

Un anno di Tendenze

2026



La selezione di articoli, dossier e opinioni originali
del magazine online di GS1 Italy su economia e consumi,
innovazione, retail e brand, logistica e sostenibilità



Un anno ²⁰²⁶ di Tendenze



La selezione di articoli, dossier e opinioni originali
del magazine online di GS1 Italy su economia e consumi,
innovazione, retail e brand, logistica e sostenibilità



Contributi

Antonella Altavilla
134

Stefania Boleso
62, 141, 144, 152, 165, 167

Luciano Canova
14, 23, 25

Francesco Del Porto
60

Gianluca Diegoli
49, 98, 108, 149

Manuela Soressi
20, 48, 50

Questa pubblicazione propone una raccolta ragionata di contributi e di articoli pubblicati nel corso del 2025 sul webmagazine Tendenze, l'house organ online di GS1 Italy.

Ideatore e direttore
Marco Cuppini

Caporedattore
Manuela Soressi

Social media
Sara Manazza, GS1 Italy

Supervisione
Laura Perrone, GS1 Italy

Redazione
Francesco Fracassi, GS1 Italy
Alessia Nespoli, GS1 Italy

Coordinamento
e segreteria di redazione
Chiara Sironi, GS1 Italy

Illustrazioni
Francesco Fidani

Progetto grafico
5A Design

La redazione ringrazia lo staff di GS1 Italy e tutte le persone 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.

Indice dei capitoli**6**

GS1 Italy, molto più del codice a barre

10 Economia e consumi**È ancora il tempo delle rinunce**

12 Italia un passo indietro / 29 Economia del consumatore / 40 I cambiamenti della spesa degli italiani

8

Presentazione di Francesco Del Porto, Bruno Aceto e Marco Cuppini

54 Innovazione**Innovare per restare competitivi**

56 Le direttrici dell'innovazione / 64 L'evoluzione degli standard GS1 / 86 Digitalizzazione, si può fare di più / 100 I diversi volti dell'e-commerce B2B

112 Logistica**Verso una nuova supply chain**

114 Buone pratiche per l'efficienza dei trasporti / 121 La forza della collaborazione

128 Retail e brand**Una rivoluzione chiamata tecnologia**

130 Presente e futuro dei punti vendita / 146 Marketplace e standard GS1 / 153 Meno out-of-stock / 160 L'evoluzione del non food

170 Sostenibilità**Sostenibilità a valore**

172 Zero sprechi e acquisti etici / 176 Etichette parlanti / 178 Calcolare la carbon foot print / 186 L'impegno di GS1 Italy per la sostenibilità

GS1 Italy, molto più del codice a barre



Web
tendenzeonline.info / gslit.org

Seguici su
X / LinkedIn / YouTube / Facebook / Instagram

L'organizzazione non profit GS1 è il motore dietro **gli standard più diffusi a livello globale, primo tra tutti l'iconico codice a barre**. La nostra missione è chiara: **facilitare la condivisione automatizzata e affidabile dei dati tra le aziende e con le persone**, promuovendo efficienza, trasparenza e la trasformazione digitale. Nati dalle imprese per le imprese, siamo **un network mondiale** di 120 organizzazioni nazionali, che conta oltre 2 milioni di aziende. **In Italia, GS1 Italy riunisce 42 mila imprese**, con le quali il dialogo e la collaborazione sono costanti. Da sempre punto di riferimento per il **largo consumo**, oggi sviluppiamo standard, servizi e soluzioni anche per i settori **sanitario, foodservice, marketplace ed e-commerce, costruzioni, logistica, tessile, bancario e ferroviario**. Le nostre soluzioni nascono da un solido **modello collaborativo**, generano innovazione e valore per tutti gli attori della filiera, rendendola più efficiente e sostenibile, accelerano la digitalizzazione e semplificano la compliance normativa.

Dati e informazioni: i pilastri della fiducia

GS1 Italy svolge un ruolo cruciale nel rafforzare la **fiducia tra le aziende** garantendo uno scambio di dati affidabili, aggiornati e di qualità. Migliorando trasparenza, accessibilità e accuratezza delle informazioni di prodotto, i nostri standard, i nostri processi e i nostri servizi supportano le imprese nella costruzione di una **nuova fiducia tra aziende e persone – consumatori e pazienti** – sempre più attente e responsabili.

GS1 Italy oggi: molto più del codice a barre

La nostra missione di portare **fiducia, visibilità, efficienza e sostenibilità** nella

filiera inizia nel 1973 con l'introduzione rivoluzionaria del codice a barre. Definito dalla BBC una delle **“50 cose che hanno reso globale l'economia”**, il codice a barre GS1 **crea un'identità unica e verificabile per i prodotti a livello mondiale**, rendendo possibile lo scambio di informazioni senza errori e assicurando tracciabilità e trasparenza. Il **QR code standard GS1** rappresenta la sua evoluzione, rendendolo ancora più potente e versatile. Oltre agli **standard GS1**, oggi offriamo un sistema integrato di servizi, soluzioni e insight, che include:

- **Servizi digitali e consulenza** per ottimizzare e digitalizzare i processi con gli standard GS1.
- **La community ECR Italia**, dove le aziende sviluppano soluzioni innovative e condivise per aumentare le performance di filiera e condividere best practice collaborative.
- **L'Academy** per una formazione personalizzata multilivello, dagli interventi in azienda ai master post-lauream.
- **Tendenze, l'Osservatorio Immagino, l'Osservatorio Non Food** e numerosi studi, strumenti preziosi per orientare scelte consapevoli, sostenibili e attraenti per il mercato.

In breve, **GS1 Italy** è molti più dati, molti più settori, molte più competenze. Molti più modi per fare la differenza, insieme.



Francesco Del Porto

Un “maledetto” bisogno di efficienza (e di coraggio per costruirla insieme)

Alcuni mesi fa - quando il contesto che ci circondava era già complesso ma non ancora attraversato dall'ennesima profonda discontinuità che conosciamo oggi - ho espresso pubblicamente una convinzione che continuo a ritenere centrale: abbiamo un maledetto bisogno di efficienza! Non come slogan, ma come necessità sistemica. Non come esercizio tattico, ma come scelta strategica. In quella stessa occasione parlai anche di un'altra urgenza, strettamente connessa: la necessità che le filiere si parlino, collaborino, costruiscano relazioni solide e durature. Superare gli individualismi non è un atto di generosità, è una condizione di sopravvivenza competitiva in un mondo instabile, frammentato, sempre meno prevedibile. Oggi, guardando allo scenario che si è ulteriormente complicato, sono ancora più convinto di quelle parole. Ma sono altrettanto consapevole che il vento, spesso, soffia nella direzione opposta. Si sta affermando una tentazione potente: quella di modelli sempre più transazionali, basati su relazioni dirette, bilaterali, spesso disintermedate. Si negozia per sé, nel perimetro ristretto dei propri interessi, cercando scorciatoie che promettono benefici immediati. È una tentazione comprensibile. Ma è anche una trappola. Perché ciò che appare efficiente nel breve periodo rischia di rivelarsi fragile, costoso e inefficace nel medio-lungo termine. Un anno di Tendenze, tra le sue pagine, lo racconta con chiarezza: la complessità non si governa da soli. E l'efficienza non nasce dalla somma di ottimizzazioni individuali, ma dall'allineamento intelligente di un sistema. Come Presidente di GS1 Italy - un'organizzazione che da sempre lavora per creare coesione lungo la filiera, costruendo standard condivisi, linguaggi comuni e un autentico patto di fiducia - sfogliare questo volume rafforza una certezza: la competitività sprigiona tutto il suo potenziale solo quando è sostenuta da una visione ampia, inclusiva, sistemica. Quando ogni attore è messo nelle condizioni di dare il meglio di sé, perché opera all'interno di un ecosistema che funziona. Innovazione e digitalizzazione non sono fini a loro stesse. Funzionano davvero solo quando parlano un linguaggio comune, quando abilitano connessioni, quando riducono attriti invece di crearne di nuovi. In altre parole, quando diventano fattori di integrazione e non di frammentazione. La fiducia, in questo contesto, non è ingenuità. È responsabilità ed è un investimento consapevole: significa condividere conoscenza, dati, visione, per trasformarli in un patrimonio comune capace

di generare valore per l'intero sistema. Significa accettare che il gioco di squadra non è un'alternativa alla competizione, ma la sua condizione più evoluta. È questo il modo più solido, forse l'unico, per rispondere a quel “maledetto bisogno di efficienza” che ho evocato: non chiudendosi, ma aprendosi; non semplificando artificialmente la complessità, ma governandola insieme. La mia storia personale e il mio percorso professionale mi hanno insegnato che tutti noi, nel nostro agire quotidiano, lasciamo una traccia, una scia. Anche quando non ce ne accorgiamo. Sta a noi scegliere se quella traccia sarà fatta di frammenti isolati o di connessioni durature. Un anno di Tendenze è uno strumento prezioso proprio per questo: ci aiuta a leggere il presente con lucidità e a lavorare, nonostante l'incertezza dei tempi, per tracciare insieme il miglior futuro possibile.

Francesco Del Porto

Presidente di GS1 Italy e President region Italy
e global chief customer officer del Gruppo Barilla

Bruno Aceto

Il progresso non sovrascrive ma estende

Un anno di Tendenze ci ricorda un concetto che io personalmente ritengo fondamentale: il progresso aggiunge, non sostituisce. L'innovazione - dei processi come delle tecnologie - non sovrascrive il passato, ma lo estende. Il passato rappresenta una legacy che non si può ignorare e non si può eludere: sono le fondamenta sopra le quali è possibile costruire un futuro solido, credibile e funzionante. Se l'innovazione non sa armonizzarsi con gli scenari su cui si innesta, se non sa integrarsi nei processi esistenti, non è in grado di creare valore. Da tempo sentiamo ripetere che i dati sono il petrolio di questo secolo. È senz'altro così. Da quando però l'intelligenza artificiale ha travolto la nostra quotidianità il paradigma si è evoluto: i dati rimangono al centro ma la differenza non sta più nella quantità. Sta nella qualità. Al tempo dei large language model il dato di per sé è necessario ma non sufficiente, perché solo un dato di qualità garantisce di ottenere dagli algoritmi risposte di qualità. I processi con cui i consumatori accedono alle informazioni sui prodotti - e attraverso cui poi scelgono cosa acquistare - hanno subito un'evoluzione eccezionale.

Siamo già adesso nell'era dell'agentic shopping, che sfrutta gli strumenti di IA per guidare il customer journey delle persone. Le piattaforme di IA però non sono browser ma analisti di dati e persino agenti: ecco allora che i dati di prodotto, per poter essere letti e restituiti agli utenti, devono essere costruiti secondo regole nuove.

Quanta strada in così poco tempo, vero? Eppure la tecnologia non ha costruito queste nuove regole da zero. Ha esteso processi e strumenti già consolidati. GS1 ha un ruolo cruciale in tutto questo. La qualità del dato, garantita dagli strumenti GS1, rappresenta quella legacy di cui parlavo: siamo noi il ponte che collega l'esistente a ciò che verrà e che consente, grazie alla garanzia di autorevolezza e univocità che fornisce, di accedere a scenari che oggi nemmeno riusciamo a immaginare ma che Un anno di Tendenze, di edizione in edizione, ci aiuta a scorgere.

Bruno Aceto
 Ceo di GS1 Italy

Marco Cuppini

L'orgoglio di cambiare (rimanendo se stessi)

Ma non lo vedi come passa il tempo? Come ci fa cambiare? Canticchio De Gregori mentre prendo in mano le bozze della nuova edizione di Un anno Tendenze. Quante volte ho replicato questo gesto! È davvero passato il tempo, sono cambiato io ed è cambiato - e quanto - il mondo che cerchiamo di raccontare; non sono cambiati, però, l'orgoglio che provo e la forza di questo progetto. Tendenze, il web magazine di GS1 Italy del quale questa pubblicazione è espressione e rielaborazione, ha compiuto il primo anno nella sua nuova veste grafica. I nostri occhi si sono abituati a un redesign che non è mai stato solo make-up, chirurgia estetica, ma contenuto e sostanza. Ripensare l'architettura di Tendenze ci ha consentito di arricchire di una chiarezza e di una freschezza nuove il lavoro di un gruppo di professionisti sempre più ampio e autorevole. Dietro le quinte di Tendenze si muove una squadra impegnata a fornire ai lettori, a voi, mattoncini con cui

costruire opinioni. Portiamo alla vostra attenzione fatti, punti di vista, approfondimenti, dati, perché siamo convinti che l'esercizio del ragionamento sia l'unica bussola capace di guidarci fuori dalle burrasche di questo presente. GS1 Italy lavora con le aziende, certo, con le filiere, ma sempre di più lavora con e per le persone. Così fa Tendenze e così - con la medesima logica - è pensato e realizzato questo volume: uno strumento fisico che vuole diventare un portale, un generatore di idee, aperto verso l'esterno e pronto ad accogliere e ad anticipare i cambiamenti di un contesto che spesso sembra che faccia apposta a non farsi capire. Mi auguro che la cura editoriale che mettiamo dentro Un anno di Tendenze continui a ispirarvi e, perché no, a divertirvi. Buona lettura!

Marco Cuppini
 Direttore responsabile di Tendenze

È ancora il tempo delle rinunce

L'Italia continua a fare i conti con una crescita debole, una natalità in calo e un'occupazione che frena la ripresa dei consumi. Eppure, tra difficoltà strutturali e potere d'acquisto ridotto, i comportamenti di spesa evolvono: la salute guida le scelte, il bio e il free from avanzano, mentre cambiano priorità e abitudini nel carrello degli italiani

Economia e consumi

- 12 Italia un passo indietro
- 29 Economia del consumatore
- 40 I cambiamenti della spesa degli italiani



Le tendenze e le dinamiche che caratterizzano
il panorama economico e i comportamenti di consumo.

Naviga il tema **Economia e consumi** su tendenzeonline.info





Italia un passo indietro

L'analisi sulla situazione sociale del nostro paese mette in luce anche quest'anno la difficoltà di ridare slancio allo sviluppo, ma si intravede qualche spiraglio di speranza. Resta rilevante il problema della natalità, che continua a diminuire dal 2008. In Italia ci sono pochi potenziali genitori e anche lavoratori

La sintesi della 58ª edizione del **Rapporto Censis** – che interpreta i più significativi fenomeni socio-economici del paese – è in una formula: **sindrome italiana**, ovvero la continuità nella medietà in cui restiamo intrappolati, il muoversi lungo una linea di semplice galleggiamento. Il 2024 va in archivio come l'anno dei record positivi degli occupati e del turismo dall'estero, ma anche negativi: la denatalità e il debito pubblico. Il Censis ricorda che **negli ultimi vent'anni (2003-2023) il reddito disponibile lordo pro-capite si è ridotto in termini reali del 7,0%**. E nell'ultimo decennio la ricchezza netta pro-capite è diminuita del 5,5%. Per questo il richiamo forte è a prendersi il rischio di andare oltre, perché “lo sviluppo matura nelle società capaci di aprirsi al nuovo, che sanno spezzare il recinto, accogliere innesti e correre nuovi pericoli”. Nell'ampio materiale che propone il Rapporto, ci sono alcuni temi che illustrano bene le luci e le ombre che segnano la nostra società. Secondo il Censis molti conti non tornano nel sistema Italia. Nonostante i segnali poco incoraggianti circa l'andamento del Pil, **il numero degli occupati si è attestato a 23.878.000** nella media dei primi sei mesi dell'anno, con un incremento di un milione e mezzo di posti di lavoro rispetto all'anno nero della pandemia e un +4,6% rispetto al 2007. **Ma la distanza tra il tasso di occupazione italiano (siamo ultimi in Europa) e la media europea resta ancora significativa: 8,9 punti percentuali in meno**

nel 2023. Se raggiungessimo il livello europeo del tasso di occupazione, supereremmo la soglia dei 26 milioni di occupati: 3,3 milioni in più di quelli registrati nel 2023.

Bene il turismo, male l'Industria

La produzione delle attività manifatturiere italiane è entrata in una spirale negativa: -1,2% tra il 2019 e il 2023. Il raffronto dei primi otto mesi del 2024 con lo stesso periodo del 2023 segnala una caduta del 3,4%. Invece le presenze turistiche in Italia hanno raggiunto i 447 milioni nel 2023, con un incremento del 18,7% rispetto al 2013. Merito soprattutto della componente estera (+26,7%), che si colloca sui 234 milioni di presenze. Anche il turismo domestico è comunque cresciuto del 10,9%. Tuttavia, nel periodo 2003-2023 le attività terziarie registrano una riduzione del valore aggiunto per occupato dell'1,2%, mentre l'Industria mostra un aumento del 10,0%.

