'ordine elettronico, la cui obbligatorietà è recentemente entrata in vigore a completamento della digitalizzazione del ciclo dell'ordine-fattura nella sanità».

Con i codici UDI e gli standard GS1 si possono abilitare molti processi lungo la supply chain dell'healthcare

Segui la pagina  
**GS1 Italy Healthcare**  
su LinkedIn



Anche nelle situazioni più complesse come quelle dell'emergenza sanitaria, dotare i dispositivi medici di codici UDI consente di armonizzare le norme per la loro identificazione, di accedere alle informazioni fornite dal produttore con una semplice scannerizzazione del codice, di assicurare la tracciabilità e la rintracciabilità dei dispositivi, anche di quelli impiantati nei pazienti, in modo veloce e preciso e di rendere più efficiente la gestione degli inventari e delle scorte di cliniche e ospedali, con l'obiettivo di **migliorare la qualità delle cure**, la **sicurezza del paziente** e i **processi di business** di tutta la filiera healthcare. ■

# Economia sostenibile e circolare

Le pratiche sostenibili aumentano la competitività, migliorano la reputazione dei brand, offrono occasioni di business. Ne sono convinte le imprese del largo consumo, ma sono ancora lente nell'attivarsi. Il Green Deal europeo con il Piano d'azione per l'economia circolare e l'Agenda 2030 dell'ONU offrono una cornice solida all'interno della quale accelerare le iniziative. E oggi sono disponibili gli strumenti per la misurazione delle performance di circolarità e per una informazione trasparente verso i consumatori.

**C**osa sta cambiando, con quali effetti e cosa si dovrà fare per non perdere di vista le urgenze collegate alla sostenibilità, in primis il cambiamento climatico e le disuguaglianze sociali? E quali sono gli impegni per il mondo del largo consumo?

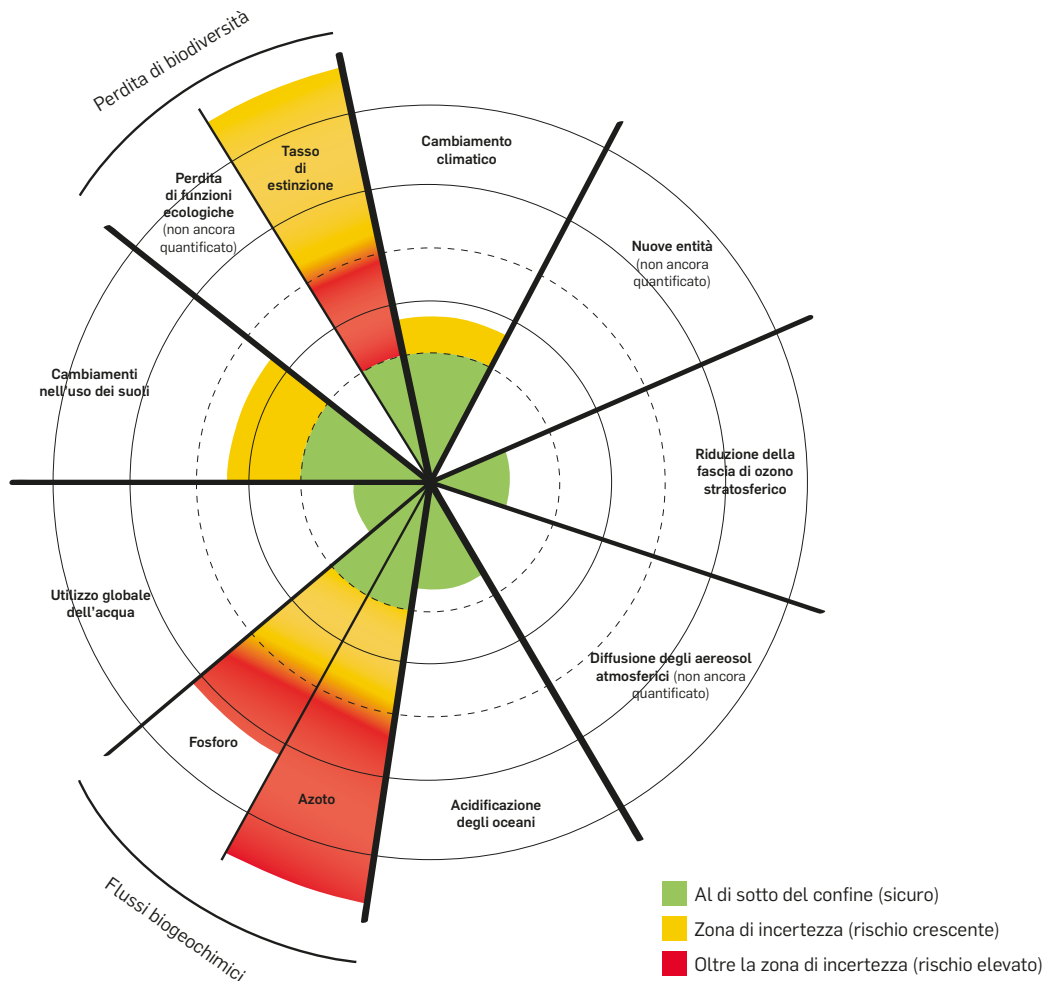
Sono le domande al centro del Green Retail Forum 2020 che assumono una rilevanza particolare proprio perché la pandemia ha determinato il maggior impatto sugli stili di vita delle persone dalla fine dell'ultima guerra. Tuttavia, dall'indagine condotta da **Plef (Planet life economy foundation)** sull'universo delle news pubblicate da **Distribuzione**

**Moderna**, sebbene la sostenibilità sia un tema centrale nelle azioni e nelle intenzioni delle imprese, dettate anche dai ripensamenti dei consumi nell'emergenza sanitaria, calano gli interventi legati a produzione, consumo responsabile e all'ambiente (secondo la classificazione degli obiettivi di sostenibilità dell'ONU), mentre si impennano quelli sui temi di salute e sicurezza e di città e comunità sostenibile. «È evidente che la sicurezza è stata portata alla ribalta dall'attualità, ma c'è qualche preoccupazione su quanto il largo consumo stia facendo sugli altri temi della sostenibilità», commenta **Emanuele Plata**, che di Plef è il direttore generale.

«Il **disequilibrio ambientale** – evidenzia **Marco Frey** ordinario di Economia e gestione delle imprese e coordinatore del gruppo di ricerca SuM-Sustainability Management della Scuola Sant'Anna di Pisa – è al centro anche di fenomeni come l'attuale pandemia di Covid-19, che ha anche dimostrato come in 11 settimane da gennaio ad aprile, con la riduzione coatta delle attività, le emissioni di CO<sub>2</sub> in atmosfera sono tornate a quelle del 2006. Ed è anche responsabile di fenomeni climatici come l'intensificarsi dei disastri meteorologici, che sono sempre più rilevanti per l'economia. Non è un caso che il **World Economic Forum** preveda che nei prossimi dieci anni

FIGURA 1

## I CONFINI PLANETARI E LE ALTERAZIONI DEI PROCESSI DEL SISTEMA TERRA



Fonte: WWF Italia

la maggioranza dei rischi globali saranno quelli ambientali».

In 11 settimane  
le emissioni di CO<sub>2</sub>  
sono tornate a  
quelle del 2006

È una sfida globale senza precedenti e le prove scientifiche ora indicano che l'influenza delle

attività umane ha alterato i processi del sistema Terra al punto che si è cominciato a superare i confini planetari che hanno consentito lo sviluppo della civiltà moderna negli ultimi 10 mila anni.

In particolare: cambiamento climatico, perdita di biodiversità, cambiamenti nell'uso dei suoli e flussi biogeochimici. (VEDI FIGURA 1)

Non è quindi da sottovalutare la strategia sulla biodiversità dell'Unione europea che contribuisce a garantire che entro il 2050 tutti gli ecosistemi del pianeta siano ripristinati, resilienti e adeguatamente protetti.

Frey enumera i vantaggi economici della conservazione della biodiversità, tra i quali un aumento degli utili annuali per l'industria dei prodotti ittici di



oltre 49 miliardi di euro grazie alla conservazione degli stock marini, un risparmio di 50 miliardi di euro all'anno per il settore assicurativo, grazie alla riduzione dei danni provocati dalle alluvioni proteggendo le zone umide costiere e il mantenimento di valore di sei settori che si fondano sulla natura per oltre il 50% del loro valore, come turismo e viaggi, settore immobiliare, commercio al dettaglio, beni di consumo e stile di vita, industria estrattiva e metalli, supply chain e trasporti.

50 miliardi di euro risparmiati dalla conservazione della biodiversità

Naturalmente vi sono anche dei costi per il mancato intervento in questa direzione.

La perdita di biodiversità mette infatti a rischio i sistemi alimentari per la nutrizione. Si calcola che tra il 1997 e il 2011 il mondo abbia perso tra 3.500 e 18.500 miliardi di euro all'anno in **servizi ecosistemici** (i benefici multipli che derivano dal legame tra le risorse naturali e lo sviluppo umano) e tra 5.500 e 10.500 miliardi di euro all'anno per il degrado del suolo e si prevede che il rendimento medio del riso, del frumento e del granoturco su scala mondiale diminuisca tra il 3 e il 10% per ogni grado di incremento della temperatura oltre i livelli storici.

#### LE PRIORITÀ PER LA DISTRIBUZIONE

Secondo la ricerca condotta da **Accenture** con **Jeme dell'Università Bocconi** (condotta prima del

lockdown), nella Distribuzione comincia ad affermarsi la convinzione che essere sostenibili è legato alla competitività (il 45% del panel di aziende retailer intervistate), alla reputazione del proprio brand (45%) e consente di sfruttare nuove opportunità di business (33%).

Per il 45% dei retailer la sostenibilità è legata alla competitività

Per questi motivi l'entità degli investimenti non è indicata come un vincolo, ma mancano **sistemi di misurazione delle performance sostenibili** legati a sistemi di incentivazione.

Le aziende della GDO stanno dunque affrontando la sostenibilità affidandone la responsabilità (nel 70% dei casi) a ruoli dedicati, dipendenti dal marketing o dal responsabile CSR e pubblicando report dedicati (50%). Il 68% delle aziende richiede certificazioni di sostenibilità ai propri fornitori, scelti dal 55% valutandone la performance ambientale riguardo alla sostenibilità dei prodotti lungo la filiera, del packaging, degli ingredienti e dei processi di trasformazione e Distribuzione. Inoltre il 67% delle imprese misura il proprio consumo di energia e le emissioni di gas serra dei mezzi intervenendo per ridurle con l'ottimizzazione dei percorsi (33%), il rinnovamento della flotta (28%), l'introduzione di mezzi elettrici (17%) e la ricerca del miglior mix (11%).

Il 67% delle imprese misura il consumo di energia e le emissioni dei mezzi di trasporto

Quello della misurazione delle performance è un tema su cui molto si è speso **GS1 Italy** in ambito ECR, per esempio proprio con Ecologico2 per la misurazione delle emissioni legate alle operazioni logistiche e ai trasporti.

Secondo i risultati dello studio già citato sulla **Mappatura dei flussi logistici nel largo consumo**, la **sostenibilità per il trasporto** (mezzi ibridi, Nlg e trasporto intermodale) è ritenuta una sfida prioritaria per il 42% delle imprese intervistate. In particolare il ricorso all'intermodalità strada-ferrovia (oggetto del progetto Intermodability) potrebbe coinvolgere già oggi in Italia circa 450 mila unità di carico. Tuttavia, si spiega nello studio, il ricorso al **trasporto intermodale** è ancora esiguo. Per una serie di motivi. "La sua fattibilità risulta strettamente vincolata alla morfologia della rete ferroviaria, al numero di unità di trasporto intermodale movimentate quotidianamente, al bilanciamento delle tratte andata-ritorno, alla presenza di slot orari compatibili con i transit time ferroviari, ecc. Soprattutto è fortemente condizionato dalla disponibilità da parte delle aziende a rivedere i propri processi distributivi e le logiche di pianificazione delle consegne, inclusi quelle della fase di ricevimento". Al contrario l'intermodalità risulta essere un'opzione percorribile nel trasporto delle merci tra i diversi impianti produttivi e i magazzini delle



Scarica  
**"Gli aggiornamenti di Ecologistico:  
 nuovi casi aziendali"**  
 su [gs1it.org](https://gs1it.org)



medesime imprese produttrici. È il caso di **Müller**, che ha attivato una sperimentazione sul trasporto intermodale refrigerato.