Occupazione giovanile: eppur si muove

Nel 2023 la quota di figure professionali di difficile reperimento rispetto ai fabbisogni delle imprese è arrivata al 45,1% del totale delle assunzioni previste (era pari al 21,5% nel 2017). Allo stesso tempo la forte spinta occupazionale dell'ultimo triennio emerge nei dati sugli occupati nella fascia d'età 15-29 anni, che raggiungono i tre milioni (+206 mila dal 2019), di cui 1,8 milioni maschi. Secondo i dati più recenti del

-7%

la riduzione negli ultimi vent'anni (2003-2023) del reddito disponibile lordo pro-capite secondo il Censis

15,4%

il tasso di disoccupazione giovanile nel 2024

2024, il tasso di disoccupazione giovanile è sceso al 15,4%. Cala anche il numero dei Neet (acronimo inglese “Not in Education, Employment or Training”, chi non studia, non si forma e non lavora): 1,4 milioni nel 2023, il 28,3% in meno rispetto al 2019.

Tempo di IA

Un'indagine Censis dello scorso settembre mostra che **quasi un quarto dei lavoratori italiani utilizza nelle sue diverse forme l'intelligenza artificiale (IA)** nelle proprie mansioni lavorative: il 27,7% per la stesura di report, il 24% per l'invio di messaggi, il 23,3% per e-mail di lavoro e il 18,5% per creare curriculum e lettere di presentazione. A utilizzare maggiormente l'IA sono le generazioni più giovani: il 35,8% vi fa ricorso per la stesura di report e il 27,8% per scrivere mail. Anche se da maneggiare con cura, **l'intelligenza artificiale è destinata a diventare sempre più protagonista.**

Inflazione su

C'è un'Italia che cambia e c'è l'Istat (Istituto nazionale di statistica) che dal 1928 attraverso lo strumento del paniere fotografa le abitudini e le tendenze del paese attraverso le scelte di consumo di chi lo abita e tramite l'evoluzione di norme e classificazioni. Il paniere è proprio come una borsa della spesa da cui, per scelta dei consumatori, entrano o escono oggetti e prodotti del largo consumo, ed è un mezzo importante per misurare l'inflazione che a gennaio 2025 ha già rialzato la testa: secondo le stime preliminari dell'Istat, l'indice dei prezzi al consumo fa registrare un aumento mensile dello 0,6% e dell'1,5% su gennaio 2024 rispetto al +1,3% registrato a dicembre. A pesare è soprattutto l'esaurirsi delle spinte deflazionistiche dei prezzi di gas e luce, a seguito della cospicua impennata dei prezzi (+27,8% rispetto a gennaio 2024) della componente regolamentata. Ma contribuiscono all'inflazione pure **le tensioni sui prezzi degli alimentari lavorati (+2,0%)**, i cui effetti si manifestano anche sul cosiddetto **carrello della spesa**: i prezzi dei beni alimentari, per la cura della casa e della persona mostrano un aumento dell'1,8%. Nel paniere 2025 – utilizzato sia per il calcolo dell'**indice NIC** (utilizzato per la misura

La forte spinta occupazionale dell'ultimo triennio emerge nei dati sugli occupati nella fascia d'età 15-29 anni, che raggiungono i 3 milioni. Secondo i dati più recenti del 2024, il tasso di disoccupazione giovanile è sceso al 15,4%. Cala anche il numero dei Neet: 1,4 milioni nel 2023, il 28,3% in meno rispetto al 2019.

dell'inflazione per l'intera collettività nazionale) sia per **quello FOI** (misura dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati) – figurano 1.923 prodotti elementari (erano 1.915 nel 2024), raggruppati in 1.046 prodotti e, successivamente, in 424 aggregati, mentre quello utilizzato per il calcolo dell'**indice IPCA** (la misura dei prezzi al consumo, armonizzato a livello europeo) comprende 1.944 prodotti elementari (erano 1.936 nel 2024), raggruppati in 1.065 prodotti e 428 aggregati. **Per elaborare il paniere 2025 l'Istat analizza ogni mese circa 35 milioni di quotazioni di prezzo** – di fonte scanner data e provenienti dalla grande distribuzione organizzata (GDO) – suddivise in 12 divisioni di spesa monitorate attraverso un campione di circa 4.250 punti vendita, appartenenti a 19 grandi gruppi della distribuzione al dettaglio, rappresentativi dell'intero territorio nazionale. A queste se ne aggiungono ulteriori 388 mila raccolte sul territorio dagli Uffici comunali di statistica (UCS), mentre circa 237 mila sono radunate dall'Istat (direttamente o tramite fornitori di dati) e circa 214 mila sono rappresentate dalle quotazioni provenienti dalla base dati dei prezzi dei carburanti del Ministero delle Imprese e del Made in Italy. Nel 2025 sono 90 i comuni (in cui risiede l'84% della popolazione residente in Italia) che contribuiscono con oltre 45 mila rilevazioni in punti vendita, imprese e istituzioni al calcolo degli indici per l'intero paniere dei prodotti a rilevazione tradizionale. Altri 10 comuni (in cui risiede un ulteriore 5,1% della popolazione) effettuano la rilevazione solo per alcune tariffe e servizi locali, mentre sono oltre 2.900 le abitazioni considerate unità di rilevazione per i canoni d'affitto di abitazione di ente pubblico.

-10%il potere d'acquisto
perso dagli italiani
tra il 2019 e il 2024**21mila**i laureati
emigrati nel 2024**Casa, ma quanto mi costi**

Due rilievi importanti: da un lato, il paniere decreta la sempre più numerosa e **importante presenza di cani e gatti nelle nostre famiglie, dall'altro l'Istat chiude definitivamente il capitolo "pandemia"**. Guardando l'indice di prezzi al consumo, considerando le divisioni di spesa con peso in crescita, l'aumento più elevato in termini assoluti riguarda

l'abitazione con le spese di acqua, elettricità e combustibili (+0,6335 punti percentuali). Seguono l'aumento dei trasporti (+0,5505), dei servizi ricettivi e di ristorazione (+0,2383), di bevande alcoliche e tabacchi (+0,1053) e istruzione (+0,0532). Riguarda invece il settore ricreazione, spettacoli e cultura la diminuzione più marcata (-0,6785) in fatto di divisione di spesa.

Italia, lo 0 a 0 dell'economia

L'OPINIONE DI LUCIANO CANOVA

PHD IN ECONOMIA, È DOCENTE DI ECONOMIA ALLA SCUOLA ENRICO MATTEI. È UN DIVULGATORE DI LIBRI POP, PODCAST, VIDEO PILLOLE (CANALE TIKTOK CON 60 MILA FOLLOWER), LABORATORI DI EDUCAZIONE FINANZIARIA PER BAMBINI CON I MATTONCINI LEGO

L'Italia sembra accontentarsi di un pareggio a reti bianche. L'economia tiene, i conti pubblici migliorano, il Pil cresce (poco), ma la partita vera (quella della produttività, dell'innovazione, dei salari e dei giovani) resta tutta da giocare. E intanto, sugli spalti, cala l'entusiasmo. Il **Rapporto Istat 2025** racconta un paese che si difende bene, come riconosce anche il Fondo monetario internazionale, ma che fa fatica a costruire azioni da gol. Il Pil cresce dello 0,7% nel 2024, come l'anno precedente. Un risultato che regge il confronto con la Germania in recessione, ma che impallidisce davanti alla Spagna (+3,2%). L'occupazione sale, soprattutto grazie ai contratti stabili, e l'inflazione si raffredda. I conti pubblici migliorano: il deficit scende al 3,4% e l'avanzo primario torna positivo. Il FMI applaude la "brillante performance fiscale" italiana, con lo spread ai minimi da anni.

Il problema è che non tiriamo più in porta:

se scendiamo nei dettagli, infatti, l'Italia si limita a fare il compitino. La **crescita è modesta**, trainata poco dai consumi e ancora meno dagli investimenti. La **produttività cala**, soprattutto perché crescono i lavori a bassa intensità di valore aggiunto. E il risultato? Un aumento del costo del lavoro che penalizza la competitività.

In questo scenario anche **i salari reali restano al palo**: tra 2019 e 2024 abbiamo perso oltre il 10% di potere d'acquisto. Un parziale recupero c'è stato, ma insufficiente: dal 2004 a oggi, il reddito reale da lavoro è ancora più basso del 7,3%. L'80% dei nuovi occupati ha più di 50 anni e **i giovani, invece, restano ai margini**. **Molti inevitabilmente scappano**: nel 2024 sono emigrati

21 mila laureati, a fronte di appena 6 mila rientri. Negli ultimi 10 anni ne abbiamo persi quasi 100 mila. È come se avessimo regalato agli altri paesi un'intera università ogni anno. E chi resta, spesso, guadagna poco. Un giovane su tre lavora con contratti instabili o part-time involontari. Anche per questo, quasi un quarto della popolazione è a rischio povertà o esclusione sociale. Il dato sale al 30,5% tra le famiglie in cui il principale percettore di reddito ha meno di 35 anni. Il tessuto produttivo italiano resta dominato da micro e piccole imprese, spesso poco digitalizzate e con scarsa capacità di innovazione. Crescono i settori ad alta tecnologia, ma il gap con Francia e Germania è ancora forte. L'adozione dell'intelligenza artificiale, per esempio, riguarda solo l'8% delle imprese italiane, contro il 20% in Germania, che pure è un paese in recessione. A pesare è anche il ritardo nella formazione: i laureati costituiscono solo il 21,6% della popolazione adulta, contro il 35,1% nella media UE. E il 45,8% degli italiani ha competenze digitali solo di base. Il Rapporto Istat è chiaro: **se non partiamo in contropiede, la crisi demografica (con un'Italia sempre più anziana e sempre meno popolosa) ridurrà ancora la nostra capacità di crescere**. Le aziende faticano a trovare personale qualificato, i salari non bastano, e intanto si allarga la distanza tra Nord e Sud, tra giovani e anziani, tra chi può permettersi di restare e chi è costretto ad andare. E allora, cosa vogliamo fare? Restiamo a difendere lo 0 a 0, evocando il Mondiale del 2006, o proviamo a scalare la classifica? Le buone notizie ci sono: conti pubblici sotto controllo, occupazione in aumento, resilienza in tempi incerti. Ma per tornare davvero a competere servono investimenti nelle competenze, nei giovani, nelle imprese innovative. **Serve visione**. E soprattutto, serve il coraggio di tornare a giocare all'attacco.

Un paese che non fa più figli

È un quadro a tinte grigio-scure quello che emerge dall'**analisi Istat** sulla natalità in Italia nel 2024. La frenata delle nascite nel nostro paese prosegue: lo scorso anno sono nati solo 369.944 bambini, quasi 10 mila in meno rispetto al 2023 registrando un trend del -2,6%.

E il 2025 non lascia ben sperare: i dati provvisori relativi al periodo gennaio-luglio registrano circa 13 mila nascite in meno rispetto allo stesso periodo del 2024 (-6,3%).

La fotografia scattata dall'Istat è piuttosto nitida, ma non così brillante purtroppo, perché l'**andamento decrescente delle nascite prosegue senza soste dal 2008**, anno nel quale si è registrato il numero massimo di nati degli anni Duemila (oltre 576 mila). Da allora la perdita complessiva è stata di quasi 207 mila nascite (-35,8%). La causa potrebbe essere ricondotta ad almeno due fattori:

- Da un lato, **la bassa propensione ad avere figli**. Basti pensare che nel 2024 il numero medio di figli per donna ha raggiunto il minimo storico: 1,18, in flessione sul 2023 (1,20). E la stima provvisoria relativa ai primi sette mesi del 2025 non sembra essere molto più positiva: la media è pari a 1,13 figli per donna.
- Dall'altro lato, alla riduzione delle nascite contribuisce anche il **minor numero di potenziali genitori**, conseguenza delle generazioni sempre più esigue nate a partire dalla metà degli anni Settanta, quando la fecondità iniziò a calare, passando da oltre due figli per donna a una media di 1,19 nel 1995.

Diminuiscono (anche) i secondi figli

A diminuire sono sia i primi figli sia i secondogeniti. Nel 2024 sono nati 181.487 primogeniti, il -2,7% rispetto al 2023. I secondi figli (133.869) sono diminuiti del 2,9% mentre quelli di ordine successivo dell'1,5%. La scarsa propensione a mettere al mondo il primo bambino **caratterizza tutte le aree del paese**, con una riduzione minore nel Centro-Nord (-1,8% per il Nord, -2% per Centro) e un calo più intenso nel Mezzogiorno (-4,3%). Anche la diminuzione dei figli di ordine successivo al primo interessa in misura maggiore il Sud Italia: -4,3% contro

-1,7% del Centro e -1,4% del Nord.

Le difficoltà legate alla nascita del primo figlio così come la decisione di passare dal primo al secondo sono molteplici:

- L'allungarsi dei **tempi di formazione**.
- La **precarietà occupazionale** dei giovani.
- Le **difficoltà nel trovare o permettersi un'abitazione**, i cui costi negli ultimi anni sono cresciuti in maniera esponenziale.

Il concatenarsi di questi fattori porta a posticipare l'uscita dal nucleo familiare di origine e, spesso, a rinunciare alla genitorialità o a posticiparla.

Società multietnica

I dati Istat confermano che la società italiana è ormai multietnica, ma **il calo della natalità riguarda ormai anche i cittadini stranieri**.

Nel 2024, infatti, il numero dei nati in Italia da genitori in cui almeno uno dei partner è straniero resta sostanzialmente stazionario rispetto all'anno precedente. Queste nascite, che costituiscono il 21,8% del totale, sono infatti passate da 80.942 nel 2023 a 80.761 nel 2024. Dal 2012, ultimo anno in cui si è osservato un aumento sull'anno precedente, il calo è stato di oltre 27 mila unità.

I nati da coppie miste nel 2024 rappresentano l'8,1% del totale (30.168 bambini, +2,3% vs 2023) mentre **i nati da genitori entrambi stranieri costituiscono il 13,7%** (50.593 bambini, -1,7% vs 2023). Tra i nati con almeno un genitore straniero nel 2024, al primo posto ci sono quelli nati da coppie in cui almeno uno dei genitori è di origine rumena (10.532), seguono quelli con almeno un genitore di origine marocchina (9.448) e albanese (9.115).

La discesa prosegue nel 2025

Il 2025 non sembra invertire la rotta: anche i dati relativi al periodo gennaio-luglio registrano trend negativi. Nei primi sette mesi dell'anno le nascite sono pari a 197.956, circa 13 mila in meno rispetto allo stesso periodo del 2024 (211.250 nati). Analizzando le varie aree del paese, quelle nelle quali si osserva la **diminuzione maggiore**, confrontando lo stesso periodo, sono il **Centro (-7,8%)** e il **Mezzogiorno (-7,2%)**. Segue il **Nord con -5,0%**.