**Ferrero**, dal canto suo, dopo avere sostituito il 40% del parco mezzi alimentati a gasolio con mezzi Euro 6 alimentati a gas metano compresso (Cng), ha ottenuto una riduzione di circa il 50% delle emissioni di polveri sottili (PMx).

A settembre 2019 è stato fatto un ulteriore passo in avanti grazie alla disponibilità di una stazione di distribuzione carburanti locale che ha sostituito il gas metano di origine fossile con biometano. Il rifornimento con questo carburante dei veicoli nel polo di Alba ha portato a una riduzione del 55% delle emissioni di CO<sub>2</sub> (wtw) rispetto all'anno precedente.

Con **Ecologistico** è stato simulato uno scenario a regime di veicoli alimentati al 100% con biometano: le emissioni di CO<sub>2</sub> prodotte dai mezzi (tank to wheel) e le polveri sottili sarebbero azzerate, mentre quelle legate alla produzione e distribuzione del biocombustibile (well to tank) si ridurrebbero a 124 tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno.

#### IL NODO DELLE ECCEDENZE ALIMENTARI

Anche lo spreco alimentare rappresenta un'importante area di intervento nelle policy di sostenibilità. Un approfondimento al riguardo arriva dall'**Osservatorio Food Sustainability del**

## Il trasporto intermodale refrigerato di Müller

In Italia **Müller** delega le attività di supply chain a un partner logistico che utilizza due magazzini (Milano e Roma) per ricevere il prodotto proveniente dagli stabilimenti di Augsburg e Dresda e da quattro anni vengono regolarmente utilizzati container in trasporto intermodale dallo stabilimento di Dresda al magazzino di Milano. A complicare il sistema di trasporto all'interno della UE, vi è la disomogeneità dei regolamenti su peso massimo trasportabile e distribuzione del carico tra gli assi di un veicolo su strada, che limita le possibilità di saturare in maniera ottimale i mezzi e può essere causa di instabilità del carico. Germania e Austria, per esempio, permettono un carico fino a 40 tonnellate, con un carico massimo di 11,5 t sull'asse motore e di 10 t sui restanti assi, mentre in Italia il carico massimo consentito è di 44 t per il veicolo, e di 12 t ad asse senza distinzioni.

Per ovviare a queste problematiche e migliorare sia la saturazione che la propria impronta ambientale, Müller ha avviato nel 2018 una sperimentazione sul trasporto intermodale refrigerato via treno sulla tratta Dresda-Lipsia-Verona-Melegnano, trasferendo su treno tre carichi a settimana. Ciò è reso possibile da un rilassamento della normativa tedesca, secondo la quale è ammesso un peso totale a terra del mezzo di 44 t per i mezzi che effettuino il primo/ultimo miglio di una tratta intermodale entro un raggio di 150 km dal punto di carico/scarico.

Inoltre, le dimensioni più compatte del container refrigerato utilizzato per il trasporto intermodale garantiscono maggiore stabilità al carico, portando a una riduzione di episodi di rotture o simili.

L'aumentata capacità di carico ha permesso a Müller di ottenere un incremento compreso tra il 17% e il 19% di quantità di merce trasportata per viaggio, ottenendo un risparmio in termini di viaggi equivalenti su strada pari a nove viaggi/anno. Il cambio di modalità e il contemporaneo aumento di saturazione hanno contribuito, nonostante il significativo aumento delle percorrenze (+28% circa), alla diminuzione delle emissioni wtw (well-to-wheel, la metodologia di misurazione che consente di valutare l'impatto energetico globale delle tecnologie propulsive, utilizzata da Ecologistico di **GS1 Italy**) pari a 40,99 t CO<sub>2</sub> e (tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente) annue. Una maggiore disponibilità di carichi regolari, in salita dall'area Verona/Milano/Parma verso Lipsia, potrebbe incrementare significativamente il ricorso da parte di Müller al trasporto intermodale (oggi complementare a quello stradale), di fatto moltiplicando i benefici in termini di impatto climatico.

**Politecnico di Milano** che, per indagare le pratiche maggiormente adottate per la prevenzione e la gestione delle eccedenze alimentari, i fattori abilitanti e le barriere che ne ostacolano l'adozione negli stadi della distribuzione e della ristorazione collettiva, ha analizzato un campione di 1.534 punti vendita, 28 centri di distribuzione (Ce.Di.), 3.705 punti cottura con servizio ristoro (mense) e 80 punti cottura centralizzati (depositi e centri cottura).

Secondo questa indagine, nella **Distribuzione** il 56% del campione misura le eccedenze in modo sistematico con una frequenza predefinita e sulla base di una suddivisione merceologica dei prodotti. A livello centrale le funzioni responsabili dei processi di prevenzione e gestione delle eccedenze sono corporate social responsibility e vendite, mentre nei singoli punti vendita queste attività sono affidate perlopiù al direttore del punto vendita (70%).

Il 56% dei retailer misura le eccedenze alimentari

Le **pratiche di prevenzione** più frequenti sono la formazione e la sensibilizzazione del personale sul tema degli sprechi alimentari (84% del campione, il 70% vuole continuare anche in futuro) e soluzioni di packaging per una migliore conservazione dei prodotti. Analizzando la gestione delle eccedenze, tutti i rispondenti donano le eccedenze a banchi alimentari o ad associazioni non-profit e oltre metà delle aziende che possono farlo per policy interne vendono prodotti vicini alla scadenza o con difetti di packaging in aree dedicate o con prezzi scontati all'interno dei punti vendita (56%).

L'impegno del top management è il fattore che più facilita l'adozione di queste pratiche nella distribuzione, seguito, secondo il 50% del campione, dalla pressione mediatica e degli stakeholder e dall'introduzione di incentivi fiscali e normativi. Le **barriere**

## DISTRIBUZIONE E RISTORAZIONE COLLETTIVA:

### RESPONSABILITÀ, DRIVER E BARRIERE ALLE PRATICHE DI CIRCOLARITÀ

#### STADIO DISTRIBUZIONE



#### STADIO RISTORAZIONE COLLETTIVA



#### Le figure responsabili



Corporate social responsibility



Vendite



Produzione interna

#### I principali driver

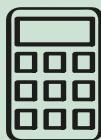


forte commitment del management

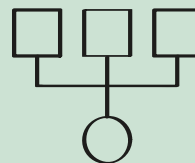


pressione opinione pubblica/media

#### Le principali barriere



scarsa convenienza economica



limitata strutturazione dei processi

**Fonte:** School of Management Politecnico di Milano "Osservatorio Food Sustainability" giugno 2020

che più ostacolano le pratiche di prevenzione sono la mancanza di risorse dedicate (70% del campione) e la scarsa preparazione del personale (42%), le pratiche di gestione sono frenate principalmente dall'incertezza di un ritorno economico, quelle di riciclo e recupero energetico dalla scarsa conoscenza delle soluzioni disponibili e dalle difficoltà di applicazione.

Significativa è la situazione di **Esselunga**, nel duplice ruolo di food company e retailer. «Lo spreco alimentare è per la nostra azienda strategico e si cala nel piano di sostenibilità. Come distributore – spiega **Luca Magnani**, direttore assicurazione qualità – il controllo delle eccedenze avviene mediante ordini giornalieri e attraverso un sistema informatico di riordino assistito. Per contro in produzione i piani organizzativi e i processi dipendono proprio dagli ordini quotidiani. Le eccedenze frutto di errori produttivi vengono donate e gli scarti inviati a industrie di mangimi per animali e di concimi. Nella lunga collaborazione con il **Banco Alimentare**, dal 2011 abbiamo cominciato con un'attività di audit presso le strutture alle quali arrivano le donazioni, con il doppio scopo di eliminare le anomalie e di fare formazione ai volontari, creando consapevolezza della filiera».

La metà delle aziende della **ristorazione collettiva** non misura invece le eccedenze in maniera sistematica, ma solo sporadicamente e per specifici progetti in corso. La produzione interna è la funzione responsabile della prevenzione e gestione delle eccedenze alimentari, nella figura del direttore della mensa, del capo cuoco o manager di cucina.

## La metà delle aziende della ristorazione collettiva non misura sistematicamente le eccedenze

Alle azioni già attivate dalla Distribuzione si aggiungono la programmazione flessibile della capacità produttiva, la scelta di menù attinenti alle preferenze dei consumatori, la previsione accurata del numero di pasti e la semplificazione delle materie prime. Il primo ostacolo alla prevenzione delle eccedenze è invece la **scarsa collaborazione** tra i diversi operatori della filiera (50%), mentre la gestione è frenata dalle difficoltà di implementazione e dall'incertezza normativa.

«In entrambi i settori – conferma **Marco Melacini**, responsabile scientifico dell'Osservatorio Food Sustainability – si sta andando verso una sistematizzazione della misurazione delle eccedenze generate, adottando tempistiche definite e una suddivisione merceologica. In generale, la priorità a livello di gestione viene data al recupero e alla redistribuzione per il consumo umano, che resta una delle pratiche maggiormente adottate dalle imprese di questi stadi. Scendendo lungo la Food Waste Hierarchy, rimangono tuttavia alcuni ambiti ancora poco esplorati, soprattutto per quanto riguarda il riciclo e il recupero energetico delle eccedenze, che trovano un forte interesse da parte degli attori ma diverse difficoltà di attuazione».

Tutte le aziende adottano iniziative per incentivare un consumo sostenibile nei consumatori, oltre che con progetti di **educazione al consumo sostenibile** (87%), anche con metodi innovativi come i **programmi fedeltà** basati sulla sostenibilità (12%).

«La comunicazione è sicuramente l'aspetto più maturo in un approccio da parte della GDO alla sostenibilità di sistema, che sta superando progressivamente il green washing per adottare criteri sempre più stringenti nella selezione dei fornitori (pensiamo al ruolo dei prodotti a marchio del distributore). Resta ancora da lavorare sulla strutturazione di specifici KPI e responsabilità per generare un maggior impegno al raggiungimento degli obiettivi», è la conclusione di **Dario Caltagirone**, managing director Accenture.

Anche per **Raffaella Cagliano**, responsabile scientifico dell'Osservatorio Food Sustainability, «Puntare su informazione e circolarità significa ottimizzare le risorse produttive, ridurre il più possibile gli sprechi lungo la filiera e utilizzare linguaggi e strumenti diversi, come le tecnologie e il packaging, per rendere la filiera più trasparente e i suoi operatori più partecipi e consapevoli. In un momento in cui c'è una forte necessità di ricostruire, a partire dalla fiducia degli operatori del settore e dei consumatori, l'**informazione e la circolarità** ricoprono un ruolo ancora più fondamentale e diventano gli elementi chiave per una maggior sostenibilità sociale, ambientale ed economica del nostro sistema agroalimentare».

L'OPINIONE

# Dare spazio a soluzioni innovative

*Alessandro Perego*

**L'**emergenza Covid-19 ha evidenziato quanto sia importante fornire agli attori della filiera gli strumenti e le conoscenze necessari per garantire la buona tenuta del settore, anche di fronte a forti criticità e trasformazioni sistemiche.

Le imprese agroalimentari sono chiamate a dotarsi di buone pratiche e avvalersi di partnership solide, sia di filiera sia cross-settoriali, e rivedere i processi interni, se non interamente il proprio modello di business, in un'ottica di maggior sostenibilità e resilienza, dando

spazio a soluzioni innovative. L'innovazione, promossa dalle nuove startup sostenibili (1.158 quelle censite nel mondo, sette in Italia) può essere una leva importante per rispondere alle attuali sfide del settore, trasformando le difficoltà in opportunità di sviluppo sostenibile.