21,6%

la percentuale di laureati della popolazione adulta in Italia (vs 35,1 della media UE)

45,8%

gli italiani che hanno competenze digitali solo di base

13,7%

i nati da genitori entrambi stranieri nel 2024 (50.593 bambini, -1,7% vs 2023)

-2,9%

il calo del numero dei secondogeniti nel 2024 (133.869) rispetto al 2023

-13 mila

il calo delle nascite nel periodo gennaio-luglio 2025 rispetto allo stesso periodo del 2024 (-6,3%)

▼ FIGURA 1

Nati nel periodo gennaio-luglio, variazioni sull'anno precedente e tassi di natalità (anni 2023, 2024, 2025, valori assoluti, variazioni percentuali e tassi per mille residenti)

(a) dati provvisori

	NATI 2023	NATI 2024	NATI 2025	VARIAZIONE % 2024-2023	VARIAZIONE % 2025-2024 (a)	TASSO NATALITÀ 2023	TASSO NATALITÀ 2024 (a)	TASSO NATALITÀ 2025 (a)
Italia	214.407	211.250	197.956	-1,5	-6,3	3,6	3,6	3,4
Nord-Ovest	56.642	56.520	53.901	-0,2	-4,6	3,6	3,6	3,4
Nord-Est	42.436	42.217	39.893	-0,5	-5,5	3,7	3,6	3,4
Centro	39.420	38.865	35.817	-1,4	-7,8	3,4	3,3	3,1
Sud	52.437	50.809	47.202	-3,1	-7,1	3,9	3,8	3,5
Isole	23.472	22.839	21.143	-2,7	-7,4	3,7	3,6	3,3

FONTE
Istat

Tra le regioni, a registrare il calo più intenso sono l'**Abruzzo (-10,2%)** e la **Sardegna (-10,1%)**. Seguono l'**Umbria (-9,6%)**, il Lazio (-9,4%) e la Calabria (-8,4%). In Basilicata (-0,9%), Marche (-1,6%) e Lombardia (-3,9%) si rilevano i trend meno negativi. Le uniche regioni a mostrare un **aumento della natalità** sono, secondo i dati provvisori, la **Valle d'Aosta (+5,5%)** e le **province autonome di Bolzano (+1,9%)** e di **Trento (+0,6%)**. I dati continuano a delineare un quadro preoccupante, che impone una riflessione collettiva: quale futuro attende un paese sempre più anziano e con sempre meno nuovi nati? **VEDI FIGURA 1**

Uscire dalla crisi demografica

Per un lungo periodo nella storia dell'umanità, fino a poche generazioni fa, il tasso di fecondità è stato attorno o superiore alla media dei cinque figli per donna. Un valore elevato? No, necessario per dare continuità alla popolazione compensando gli elevati rischi di morte. Al momento dell'Unità d'Italia, oltre un nato su cinque non arrivava al primo compleanno e solo meno della metà dei figli raggiungeva l'età dei propri genitori. **Il passaggio dagli alti livelli di mortalità e natalità del passato a quelli bassi attuali è noto come transizione demografica.** Si tratta di un cambiamento di coordinate del sistema demografico a cui corrisponde un abbassamento da cinque (e oltre) a due del livello di fecondità necessario per un equilibrato ricambio generazionale. Quando i rischi di morte dalla nascita fino all'età adulta scendono su livelli molto bassi, infatti, sono sufficienti due figli in media per sostituire i due genitori. I paesi con tasso di fecondità sceso a due

figli per donna e stabilizzato attorno a tale soglia tendono a perdere la struttura per età fatta a piramide (molti giovani e pochi anziani) e ad acquisirne una con base e parte centrale simile a un rettangolo. La punta in età avanzata si allarga e si alza, per effetto della longevità, ma la base rimane solida. Questo consente di investire risorse sulla qualità degli anni in più di vita grazie a una popolazione in età lavorativa che non si indebolisce. Lo stesso risultato si può ottenere anche con un tasso di fecondità che scende poco sotto i due figli per donna, se la riduzione delle nuove generazioni è efficacemente compensata dall'immigrazione. La **“transizione” (passaggio da un vecchio a un nuovo equilibrio) diventa “crisi” demografica (squilibri crescenti) quando il numero medio di figli scende su valori molto bassi (sotto 1,5) e rimane a lungo sotto tale soglia.** In tal caso, gli squilibri nel rapporto tra generazioni diventano sempre più ampi, dato che le nascite, oltre a diminuire per la fecondità molto bassa, vengono depresse dal fatto che i potenziali genitori sono sempre di meno. La struttura demografica perde la sua stabilità con una base che diventa via via più stretta rispetto alle fasce più mature. **L'Italia è in crisi demografica dal 1984,** ovvero da quando il tasso di fecondità è sceso persistentemente sotto 1,5. L'impatto del crollo è stato tale che attorno alla metà degli anni Novanta siamo diventati il primo paese al mondo in cui gli under 15 sono scesi sotto i 65enni e oltre. Al centro dell'età adulta c'erano però ancora le generazioni abbondanti nate quando il numero medio di figli per donna era sopra a due. L'abbondanza di popolazione in età lavorativa ha portato

la politica, anzi la classe dirigente in senso ampio, a sottovalutare la crisi demografica. **Ma era evidente che a un certo punto le generazioni abbondanti sarebbero diventate anziane e quelle demograficamente deboli sarebbero entrate in età lavorativa.**

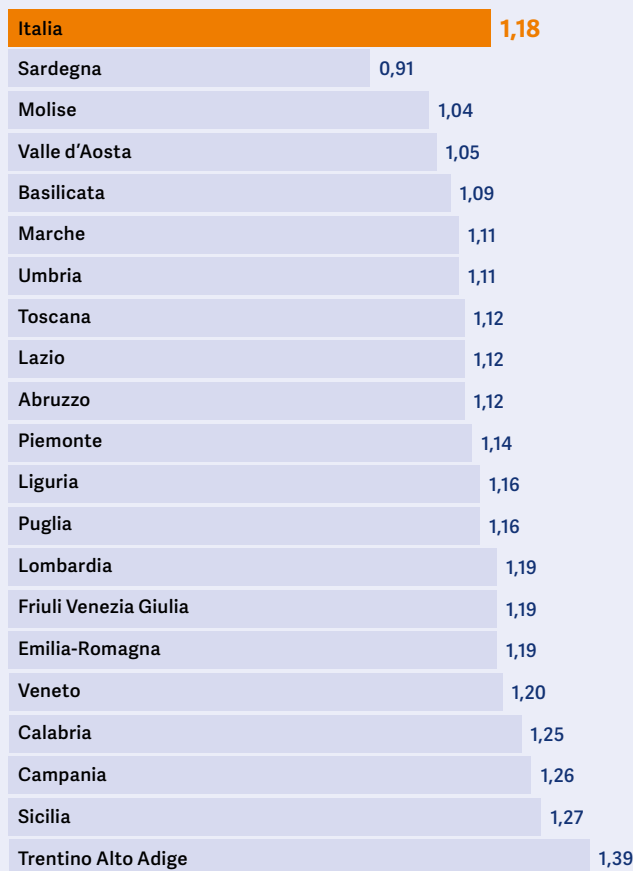
Quel momento è ora arrivato. Lo scenario però nel frattempo è ulteriormente peggiorato per due motivi. Il primo è che le dinamiche più recenti della fecondità anziché evidenziare una risalita verso e sopra 1,5 figli per donna, hanno visto una nuova diminuzione (da 1,44 del 2010 a 1,18 del 2024). Il secondo è l'entrata in età riproduttiva delle generazioni figlie della denatalità passata, se così si può dire. La crisi demografica è, infatti, individuabile soprattutto nel crollo dei genitori, sia perché si riduce il numero delle persone in età da esserlo sia perché si riduce la quota di chi lo diventa. Ne derivano ancor meno nascite e genitori futuri **VEDI FIGURA 2.**

Italia disorientata

Sembra passato un secolo dal periodo del Covid, quando gli italiani tirarono fuori un'inaspettata e serena capacità di resilienza. E lontano appare anche il post-pandemia, quando il mondo ripartiva guidato dalla voglia di tornare a vivere e fiorivano le aspettative di un futuro migliore. **Oggi ormai gli italiani questa fiducia non la provano più.** Preoccupati dallo scenario planetario, privi di punti di riferimento istituzionali globali e appesantiti da una situazione economica che non consente voli pindarici ma costringe a concentrarsi solo sulle spese e sugli acquisti necessari e non rinviabili, gli italiani appaiono disorientati, sfiduciati e preoccupati. Così li dipinge l'anteprima del **"Rapporto Coop 2025 - Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani"**, il report che da dieci anni analizza e racconta l'evoluzione del paese e rappresenta il fiore all'occhiello di italiani.coop, il portale di ricerca e analisi sulla vita quotidiana degli italiani curato dall'Ufficio studi di **Ancc-Coop** (Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori-Coop). L'Italia si affanna, non si siede, continua a correre. Ma, nonostante questo, **resta ferma lì dov'era**, vittima dei suoi mali storici, come la bassa produttività. Lo dicono i dati raccolti dall'**Ufficio Studi Coop Italia** ed elaborati nel Rapporto Coop 2025, che indicano **una previsione di calo fino al -1,4% della produttività per ora di lavoro.**

▼ FIGURA 2

Numero medio di figli per donna, 2024



Un fenomeno che va in direzione opposta rispetto al resto dell'Europa. E che ha costretto ogni dipendente a lavorare in media 38 ore in più l'anno nel corso dell'ultimo quinquennio per riuscire a mantenere il livello complessivo del reddito familiare. Ma con scarsa soddisfazione. Infatti, a parità di impegno orario, **lo stipendio dei dipendenti si è svalutato del 4,5%** rispetto al 2019, al netto dell'inflazione. **È andata ancora peggio agli autonomi, i cui redditi lordi complessivi sono calati del -9,8% dal 2019 al 2024.** Dunque, se il valore del monte redditi supera (anche se di poco) quello del pre-Covid è solo grazie alla crescita delle rendite da immobili (+7,5%) e quelli da finanza (+6,5%). **Uno scenario che ha un forte impatto sociale**, visto che oggi il 50% della fascia più povera di italiani detiene solo l'8% della ricchezza nazionale, che

FONTE
Istat

-4,5%

la svalutazione dello stipendio dei dipendenti rispetto al 2019, al netto dell'inflazione

-9,8%

la flessione del reddito per gli autonomi dal 2019 al 2024

50%

la fascia più povera di italiani che detiene solo l'8% della ricchezza nazionale

▼ FIGURA 3

Paradosso Italia: cresce l'occupazione ma non l'economia**In arrivo il tempo degli investimenti**

Previsioni dell'economia italiana, variazioni %, salvo tasso di disoccupazione valori %

	2024	2025	2026	PREVISIONI 2026 OPINION LEADERS ITALIANI
PIL	+0,7%	+0,5%	+0,5%	+0,1%
Consumi delle famiglie	+0,4%	+0,8%	+0,7%	+0,6%
Consumi pubblici	+1,1%	+0,7%	+0,5%	
Investimenti	+0,5%	+0,6%	+1,7%	
Inflazione (deflattore dei consumi)	+1,4%	+1,8%	+1,7%	+1,2%
Costo del lavoro	+2,8%	+3,2%	+3,1%	
Occupazione (ULA)	+2,2%	+0,6%	+0,4%	
Tasso di disoccupazione	6,5	6,0	5,9	

FONTE
Rapporto Coop 2025

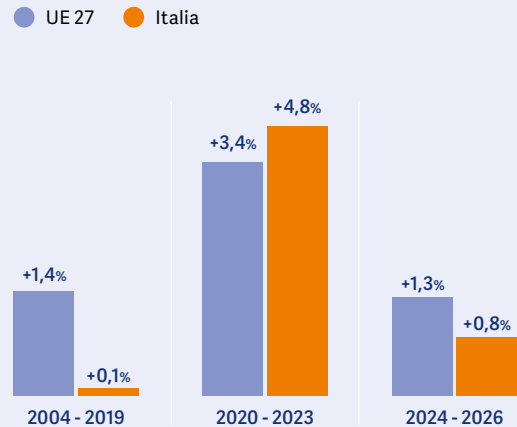
per il 58% è saldamente nelle mani del 10% della popolazione. E anche se il numero degli occupati continua a salire (840 mila nuovi ingressi), tra giovani costretti al poli-working e pensionati che si rimettono nel circuito professionale (8,5%), la richiesta si concentra su lavori e settori a basso valore aggiunto, alimentando la fuga all'estero dei laureati. Tutte queste tessere compongono un mosaico statico, dove **viene a mancare la forza necessaria per far ripartire l'ascensore sociale**, "guasto" da anni.

A risentirne è l'intero sistema economico nazionale, che ha perso lo slancio post-Covid, quando l'Italia cresceva più degli altri paesi UE: se allora l'avanzata del Pil sfiorava il +5%, oggi è scesa sotto il +1%. Per il biennio 2025-2026 gli analisti indicano un trend del +0,5%, ma gli opinion leader intervistati da Coop si fermano prudentemente a un +0,1% per il solo 2026. Tutto questo ha cambiato gli umori del Bel Paese, **facendo aumentare la preoccupazione e sviluppare una generale sfiducia sulle aspettative economiche**,

Nel quotidiano degli italiani aumenta la richiesta di garanzia di un lavoro dignitoso per tutti e di riduzione delle disuguaglianze economiche (62%)

Ritorno (quasi) al 2000, la crescita d'oro dell'Italia è già un ricordo

Prodotto Interno Lordo, tasso di crescita annuale composto, valori %



nella certezza che nulla tornerà come prima. **Rispetto al 2022 cresce la quota di popolazione che prova timore (dal 20% al 39%) e inquietudine (dal 24% al 37%) e sta allerta (dal 16% al 25%)**. Ma questa corrente negativa ne provoca anche una positiva. **Crescono le istanze di pace e rispetto dei diritti civili** (condivise dal 63% della popolazione), quelle relative a **maggiore attenzione e cura delle persone** attraverso il contrasto alla fame e alla povertà nonché alle differenze e violenze di genere (lo chiede il 55% degli intervistati). Nel quotidiano degli italiani aumenta la richiesta di garanzia di un lavoro dignitoso per tutti e di riduzione delle disuguaglianze economiche (62%). Un'inquietudine rispetto alla propria vita di ogni giorno non ancora tale, però, da trasformarsi in rabbia **né da mettere in discussione la pace sociale e la stabilità politica del paese, a differenza di quanto sta accadendo nelle principali nazioni europee**, Francia in testa **VEDI FIGURA 3**.

Centro di gravità permanente

Onestà, rispetto, responsabilità e libertà sono i valori-guida dichiarati dagli italiani (rispettivamente 50%, 46%, 41% e 40% delle risposte). E distaccano alla lunga la ricchezza (10%), l'ambizione (8%), il successo sociale e la carriera (ex aequo al 7%), forse perché ritenuti più impervi da raggiungere. Nella ridefinizione dei valori e nella ricerca

di senso, **gli italiani sembrano meno desiderosi di ottenere un riconoscimento sociale (indicato solo dal 5% degli intervistati) e più interessati alla religione e ai percorsi di spiritualità, con il 45% degli italiani che ammette di averli intrapresi o di avere intenzione di farlo.** Intanto l'immaginario collettivo attinge a piene mani agli scorsi decenni, quando il mondo era un posto migliore, pensano quasi sette italiani su dieci. Impazzano i remake televisivi e cinematografici, crescono esponenzialmente le vendite di vinili, il vintage diventa sempre più un'icona di stile e oltre un esponente su due della Generazione Z dichiara che, potendo scegliere, avrebbe preferito nascere all'epoca dei propri genitori. Alla prospettiva verticale-spirituale e allo sguardo (nostalgico) rivolto al passato **si accompagna una bella dose di ambientalismo.** È cresciuta di nove punti percentuali la quota di italiani che ritiene che il cambiamento climatico sia un'emergenza causata da attività umane (73%) e il 36% crede che combatterlo dovrebbe essere un obiettivo prioritario. Anche nella propria quotidianità, giacché tre italiani su quattro si dichiarano disposti a fare la loro parte con comportamenti "green", come l'uso di mezzi di trasporto alternativi, i limiti all'uso del riscaldamento domestico e la riduzione del consumo di carne rossa.

Impazzano i remake televisivi e cinematografici, crescono esponenzialmente le vendite di vinili, il vintage diventa sempre più un'icona di stile e oltre un esponente su due della Generazione Z dichiara che, potendo scegliere, avrebbe preferito nascere all'epoca dei propri genitori.

Ma c'è anche quel 25% di italiani che sottolinea la difficoltà di riuscire a fare qualcosa, principalmente perché il cambiamento climatico è un problema troppo ampio per un singolo cittadino, perché ne teme gli effetti sul lavoro e l'economia, o lo ritiene potenzialmente svalutante nella competizione tra Europa e Cina. In questo scenario si inserisce anche quel 60% di manager europei che, in un generale greenlash (resistenza attiva alle politiche ambientali e di sostenibilità, ndr) istituzionale e imprenditoriale, indica la burocrazia ambientale come uno dei principali ostacoli alla competitività delle aziende e dei mercati **VEDI FIGURA 4.**

60%

i manager europei che indicano la burocrazia ambientale come uno dei principali ostacoli alla competitività delle aziende e dei mercati

▼ FIGURA 4

Greenspiration, gli italiani non rinunciano alla tutela dell'ambiente

Gli italiani pronti a fare la loro parte

Quali azioni sarebbe disposto/a ad adottare per contribuire a limitare il riscaldamento globale e combattere il cambiamento climatico? Valori %, top 3



Il climate change non può più aspettare

Valori %, totale campione



+9% rispetto al 2024

FONTE
Rapporto Coop 2025

42%

la percentuale della popolazione italiana per cui il risparmio è il primo driver di acquisto

26%

coloro che condividono l'intenzione di smettere o diminuire l'abitudine a fare spese per il solo piacere di comprare qualcosa

Alla ricerca del senso perduto

In questo scenario, non sorprende che gli italiani si sentano affannati, stanchi e sottopagati. E che, nonostante tutto, si impegnino per mettere in pratica l'arte di vivere in modo dignitoso, cercando un bilanciamento tra vita privata e lavoro, così come tra spese obbligate e gratificazioni da shopping. Nel 2024 la spesa complessiva delle famiglie italiane ha segnato un aumento del +0,5% rispetto al 2019 (per un totale di 6 miliardi di euro aggiuntivi) ma, per oltre la metà, è stata assorbita dalle spese necessarie, come abitazione, utenze domestiche, trasporti, sanità privata e cibo. E le intenzioni di acquisto per i prossimi 12-18 mesi non si discostano da questo set, nemmeno tra

le classi più abbienti. **Oggi il risparmio si conferma il primo driver di acquisto per il 42% della popolazione**, ben distanziato dai valori-guida successivi, ossia il benessere (24%) e la sostenibilità (13%), seguiti dal piacere (12%) e dal servizio (10%). C'è poco spazio, dunque, per le spese voluttuarie. E non solo perché ci sono meno soldi da spendere in amenità ma anche perché si è smarrito il "gusto" dello shopping: il 26% degli intervistati condivide l'intenzione di smettere o diminuire l'abitudine a fare spese per il solo piacere di comprare qualcosa. È quello che il Rapporto Coop definisce "**tempo del deconsumismo**". Oggi comprare stanca e spendere è più fatica che piacere. Al senso del possesso si preferisce il valore nelle esperienze di vita, e

Basta h24?

L'OPINIONE DI MANUELA SORESSI

GIORNALISTA PROFESSIONISTA, ESPERTA DI CONSUMI E FOOD & BEVERAGE, CONSULENTE DI COMUNICAZIONE CORPORATE

Cosa ha fatto di "h24" uno dei tormentoni più diffusi e popolari tra gli italiani? Probabilmente il suo essere perfetta espressione dell'"età dell'accessibilità", quella in cui tutto (o quasi) è disponibile sempre, 365 giorni l'anno, 24 ore su 24, appunto.

H24 è un neologismo che riassume la **promessa di un mondo perfetto, efficiente e senza soste**, dove servizi e shopping si fanno ovunque e in ogni momento. Ma ora qualcosa sta cambiando e **questo modello comincia a mostrare delle crepe**. Le prime avvisaglie arrivano dalla **ristorazione**, con commercianti che decidono di ridurre gli orari di apertura e rinunciare all'apertura domenicale, ristoratori che scelgono di restare chiusi nel fine settimana e baristi che scelgono di abbassare la serranda a metà pomeriggio per salvaguardare la vita privata del personale e migliorare l'equilibrio tra vita e lavoro. La conferma che il **work balance è veramente centrale**, soprattutto dalla Generazione Z in poi, la più connessa di sempre. Ma l'aspetto interessante di questi casi di cronaca è che non si tratta semplicemente di una riduzione dell'orario di lavoro, come avviene con la "settimana corta" nelle aziende, è qualcosa di più. Da un lato perché **sposta il focus dalle esigenze del fruitore a quelle del fornitore di un servizio**, "smontando" uno dei mantra del modello di business attuale, quello

della centralità del cliente. Dall'altro perché va a incidere sulla disponibilità di un pubblico servizio, quali sono appunto il commercio, la ristorazione e l'Ho.Re.Ca. (Hotellerie, Restaurant, Café) in genere. In un mondo in cui siamo ormai abituati a fare la spesa online e a farci recapitare un pasto da un rider anche nel cuore della notte, che impatto avranno le (comprensibili) richieste di riduzione oraria del servizio da parte di cuochi, commessi e camerieri? E che conseguenze potrebbero avere sull'organizzazione del largo consumo, retail e ristorazione compresa? Ultimo, ma non per importanza, come sarà occupato il "tempo liberato" dall'impegno nel lavoro? Probabilmente proprio per dedicarsi ad affetti e passioni senza tempo ma anche senza tempi né orari. Magari per fare **binge watching** (l'abitudine di guardare consecutivamente gli episodi di una serie tv senza interruzioni, ndr) su Netflix, per rivendere l'usato (anzi, il pre-loved) sulle piattaforme web, per consultare l'e-banking, per ordinare la spesa a domicilio dalla GDO (Grande Distribuzione Organizzata) o per fare shopping online alla ricerca del miglior affare del momento. Tutte opportunità garantite non solo dalla tecnologia ma dai tanti lavoratori - dagli operatori dei Ce.Di. (Centri Distributivi) ai programmisti televisivi, dagli autisti dei furgoncini ai fattorini - che non possono permettersi una riduzione degli orari, ma a cui al contrario viene chiesto di essere disponibili spesso h24. L'ennesima forbice che si apre acuendo le differenze sociali. Come ne usciremo?

▼ FIGURA 5

I consumi tornano in positivo per necessità

Per la prima volta un accenno di arretramento delle disuguaglianze

Spesa familiare, intenzioni di acquisto di beni e servizi nei prossimi 12 / 18 mesi, valori %, totale campione

● Aumento ● Stabile ● Diminuzione

LOWER CLASS NET*



MIDDLE CLASS



UPPER CLASS



* Differenza in punti percentuali tra "Aumento" e "Diminuzione"

Oltre la metà della spesa è assorbita da bollette, alimentari, trasporti ...

Composizione della spesa per consumi finali delle famiglie italiane, valori assoluti 2024 e variazioni % a valori concatenati, anno di riferimento 2020

SPESA DELLE FAMIGLIE 2024 (MLD €) VAR. % 2024 / 2019

Abitazione e utenze domestiche	291	-1%
Alimentari e bevande non alcoliche	185	-3%
Trasporti	168	=
Alberghi e ristoranti	132	-5%
Cura della persona, protezione sociale, beni e servizi	79	+7%
Mobili, elettrodomestici e manutenzione della casa	77	+5%
Cultura e tempo libero	73	+10%
Abbigliamento e calzature	66	-6%
Servizi assicurativi e finanziari	61	-4%
Alcolici, tabacco, narcotici	49	=
Sanità	44	+6%
Informazione e comunicazione	32	+21%
Istruzione	11	+5%

quindi oggi è **“quel che si fa” il vero consumo**. Lo dimostrano la rinuncia a beni e prodotti non indispensabili, l’anteposizione dell’utilità rispetto alla gratificazione nelle scelte d’acquisto (agli smartphone si preferiscono gli apparecchi per la cura dentale e le friggitrici ad aria), **l’affermazione del second hand e il ricorso alla riparazione degli oggetti piuttosto che alla loro sostituzione, anche per beni tecnologici ad alto tasso di innovazione**. Anche l’atteggiamento verso i consumi fuori casa ha risentito dei tagli alle spese familiari. Nei primi sei mesi del 2025 la spesa per la ristorazione si è ridotta del 2,2% rispetto al 2024 e un italiano su tre dichiara che farà ulteriori rinunce nei mesi a venire **VEDI FIGURA 5**.

Gap strutturali ostacolano il benessere

Il livello di benessere in Italia migliora nell’ultimo decennio, ma persistono o si accentuano significative criticità sul

fronte delle **disuguaglianze territoriali e di genere**. Anche il confronto con l’Unione europea evidenzia un **rischio di povertà superiore alla media comunitaria**. Sono queste alcune delle evidenze che emergono dal **Rapporto Bes** (Benessere equo sostenibile) 2024 dell’Istat in cui vengono analizzati 152 indicatori raggruppati in 12 domini (macro aree tematiche) per monitorare la qualità della vita, la sostenibilità dei progressi e la distribuzione del benessere sul territorio nazionale. Su 137 indicatori Bes per i quali è possibile il confronto con l’anno precedente, il 34,3%, (47 indicatori) migliora in modo significativo; il 26,3% è su livelli peggiori (36) e il 39,4%, la quota più consistente, risulta stabile (54 indicatori). I domini **Lavoro e conciliazione dei tempi di vita** e **Qualità dei servizi** mostrano un quadro misto, con un numero quasi equivalente di indicatori in miglioramento e in peggioramento, mentre **Sicurezza e Politica e istituzioni** registrano la **maggior quota di indicatori**

FONTE
Rapporto Coop 2025

-2,2%
la riduzione della spesa per la ristorazione nei primi mesi del 2025 rispetto al 2024

46,3%

gli italiani che valutano con un punteggio alto (8-10) la propria soddisfazione per la vita nel complesso

in peggioramento nell'ultimo anno.

Nonostante le criticità strutturali, l'analisi complessiva mostra un andamento positivo nel decennio 2014-2024: oltre la metà degli indicatori registra un miglioramento, mentre il 12% peggiora. I progressi più marcati si osservano nei domini Sicurezza, Innovazione, ricerca e creatività, Politica e istituzioni e Benessere soggettivo.

Italia a due velocità

Il Rapporto Bes 2024 conferma la profonda frattura tra il Centro-Nord e il Mezzogiorno. Per tutte le regioni del Nord e del Centro (escluso il Lazio), almeno il 60% degli indicatori mostra livelli di benessere migliori della media italiana, con punte superiori al 70% nelle province di Trento e Bolzano, in Veneto e in Friuli-Venezia Giulia. Al contrario, in quasi tutte le regioni del Sud (eccetto l'Abruzzo), la maggioranza degli indicatori registra valori peggiori di quelli nazionali. In Campania e in Puglia, questo accade per oltre il 70% degli indicatori. Un'eccezione alla divisione geografica è il dominio Sicurezza, dove le regioni con i contesti metropolitani più grandi sono in netto svantaggio, in particolare il Lazio, ma anche Toscana, Lombardia, Campania ed Emilia-Romagna.

Il confronto con l'Europa: i nodi strutturali

Dal confronto con la media Ue27 emergono le debolezze e i punti di forza strutturali dell'Italia. Tra i fattori che ci vedono in svantaggio l'occupazione e il divario di genere. **Il tasso di occupazione italiano si attesta al 67,1%, quasi nove punti percentuali al di sotto della media europea.** Questo gap è esacerbato dal divario di genere, con l'occupazione femminile che si ferma al 57,4%, evidenziando una riserva di forza lavoro inutilizzata che rappresenta un freno significativo alla crescita del Pil e del benessere. Significativo il dato sul rischio di povertà che nel nostro paese è 18,9% contro una media Ue27 del 16,2%. L'Italia si distingue positivamente per la Salute e la Sicurezza, con una speranza di vita alla nascita di 84,1 anni (contro 81,7 anni in Ue27) e un tasso di omicidi tra i più bassi d'Europa (0,6 per 100 mila abitanti contro 0,9).

I dati chiave del benessere in Italia

L'analisi dei singoli domini restituisce un quadro di forti contrasti. Soffermandoci sulle macro aree più legate allo sviluppo economico, sul fronte della **Salute, l'Italia si conferma tra i paesi più longevi, con una speranza di vita media che tocca gli 83,4 anni (fino a 85,5 per le donne)**, ma si registra un allarmante calo degli anni vissuti in buona salute (58,1 anni) e la crescita dell'obesità. Per quanto riguarda **Lavoro e conciliazione dei tempi di vita**, il tasso di occupazione prosegue la sua crescita arrivando al 67,1% con una riduzione delle disparità di genere, benché la qualità del lavoro sia minacciata dalla diminuzione della transizione da contratti a termine a tempo indeterminato. Nel **Benessere economico**, la povertà assoluta si mantiene stabile (9,8%), ma in aumento rispetto al 6,4% del 2014, nonostante la percentuale di famiglie che dichiara che la propria situazione economica è peggiorata o molto peggiorata è in calo significativo (dal 33,9% nel 2023 al 29,5% nel 2024). Il 46,3% delle persone valuta con un punteggio alto (8-10) la propria **Soddisfazione per la vita nel complesso**, un valore in crescita dal 35,4% del 2014; resta **bassissima invece la fiducia nelle istituzioni e nei partiti politici** (solo 3,5 su 10).

Tra innovazione e nostalgia

Un'Italia in bilico tra desiderio di innovazione e nostalgia del passato, tra spinte al cambiamento e resistenze conservatrici. È questo il paese che emerge dalla 15a edizione di **Flair, il rapporto di Ipsos** che analizza le dinamiche sociali, economiche e di consumo in Italia. Il paese è descritto come "solcato da speranze" e al contempo "frenato da fratture e malessere", mentre **il futuro è definito "fuggente"** per indicare la percezione delle persone che, mentre sono intente a inseguire una promessa di realizzazione e felicità, percepiscono la lievità e la fragilità delle proprie speranze e la facilità con cui il sogno di un futuro migliore può sfuggire. Ma da che cosa deriva questa visione? Le principali dinamiche che determinano le caratteristiche dell'oggi sono state descritte come il risultato di una tensione tra le fratture sociali e le spinte dominanti.

67,1%

il tasso di occupazione italiano (nove punti percentuali al di sotto della media europea)

57,4%

l'occupazione femminile in Italia

18,9%

il dato di rischio di povertà in Italia rispetto alla media Ue27 del 16,2%

Mare calmo apparente: la povertà che sembra ferma ma cambia corrente

L'OPINIONE DI LUCIANO CANOVA

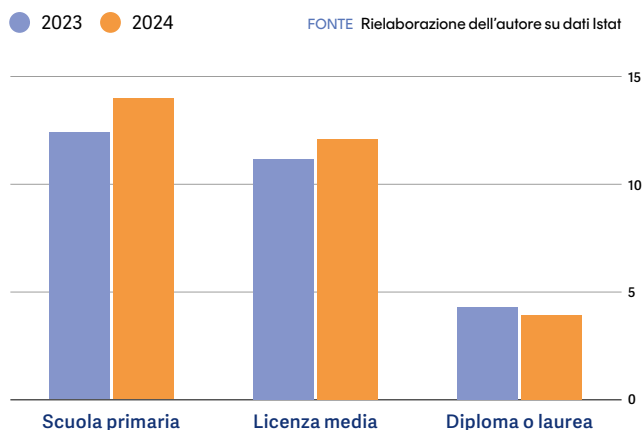
PHD IN ECONOMIA, È DOCENTE DI ECONOMIA ALLA SCUOLA ENRICO MATTEI. È UN DIVULGATORE DI LIBRI POP, PODCAST, VIDEO PILLOLE (CANALE TIKTOK CON 60 MILA FOLLOWER), LABORATORI DI EDUCAZIONE FINANZIARIA PER BAMBINI CON I MATTONCINI LEGO

La superficie è piatta, il vento quasi non si sente: guardi il mare e pensi che sia tutto sotto controllo. E invece, sotto, le correnti corrono. **La fotografia Istat (Istituto nazionale di statistica) del 2024 ci dice che la povertà assoluta è stabile:** riguarda 2,2 milioni di famiglie (8,4%) e 5,7 milioni di persone (9,8%). Ma la calma apparente inganna: per capire dove andiamo, dobbiamo leggere le correnti, non solo l'onda. Cosa significa entrare in acqua con la bussola giusta? Che non basta il numero unico. La povertà è **dinamica e multidimensionale:** cambia con l'età, la geografia, la struttura familiare, il lavoro. Nel Mezzogiorno l'incidenza tra le famiglie è più alta (10,5%) e nelle Isole cresce tra gli individui (13,4%). Tra i minori resta elevata: 13,8%, il valore più alto dal 2014. E nelle famiglie numerose l'onda è più forte: 21,2% tra i nuclei con cinque o più componenti. C'è anche la **profondità del disagio:** l'intensità della povertà assoluta (quanto "sotto" la soglia cadono i poveri) è al 18,4% a livello nazionale; nel Mezzogiorno sale al 18,5% (dal 17,8%). È il segnale che, pur senza aumentare di numero, molte famiglie faticano di più a risalire. Leggere la complessità vuol dire anche misurare il rischio di povertà, non solo chi è già oltre la linea. Se allarghiamo lo zoom, vediamo i "quasi poveri": famiglie appena sotto o appena sopra la soglia. Nel 2024 le famiglie "sicuramente povere" sono il 4,9% e le "appena povere" il 6,0%: uno spazio stretto dove basta un'onda (un affitto che sale, un contratto che si interrompe) per scivolare giù. Anche il **luogo conta:** nei comuni piccoli non periferici l'incidenza è più alta (8,9%); ma nel Mezzogiorno e al Nord sono i comuni di area metropolitana a segnare i picchi. E conta **la forma della famiglia:** monogenitori all'11,8%, coppie con tre o più figli al 19,4%. Lo stesso vale per **la cittadinanza:** le famiglie composte soltanto da stranieri toccano il 35,2%, contro il 6,2% di quelle di soli italiani. Non è una mappa unica: è un arcipelago di vulnerabilità diverse. Eppure, in questa navigazione c'è una vela che aiuta davvero: **l'istruzione** **VEDI FIGURA A.**

Il grafico con elaborazione dai dati Istat mostra chiaramente che **dove cresce il titolo di studio, la povertà arretra.** Se la persona di riferimento ha almeno il diploma, l'incidenza è attorno al 4,2%; triplica (12,8%) con la sola licenza media e sale al 14,4% con al massimo la licenza elementare o nessun titolo. **L'istruzione è un moltiplicatore di opportunità:** apre lavori migliori, rende più robuste le scelte, riduce la vulnerabilità agli shock. Per questo, dire "la povertà è stabile" non basta più. Serve un cruscotto che tenga insieme dinamiche diverse: età (minori esposti), territorio (Nord, Centro, Sud e Isole con traiettorie non sovrapponibili), tipologia familiare (più figli, più rischio), condizioni abitative (l'affitto pesa), cittadinanza. E serve guardare i passaggi di stato: chi entra e chi esce dalla povertà, quanto a lungo ci resta, quali soglie trasformano una vulnerabilità in caduta. Solo così le politiche diventano mirate e tempestive. Il messaggio, allora, è attivo e non difensivo: non limitiamoci a galleggiare. Se mettiamo l'istruzione al centro (dall'asilo all'università, fino alla riqualificazione degli adulti) riduciamo l'esposizione alle onde e allarghiamo il margine di manovra. La povertà del 2024 sembra ferma, ma la corrente cambia chi colpisce e quanto forte. Con la vela giusta, si può virare. E trasformare il mare calmo apparente in una rotta.