**Alessandro Perego**  
direttore del Dipartimento di Ingegneria gestionale  
e responsabile scientifico dell'Osservatorio Food Sustainability, Politecnico di Milano

FIGURA 2

## GLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELL'AGENDA 2030 DELL'ONU

Guarda il video

"Data strategy | Ilias Iakovidis per GS1"  
sul canale YouTube di GS1 Italy



**OBIETTIVO 2030**

Il punto di riferimento su questi temi è però costituito dall'**Agenda 2030** per lo sviluppo sostenibile dell'ONU, con i suoi obiettivi e traguardi ai quali si indirizzano le imprese nel loro approccio, pur con il ritardo complessivo del sistema, che ha necessità di un'accelerazione. (VEDI FIGURA 2)

Necessaria  
un'accelerazione  
sull'applicazione degli  
obiettivi dell'Agenda  
2030 dell'ONU

Lo fa per esempio **Lidl Italia** che ha posizionato i 17 SDGs (Obiettivi di sviluppo sostenibile) ONU lungo la **catena del valore**, individuando quelli sui quali intervenire e in che modo. Contro la fame il contributo di Lidl è quello di selezionare prodotti sostenibili dal punto di vista sociale (equa retribuzione) e ambientale (pratiche agricole sostenibili e conservazione della biodiversità) così come di recuperare e donare le eccedenze alimentari. I prodotti più salutarci con zucchero e sale ridotti, l'educazione a un'alimentazione sana e dei piani sanitari per i collaboratori sono la declinazione dell'obiettivo 3 salute e benessere. Altre aree di impegno sono il consumo e la produzione responsabile e la lotta

contro il cambiamento climatico, con la riduzione delle emissioni dei mezzi di trasporto. «Buona parte delle iniziative sono concentrate verso la fine della catena del valore. Solo facendo sistema e coinvolgendo tutti gli stakeholder, clienti e partner commerciali, potremo superare una situazione di ritardo riguardo all'applicazione degli SDGs», afferma **Alessia Bonifazi**, responsabile comunicazione e CSR Lidl Italia.

Per **Barilla** l'Agenda 2030 guida le azioni impostate sul claim "Buono per te, buono per il pianeta", che unisce l'offerta di prodotti con un miglior profilo nutrizionale e la promozione di stili di vita sani e un'alimentazione consapevole,

## Greentailing in azione

Nell'annus horribilis del Coronavirus sono molte le iniziative che denotano capacità da parte delle imprese del retail di affrontare il tema della sostenibilità da diversi punti di vista. **Natalia Massi**, senior marketing and retail consultant **Kiki Lab**, indica alcune tendenze individuate dall'Osservatorio Retail Observa.

Per il **greentailing ambientale** (meno sprechi, meno packaging e noleggio), Massi cita **Kiabi**, che nel settembre scorso ha aperto in uno store 50 mq per la vendita a prezzi inferiori fino all'80% di abiti di tutte le marche dismessi e per il ritiro dell'usato del proprio marchio in cambio di un buono sconto di cinque euro, rivenduti o riciclati (**Oviesse** in Italia ha un'iniziativa simile, ndr). Anche **Adidas** nel Regno Unito con Infinite play ritira articoli acquistati negli ultimi cinque anni che vengono riparati, rivenduti o riciclati in cambio di gift card o crediti nel salvadanaio virtuale. Fuori dall'ordinario **Empty Shop** è un pop-up store solidale a Bucarest, dotato di scaffali vuoti riempiti dalle persone con capi e abiti non utilizzati, con l'obiettivo di sostenere le famiglie povere. I numeri: 73 tonnellate di indumenti raccolti in due settimane, donati da 10 mila persone a 6.700 famiglie bisognose. In Italia **Sigma** ha lanciato l'iniziativa "Porta il tuo contenitore" per gli acquisti nei banchi assistiti.

Il noleggio è un'attività che sta prendendo piede, che siano i mobili per la svizzera **Beliani**, rivolto a clienti provvisori con possibilità al termine del noleggio estensibile per due anni con

sconto del 50%, di riscattare i mobili, di cambiarli con prodotti nuovi o di restituirli. O che si tratti di abbigliamento di alta moda (100 articoli di 40 brand) come fa **Selfridges**, noleggiabili per un massimo di 20 giorni, con il vantaggio di accedere a capi di lusso a prezzi ridotti e di cambiare e rinnovare il guardaroba. Nel **greentailing sociale** (valore alle persone, servizi di comunità, educare), in evidenza sono alcune iniziative come quella di **Freshippo**, catena del gruppo **Alibaba**, che ha dato vita all'assunzione temporanea di persone (oltre cinquemila) provenienti da più di 40 aziende in difficoltà durante la pandemia, in particolare ristoranti. Più legata al prodotto è quella di **Pastificio Sgambaro** in collaborazione con **Carrefour** che, riprendendo un'analoga iniziativa francese, mira a fare ideare i prodotti dai consumatori con l'interazione nelle comunità social (3.500 i clienti coinvolti). La pasta Sgambaro debutta nel giugno 2020 caratterizzata da prezzo trasparente e fisso riportato sul pack con il messaggio della giusta remunerazione ai produttori di grano. Con "Amici vicini" **Esselunga** ha lanciato durante il lockdown un'app per volontari della spesa a domicilio. E sempre nel lockdown, il centro commerciale **Belforte Gran Shopping** ha varato un servizio di consulenza psicologica video per la gestione di ansia e stress.

In ambito education vi sono le azioni per sensibilizzare i clienti sull'uso della plastica monouso (**Lush**) o per assisterli telefonicamente o a domicilio nella riparazione di elettrodomestici (**Darty**).



al miglioramento dell'efficienza dei processi produttivi riducendo i consumi di acqua e di CO<sub>2</sub> e alla promozione di pratiche agricole e di allevamento sostenibili.

Anche **Ikea** utilizza gli obiettivi dell'Agenda 2030 come bussola per il progetto "People and planet positive", concentrandosi su tre temi principali: vivere in modo sano e sostenibile, circolarità e positività per il clima (lavorando sui materiali e sui processi) ed equo e solidale. «Entro il 2030 la nostra ambizione – afferma Riccardo Giordano, sustainability developer and purchaser indirect materials and services Ikea – è quella di diventare positivi per il clima e di rigenerare le risorse naturali».

«C'è però bisogno di un **commitment forte** da parte delle imprese», sottolinea Frey. «Il 66% delle aziende evidenzia come l'adesione ai dieci principi del Global Compact costituisca l'approccio vincente per contribuire agli obiettivi di sviluppo sostenibile e l'80% delle aziende dichiara di implementare azioni, progetti, programmi, a supporto degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Con riferimento all'Agenda per lo sviluppo sostenibile dell'ONU, però, le aziende hanno dichiarato di prediligere gli obiettivi 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica; 3 – Buona salute e benessere; 5 – Parità di genere».

#### **ECONOMIA CIRCOLARE, DIGITALIZZAZIONE E COLLABORAZIONE**

Uno dei goal di maggiore impatto sui processi delle imprese è però il numero 12 su **consumo e produzione responsabili**. In particolare la digitalizzazione e la collaborazione per la circolarità dei processi.

**Il Piano d'azione per l'economia circolare della Commissione**

**europea** è pensato per raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, anche se, occorre dirlo, non vi sono vincoli in termini temporali perché non si tratta di atti normativi cogenti. Le indicazioni sulle azioni da intraprendere vengono rimandate ad atti normativi successivi. Tuttavia è un framework molto interessante per le imprese perché si tratta di un piano di interventi mirati a raggiungere una serie di obiettivi, tra i quali il raddoppio dei materiali circolari nel prossimo decennio, la crescita del Pil europeo dello 0,5% entro il 2030 con la creazione di circa 700 mila posti di lavoro, il rafforzamento della base industriale dell'UE, in particolare delle PMI.

In sostanza l'economia circolare intende contribuire alla transizione verso un modello di crescita rigenerativo che restituisca al pianeta più di quanto prenda, favorendo il consumo delle risorse entro i limiti del pianeta.

Il piano d'azione per l'economia circolare: interventi mirati per raggiungere la neutralità climatica

«Sostenibilità è ormai una **priorità per le imprese**», afferma **Giuseppe Luscia**, project manager **GS1 Italy**. «Ma lo è anche **per i consumatori**. È evidente che l'atto d'acquisto è solo il punto terminale di una serie di richieste del consumatore, facilitate dal digitale, sulle quali le aziende si giocano la loro reputazione. Richieste per conoscere non solo come è stato prodotto un articolo, ma anche come si smaltisce e come si gestisce la fine vita. Insomma, digitalizzazione e sostenibilità sono legate a doppio filo».

Ancora oggi i consumatori sono confusi dal flusso di informazioni ambientali non confrontabili e diversificate. Il 59% pensa che le etichette dei prodotti non forniscano informazioni sufficienti e il 48% pensa che le etichette non siano chiare (Fonte: Eu). Circa la metà dei consumatori europei ritiene che non sia facile distinguere tra prodotti ecologici e altri prodotti e solo la metà circa si fida delle affermazioni dei produttori sulle prestazioni ambientali. Questo influenza anche la loro disponibilità a fare acquisti ecologici.

I consumatori ritengono le informazioni ambientali in etichetta insufficienti e poco chiare

Proprio la pandemia ha contribuito a cambiare modelli di consumo e di produzione che possono accelerare una trasformazione in coerenza con il Green Deal europeo. Secondo Frey, in questo contesto «l'economia circolare può migliorare la qualità del capitale naturale e degli ecosistemi, favorire l'adozione di soluzioni compatibili a livello ambientale e ridurre l'estrazione di materie prime, aumentare l'efficienza dell'utilizzo di tali risorse, favorire il passaggio a risorse rinnovabili e alla **dematerializzazione**, agendo da elemento di mitigazione e di adattamento della salute dell'uomo, del pianeta, dell'ambiente».

#### **I DATI NELL'ECONOMIA CIRCOLARE**

«L'economia lineare è come un fiume dal quale si prelevano le risorse, le si utilizzano e poi

vengono trasformate in rifiuti o emissioni. L'economia circolare è invece come un lago nel quale le risorse sono contenute in uno stock il cui utilizzo è massimizzato a beneficio della società il più a lungo possibile con il minore impatto per l'ambiente». È questa la metafora utilizzata da **William Neal**, consigliere economia circolare alla direzione generale ambiente della **Commissione europea**.

Nel **Position paper sull'economia circolare**, GS1 in Europe spiega molto chiaramente che "il modello di economia circolare implica il ripensamento dei modelli di produzione, Distribuzione e consumo". Significa un intero ecosistema da reinventare, con molti silos da rompere. Posti alle fondamenta di questo nuovo modello, i dati sono una **risorsa cruciale**. In primo luogo perché l'economia circolare richiede una gran mole di dati. Poi, perché per ogni "ciclo di prodotto", ci sarà un "ciclo di dati di prodotto". La qualità dei dati sarà quindi essenziale. Ma ancora di più, la portabilità dei dati sarà una necessità nel concetto di **supply chain senza fine**.

Nell'economia circolare per ogni prodotto ci sarà un ciclo di dati di prodotto

Linguaggio comune, strutturazione dei dati, utilizzo dell'intelligenza artificiale per il loro trattamento sono tutti motivi che spiegano l'importanza della standardizzazione e dell'interoperabilità, delle regole comuni che GS1 favorisce e sviluppa da sempre.

## L'OPINIONE

## Con gli standard verso l'economia circolare

Francesca Poggiali

**P**er la Commissione europea non c'è green senza digital. E viceversa. La strategia per i dati, prima con il regolamento sui dati personali e la privacy, poi con la portabilità dei dati di prodotto è stato il primo mattone sul quale la Commissione ha costruito il Green Deal e la circular economy e ha consentito di sbloccare molte delle barriere presenti. La circolarità dei dati è quindi la premessa affinché possano essere circolari anche i prodotti. Almeno una parte dei dati di prodotto diventa di pubblico interesse. Per questo i dati devono essere interoperabili, aperti e condivisi. Se non si strutturano in modo aperto e globale non possono essere utilizzati nel grande lago dell'economia circolare. È un enorme passo in avanti rispetto al fatto che molti operatori considerino i dati da una prospettiva proprietaria chiusa. A danno non solo dell'ambiente, ma anche dell'efficienza della catena di fornitura e in ultima analisi dei consumatori. Oggi l'economia circolare vuole essere per tutti.

Il codice a barre è il vettore degli attributi che riguardano oggi anche gli aspetti ambientali dei prodotti. "L'umile barcode", come è stato definito in un articolo del World Economic Forum, è il potente strumento a supporto delle imprese, anche di quelle che, poniamo, abbiano già ottenuto tutti i risultati prefissati in tema ambientale. Per tutti noi consumatori oggi è difficile discernere tra un prodotto dichiarato "verde" in etichetta perché magari l'azienda ha ridotto del 30% i consumi energetici, ma non ha ancora fatto nulla per la riduzione delle plastiche, verde esattamente come quello che utilizza packaging compostabili, ma con il 100% di energia fossile. Come fare in modo che il consumatore non sia tratto in inganno da un claim che ha due prospettive completamente diverse ma che usa lo stesso linguaggio? La sfida di GS1 è proprio quella di aiutare le aziende a condividere tutte le informazioni con un linguaggio standardizzato, per renderle confrontabili e utili per il consumatore e, ancor prima, per tutti gli interlocutori che intervengono nella supply chain. Ne potranno giovare sia la cooperativa di riciclaggio per il recupero del rame dagli smartphone, sia le catene complesse dove ciascuna impresa deve avere sviluppato un sistema di informazioni con i suoi interlocutori e partner. E, non ultimo, il consumatore.