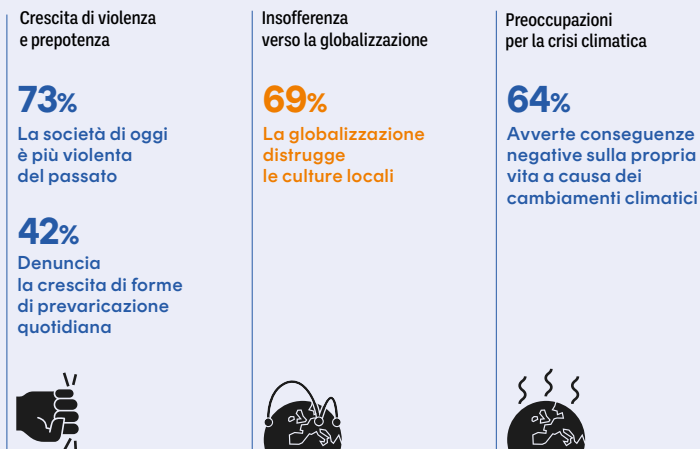
▼ FIGURA A

Povertà assoluta familiare per titolo di studio (2023-2024)



▼ FIGURA 6

Le faglie della società del rischio



FONTE
Ipsos "Flair" 2025

Le prime sono suddivise in sociali, esistenziali e legate alla percezione del rischio. Le fratture sociali, dette anche faglie, sono ricondotte in primo luogo alle **disuguaglianze** e alla sensazione di esclusione che sempre di più caratterizza la percezione dei giovani e dei ceti popolari. Le fratture esistenziali si manifestano invece nel **malessere individuale** e nello scarto tra gli scopi dell'esistenza che la cultura propone e le possibilità di raggiungerli. A tutto questo si somma **la percezione di una società più violenta che in passato (73%) di fronte alla quale ci si sente impotenti, l'insofferenza verso la globalizzazione (69%) e la preoccupazione per la crisi climatica**, che il 64% degli intervistati avverte come capace di incidere direttamente sulla vita privata. A fronte di queste fratture, vi sono poi le spinte, le forze direzionali che modellano i cambiamenti, portatrici al contempo di resistenze e disagi. Queste riguardano la salvaguardia ambientale, la parità di genere e la cosiddetta spinta accelerazionista, che vede il progresso tecnologico in costante accelerazione **VEDI FIGURA 6**.

Il paese è "solcato da speranze" e al contempo "frenato da fratture e malessere", mentre il futuro è "fuggente".

Una società complessa

Le dinamiche tra le fratture e le spinte sociali determinano una serie di fenomeni. Innanzitutto, il predominare di **forme di lavoro poco gratificanti** e lontane dai desideri e dalle aspirazioni delle persone. A questo si aggiunge una cronica sensazione di mancanza di tempo, la resistenza psicologica al **progressivo affermarsi delle politiche di genere e dei nuovi diritti**, la nostalgia per un passato visto come migliore e per una società meno globalizzata e più **legata al territorio** e al locale. A questi fenomeni si aggiunge anche un ritorno all'edonismo e al bisogno di leggerezza, associato alla necessità di **sentirsi parte di una comunità (80%)** e di collaborare (89%). Ma anche il bisogno di ammirazione e di riscuotere il plauso altrui dimostrato da oltre il 40% degli intervistati, affiancato comunque a una, se pur minoritaria, quota di "resistenti" che rifiuta la sovraesposizione social (22% dei giovani) e ama stare a casa. Come regolarsi, quindi, di fronte all'emergere di queste dinamiche contraddittorie? Non si tratta di un compito facile per le imprese. **Le indicazioni chiave che si possono trarre dai dati raccolti sono quelle di imparare a progettare per il cliente del futuro, di saper creare una cultura aziendale per i propri lavoratori e, infine, di riuscire a concentrarsi sulla propria capacità di fare la differenza.** «Il processo d'acquisto è sempre più percepito come un viaggio emotivo. Il consumatore compra per raccontare qualcosa di sé e il prodotto acquistato diventa quindi funzionale alla narrazione del suo progetto identitario. Naturalmente, anche se ogni singolo è diverso dall'altro, le narrazioni identitarie possono essere raggruppate in "sciami" di racconti simili, che le imprese devono sapere individuare», afferma **Enzo Riso**, Direttore scientifico di Ipsos Public Affairs. Altra sfida sempre più determinante è quella di riuscire ad arricchire di senso e di significato le attività svolte dai propri dipendenti e collaboratori, non solo con l'obiettivo di aumentarne la produttività, ma anche, e soprattutto, con il fine di accrescerne il benessere. «Per quanto riguarda poi la sfida della sostenibilità – evidenzia il direttore scientifico –, sarà necessario accettare e comprendere

che l'impegno su questo fronte è ormai destinato a diventare una sorta di commodity, un'attività necessaria». Occorre quindi riuscire a rispondere alla domanda di contrasto alla crisi climatica in

maniera sempre più efficiente, per evitare che questo determini un sovrapprezzo che non tutti i consumatori sono disposti a pagare. Infine, Risso chiude il suo intervento sottolineando l'importanza di riconoscere

Le prospettive dell'economia italiana

L'OPINIONE DI LUCIANO CANOVA

PHD IN ECONOMIA, È DOCENTE DI ECONOMIA ALLA SCUOLA ENRICO MATTEI. È UN DIVULGATORE DI LIBRI POP, PODCAST, VIDEO PILLOLE (CANALE TIKTOK CON 60 MILA FOLLOWER), LABORATORI DI EDUCAZIONE FINANZIARIA PER BAMBINI CON I MATTONCINI LEGO

Il Pil crescerà poco, lo 0,5% nel 2025 e lo 0,8% nel 2026, dopo lo 0,7% del 2024. Lato lavoro, invece, le comparse non mancano: l'occupazione (misurata in unità di lavoro) è attesa in aumento dell'1,3% nel 2025 e dello 0,9% nel 2026, con la disoccupazione che dovrebbe scendere al 6,2% e poi al 6,1%. È questa l'immagine che arriva dall'ultimo rapporto Istat sulle prospettive dell'economia italiana per il 2025-2026.

È come se si chiamassero sul palco sempre più attori, ma lo spettacolo nel complesso non diventasse davvero più ricco.

Da dove arriva quel poco di crescita? Quasi tutta da ciò che facciamo "in casa": consumi, investimenti, spesa pubblica. La domanda interna, al netto delle scorte, dà un contributo positivo di 1,1 punti percentuali sia nel 2025 sia nel 2026, mentre la domanda estera netta toglie crescita (-0,6 punti nel 2025 e -0,2 nel 2026). In altre parole, non è la domanda globale a spingere l'economia italiana, ma il motore domestico. E dentro questo motore i consumi delle famiglie riprendono lentamente fiato: +0,8% nel 2025 e +0,9% nel 2026, aiutati da salari che crescono un po' (sempre al rallentatore, ma con un piccolo segnale di ripresa) e da più persone al lavoro, mentre l'inflazione si raffredda intorno all'1,7% nel 2025 e all'1,4% nel 2026. È un bene, sicuramente: più buste paga e prezzi sotto controllo vuol dire qualche margine in più nel portafoglio, anche se **non parliamo di un boom degli acquisti**, tanto che la lepre Spagna ci guarda dall'alto di tassi di crescita degni di questo nome. **Molto più vivace è la scena degli investimenti**: dopo un 2024 quasi fermo, nel 2025 sono attesi in aumento del 2,8%, e nel 2026 del 2,7%. A spingere sono soprattutto le opere legate al PNRR (Piano nazionale di ripresa e resilienza, ndr) e le infrastrutture: cantieri, macchinari, fabbricati non residenziali (e attenzione, perché questo sarà l'ultimo anno!).

È come se si stessero cambiando le scenografie, sostituendo pezzi vecchi con impianti più moderni. Il punto è capire se questi nuovi fondali basteranno a far recitare meglio gli attori. Ed eccoci, fuor di metafora, al cuore del **paradosso**: **se il Pil cresce meno dell'occupazione, significa che, in media, ogni lavoratore sta producendo solo un po' di più, o addirittura uguale, rispetto a prima**. La torta aumenta di poco, ma viene divisa tra più persone. È qui che entra la grande protagonista nascosta della storia economica italiana: la **produttività**, cioè quanto valore riusciamo a creare per ora lavorata. Da lì passa la possibilità di aumentare stabilmente i salari, reggere il peso del debito pubblico, finanziare welfare e transizione ecologica. Perché la produttività è così piatta?

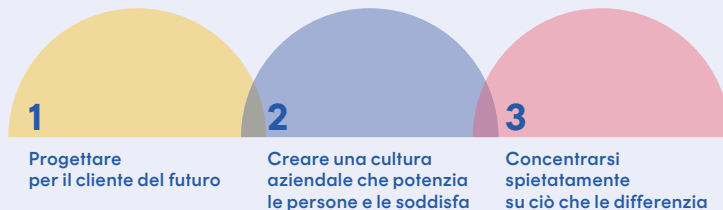
Le diagnosi sono note:

- Imprese spesso piccole e poco capitalizzate.
- Ritardi nella digitalizzazione e nell'adozione delle nuove tecnologie.
- Burocrazia lenta.
- Giustizia civile che scoraggia gli investimenti.
- Divari territoriali enormi nelle infrastrutture e nella qualità dei servizi, a partire da scuola e sanità.

È un groviglio di micro ostacoli che, messi insieme, rallentano lo svolgersi dello spettacolo. Il biennio 2025-2026, nel copione Istat, non è un film catastrofico ma neanche una commedia: è un'Italia che **continua a reggere, con più lavoro e prezzi sotto controllo, ma che rischia di restare intrappolata in una crescita di puro galleggiamento**. La vera sfida è usare questa fase di palco stabile ma poco brillante per mettere mano alla sceneggiatura: **investire davvero in competenze, innovazione, organizzazione del lavoro, servizi pubblici efficienti**. Perché se chiamiamo in scena nuovi attori ma non alziamo la qualità dello spettacolo, prima o poi il pubblico (famiglie, imprese, investitori) smetterà di applaudire. E allora non basterà più aggiungere posti in platea: servirà riscrivere la pièce Italia.

▼ FIGURA 7

Le sfide per le imprese



FONTI
Ipsos "Flair" 2025

il ruolo sociale delle imprese. «In una società nella quale il welfare zoppica sempre di più – spiega – è fondamentale che le imprese comprendano di dover diventare attori attivi dell'infrastruttura sociale. È insomma sempre di più il tempo di leader coraggiosi» **VEDI FIGURA 7.**

Impatto contenuto dei dazi

L'Italia è il primo paese europeo per export agroalimentare negli Stati Uniti, per un valore di 7,8 miliardi di euro, seguita dalla Francia (5,6 miliardi) e dai Paesi Bassi (3,6 miliardi) ed è il terzo paese a livello globale dopo Messico e Canada. Un mercato, quindi, quello statunitense, sicuramente rilevante che ha visto raddoppiare la presenza dell'agrifood italiano negli ultimi 15 anni senza rallentamenti, nemmeno durante la pandemia, e che si posiziona come lo sbocco commerciale a più elevato tasso di crescita (+17% nel 2024 sul 2023). Secondo alcune anticipazioni della ricerca di TEHA (The European House – Ambrosetti) per la nona edizione del Forum Food&Beverage di Bormio (6-7 giugno 2025), la domanda dell'agroalimentare italiano da parte degli Stati Uniti risulta però anelastica, ovvero non particolarmente sensibile alle variazioni di prezzo.

29,9%
la quota dei salumi italiani nei sette continenti

21,9%
la quota delle verdure lavorate commercializzate nel mondo che viene dal Bel Paese

67,5 mld di euro
il valore dell'export agroalimentare italiano nel mondo

In una società nella quale il welfare zoppica sempre di più è fondamentale che le imprese comprendano di dover diventare attori attivi dell'infrastruttura sociale. È insomma sempre di più il tempo di leader coraggiosi.

Enzo Riso
Direttore scientifico di Ipsos Public Affairs

Valerio De Molli, Managing partner e Ceo di TEHA, ridimensiona perciò il possibile impatto economico dei dazi di Trump ipotizzati al 20% sulle esportazioni del cibo e delle bevande made in Italy: «Dei 7,8 miliardi di euro di export agrifood italiano negli USA, oltre 6 miliardi derivano da prodotti non sostituibili in quanto Dop e Igp o perché relativi a referenze in cui l'Italia detiene una leadership di quota di mercato a livello globale o perché richiederebbero i tempi tecnici dell'avvio della produzione domestica. Ne deriva che il danno reale generato dai dazi, se confermati anche dopo la sospensione, potrebbe riguardare solo 1,3 miliardi di euro di export e limitarsi quindi a poco più di 200 milioni di euro». Su un totale di export agroalimentare italiano nel mondo di 67,5 miliardi di euro, 1,3 miliardi rappresentano quindi un'incidenza gestibile. De Molli, senza voler troppo minimizzare, suggerisce di concentrare l'attenzione piuttosto sui consumi interni che valgono 234 miliardi di euro. Tra le 15 categorie dell'agroalimentare in cui l'Italia è leader nel mondo per quota di mercato sul podio troviamo: i pomodori pelati con il 76,3% di quota, la pasta (48%) e amari e distillati (34,5%). I salumi italiani nei sette continenti raggiungono una quota del 29,9%, la bresaola del 29% e la passata di pomodoro del 24,1%. Tra le verdure lavorate, il 21,9% di quelle commercializzate nel mondo viene dal Bel Paese, così come il 9,4% del sidro di mele. L'Italia è seconda al mondo per esportazione di castagne (25,2%), vino (20,7%), olio di oliva (17,4%) e caffè (15,8%). **Il vino è il prodotto agroalimentare italiano più esportato con oltre 8 miliardi di euro di valore e una crescita del 5,5% nel solo 2024, seguito da pasta e prodotti della panetteria che valgono 7,6 miliardi (+8,6% nell'ultimo anno) VEDI FIGURA 8.**

Strategie vincenti con la giusta cultura aziendale

In Italia solo il 10% dei dipendenti, all'incirca, è davvero coinvolto nella cultura aziendale. C'è poi un 30% che lo è solo in parte, mentre la maggioranza assoluta, attorno al 60%, è completamente indifferente alla stessa. Il nostro paese risulta anche uno di quelli

▼ FIGURA 8

Prime dieci categorie merceologiche esportate della filiera agroalimentare italiana e quota sull'export totale