**Francesca Poggiali**  
director public policy Europe di GS1

## Che cos'è il Digital Product Passport

**I**l Green Deal europeo prevede che la digitalizzazione possa migliorare la disponibilità di informazioni dei prodotti venduti in Europa. E attraverso gli standard globali si può realizzare il link tra green e digital con il passaporto digitale del prodotto a cui la Commissione europea sta lavorando. Nel passaporto digitale del prodotto saranno così contenute, informazioni riguardanti, tra l'altro:

- Dati di prodotto quali: azienda, brand, peso, colore... e simili.
- L'origine.
- La composizione.
- La presenza di sostanze chimiche.
- L'uso.
- Le possibilità di riparazione e smontaggio.
- La gestione del fine vita.

Il tema cruciale è quello dell'**accessibilità dei dati di prodotto**. Uno dei rischi, in questo caso, è che nell'euforia da digitale che ha causato la pandemia, molte aziende pensino di affrontare la transizione ricreando sistemi digitali proprietari, sistemi chiusi che non dialogano con gli altri operatori e si trovino fuori dal processo dell'economia circolare. Un secondo rischio è che i tempi di Bruxelles si allungino e i principi contenuti nel Piano d'azione per l'economia circolare si scontrino con l'inerzia delle istituzioni europee e poi nazionali. Visto che gli stati membri dell'UE devono presentare dei piani nazionali su come raggiungere gli obiettivi ambientali e non solo.

«Sono certamente dei rischi presenti – commenta **Francesca Poggiali**, director public policy Europe di **GS1** – ma meno di quanto si creda. Chi dovesse pensare di investire su un progetto digitale proprietario per la supply chain dovrebbe considerare che è molto più costoso e difficoltoso trasformare in un secondo momento un sistema chiuso in un sistema aperto. L'UE ha messo in campo piani, strategie, regolamenti e ingenti disponibilità di denaro, legati al binomio green e digital. Un impegno ribadito ancora da **Ursula von der**

**Leyen** nel suo discorso sullo stato dell'Unione riguardo ai fondi per il Next Generation Eu.

Quanto ai tempi, secondo i programmi, nel 2021 ci sarà il regolamento relativo al **Digital Product Passport** e ogni prodotto dovrà avere una copia digitale con le informazioni green. Oggi non siamo più nella fase dei progetti pilota o del coinvolgimento di uno-due settori o della definizione delle best practice. L'economia circolare è un nuovo modello e richiede nuovi investimenti e nuovi piani aziendali. E non c'è molto tempo».

### L'ECONOMIA CIRCOLARE IN PRATICA

Sono sei le linee prioritarie di intervento prese in considerazione dal Piano d'azione per l'economia circolare della Commissione europea.

- Far diventare norma i prodotti sostenibili.
- Responsabilizzare i consumatori.
- Incentrarsi sui settori che utilizzano più risorse e hanno un elevato potenziale di circolarità.
- Ridurre i rifiuti.
- Mettere la circolarità al servizio delle persone e dei territori.

- Guidare gli sforzi globali sull'economia circolare attraverso accordi a vari livelli.

«Il Piano d'azione rileva che le misure di economia circolare hanno importanti ricadute sulla decarbonizzazione e che l'economia circolare è sinergica alla crescita del Pil e dell'occupazione. Ma è significativa l'attenzione dell'Unione europea sui prodotti e la loro progettazione», afferma **Fabio Iraldo**, ordinario di Economia e gestione delle imprese e co-coordinatore del gruppo di ricerca SuM-Sustainability Management Scuola Sant'Anna di Pisa. «Il **ciclo di vita del prodotto** è visto come elemento portante per chi si misura con il consumatore, che a sua volta diventa un attore chiave nell'economia circolare».

La durabilità, un maggiore utilizzo di materiali riciclati, la riduzione dell'impronta ambientale, la digitalizzazione delle informazioni di prodotto, la promozione del modello “prodotto come servizio” sono alla base dell'abbandono del modello lineare “prendi, produci, usa, getta” e dell'incentivazione alla circolarità della produzione.

Alcuni di questi elementi, come evidenzia Iraldo, sono già delle best practice. Si riferisce alla **dematerializzazione del prodotto** (per esempio il passaggio dal vinile alla musica in streaming) e alla **riduzione delle confezioni**, alle strategie di **recupero degli scarti**, alla progettazione di **prodotti facilmente riparabili e disassemblabili**, all'impiego di **materie prime rinnovabili**, per esempio. Ma anche ai modelli innovativi che richiedono l'intervento dei consumatori, come il ritiro dei prodotti a fine vita o l'attenzione



alla riparabilità dell'abbigliamento. «L'Unione europea è consapevole che il consumatore è fondamentale per la riuscita di strategie efficaci. La legislazione sarà rivista per garantire che i consumatori possano ricevere **informazioni affidabili** sui prodotti, anche per quanto riguarda la durabilità, la possibilità di riparazione, la disponibilità di pezzi di ricambio e contro il greenwashing e l'obsolescenza programmata. Inoltre la Commissione istituirà entro il 2021 un nuovo diritto alla riparazione», spiega Iraldo.

Il ruolo del consumatore è fondamentale per la riuscita di efficaci strategie di circolarità

Il Piano d'azione si concentra poi sui settori produttivi potenzialmente più interessanti per l'applicazione dell'economia circolare. Per esempio, per la filiera degli imballaggi, responsabili della produzione di 173 kg di rifiuti di imballaggi per persona (2017), saranno proposte nuove iniziative legislative per ridurre i rifiuti degli imballaggi e gli imballaggi eccessivi, favorire la loro progettazione ai fini del riutilizzo e della riciclabilità (l'obiettivo è di immettere sul mercato dell'UE solo imballaggi riutilizzabili o riciclabili entro il 2030), ridurre la complessità dei materiali di imballaggio. Allo studio anche l'inserimento di un sistema di etichettatura per facilitare la corretta separazione dei rifiuti.

Entro il 2030 l'obiettivo è solo packaging riutilizzabili o riciclabili

Anche per la **filiera alimentare** l'obiettivo è quello di trasformare gli scarti (in Europa le attività economiche producono 2,5 miliardi di tonnellate di rifiuti all'anno) in risorse.

Nella stessa direzione vanno le indicazioni per le altre filiere, della plastica, dell'elettronica, dell'edilizia, delle batterie. Da sottolineare anche che la circolarità è considerata il presupposto per la neutralità climatica, attraverso il rafforzamento delle sinergie tra circolarità e riduzione dei gas a effetto serra e che la Commissione intende orientare i finanziamenti verso modelli di produzione e di consumo più sostenibile.

Ovviamente la transizione sarà più efficace quanto più si riuscirà a dar vita a incentivi più che a vincoli. Vi è una forte attenzione della Commissione ad aiutare le imprese a monitorare gli sforzi di economia circolare attraverso **indicatori di misurazione** delle performance. Naturalmente le aziende saranno incentivate a misurarsi e dovranno dimostrare l'eccellenza nell'economia circolare.

La Commissione infatti rafforzerà il monitoraggio dei piani e delle misurazioni nazionali per accelerare la transizione a un'economia circolare.

«Il quadro di monitoraggio dell'economia circolare verrà poi aggiornato aggiungendo nuovi indicatori che considereranno le interconnessioni tra circolarità, neutralità climatica e obiettivo "inquinamento zero". Verranno quindi potenziati gli indicatori sull'uso delle risorse, come l'impronta dei consumi e quello dei materiali, per rendere conto del consumo di materiali e dell'impatto ambientale associati ai nostri modelli di produzione e consumo», conclude Iraldo.

Interconnessioni tra circolarità, neutralità climatica e inquinamento zero

#### MISURARE LA CIRCOLARITÀ

Per le imprese l'economia circolare, dunque, è un percorso ormai tracciato, potendo contare sul sostegno dell'Unione europea, che con il Green Deal punta a slegare la crescita economica dall'uso delle risorse e le sue conseguenze. Ma è d'importanza cruciale poter misurare le performance. «La misurazione è un tassello fondamentale della transizione. Si basa sul monitoraggio di aspetti fisici, economici e sociali del sistema in analisi, nel tempo, al fine di raccogliere informazioni utili alla definizione di azioni e priorità», annota **Natalia Marzia Gusmerotti**, assistant professor Istituto di Management, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.

In questo contesto generale il largo consumo in Italia ha evidenziato la necessità di un'azione strategica mirata a **facilitare la transizione** verso il nuovo

modello di economia circolare, che permetta di sviluppare modelli di business semplici e innovativi, capaci di valorizzare, ciclicamente, le risorse, di creare valore aggiunto, misurabile e quantificabile, per l'intera filiera, di favorire la promozione della sostenibilità e di collaborare in maniera sistemica per rendere efficienti i processi e per ridurre gli sprechi.

È così che **GS1 Italy** ha sviluppato **Circol-UP**, uno strumento operativo che supporta le aziende nel misurare il proprio livello di circolarità e che permette di individuare nuove opportunità offerte dalla possibile chiusura dei cicli nella propria catena del valore, promuovendo lo sviluppo di azioni e strategie mirate a realizzare partnership con i soggetti chiave delle proprie rispettive filiere.

«Al progetto ha partecipato un gruppo di lavoro di aziende della produzione e della Distribuzione del largo consumo che, per poter identificare le caratteristiche e le problematiche il più possibile omogenee a ciascun settore, è stato suddiviso nei tre sottogruppi del food & beverage, del cura persona e cura casa e del retail», spiega **Carolina Gomez**, ECR jr project manager di **GS1 Italy**. «Il percorso che ha portato alla sua definizione si è articolato in **tre passaggi principali**: la definizione degli indicatori di circolarità, la validazione e il test dello strumento e la fase della sperimentazione e della pubblicazione online dello strumento».

Circol-UP analizza ogni singola fase del ciclo di vita dei prodotti legata all'approvvigionamento, al design, alla produzione, alla distribuzione, all'utilizzo da parte del consumatore alla raccolta e alla

gestione dei rifiuti per individuare gli **indicatori più importanti** per l'azienda in un'ottica di circolarità. «È uno strumento di misura esteso (circa 60 domande), di natura quali-quantitativa e semi-quantitativa, focalizzato su specifici settori, per poter essere allo stesso tempo semplice da applicare e preciso nell'individuare il potenziale di circolarità di processi, prodotti/servizi e organizzazioni», precisa Gusmerotti.

Circol-UP analizza ogni fase del ciclo di vita dei prodotti per individuare il potenziale di circolarità

Guarda il video  
"Cosa vuol dire essere sostenibili  
per una azienda come la tua?"  
sul canale YouTube di GS1 Italy



Scopri il tool  
"Circol-UP"  
su [gs1.it.org](http://gs1.it.org)



Nella compilazione del questionario di autovalutazione che permette di misurare e analizzare il livello di circolarità in ogni fase del ciclo di vita, è stata posta attenzione ad alcuni fattori come la compilazione condivisa attraverso il coinvolgimento delle diverse figure aziendali responsabili dei processi, il corredo alle domande di esempi specifici per ogni settore, il confronto con le compilazioni fatte in precedenza, la presenza di un vocabolario terminologico a supporto della compilazione. Il risultato offerto è quanto è circolare ogni fase del ciclo di vita del prodotto, proposto sotto forma di un indicatore di performance di circolarità complessiva e di fase. (**VEDI FIGURA 3**)

Con nuove funzionalità già allo studio sarà possibile, inoltre, avere un elenco di buone pratiche suggerite a seconda dei propri risultati della misurazione, che consentiranno alle aziende di pianificare azioni future per la massimizzazione della circolarità all'interno dei processi. Infine, sarà fattibile l'analisi visiva delle variazioni nel tempo (ogni anno) e la possibilità di confrontarsi rispetto a un benchmark settoriale che sarà utile per avere parametri comuni e condivisi come proposto dal Piano d'azione per l'economia circolare e dal Green Deal europeo.

#### IL PACKAGING PARLANTE

Sul tema della circolarità, emerge il ruolo del packaging parlante sui materiali che lo compongono. «C'è uno stretto legame tra l'economia circolare e l'impronta ambientale – continua Luscia – perché la prima incide pesantemente sulla quantificazione della seconda. La circolarità non è un valore di per sé, ma lo diventa se si traduce in minori impatti

## Circol-UP, uno strumento per favorire la cultura della circolarità

**G** S1 Italy è costantemente impegnato in applicazioni sempre più orientate verso il cliente in un mix tra la progettualità tipica di ECR, vale a dire la condivisione e la diffusione di consapevolezza espresse in buone pratiche, al servizio, come nel caso di Circol-UP, della sostenibilità e dell'economia circolare, e la facilitazione tecnologica unite a claim comprensibili e affidabili per il consumatore distanti da qualsiasi forma di greenwashing.

«Lo strumento – puntualizza **Carolina Gomez**, ECR jr project manager di **GS1 Italy** – non solo misura la circolarità, ma rafforza la cultura aziendale in materia proprio grazie agli indicatori, che diventano anche informazioni credibili nei confronti dei fornitori e si possono trasformare in best practice settoriali grazie al coinvolgimento dei fornitori e dei clienti».

Considerazioni condivise da **Valeria Bullo**, sustainability coordinator di **Artsana**, che ha fatto parte del gruppo di lavoro di **GS1 Italy** sull'economia circolare. «È uno strumento concreto nella sfida verso la circolarità che consente di individuare le aree di miglioramento e considera il ciclo di vita del prodotto nell'intera catena del valore con la misurazione delle performance promuovendo un miglioramento continuo. Consente anche di mettere subito in pratica gli indicatori di autovalutazione integrando il tool nello sviluppo di prodotti con materiali a minore impatto ambientale, disassemblabili, rispondenti a precisi criteri di manutenzione, e così via. È importante, in sostanza, considerare Circol-UP non come uno strumento a sé stante, ma utile per sviluppare una cultura della sostenibilità e della circolarità all'interno dell'azienda e presso gli stakeholder».

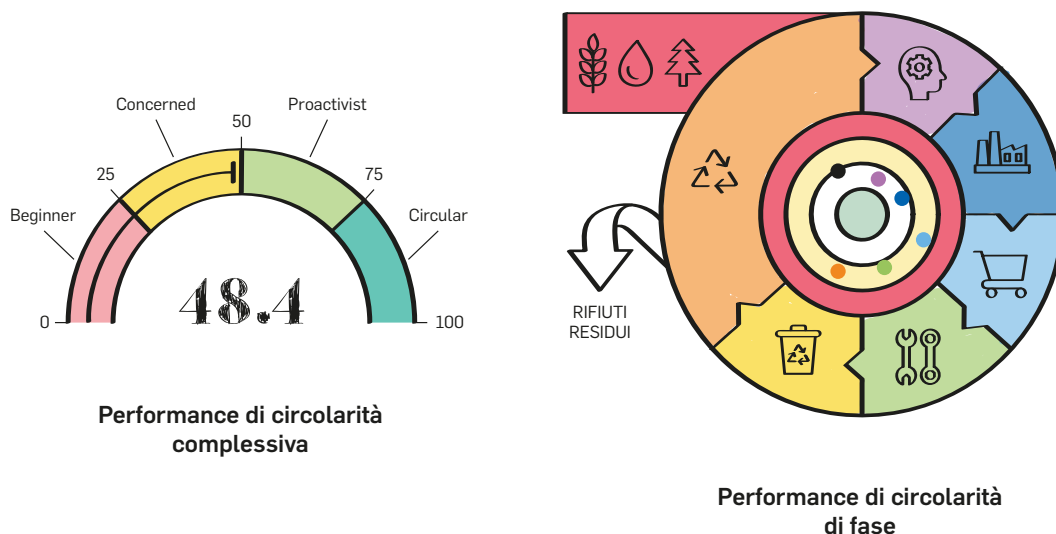
sull'ambiente. Sul forte legame dell'impronta ambientale con la migliore gestione del packaging dopo l'uso, per esempio, si stanno già cimentando diverse imprese».

La circolarità è un valore in quanto riduce l'impatto sull'ambiente

E dal Green Deal prende le mosse il progetto **Barcode for environment** avviato da **GS1 Italy** con un pool di aziende per sperimentare modalità di trasferimento delle informazioni al consumatore. «Il progetto – spiega **Silvia Scalia**, ECR and

FIGURA 3

## GLI INDICATORI DI CIRCOLARITÀ DI CIRCOL-UP



Fonte: GS1 Italy

## Il codice a barre per l'ambiente

**I**l progetto Barcode for environment coinvolge un gruppo di lavoro che ha il compito di elaborare soluzioni che, partendo da studi di impronta ambientale e dall'analisi del ciclo di vita dei prodotti (Lca, life cycle assessment), cerchi il metodo per minimizzare l'impatto ambientale delle imprese dalla fase di approvvigionamento dei prodotti alla loro distribuzione e smaltimento e permetta di comunicare le informazioni relative ai consumatori nel modo più semplice ed efficace.

Per far questo il riferimento sono le metodologie sviluppate in sede europea come **Product environmental footprint** (Pef) ed **European product declaration** (EpD). «Sono due approcci basati su un forte contributo analitico e su una metodologia affidabile che consente di confrontare i dati. Per questo motivo il gruppo di lavoro è costituito da aziende che già stanno sviluppando studi di impronta ambientale di prodotto con l'intento di comunicarli al consumatore attraverso le etichette o delle app. È evidente che tra questi due estremi, i risultati di impronta ambientale e la loro traduzione in informazioni chiare, comprensibili e confrontabili al consumatore c'è un'area di lavoro ancora da riempire», spiega **Silvia Scalia**, ECR and training director **GS1 Italy**.

Il progetto sul codice a barre per l'ambiente si sviluppa su due filoni principali: la metodologia e l'applicazione tecnologica.

«Per quanto riguarda il primo punto – interviene **Giuseppe Luscia**, ECR project manager dell'associazione – si tratta di recuperare i dati dagli studi Pef ed EpD e di individuare il modo di rappresentare le caratteristiche dei prodotti in maniera sintetica che contemporaneamente mantengano i contenuti di confrontabilità e siano di facile applicabilità per il consumatore. La discriminante è che gli elementi di sintesi così individuati possano essere tradotti in maniera omogenea da aziende diverse. In buona sostanza si tratta di elaborare un framework di metodo.

Riguardo all'aspetto tecnologico, le etichette sono già affollate di claim, loghi, tabelle. Le stesse aziende non sono propense ad aggiungere qualcosa di nuovo. Lo strumento quindi c'è già: è il codice a barre (GTIN) che identifica in maniera univoca il prodotto e può essere utilizzato per accedere, come punto unico di contatto, a informazioni anche di tipo ambientale. In futuro è prevedibile anche un utilizzo del **Digital Link**, il nuovo standard GS1 per le risorse web che fa leva sulle capacità del sistema GS1 per riconciliare il GTIN con le informazioni sul web».

training director **GS1 Italy** – si focalizza sul circolo virtuoso tra digitalizzazione, sostenibilità e consumatore. Al consumatore che chiede **trasparenza delle informazioni** su ciò che acquista bisogna offrire infatti tutti gli strumenti perché acquisisca consapevolezza delle sue azioni».

Informazione e circolarità diventano così driver di innovazione

nell'ambito delle soluzioni di packaging alimentare.

Per l'Osservatorio Food Sustainability un imballaggio alimentare può assolvere a funzioni di sostenibilità sociale, così come a obiettivi di sostenibilità ambientale e di sicurezza alimentare, facendo leva su tecnologie digitali e analogiche che rafforzano la funzione comunicativa del packaging

stesso, trasmettendo informazioni sempre più ricche agli attori della filiera, diventando così “parlante”. Lo scambio di informazioni tra gli attori della filiera e con i consumatori, reso possibile da molteplici soluzioni tecnologiche presenti ed emergenti sul mercato, permette una gestione più responsabile dei prodotti alimentari, dalla produzione al consumo finale, così come del fine vita degli imballaggi.

L'Osservatorio ha analizzato inoltre come i principi di un'economia circolare possano declinarsi in nuovi modelli per soluzioni di food packaging, avviando un'indagine sulle filiere per il recupero e il riciclo dei materiali di imballaggio. Tema non secondario, come rileva una ricerca condotta da **Conai**: «Sebbene la metà dei consumatori ricerchi le informazioni ambientali riguardanti i prodotti o gli imballaggi – riferisce **Simona Fontana**, responsabile Centro studi area prevenzione Conai – ben sette su dieci non conoscono il significato dell'etichetta ambientale che trovano sulla confezione, generando uno scetticismo diffuso, tanto che uno su due pensa che le aziende facciano solo azioni di greenwashing. Per questo una corretta comunicazione ambientale diventa ancora più fondamentale».

(VEDI FIGURA 4)

Sette consumatori su dieci non conoscono il significato dell'etichetta ambientale sulla confezione

## Riciclare imballaggi grazie al digitale

**S**i moltiplicano le iniziative per facilitare lo smaltimento degli imballaggi. Si passa dalle linee guida elaborate da **Netcomm** con **Comieco** per il corretto uso del packaging per l'e-commerce ai fini della sostenibilità ambientale, al progetto "Dove lo butto" di **Nestlé**, una piattaforma digitale per aiutare i consumatori nella corretta raccolta differenziata in ciascuno degli ottomila comuni italiani. Attraverso la lettura del codice a barre e la geolocalizzazione il consumatore conosce i materiali che compongono il packaging ed è reindirizzato al sito del comune in cui si trova per le informazioni sul conferimento nei cassonetti.

O ancora un altro esempio è quello **Bottle to bottle** del **Consorzio Coripet**, un progetto di economia circolare industriale, per il riciclo delle bottiglie di Pet da riutilizzare per la

produzione di nuove bottiglie per uso alimentare. Peraltro la direttiva UE 2019/904 prevede che entro il 2025 si raccolga almeno il 77% delle bottiglie in Pet (il 90% dal 2029) e che le bottiglie prodotte dovranno contenere almeno il 25% (il 30% dal 2030) di Pet riciclato idoneo al contatto con gli alimenti. Ma l'Italia è molto indietro. Per facilitare questo obiettivo Coripet ha sviluppato dei compattatori per la raccolta selettiva, collegati in rete tra di loro, e un'app che oltre a fornire una serie di informazioni ai cittadini sul processo di riciclo, quantifica anche gli incentivi stabiliti caso per caso. Per esempio, il comune di Parma calcola la quantità complessiva di bottiglie raccolte e distribuisce uno sconto cumulativo sulla Tari per tutti i residenti. Un bell'esempio di collaborazione tra produttori, consumatori e istituzioni.