		QUOTA % SU TOTALE EXPORT AGRIFOOD ITALIANO	VAR % 2024 VS 2023
Vino	8,1	12,1	+5,5
Prodotti della lavorazione di farine	7,6	11,2	+8,6
Prodotti lattiero-caseari	6,5	9,7	+9,1
Frutta e vegetali trasformati	6,0	8,9	+0,7
Altre bevande (escluso vino)	4,2	6,2	+5,0
Grassi e oli vegetali	4,1	6,1	+27,2
Piatti pronti e trasformati	4,1	6,1	+6,2
Frutta	3,9	5,7	+8,3
Cioccolato e preparati	3,4	5,1	+17,8
Cibo per animali	3,1	4,5	+3,3

con i livelli di stress lavorativo più alto. Sono solo alcuni dei dati emblematici del **Gallup Report** menzionati da **Paolo Grue**, Presidente e ad di **Procter & Gamble Italia**, durante il suo intervento a **Linkontro NIQ 2025**. All'evento di riferimento nazionale per il settore del largo consumo, il tema della cultura aziendale è stato un elemento unificante di tutti gli interventi, la conditio sine qua non alla base di ogni successo duraturo, che parte appunto dall'interno dell'organismo imprenditoriale, per poi diffondersi lungo tutta la filiera. «La cultura di un'organizzazione è la coscienza collettiva di un'impresa, l'aria che si respira camminando tra i corridoi e soprattutto il ponte tra la definizione di una strategia e l'esecuzione della stessa: **se non c'è questo passaggio di condivisione efficace anche la migliore strategia, la più corretta, sarà mal eseguita**», ha dichiarato **Paolo Grue**. Questo vale ancora di più in un contesto altamente volatile e in rapida trasformazione, che impone di «cambiare i modelli di apprendimento interni, imparare e disimparare continuamente, eventualmente sbagliando di volta in volta, ma aggiustando agilmente il tiro, perché **la vera strategia oggi è saper cambiare strategia**», prosegue Grue. I primi responsabili di questa transizione sono i manager, cui lo stesso report Gallup

attribuisce il 70% di incidenza sul tasso di coinvolgimento dei collaboratori. **Chi sta al vertice, però, deve rivedere innanzitutto la propria cultura di comando**, perché «in un mondo complesso le strategie non possono più essere solo top down, ma devono essere anche bottom up. Dall'alto si dà la macro-direzione, ma chi sta sul campo e conosce la situazione da vicino deve avere margine di azione. Nel mio mondo i capi indicavano il come e il cosa, con linee guida dettagliate per avere una perfetta esecuzione: applicare questo processo oggi è difficile se non utopico, la perfezione non funziona, meglio ragionare in termini di eccellenza da raggiungere adattandosi via via al contesto, come variabile mobile», conclude Grue. **Più valore alle donne**

FONTE
TEHA (The European House – Ambrosetti)

10%
i dipendenti davvero coinvolti nella cultura aziendale in Italia

70%
incidenza sul tasso di coinvolgimento dei collaboratori dei manager secondo il report Gallup

La cultura di un'organizzazione è la coscienza collettiva di un'impresa, l'aria che si respira camminando tra i corridoi e soprattutto il ponte tra la definizione di una strategia e l'esecuzione della stessa: **se non c'è questo passaggio di condivisione efficace anche la migliore strategia, la più corretta, sarà mal eseguita**

Paolo Grue
Presidente e ad di Procter & Gamble Italia

«I meeting più avanzati sono quelli in cui entrano i punti di vista di tutte le generazioni», afferma **Isidoro Colluto, Customer team director di Gruppo Barilla**. Viene posto quindi l'accento su una delle diversità forse più sottovalutate dagli sforzi inclusivi: quella tra prospettive diverse, spesso legate alla fascia anagrafica. Ancora una volta a fare da ostacolo in tal senso è la cultura del nostro sistema paese, quella di stampo paternalista che vuole i giovani per definizione meno competenti e più ingenui, da plasmare a propria immagine e somiglianza, più che valorizzare come fonte di scambio fruttuoso. Un **ageismo** che non risparmia, d'altro canto, neppure i senior e che si abbina ad ancora solide resistenze patriarcali. **Una su tutte quella che attribuisce “naturalmente” alla donna, dal diventare madre fino alla fine dei suoi giorni, il maggior carico di cura familiare e domestica**, impedendole di esprimere appieno il proprio apporto su altri fronti. «Al di là dell'elemento etico e di giustizia sociale, c'è un tema economico molto semplice che indica perché la componente femminile vada valorizzata in azienda: si tratta da un lato di reperire talenti e risorse oggi sempre più scarse, dall'altro di migliorare le performance, che i dati confermano essere più alti dove questo avviene», sostiene **Silvia Bagliani, Managing director di Mondelēz Italia**.

Cultura di filiera e condivisione dei dati

Da ultima, non per importanza, serve una cultura della collaborazione di filiera in alcune aree strategiche, capace di creare vantaggiosi modelli win-win oltre la competizione. A rappresentare una best practice, in questo senso, è il modello di condivisione dei dati impostato dalla **catena di supermercati inglesi Morrisons**, raccontato a Linkontro dal suo Ceo. «La digitalizzazione per noi è una priorità che deve coinvolgere anche i fornitori, perché abbiamo bisogno di tutti i dati per conoscere i nostri consumatori uno a uno (parliamo di 2 milioni di clienti al giorno). **I nostri dati sono disponibili immediatamente per i fornitori già alla fine della giornata**: chi ha comprato cosa e quanto, a che prezzo e così via.

Stiamo lavorando a una piattaforma strutturata per offrire loro accesso a queste informazioni in tempo reale, per poter così agire insieme e crescere, aumentando i volumi. Ogni tre mesi, poi, mi incontro con i fornitori per capire come possiamo migliorare insieme e più velocemente», informa **Rami Baitiéh, Ceo di Morrisons**. **Non esiste, in sintesi, un saper fare e stare sul mercato che prescindano dal saper essere azienda e dal sapersi pensare come tale, in modo compatto ma vitale, autonomo ma connesso** □.

I meeting più avanzati sono quelli in cui entrano i punti di vista di tutte le generazioni

Isidoro Colluto
Customer team director di Gruppo Barilla

Economia del consumatore

La diminuzione del tasso di occupazione non lascia spazio a una decisa ripresa dei consumi. Infatti, l'attività industriale dei produttori e anche le vendite al dettaglio stentano a segnare accenni di ripresa. Nel terzo trimestre 2025 calano i beni acquistati e la flessione è ancora più marcata per i beni alimentari

L'analisi dei consumi delle famiglie effettuata dall'Istat si conferma un indicatore molto interessante su come gli italiani affrontano la congiuntura. I dati relativi al 2024 dicono che si è trattato di un anno **all'insegna della stabilità, anche se una famiglia su tre ha limitato la spesa alimentare**. Nel 2024 la stima della spesa media mensile delle famiglie residenti in Italia è di 2.755 euro in valori correnti, in sostanza invariata rispetto ai 2.738 euro del 2023 (+0,6%). **Per il secondo anno consecutivo, la spesa è superiore al livello pre-Covid (era stata pari a 2.561 euro nel 2019)**.

Tra il 2019 e il 2024 la spesa per consumi delle famiglie è aumentata del 7,6% a fronte di un'inflazione, misurata sullo stesso arco temporale dall'Indice armonizzato dei prezzi al consumo (IPCA), del 18,5%. Da rimarcare che le famiglie composte solo da italiani spendono il 31,8% in più rispetto a quelle delle famiglie con stranieri.

L'80,7% della spesa è non food

Nel 2024 le spese delle famiglie per l'acquisto di prodotti alimentari e bevande analcoliche sono stabili rispetto al 2023, nonostante il marcato aumento dei prezzi (+2,5% la variazione su base annua dell'IPCA, era stata di +10,2% nel 2023). È stabile anche la quota delle famiglie che dichiara di aver provato nel corso dell'anno a limitare la quantità e/o la qualità del cibo acquistato (31,1%, era il 31,5% nel 2023). Aumentano le spese destinate a oli e grassi (+11,7%), che raggiungono i 18

euro mensili, e alla frutta (inclusa quella a guscio), che sale a 45 euro al mese (+2,7%). **La spesa non alimentare è, in media, pari a 2.222 euro mensili**, rappresentando l'80,7% della spesa totale, e varia tra i 3.032 euro nel Nord-Est e i 2.199 del Sud. Cresce quella relativa ai servizi di ristorazione e di alloggio (+4,1%, 162 euro mensili), che prosegue il recupero post pandemia. Si riducono invece le spese per informazione e comunicazione: -2,3% rispetto al 2023. Nel Nord-Est cresce la spesa per l'istruzione, che sale a 21 euro mensili (+16,9% rispetto al 2023).

Il Nord-Est è il più alto spendente

Quanto alla segmentazione della spesa per aree, i livelli più elevati si registrano nel Nord-Est (3.032 euro), nel Centro (2.999 euro) e nel Nord-Ovest (2.973 euro), mentre sono più bassi nelle Isole (2.321 euro) e nel Sud (2.199 euro). Nel 2024, le famiglie del Nord-Est spendono in media 834 euro in più rispetto al Sud (+37,9%) e 711 euro in più rispetto alle Isole (+30,6%). Rispetto al Centro-Nord, **la spesa delle famiglie residenti nel Sud e nelle Isole si concentra su beni e servizi destinati al soddisfacimento dei bisogni primari, quali i beni alimentari**. La quota di spesa totale destinata a prodotti alimentari e bevande analcoliche, che in media nazionale si attesta al 19,3%, nel Sud raggiunge infatti il 25,4% (23,5% nelle Isole), mentre nel Nord-Est si ferma al 17,4%. Al contrario, nel Nord sono più elevate le quote per le spese destinate a servizi di

+7,6%

l'aumento della spesa per consumi delle famiglie italiane tra il 2019 e il 2024

+31,8%

la percentuale di spesa in più delle famiglie composte solo da italiani rispetto a quella delle famiglie con stranieri

+21 euro

la riduzione della ricchezza netta pro-capite nell'ultimo decennio secondo il Censis

25,4%

la quota di spesa totale destinata a prodotti alimentari e bevande analcoliche al Sud nel 2024

▼ FIGURA 1

Le spese per i consumi delle famiglie nel 2024

SPESA MEDIA MENSILE	2.755 € (+0,6% vs 2023)
Nord-Est	3.032 €
Centro	2.999 €
Nord-Ovest	2.973 €
Isole	2.321 €
Sud	2.199 €
Trentino-Alto Adige	3.584 €
Lombardia	3.162 €
Calabria	2.075 €
Puglia	2.000 €

FONTE

Istat "Spese per consumi delle famiglie" 2024

ristorazione e di alloggio (6,9% nel Nord-Ovest e nel Nord-Est contro il 5,9% osservato a livello Italia), ai trasporti (11,5% nel Nord-Est e 11,4% nel Nord-Ovest, mentre il dato nazionale è pari al 10,8%) e a ricreazione, sport e cultura (4,4% nel Nord-Est e 4,1% nel Nord-Ovest, a fronte del 3,8% a livello Italia).

Food & beverage al top in Calabria

Nel 2024 le regioni con la spesa media mensile più elevata si confermano Trentino-Alto Adige (3.584 euro) e Lombardia (3.162 euro), mentre Calabria e Puglia sono quelle con la spesa più contenuta, rispettivamente 2.075 e 2.000 euro mensili.

In Lombardia si registra la quota più elevata di spesa per servizi di ristorazione e di alloggio (7,5%, a fronte del 5,9% a livello nazionale), in Trentino-Alto Adige quella per abitazione, acqua, elettricità, gas e altri combustibili (42,0%, contro il 35,7% a livello Italia), in particolare per effetto degli affitti figurativi. La quota più elevata per prodotti alimentari e bevande analcoliche si rileva in Calabria, dove si attesta al 28,2%, a fronte del 19,3% osservato a livello nazionale e del 14,6% del Trentino-Alto Adige, valore minimo tra tutte le regioni. Infine, l'Istat rileva che nel 2024 i livelli di spesa più elevati riguardano i comuni al centro di area metropolitana (2.999 euro mensili). Seguono quelli nei comuni periferici delle aree metropolitane e nei comuni con almeno 50 mila abitanti (2.822 euro). In fondo al ranking troviamo i comuni più piccoli, dove si spende circa il 12% in meno rispetto alle aree metropolitane. ► VEDI FIGURA 1.

3.584

la spesa media mensile nel Trentino-Alto Adige nel 2024, la più alta della Penisola

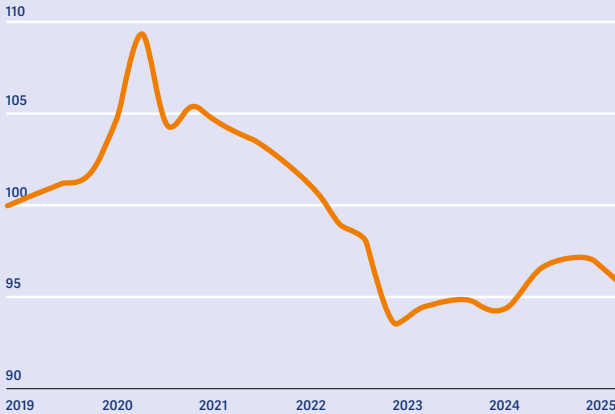
Andamento sottotono dell'economia italiana

Il 2025 è iniziato con l'economia italiana in crescita: l'aumento del Pil è stato dello 0,3% rispetto all'ultimo trimestre del 2024. Si tratta di una crescita modesta, ma che rappresenta pur sempre il miglior risultato degli ultimi due anni. L'aumento del Pil è stato determinato soprattutto da un'espansione della domanda interna, che tuttavia, è ascrivibile in larga parte all'andamento degli investimenti, mentre è risultata ancora piuttosto debole la dinamica dei consumi delle famiglie. Un primo elemento a sostegno dei consumi è stato l'andamento ancora molto positivo del mercato del lavoro. Nei primi mesi del 2025 l'occupazione si è mantenuta in aumento, con un numero di occupati che si posiziona sui massimi storici, al di sopra dei 24 milioni. Il tasso di disoccupazione al contempo ha raggiunto nuovi minimi, al 5,9% ad aprile. Meno positiva è invece l'evoluzione della dinamica salariale. Negli ultimi anni l'aumento dei prezzi ha ridotto il valore reale delle retribuzioni. Il 2024 ha rappresentato un anno di parziale ripresa per il potere d'acquisto dei consumatori, ma a inizio 2025 la ripresa sembrava essersi già interrotta: i dati di contabilità nazionale hanno difatti evidenziato una contrazione del valore nominale delle retribuzioni di fatto per ora lavorata, che si è quindi tradotta in una contrazione ancora più marcata in termini reali. Sul versante dei prezzi nei primi mesi dell'anno sono emersi alcuni segnali di rialzo della dinamica inflazionistica, derivati principalmente dalla componente dei beni energetici regolamentati (soprattutto le tariffe per energia elettrica e gas), e dei beni alimentari. Se da una parte, quindi, i redditi delle famiglie sono stati sostenuti dall'andamento favorevole dell'occupazione, l'andamento debole della dinamica retributiva ha continuato a costituire il principale ostacolo alla crescita dei redditi, e questo a sua volta ha penalizzato il recupero dei consumi. Secondo la contabilità nazionale, infatti, nel primo trimestre dell'anno la spesa delle famiglie è cresciuta dello 0,2% rispetto al trimestre precedente. L'andamento è risultato più positivo per i consumi di servizi (+0,6%), mentre è risultata ancora deludente la dinamica degli acquisti di beni

▼ FIGURA 2

Retribuzione oraria in termini reali

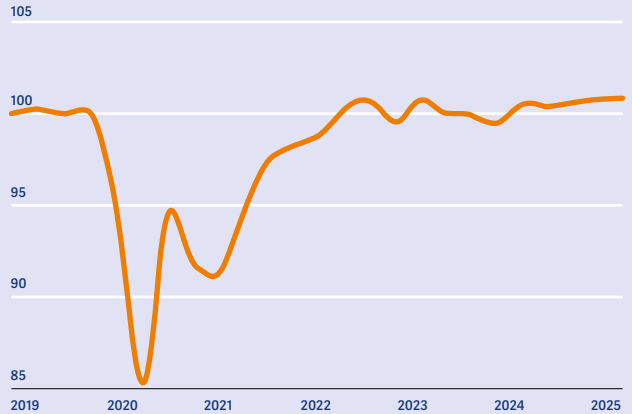
Sulla base del deflatore dei consumi. Indice Itrim'19=100



▼ FIGURA 3

Consumi delle famiglie

A prezzi costanti. Indice I trim'19=100



(-0,2%). All'interno di questi la contrazione è risultata più marcata per i durevoli (-1,3%), mentre è proseguita la crescita, come nel trimestre precedente, dei consumi di semidurevoli (+0,6%). Stazionario il consumo di beni non durevoli [VEDI FIGURE 2 E 3](#).