FIGURA 4

## IL PACKAGING PARLA DI SOSTENIBILITÀ CON LA TECNOLOGIA

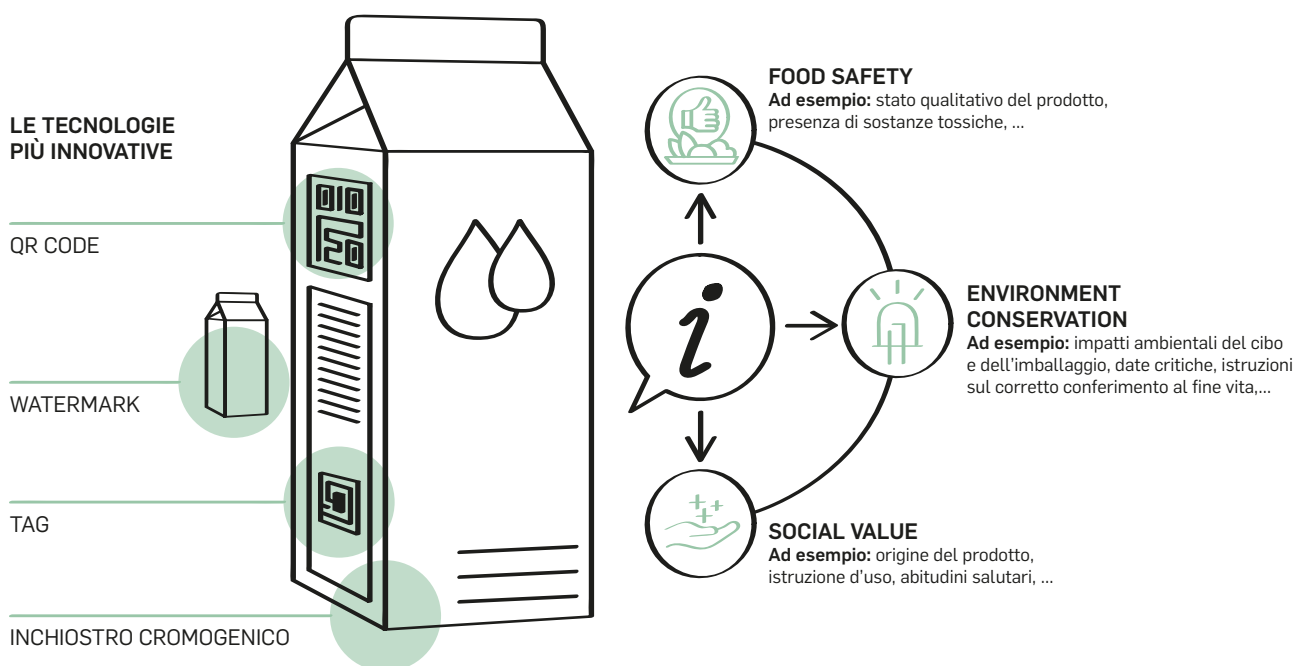
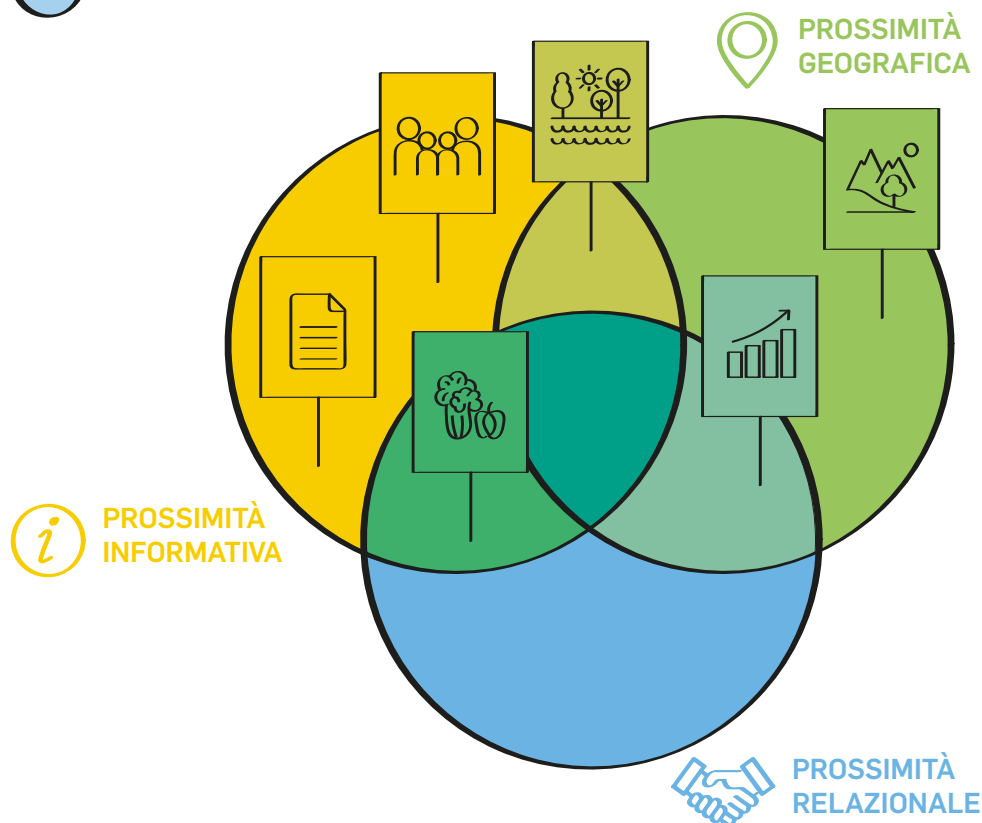


FIGURA 5

## LA PROSSIMITÀ RELAZIONALE E LA PROSSIMITÀ INFORMATIVA INTEGRANO QUELLA GEOGRAFICA



IL FRAMEWORK DI RIFERIMENTO  
PER LE SHORT FOOD SUPPLY CHAIN



Fonte: School of Management Politecnico di Milano “Osservatorio Food Sustainability” giugno 2020

Sono diversi gli impatti del packaging parlante sulla supply chain. «In primo luogo – spiega **Barbara Del Curto**, responsabile scientifico dell'Osservatorio – sulle operation: **soluzioni smart** come i tag RFID e i sensori possono facilitare una gestione ottimizzata del cibo nei diversi stadi, evitando lo spreco e migliorando tracciabilità, anticontraffazione, conservazione degli alimenti e monitoraggio delle temperature. Facilita, poi, la comunicazione al



consumatore delle date critiche e delle altre informazioni in etichetta, utilizzando sistemi di **realtà aumentata** per costruire un dialogo bidirezionale con l'utente che dura anche dopo la fase di acquisto». Si diffondono anche imballaggi che utilizzano nuove tecnologie per il recupero e il riciclo dei materiali per adattarsi ai principi dell'economia circolare, preservare il capitale naturale e ottimizzare il rendimento delle risorse.

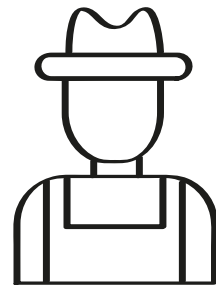
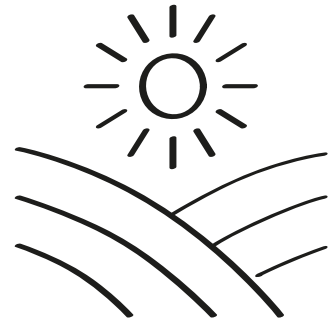
**MODELLI DI FILIERA CORTA**

L'informazione, infine, è il fattore chiave che consente di **accorciare le distanze** tra gli attori della filiera, quando vi sono lunghe distanze geografiche e molteplici nodi di intermediazione che separano il produttore dal consumatore finale, ma anche a integrazione della vicinanza geografica.

Riprendendo il modello della Food short supply chain, l'Osservatorio ne ha studiato le implicazioni in termini di sostenibilità e ha messo in luce che le tre `grafica, relazionale e informativa consentono di perseguire diversi target di sostenibilità, che sono sinergici tra loro. (VEDI FIGURA 5)

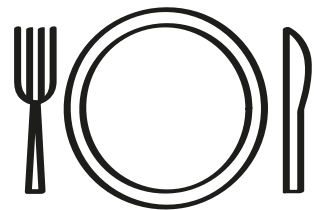
«L'emergenza sanitaria – afferma infine **Federico Caniato**, responsabile scientifico dell'Osservatorio Food Sustainability – mette in luce ancora più chiaramente la necessità e l'opportunità di ripensare il sistema agroalimentare, valorizzando le filiere locali e rafforzando lo scambio di informazioni abilitato dalle tecnologie

lungo filiere geograficamente più estese, in modo da diversificare i canali di fornitura e di vendita, rendendo l'intero sistema più resiliente. Le short food supply chain permettono di rispondere ad alcune sfide della sostenibilità, come lo sviluppo delle aree rurali, il supporto ai piccoli produttori, la necessità dei consumatori di poter verificare sicurezza, qualità e sostenibilità delle produzioni. Ma per accorciare le distanze fra produttori e consumatori la sola prossimità geografica non basta, è necessario investire nella collaborazione tra attori della filiera e nella trasparenza e condivisione delle informazioni». ■

**I quattro modelli di filiera alimentare corta**

**A**nalizzando 17 realtà dei settori lattiero-caseario, delle carni bovine/suine e salumi, l'Osservatorio Food Sustainability ha individuato quattro modelli di filiera corta che operano entro distanze geografiche limitate ma con caratteristiche diverse.

- Al modello **downstream oriented** appartengono imprese che a monte integrano un'elevata vicinanza geografica con relazioni molto strette con i produttori, mentre a valle le distanze geografiche e relazionali si allargano, compensate dalla mole di informazioni diffuse tramite il packaging.
- Il modello **fully integrated** presenta una filiera interamente integrata a monte e uno stretto controllo delle informazioni lungo tutta la rete grazie alle forti relazioni fra operatori.
- Il gruppo **information-rich** presenta una distanza geografica maggiore con gli stadi a monte della filiera, ma investe molto sulla trasparenza delle informazioni attraverso sistemi di gestione integrati con gli allevatori.
- Il gruppo **end-to-end** è quello con la maggiore attenzione all'integrazione fra prossimità informativa e geografica.





# L'età ibrida

Algoritmi, gestione dei dati, avanzamenti tecnologici disegnano i confini della nostra epoca, modificando molti campi di azione dell'economia, delle imprese e della società e saldandosi sempre più con l'esperienza delle persone. E i confini sfumano.

**L'**emergenza Covid-19 ha portato alla ribalta il legame delle attività umane (professionali e personali) con le tecnologie. Ci siamo resi conto, in qualche modo abituandoci, che ogni cosa che accade può trasformarsi in uno streaming in grado di raggiungere milioni di persone, in ogni parte del mondo. Ma anche che l'Internet delle cose con l'intelligenza artificiale sta svolgendo una funzione sempre più importante nel supportare le persone e le imprese. E che altre tecnologie in grado di definire nuovi paradigmi di relazioni, come la blockchain, sono ancora in una fase pionieristica, ma sono in forte ascesa.

## IoT CRESCE CON I SERVIZI

Con una crescita del +24% il mercato dell'Internet of Things si assesta a 6,2 miliardi di euro, trainato non solo dagli obblighi normativi per le smart utility (contatori intelligenti di luce e gas, prossimamente di acqua e calore), ma dal business, vale a dire dai servizi e dalla raccolta

dei dati in tempo reale. «Stiamo parlando – spiega **Giulio Salvadori**, direttore dell'Os-servatorio IoT della School of Management del Politecnico di Milano – di **manutenzione predittiva**, ma anche di assistenza alle persone con monitoraggio di parametri fisici in remoto, di videosorveglianza, tanto che si sta facendo strada un processo di “servitizzazione”, con modelli di business che evolvono verso logiche **pay-per-use** o pay-per-performance (l'auto pagata in funzione dei chilometri percorsi, i macchinari industriali pagati sulla base delle ore di utilizzo, l'illuminazione in cui al cliente viene data la possibilità di pagare solo la luce consumata, senza divenire proprietario dei dispositivi d'illuminazione utilizzati). La raccolta dei dati in tempo reale (un mercato valutato in 30 miliardi di euro nel mondo), d'altro canto, consente l'ottimizzazione dei processi, ma anche la profilazione dei consumatori in chiave di marketing e predittiva».

# 30

mld € il mercato  
della raccolta dati  
nel mondo

È il caso per esempio dei **frigoriferi smart** utilizzati in contesti retail: grazie a specifiche videocamere, sensori e display installati sulle porte dei frigoriferi stessi, è possibile creare pubblicità mirate per ogni utente che si trova nelle immediate vicinanze sulla base di alcune variabili come l'età, il sesso e le preferenze personali.

Sempre in ambito **smart retail**, le tecnologie IoT consentono di raccogliere moltissimi dati sul comportamento dei clienti all'interno dei negozi, rendendo possibile una loro profilazione più puntuale e dando la possibilità di effettuare promozioni e offerte personalizzate. Il potenziale non si limita però alla sfera del marketing: per esempio, monitorare all'interno di un negozio di abbigliamento i capi che i clienti portano



in camerino e il loro successivo acquisto – o meno – può fornire informazioni preziose ai designer impegnati nello sviluppo delle nuove collezioni.

La fase di emergenza legata al Coronavirus ha dimostrato che alcune applicazioni Internet of Things hanno una funzione di rilievo per cittadini e imprese. Per esempio: **servizi di teleassistenza** tramite dispositivi hardware permettono di monitorare i parametri vitali dei pazienti da remoto; **veicoli a guida autonoma** robotizzati possono effettuare consegne a domicilio senza rischiare il contagio, come avvenuto in Cina; sistemi di sorveglianza connessi controllano sedi produttive, uffici e magazzini chiusi, attivando centrali operative e pronto intervento in caso di tentativi di effrazione.

«Tuttavia, le aziende devono ancora comprendere come valorizzare al meglio i dati raccolti. Coloro che già lo fanno sono in grado di estendere la propria offerta con servizi a valore aggiunto e, in alcuni casi, di rivoluzionare il proprio modello di business», sottolinea Salvadori.

## INTELLIGENZA ARTIFICIALE E PROTEZIONE DEI DATI

Va da sé che in questo ambito l'intelligenza artificiale diventa il supporto principale. **Assistenti vocali** integrati nei dispositivi connessi, soluzioni per la **termoregolazione** degli ambienti domestici, che modificano autonomamente la temperatura della casa in base alle abitudini degli occupanti e alle condizioni ambientali sono alcuni esempi di applicazione. Così come, in ambito smart retail, gli algoritmi di **riconoscimento facciale** sono utilizzati per potenziare le telecamere e interpretare le emozioni dei consumatori

## IL VALORE E LE PROSPETTIVE DELL'INTERNET OF THINGS

**6,2 mld €**

il valore del mercato Internet of Things in Italia (2019),  
**+24%** vs 2018

**2,3 mld di €**

il valore dei servizi (+28%)

### I SETTORI

#### Smart utilities

**1.705 mld €, +19%**

**3,2** milioni di contatori gas  
**5,7** milioni di contatori elettricità di seconda generazione

#### Smart car

**1.210 mld €, +14%**

**16,7** milioni le auto connesse, pari al **40%** del parco circolante

#### Smart home

**530 mln €, +40%**

(sicurezza, home speaker, nuovi servizi)

#### Smart factory

**350 mln €, +40%**

(industria 4.0)

#### Smart city

**520 mln €, +26%**



#### Smart logistics

**525 mln €, +26%**

(flotte aziendali, antifurto satellitari)

#### Smart asset management

**330 mln €, +22%**

(ascensori, distributori automatici, macchine da gioco)

#### Smart agriculture

**120 mln €, +20%**

(monitoraggio mezzi agricoli e terreni)

#### Smart building

**670 mln €, +12%**

(videosorveglianza e gestione dei consumi energetici)



### DAI DATI NUOVI MODELLI DI BUSINESS

#### → Pay per use

(macchinari pagati sulla base delle ore di utilizzo, pagamento ricorrente per luce consumata, inclusa manutenzione)

#### → Pubblicità mirata

(su frigoriferi smart in punto vendita, tracking rilevamento smartphone per integrazione pubblicità reale e virtuale)

### NUOVI ALGORITMI PER NUOVI SERVIZI

L'uso dell'intelligenza artificiale nell'ecosistema dei dispositivi IoT per:

- riconoscimento facciale
- gestione energetica
- ottimizzazione processi industriali
- miglioramento della resa dei raccolti



Fonte: School of Management Politecnico di Milano  
"Osservatorio Internet of Things" 2020

quando si trovano in prossimità di un prodotto, con lo scopo di ottimizzare il layout del punto vendita e aumentare le vendite.

Insomma l'Intelligenza artificiale può semplificare l'interazione tra l'utente e il dispositivo connesso, grazie alla comprensione del parlato; può agire "dentro" gli oggetti connessi, come nel caso di telecamere; può fornire un supporto di stampo "manageriale", consentendo per esempio di gestire meglio città, terreni agricoli o impianti industriali complessi.

Ma a fronte della crescente mole di dati proveniente dagli oggetti connessi, **garantire la privacy** e la protezione delle informazioni scambiate diventa un punto fondamentale per le aziende. È un tema enorme, se, come sostengo alcune ricerche, nel 2030 ogni persona sarà connessa a 15 apparecchiature di diverso tipo.

Sebbene i consumatori attribuiscono per il 57% un valore fondamentale ai dati, nel corso degli ultimi anni è cresciuto il livello di preoccupazione per la privacy e la sicurezza, fino al 54% degli intervistati nell'indagine **Doxa** che ha supportato la ricerca, tanto che la protezione della privacy e dei dati scambiati diventa sempre più un'importante leva di marketing per le aziende.

Il  
**54%**  
degli italiani  
è preoccupato per  
la privacy e per  
la sicurezza

## Il ritardo delle PMI

Come si muovono le aziende nel contesto di crescita delle applicazioni Internet of Things? È stata condotta un'indagine, che ha coinvolto 100 grandi aziende e 525 PMI con sede in Italia, con l'obiettivo di comprendere i **progetti di Industrial IoT** (termine che riunisce le applicazioni di smart factory, smart lifecycle e smart logistics) realizzati e le aspettative per il futuro. «Ne emerge un forte divario tra grandi aziende e PMI in termini di conoscenza e progetti avviati», spiega **Angela Tumino**, direttore dell'Osservatorio Internet of Things. «Il 97% delle grandi imprese conosce le soluzioni IoT per l'Industria 4.0 (era il 95% nel 2018) e il 54% ha attivato almeno un progetto di I-IoT nel triennio 2017-2019, mentre solo il 39% delle PMI ha sentito parlare di queste soluzioni e appena il 13% ha avviato delle iniziative. Le applicazioni più diffuse sono quelle per la gestione della fabbrica (smart factory, 51% dei casi), impiegate soprattutto per il controllo in tempo reale della produzione e la manutenzione preventiva e predittiva, seguite dalle applicazioni per la logistica (28%), dedicate alla tracciabilità dei beni in magazzino e lungo la filiera, e per lo smart lifecycle (21%), con progetti che puntano a migliorare le fasi di sviluppo di nuovi modelli e di aggiornamento dei prodotti».

Le **principali barriere** che frenano le imprese nell'avvio di progetti I-IoT sono la mancanza di competenze (indicata dal 56% del campione) e la scarsa comprensione dei benefici di queste soluzioni (44%), ma soltanto il 44% prevede piani di formazione sulle competenze IoT o l'assunzione di personale specializzato. A trainare le scelte delle grandi aziende sono i benefici di efficienza (indicati dal 69% del campione) e di efficacia (46%), mentre cresce il desiderio di sperimentare soluzioni innovative (34%, +14%), a discapito degli incentivi del Piano Nazionale Industria 4.0, non più ritenuti indispensabili per attivare i progetti (38%, -8%). L'efficienza è il principale obiettivo anche delle PMI che avviano progetti di I-IoT (49%), seguita dal miglioramento dell'immagine aziendale (40%). Solo una su quattro ha iniziato a sfruttare gli incentivi del Piano Nazionale Industria 4.0 per attivare iniziative.

Il dibattito che si è sviluppato sulla necessità di disporre di sistemi per il tracciamento degli spostamenti delle persone una volta allentato il lockdown da Coronavirus e contemporaneamente di salvaguardare la privacy delle persone è l'esempio più evidente.

Eppure le potenzialità offerte dall'Internet delle cose anche per la vita quotidiana sono immense. Si pensi allo **smart health**, un ambito di applicazioni solo agli albori. Qualche esempio di applicazione? La tracciabilità dei farmaci e di dispositivi medici all'interno degli ospedali, l'integrazione di dispositivi hardware per il monitoraggio di parametri vitali da remoto con servizi volti a

migliorare la qualità della cura e a ridurre il ricorso all'ospedalizzazione, l'invio di farmaci a domicilio e la videochiamata con un medico, che possono ridurre l'ospedalizzazione e, grazie all'intelligenza artificiale, la rilevazione con sensori sul comportamento di un anziano o un malato cronico per comprenderne le abitudini e rilevare anomalie comportamentali (come la mancata apertura del frigorifero per molto tempo all'interno di un'abitazione).

La strada da percorrere per l'innovazione in ottica 4.0 nel nostro paese è quindi ancora lunga. Ma il sistema dei prodotti connessi già sta spostando i confini competitivi verso **i sistemi di sistemi**, che

rimodellano la concorrenza all'interno di un settore, fino ad ampliare la definizione del settore stesso.

### LA BLOCKCHAIN SI FA STRADA

La conferma dell'importanza di quella che è considerata una delle **tecnologie del futuro** arriva da due big player tecnologici come **Facebook** e **Telegram**, che hanno dato vita il primo a Libra e il secondo a TON, piattaforme per i pagamenti e gli scambi. Altro dato di rilievo è che anche le istituzioni stanno investendo su questa tecnologia e l'Europa è in prima fila con la **European Blockchain Service Infrastructure (EBSI)**, per l'utilizzo di più protocolli blockchain con lo scopo di supportare la realizzazione di molteplici applicazioni.

Da queste premesse parte l'**Osservatorio Blockchain & Distributed Ledger** della **School**

**of Management del Politecnico di Milano** nella sua analisi sullo stato dell'arte di questa tecnologia non ancora pienamente matura e caratterizzata da uno scarso numero di applicazioni concrete. Nel 2019 si contano infatti 488 progetti avviati nel mondo (che portano a 1.045 quelli degli ultimi quattro anni), in crescita del 56% rispetto al 2018. Ma di questi solo 158 sono implementativi (di cui appena 47 già operativi, il resto sono sperimentazioni o allo stato di prototipazione), mentre ben 330 sono solo annunci.

# 1.045

i progetti blockchain  
avviati negli ultimi  
quattro anni nel  
mondo

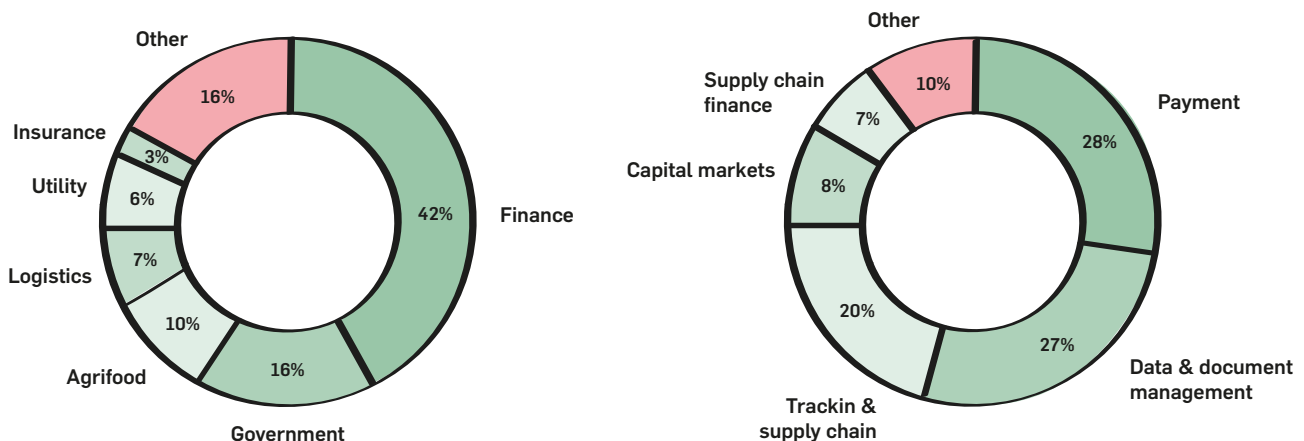
### PIÙ APPLICAZIONI, MENO PIATTAFORME

I progetti implementativi si concentrano nel settore finanziario (67), seguito da Pubbliche Amministrazioni (25), agro-alimentare (15) e logistica (11). Riguardano in particolare i pagamenti (44), la gestione documentale (42) e la supply chain (31). Nella maggioranza dei casi - il 65% - le aziende hanno creato nuove piattaforme, invece che utilizzare quelle esistenti. (VEDI FIGURA 1)

«Fino a oggi il mercato si è concentrato sulla realizzazione di nuove piattaforme che richiedono mesi o anni per passare al progetto operativo, invece che sullo sviluppo di applicazioni e progetti», afferma **Valeria Portale**, co-direttore dell'Osservatorio Blockchain e Distributed Ledger. Alcune di queste piattaforme infatti, sostengono i ricercatori,

FIGURA 1

## LE APPLICAZIONI BLOCKCHAIN NEL MONDO PER SETTORI E PROCESSI (2019), PERCENTUALE PROCESSI IMPLEMENTATIVI



Base: 158 progetti implementativi

Fonte: School of Management Politecnico di Milano "Osservatorio Blockchain & Distributed Lodger" 2019

faticano a generare nuove applicazioni diverse da quelle per cui sono nate; altre invece stanno perseguendo una strategia che intende rendere la piattaforma un **elemento abilitante** per future nuove applicazioni, anche allargando l'ecosistema a ulteriori attori interessati.