Stagnazione dei consumi delle famiglie

I dati sui conti economici nazionali relativi al secondo trimestre dell'anno diffusi dall'Istat ad agosto 2025 hanno confermato l'andamento sottotono dell'economia italiana. In particolare, il Pil in Italia si è contratto dello 0,1% rispetto al trimestre precedente. La frenata è stata comune anche agli altri paesi dell'area euro: per il complesso dell'eurozona la variazione del Pil, difatti, è risultata positiva ma comunque di entità contenuta (+0,1%). Alla debolezza generale dell'economia italiana ha contribuito anche la stagnazione dei **consumi delle famiglie** che nel secondo trimestre hanno registrato una variazione nulla rispetto al primo. Già nei trimestri passati i consumi avevano mostrato andamenti deboli, e nel confronto con il secondo trimestre del 2024 la crescita si posiziona allo 0,6%. La stagnazione del secondo trimestre ha interessato sia la componente dei beni che i servizi. Questi ultimi avrebbero risentito anche dell'andamento debole dei consumi turistici, come evidenziato anche dalle indagini Istat alle imprese del settore, che hanno mostrato un peggioramento nel corso degli ultimi mesi. Con riferimento

ai consumi di beni, invece, restano stabili i consumi di non durevoli (-0,1% rispetto al primo trimestre), mentre crescono gli acquisti di beni durevoli (+0,5%) e si contraggono quelli di semidurevoli (-0,6%).

I dati sulle vendite al dettaglio anticipano la prosecuzione della stagnazione dei consumi di beni anche in estate: nel mese di luglio il volume dei beni venduti ha evidenziato una variazione nulla rispetto alla media del secondo trimestre. Anche le prime informazioni sulla stagione turistica estiva evidenziavano un peggioramento delle performance rispetto agli anni precedenti. Sul versante dei **prezzi**, si è assistito a una stabilizzazione della dinamica inflattiva, su valori prossimi all'obiettivo del 2% fissato dalla Banca Centrale Europea. Più in dettaglio, nel mese di agosto l'inflazione complessiva è risultata pari all'1,6%. Al contenimento dell'inflazione ha contribuito molto la componente energetica, a seguito del rientro delle quotazioni delle principali commodities energetiche sui mercati internazionali, e per via del rafforzamento dell'euro. **Risulta leggermente più elevata l'inflazione di fondo, che escludeva le componenti più variabili del paniere** (beni energetici e alimentari freschi), ad agosto pari al 2,1%. Per le singole categorie, è rimasta più alta l'inflazione di alcune tipologie di servizi, soprattutto quelli ricreativi (2,9%) e di trasporto (3,5%), e dei beni alimentari (4%). In quest'ultimo caso, gli aumenti maggiori hanno interessato alcuni prodotti

FONTE

Elaborazioni REF
Ricerche su dati Istat,
marzo e giugno 2025

+13**mila unità**

il numero di occupati a luglio 2025 rispetto a giugno 2025

+218**mila**

il numero di occupati a luglio 2025 rispetto a luglio 2024

+2,5%

l'aumento delle retribuzioni orarie nel terzo trimestre 2025 rispetto al terzo trimestre del 2024

+0,5%

la crescita dei consumi di beni nel terzo trimestre 2025

che risentono delle problematiche di offerta sui mercati internazionali (come caffè e cacao), e diverse tipologie di carni e altri derivati animali, come uova, burro e latticini. L'andamento del **mercato del lavoro** ha continuato a sostenere i redditi delle famiglie. Nel mese di luglio il numero di occupati è ulteriormente aumentato (+13 mila unità rispetto a giugno e +218 mila rispetto a luglio 2024); il tasso di disoccupazione si è posizionato quindi su livelli storicamente molto bassi, intorno al 6%. L'andamento positivo della domanda di lavoro delle imprese è stato determinato anche dalla dinamica debole dei salari reali, ancora insufficiente a compensare la caduta osservata a causa dell'elevata inflazione del biennio 2022-2023.

Nonostante il parziale recupero degli ultimi trimestri, difatti, la retribuzione oraria media, valutata in termini reali, è risultata del 4% al di sotto rispetto alla media del 2019, anno precedente la pandemia. I dati di contabilità nazionale diffusi dall'Istat nel mese di novembre hanno poi confermato la prosecuzione della fase di bassa crescita dell'economia italiana, con un **aumento del Pil dello 0,1% nel terzo trimestre** rispetto al secondo.

La stessa variazione ha interessato l'andamento della spesa delle famiglie. Disaggregando per le principali voci di spesa, si è avuta una **contrazione dei consumi di servizi (-0,2%)**, mentre sono **cresciuti i consumi di beni (+0,5%)**.

L'aumento negli acquisti di beni è risultato concentrato nei semidurevoli (+0,6%) e soprattutto nei durevoli (+2,6%), mentre è risultato stazionario rispetto al trimestre

precedente il consumo di beni non durevoli, che risentono dell'andamento negativo degli acquisti alimentari che si osserva già da diversi trimestri. Nel mese di ottobre l'indice delle vendite al dettaglio, in volume, ha evidenziato una variazione nulla rispetto alla media del terzo trimestre, e una contrazione dello 0,6% rispetto al mese di ottobre 2024 **VEDIFIGURE 4E5**.

Ripresa dei salari a rilento

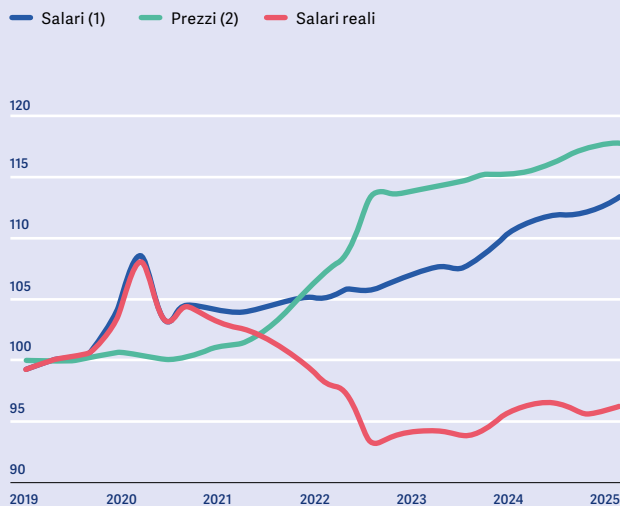
Nel corso dell'anno la **ripresa salariale** è risultata inferiore rispetto alle attese. **I dati del terzo trimestre mostrano un aumento delle retribuzioni orarie del 2,5% rispetto al terzo trimestre dello scorso anno.** Tale aumento si confronta con un aumento dei prezzi, misurati dal deflatore dei consumi, dell'1,6%. La crescita in termini reali è risultata quindi dello 0,9%, un risultato ancora abbastanza deludente se confrontato con le perdite subite negli anni precedenti. Confrontando difatti il livello delle retribuzioni reali con il loro livello del 2019, anno precedente la pandemia, la perdita complessiva si attesta al 4%; peraltro, se come deflatore si utilizza l'indice dei prezzi al consumo, la contrazione risulta anche più ampia. Alla base della debolezza della dinamica salariale vi è anche l'andamento deludente dei rinnovi contrattuali che, nonostante i recenti aumenti, mantengono la crescita delle retribuzioni reali nell'ordine dello zero virgola. Inoltre, alla debole ripresa del potere d'acquisto delle famiglie, negli ultimi trimestri si è associato un andamento ancora più debole dei consumi, che ha quindi portato a un aumento del **tasso di risparmio** delle famiglie, che si è stabilizzato su livelli superiori rispetto a quelli del pre-pandemia (9,5% del reddito disponibile nel secondo trimestre del 2025, rispetto al 7,5% del 2019). Un aspetto positivo è la prosecuzione della fase positiva dell'**occupazione**, in parte favorita proprio dalla bassa crescita del costo del lavoro. A ottobre è stato raggiunto un nuovo massimo storico di occupati, superando 24,2 milioni di unità, con un tasso di disoccupazione che resta sui minimi, pari al 6%. Va però ricordato che i guadagni occupazionali rimangono circoscritti ad alcune categorie di lavoratori,

L'andamento positivo della domanda di lavoro delle imprese è stato determinato anche dalla dinamica debole dei salari reali, ancora insufficiente a compensare la caduta osservata a causa dell'elevata inflazione del biennio 2022-2023.

▼ FIGURA 4

Retribuzione oraria in termini reali

(1) retribuzioni orarie di fatto



▼ FIGURA 5

Attese delle famiglie sulla situazione economica dell'Italia

A prezzi costanti Indice I trim'19=100



perlopiù quelli delle classi più anziane, rispecchiando anche gli effetti del posticipo dell'età di maturazione del diritto alla pensione. L'aumento dell'età media della forza lavoro e la crescita dell'incidenza dei lavoratori over-60 nella struttura dell'occupazione non favoriscono l'innovazione nei processi di produzione e contribuiscono essi stessi a spiegare la debolezza della produttività del lavoro.

A fine anno scende l'inflazione

Altra notizia positiva che emerge dai dati più recenti è la conferma della fase di **bassa inflazione**. Nei mesi di ottobre e novembre l'inflazione si è portata all'1,2%, per effetto soprattutto della riduzione dei prezzi dei prodotti energetici. Un aspetto interessante è che si è recentemente verificato anche un parziale rientro dell'inflazione per alcune voci che mantenevano una certa persistenza su valori più elevati, come per esempio gli alimentari. Nei mesi di ottobre e novembre l'inflazione alimentare è risultata rispettivamente del 2,3 e 2,2%, valori ancora più elevati rispetto ad altre voci, ma comunque in diminuzione rispetto ai mesi precedenti, quando la crescita viaggiava a ritmi del 3-3,5%. Ormai sono alcuni anni che **i prezzi alimentari mostrano una elevata volatilità,**

che si lega anche all'andamento dei prezzi delle commodities agricole internazionali, che risentono frequentemente delle ripercussioni di eventi climatici estremi.

Al netto delle voci più volatili del paniere dei prezzi, considerando quindi la sola componente core dell'inflazione, emerge una stabilizzazione su valori poco al di sotto del 2% ormai da inizio anno. L'evoluzione del quadro dei prezzi appare quindi progressivamente più favorevole per le famiglie. Dalle **indagini Istat** presso i consumatori è possibile avere un'idea della percezione che le famiglie hanno dei fenomeni appena descritti. Nelle survey dei mesi più recenti emergono atteggiamenti ancora molto cauti. In particolare, l'indice complessivo del clima di fiducia delle famiglie ha mostrato una riduzione nel mese di novembre, ma nel complesso si mantiene su livelli allineati a quelli degli ultimi mesi, riflettendo da un lato la tenuta del giudizio delle famiglie circa la loro situazione corrente, e dall'altro un peggioramento delle loro aspettative sull'evoluzione del quadro economico. Tra i saldi dell'indagine, peggiora quello relativo alle attese delle famiglie sull'occupazione e quello relativo alle possibilità future di risparmiare **👉 VEDI FIGURE 6 E 7.**

FONTE

Elaborazioni REF
Ricerche su dati Istat ed
Eurostat, settembre 2025

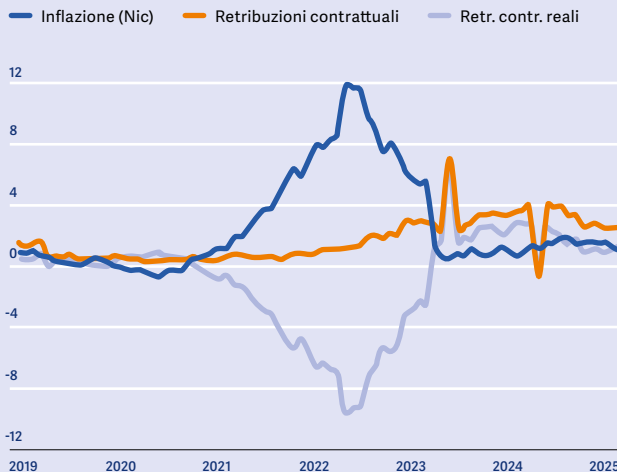
1,2%
l'inflazione in Italia
nei mesi di ottobre
e novembre

2,2%
l'inflazione
alimentare in Italia
a novembre 2025

▼ FIGURA 6

Inflazione e retribuzioni

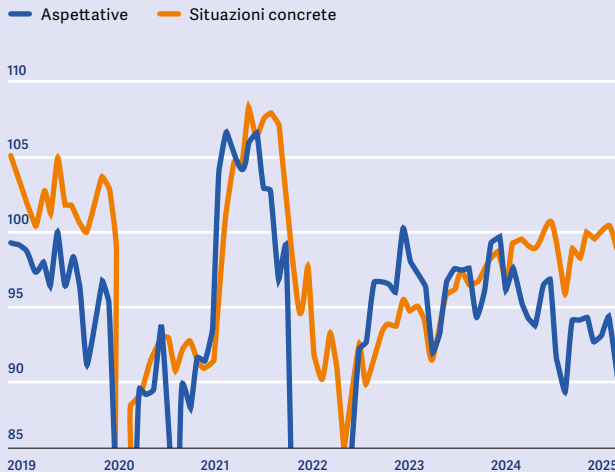
Var % a/a



▼ FIGURA 7

Clima e fiducia delle famiglie

Indice 2021 = 100



FONTE

Elaborazioni REF
Ricerche su dati Istat ed
Eurostat, dicembre 2025

Gli effetti delle scelte dei consumatori sulle imprese

L'indice di produzione industriale dei settori produttori di beni di consumo, dopo la contrazione registrata nel mese di dicembre 2024 (-2,8% rispetto al mese precedente), nel mese di gennaio ha mostrato un primo segnale di rimbalzo (+2,6%). Considerando l'andamento in media trimestrale per il periodo novembre-gennaio, il volume di produzione rimane su livelli ancora deboli, con una contrazione dello 0,1% rispetto al trimestre precedente e dell'1,6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. **VEDI FIGURE 8 E 9.**

Gli andamenti sottotono dei consumi di beni hanno continuato a rappresentare un freno per la ripresa dell'attività industriale dei settori produttori di beni di consumo. L'indice di produzione industriale del comparto ha arrestato la sua caduta iniziata a partire dal 2022, ma comunque si è posizionato su livelli bassi, non accennando ancora a una ripartenza. **Complessivamente, nel periodo gennaio-aprile 2025 la produzione è aumentata dello 0,1% rispetto ai quattro mesi precedenti, ma si è mantenuta dello 0,7% inferiore rispetto agli stessi mesi del 2024.**

In crescita l'industria alimentare e il settore dei prodotti per la cura della persona (profumeria, cosmetica, igiene

personale), mentre nei settori della farmaceutica e dei prodotti di elettronica e informatica la produzione ha arrestato la sua crescita, stabilizzandosi su livelli molto elevati. Il volume della produzione nei settori dell'auto, dell'abbigliamento, della pelletteria, degli elettrodomestici è rimasto su volumi molto bassi.

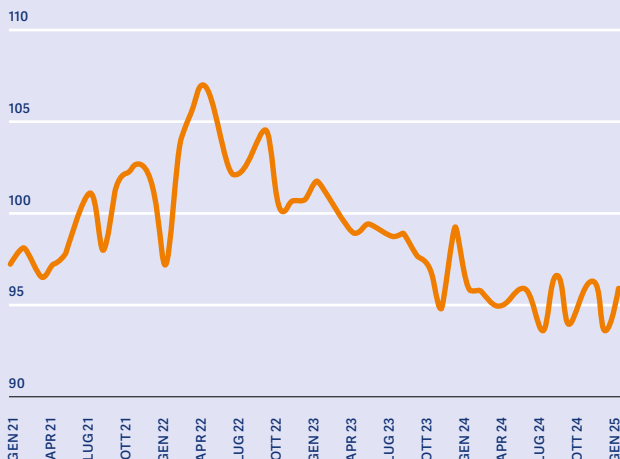
A inizio anno anche l'attività delle **imprese dei servizi** ha mostrato alcuni segnali di arretramento. I dati sul fatturato, espresso in volume, evidenziavano nel commercio una contrazione dello 0,6% nel primo trimestre del 2025 rispetto all'ultimo del 2024. La contrazione ha interessato anche i servizi di alloggio e ristorazione (-0,8%) e quelli di telecomunicazione (-1,4%). Al contrario, **hanno registrato performance più positive altri settori di servizi ai consumatori, come quello delle attività editoriali e audiovisive (+0,9%), del trasporto aereo (+3,7%) e delle agenzie viaggi e tour operator (+3,2%).**

Tali comparti sono stati favoriti anche dall'andamento del turismo, che si è mantenuto in crescita nei primi mesi dell'anno, seppur a ritmi più lenti rispetto ai trimestri precedenti: nel primo trimestre la spesa in Italia dei non residenti è cresciuta dello 0,7%. È risultata ancora maggiore la crescita della spesa degli italiani all'estero (+1,7%).