«La pletora di nuove piattaforme – chiarisce **Lucia Cusmano**, senior economist **Ocse** – genera a sua volta **incertezza tecnologica** e crea il problema dell'interoperabilità tra le stesse. Sono elementi che insieme all'incertezza normativa, all'accesso ai finanziamenti e alla questione delle competenze e dei talenti costituiscono a oggi i principali ostacoli alla diffusione della blockchain».

In sintesi, nella blockchain si crea valore quanto più si estende la collaborazione tra le organizzazioni. Per questo motivo Portale raccomanda di «evitare ecosistemi chiusi, di interagire con le piattaforme blockchain esistenti sia realizzando applicazioni sia partecipandovi come nodi e infine di puntare sulla conoscenza della tecnologia con il coraggio di investire e di sperimentare».

**Nella blockchain il valore è generato dalla collaborazione tra organizzazioni.**

#### **L'ITALIA INVESTE POCO**

Con 16 applicazioni attive, il mercato italiano rientra nella top ten, classifica dominata dagli Stati Uniti con 53 applicazioni, seguiti da Corea del Sud e Cina, ma sono ancora scarsi gli investimenti in blockchain e distributed ledger da parte delle aziende italiane, pur essendo cresciuti dai 15 milioni di euro del 2018 ai 30 milioni del 2019, su 70 miliardi spesi per l'innovazione digitale.

**30**  
mln €  
investiti nella  
blockchain su

**70**  
mld €  
spesi per  
l'innovazione  
digitale

Secondo l'Osservatorio, il basso numero di progetti operativi in Italia non è da imputare solamente a una mancanza di fiducia nelle tecnologie, ma anche alle **scarse conoscenze**, competenze e **limitate risorse allocate** per la gestione di progetti che richiedono alta complessità. Su 75 grandi aziende italiane con qualche esperienza su queste tecnologie emerge che il 52% ha sviluppato una visione strategica, conoscendo la tecnologia e comprendendo la portata rivoluzionaria, ma solo il 9% ha già definito persone e risorse economiche. Il 45% ha attivato sperimentazioni o progetti operativi, mentre il 55% non ha ancora realizzato nulla a causa della difficoltà a individuare i benefici, a sviluppare delle competenze e ad allocare risorse.

Al contrario, i **principali benefici** riscontrati dalle grandi aziende che hanno già progetti (34) sono il migliore rapporto con partner e fornitori per condividere informazioni (evidenziato dal 35%), la riduzione di frodi e manipolazione dati (29%) e una migliore riconciliazione di dati e pagamenti (29%). Poi vengono la maggiore

fiducia verso partner e fornitori (26%), una maggiore fiducia da parte dei clienti (26%) e l'automazione dei processi (26%). Nel 69% dei casi, poi, risulta fondamentale il ruolo del top management che spesso è il principale promotore delle sperimentazioni, che sono tendenzialmente portate avanti da unità di innovazione con il supporto dei sistemi informativi e con un ruolo importante del marketing.

#### **BLOCKCHAIN E TRACCIABILITÀ**

Per il settore agroalimentare, in particolare, la blockchain significa essenzialmente tracciabilità di prodotto, che vale il 30% degli investimenti totali: i progetti sono portati avanti anche da attori di medie e piccole dimensioni. Nella maggior parte dei casi si tratta di sperimentazioni con esclusive finalità di marketing sulla tracciabilità di una singola linea di prodotti e che non mirano ancora a migliorare le relazioni all'interno della supply chain.

Il  
**30%**  
degli investimenti  
totali riguarda la  
tracciabilità di  
prodotto

«La blockchain da sola non basta a creare tutti i presupposti di fiducia, ma è in grado di aumentare i livelli di **garanzia e trasparenza** rispetto a quelli che vengono dati per scontati – commenta **Renato Grottola**, global director digital assurance and supply chain, **DNV GL** – in modo da favorire una scelta

## Blockchain in azione

- **TRACCIABILITÀ DELLE UOVA.** Coop Italia, per le sue uova a marchio Coop, ha sviluppato con IBM una soluzione per avere piena trasparenza e visibilità dei vari attori coinvolti nella filiera della produzione. Scansionando il QR code stampato sulla nuova confezione e digitando il codice specifico del lotto, il consumatore può così scoprire la storia del prodotto e risalire dal punto vendita all'allevamento, al territorio da cui proviene l'uovo e all'incubatore da cui è nata la gallina.
- **TUTTO SULL'ARANCIA ROSSA.** Il Consorzio Arancia rossa di Sicilia Igp sta lavorando a un'applicazione digitale basata su una piattaforma blockchain per assicurare la tracciabilità dei prodotti insieme a una tag posto sulle cassette di arance, che permetterà di verificare il campo di produzione, la distribuzione e i metodi di conservazione.
- **IL PERCORSO DEL BASILICO.** Barilla, dal canto suo, ha avviato una sperimentazione che utilizza la tecnologia distributed ledger per tracciare il basilico da inserire nei sughi di pesto. A partire dai campi viene seguita la crescita delle piantine. Si parte con la semina per proseguire con la consegna al trasportatore fino allo stabilimento dove il basilico viene trasformato in pesto.
- **IL VINO SI RACCONTA.** Le cantine Ricci Curbastro, Ruffino e Torrevento grazie a un codice QR posto sull'etichetta della bottiglia, permettono ai consumatori di conoscere la storia del prodotto, dal singolo grappolo d'uva al vino imbottigliato. Il vantaggio non è solo per i consumatori, ma anche per gli altri attori della filiera che potranno verificare la veridicità delle informazioni sulla piattaforma.

consapevole del consumatore di fronte allo scaffale, con attributi di veridicità maggiori rispetto a quelli attuali. L'autenticità delle informazioni diventa fondamentale quanto più i consumatori aumentano la ricerca di informazioni».

E la blockchain può essere sostanziale nel caso della tracciabilità supportata dalle certificazioni: «Oggi per le certificazioni si fanno analisi a campione, domani le analisi dei dati digitali assicureranno una maggiore granularità. La certificazione è parte del costo per ottenere la fiducia del consumatore. La blockchain riduce questo costo», spiega Grottola.

E **Michele Zema**, direttore commerciale **CSQA Certificazioni**, concorda: «Crediamo che la

tecnologia debba entrare di più nel lavoro dei certificatori. Un esempio è quello che si sta sviluppando nel settore del biologico, che, nonostante il trend di mercato ascendente, non ha ancora l'immagine di qualità che si merita. Stiamo sviluppando proprio per il bio il modello **Blockchain Plaza** che prevede di suddividere i capitoli biologici in tanti smart contract, che consentono un continuo audit virtuale e un controllo costante sulle conformità dal campo, con tecnologia IoT, allo scaffale in tempo reale, attingendo a un linguaggio comune».

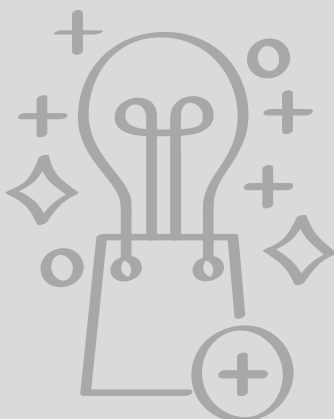
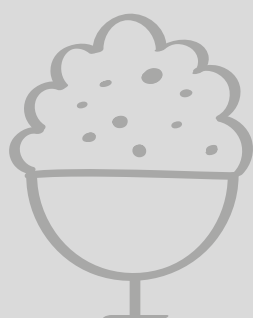
### IL VALORE DELL'INTEROPERABILITÀ

Gran parte dell'interesse sulla blockchain risiede nella possibilità di **condividere dati** tra aziende diverse. Per alcuni settori è

un tema nuovo, per altri, come il largo consumo, è un tema noto e la blockchain mette in evidenza l'importanza della condivisione dei dati superando tutti i silos organizzativi. Tuttavia non va confusa la tecnologia della blockchain con il linguaggio per lo scambio delle informazioni.

«Proprio per evitare la proliferazione di sistemi chiusi e a tutto vantaggio dell'interoperabilità tra le piattaforme e le applicazioni – illustra **Massimo Bolchini**, standard development director di **GS1 Italy** – gli standard GS1, vero e proprio linguaggio comune globale di identificazione, rappresentazione e condivisione dei dati, sono a disposizione di aziende e settori che vogliono usare la tecnologia blockchain per specifiche applicazioni. A oggi infatti le applicazioni della blockchain non si parlano tra di loro, perché si basano su formati di dati proprietari, vanificando di fatto il potenziale che questa tecnologia può esprimere».

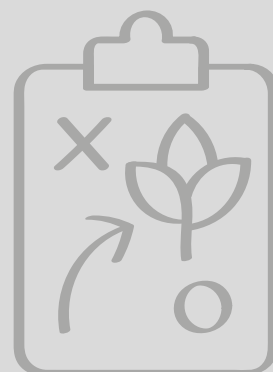
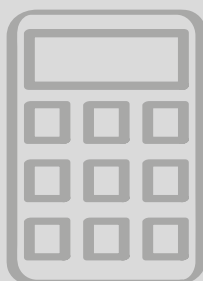
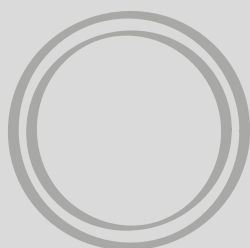
La blockchain è in sostanza l'infrastruttura che trasporta le informazioni. GS1 opera sul livello superiore delle business application e sul linguaggio comune. «Per questo motivo – conclude Bolchini – non serve reinventare la ruota». ■



35-40%



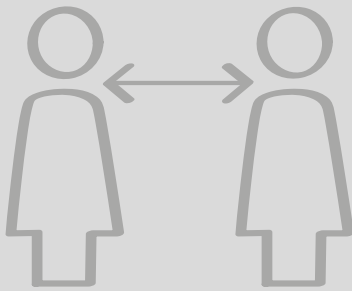
9



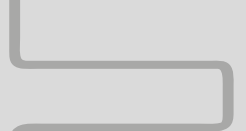
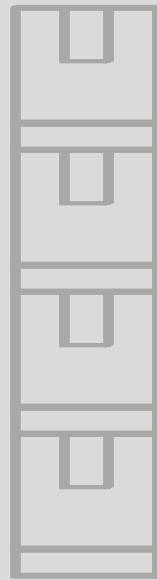
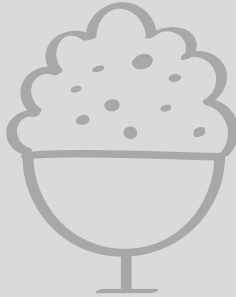
+31%







+42%



3.9



70%



---

# Un anno di Tendenze — 2021

---

Un racconto complesso quello che Un anno di Tendenze ci narra al termine di questo anno che ha visto stravolgere tutte le nostre certezze e che ci ha fatto rimpiangere i problemi di “prima”.

Un racconto fatto di fasi, di grandi mutamenti ma anche di lunghe attese. Tra le pagine però scopriremo anche le reazioni coraggiose che portano a nuovi progetti e rinnovata attenzione per temi fondamentali per il nostro paese.

## 1/ ANDAVA TUTTO “BENE”

Competitività e nanismo delle imprese, politica fiscale al centro del dibattito economico, mentre il retail procede “cum judicio” verso la trasformazione digitale. I consumi stagnanti brillano per alcune categorie, ma il Non Food continua a soffrire per l'avanzata del commercio online, grazie a un consumatore per il quale l'esperienza d'acquisto è già omnicanale. Prima dello tsunami.

## 2/ COVID SHOCK

L'anno orribile del Coronavirus è arrivato a sconvolgere le abitudini degli italiani: lockdown, distanziamento sociale, mascherine e gel igienizzanti nella quotidianità. Ma anche code ai supermercati e consumi azzerati per interi settori: la ristorazione, su tutti, e il Non Food. L'e-commerce ha avuto invece un boom inaspettato, con la riscoperta anche del valore della prossimità, ma mettendo in difficoltà la catena di fornitura. Che ha reagito bene.

## 3/ NEXT NORMAL

Dopo i mesi del lockdown il sistema del largo consumo si accinge a ricostruire un percorso virtuoso, pur sapendo di dover convivere con una realtà segnata dal virus, cercando di trarre lezioni dalle risposte date durante l'emergenza e affrontando con rigore il nuovo panorama competitivo dove si delineano con maggiore nitidezza le direttrici da seguire, con alcuni paletti ben piantati: collaborazione, sostenibilità, efficienza, trasformazione digitale.