▼ FIGURA 8

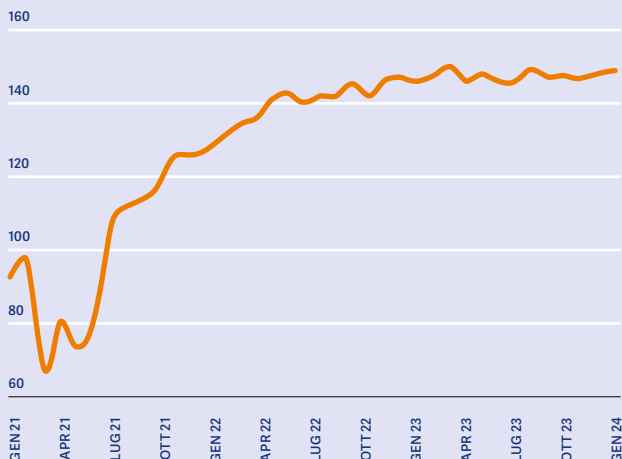
Produzione industriale, settori dei beni di consumo

Indice 2021 = 100



▼ FIGURA 9

Fatturato in volumi, servizi di alloggio e ristorazione



Export in espansione

Nel secondo trimestre dell'anno l'export di beni di consumo ha mostrato un'espansione – in volume – del 2,4% rispetto al secondo trimestre del 2024, un risultato più positivo rispetto all'export complessivo di merci, che nello stesso periodo ha invece registrato una contrazione del 2,3%. D'altra parte, la crescita delle esportazioni è rimasta concentrata in pochi settori, soprattutto quello alimentare (+2,8%) e farmaceutico (+19,2%). L'elevato livello della domanda estera per tali settori ha quindi sostenuto i livelli produttivi.

Turismo in negativo nel secondo trimestre

Negli ultimi mesi l'attività sembra aver rallentato anche per le imprese dei servizi. Nel secondo trimestre dell'anno, secondo i dati di contabilità nazionale diffusi dall'Istat, il valore aggiunto del comparto "commercio, trasporto, alloggio e ristorazione" è diminuito dello 0,1% rispetto al primo, registrando peraltro la terza contrazione consecutiva. Secondo i dati Istat, gli arrivi turistici nel territorio nazionale non hanno mostrato andamenti negativi nel secondo trimestre (+1,1% rispetto allo scorso anno), ma l'andamento complessivo riflette una crescita degli arrivi dall'estero a fronte di una contrazione del

turismo interno: i viaggiatori nazionali sono stati 154 mila in meno rispetto al secondo trimestre del 2024. Al contrario, secondo l'indagine sul turismo internazionale condotta dalla Banca d'Italia, sono aumentati molto i viaggiatori italiani all'estero, nel trimestre +919 mila rispetto allo 2024. I dati riferiti al mese di luglio evidenziano una flessione degli arrivi turistici complessivi in Italia, 428 mila viaggiatori in meno rispetto a luglio 2024, anche in questo caso ascrivibile interamente al calo dei turisti italiani. Le indagini Istat hanno evidenziato in agosto un ulteriore peggioramento del mood delle imprese operanti nella filiera del turismo, confermando gli andamenti deludenti dell'attività nei mesi estivi [VEDI FIGURE 10 E 11](#).

Il fermo dell'Industria

La debolezza della spesa delle famiglie ha continuato a gravare anche sull'attività dei settori produttivi più vicini ai consumatori. Sul versante dell'Industria, negli ultimi mesi l'indice di produzione delle imprese produttrici di beni di consumo ha continuato a mantenersi su livelli piuttosto bassi: da agosto a ottobre la produzione del comparto è rimasta ferma rispetto al trimestre precedente, ed è risultata in **contrazione dello 0,7%** rispetto allo stesso trimestre del 2024. L'andamento

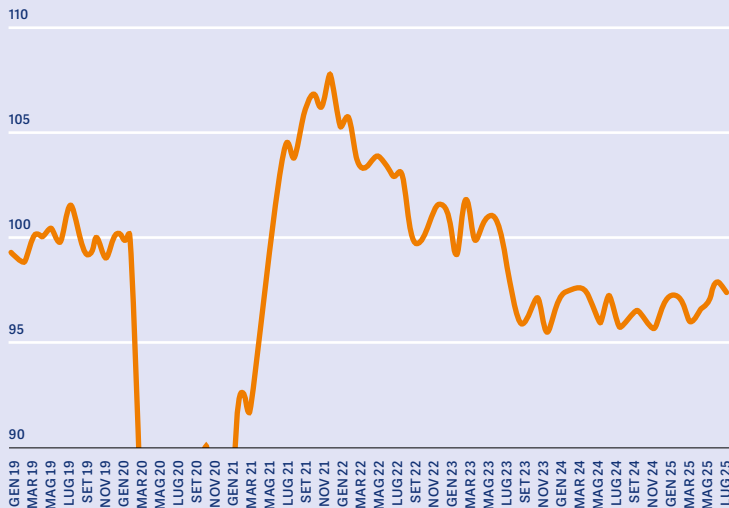
FONTI
Elaborazioni REF
Ricerche su dati Istat
ed Eurostat, marzo 2025

428 mila
il calo degli arrivi
turistici complessivi
in Italia a luglio 2025
rispetto a luglio 2024

▼ FIGURA 10

Clima di fiducia, imprese produttrici di beni di consumo

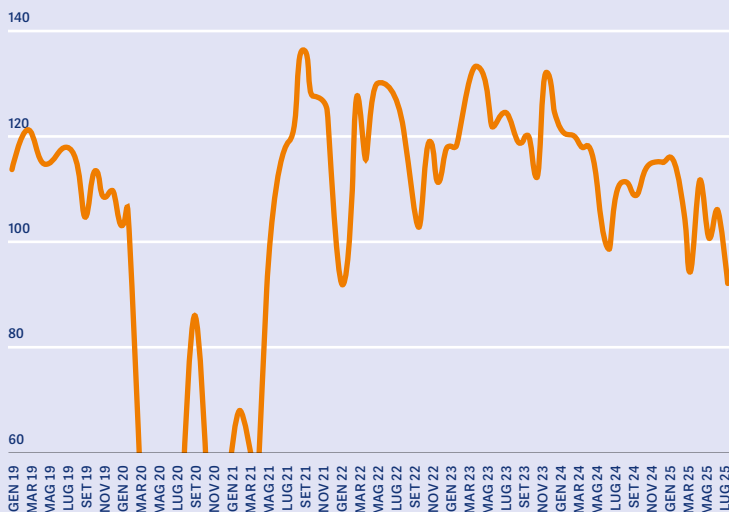
Indice 2021 = 100



▼ FIGURA 11

Clima di fiducia, imprese della filiera del turismo

Indice 2021 = 100



FONTE

Elaborazioni REF Ricerche
su dati Istat, settembre 2025

è risultato piuttosto eterogeneo tra i settori produttivi: si mantiene in crescita la produzione dell'Industria alimentare e delle bevande, dei prodotti informatici ed elettronici, dei prodotti per la cura della persona e farmaceutici.

Sono emersi i primi segnali di ripresa nella produzione di mobili, mentre i livelli produttivi sono risultati deludenti nel comparto dell'abbigliamento e delle calzature, degli elettrodomestici, e nell'auto.

Alcuni di tali andamenti sono spiegati anche dal **contributo della domanda estera.**

Nel complesso, le esportazioni di beni di consumo sono aumentate nel terzo trimestre dell'anno (+1,9% rispetto agli stessi mesi del 2024), seppur l'aumento continui a interessare solo alcune voci, tra cui i beni alimentari e i farmaci. In tali settori, in sostanza, l'export sta sostenendo l'attività industriale, in un contesto di domanda interna piuttosto debole.

Le indagini Istat alle imprese industriali hanno evidenziato negli ultimi mesi un miglioramento del clima di fiducia, che tuttavia ha interessato esclusivamente i produttori di beni intermedi e strumentali, mentre non ha recuperato ancora la confidence dell'Industria dei beni di consumo.

Per quanto riguarda l'attività delle **imprese dei servizi**, nel terzo trimestre dell'anno si è osservata una **contrazione del fatturato** in volume dei servizi di alloggio e ristorazione (-0,6% sul trimestre precedente). D'altra parte, si è osservato un recente **miglioramento del clima di fiducia** delle imprese della filiera del turismo, che potrebbe riflettere l'andamento positivo dei flussi turistici dall'estero negli ultimi mesi: la tendenza è confermata sia dal dato relativo alla spesa dei non residenti nel territorio italiano (nel terzo trimestre cresciuta, a prezzi costanti, dello 0,8% sul secondo), sia dai dati relativi agli arrivi turistici nelle strutture ricettive italiane, che evidenziano un andamento vivace del numero dei viaggiatori stranieri, a fronte invece di una fase di riduzione del turismo interno, un dato che del resto risulta coerente con la debolezza dei consumi delle famiglie italiane.

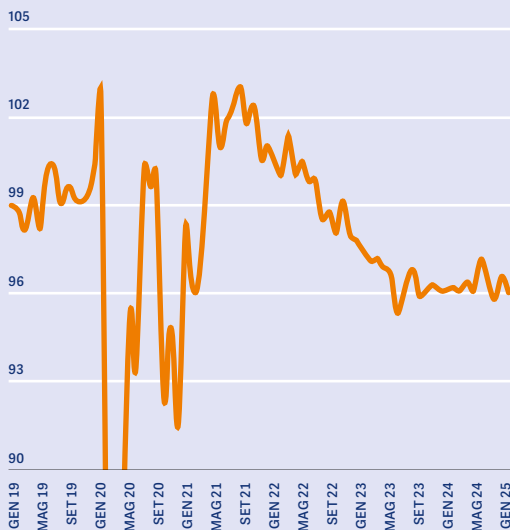
Gli effetti sulle imprese della distribuzione commerciale

I dati relativi alle vendite al dettaglio hanno registrato nel 2025 un andamento ancora piuttosto deludente. Nei primi quattro mesi

▼ FIGURA 12

Volume delle vendite al dettaglio

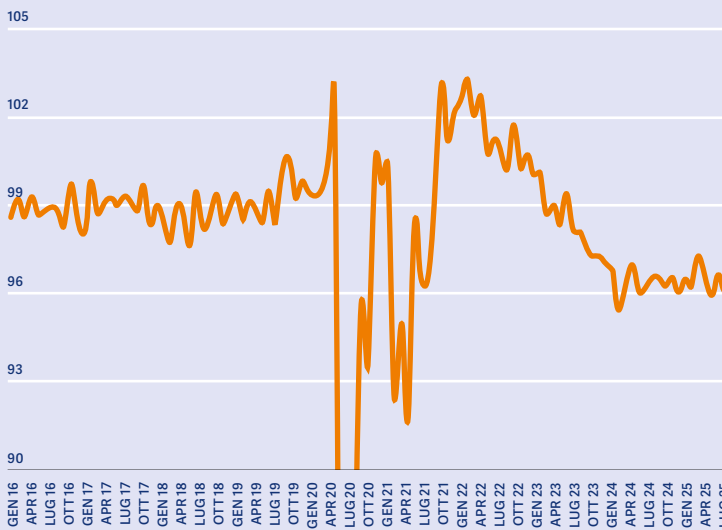
Indice 2021 = 100



▼ FIGURA 13

Vendite al dettaglio, in volume

Indice 2021 = 100

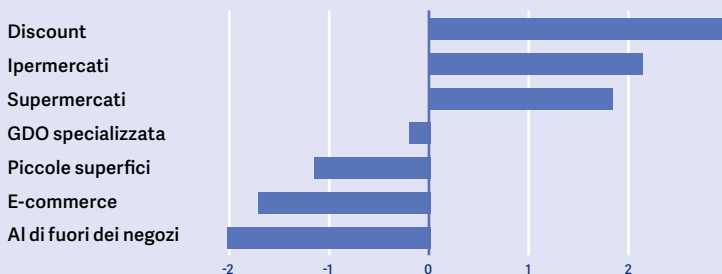


dell'anno il valore complessivo delle vendite è aumentato dello 0,1% rispetto agli stessi mesi del 2024. **La stazionarietà nei valori, d'altra parte, riflette una contrazione in termini di volumi, dell'1,3%.** L'entità della flessione risulta lievemente più accentuata per i beni alimentari (-1,4%) rispetto alle altre categorie di prodotti (-1,1%). È possibile dettagliare ulteriormente l'andamento delle vendite per categoria merceologica, soffermandosi tuttavia al solo dato in valore. Sempre nei primi quattro mesi dell'anno, si è osservata un'espansione del valore delle vendite solamente per i prodotti di profumeria e cura della persona, e per i prodotti farmaceutici, mentre sono in flessione tutte le altre categorie di prodotti. Le contrazioni più marcate si registrano per le calzature e articoli da viaggio (-4,3% rispetto agli stessi mesi del 2024) e per libri, giornali e articoli di cartoleria (-3,0%). Analizzando invece l'andamento delle vendite nei diversi formati distributivi, è cresciuto il valore dei beni venduti nei formati della grande distribuzione non specializzata nei primi mesi del 2025, specialmente nel formato discount, mentre si è avuta una contrazione negli altri canali di vendita (grande distribuzione specializzata,

▼ FIGURA 14

Vendite al dettaglio, per canale distributivo

Var % gen - apr 2025 su gen - apr 2024, in valore



vendite in piccoli negozi, e-commerce). Anche i dati sulle immatricolazioni di **autovetture** continuano a registrare andamenti sfavorevoli: nei primi otto mesi del 2025 la contrazione è del 3,7% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, del 21,5% rispetto al 2019, l'anno che ha preceduto il crollo registrato con la pandemia 📍 **VEDI FIGURE 12, 13 E 14.**

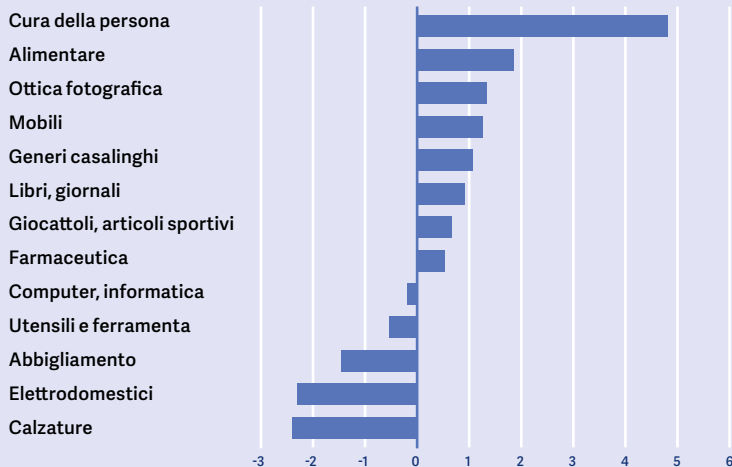
FONTE
Elaborazioni REF
Ricerche su dati Istat,
marzo, giugno
e settembre 2025

L'export sta sostenendo l'attività industriale, in un contesto di domanda interna piuttosto debole

▼ FIGURA 15

Vendite al dettaglio, per prodotto (trim. agosto-ottobre 2025)

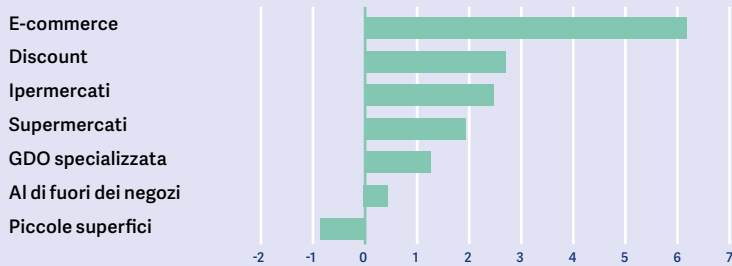
Var % a/a, in valore



▼ FIGURA 16

Vendite al dettaglio, per formato (trim. agosto-ottobre 2025)

Var % a/a, in valore



FONTE

Elaborazioni REF
Ricerche su dati Istat ed
Eurostat, dicembre 2025

Acquisti in flessione nell'ultimo trimestre 2025

Nell'ultimo trimestre (agosto-ottobre) la riduzione dei beni acquistati è dello 0,3% in volume. La contrazione è stata più severa per i beni alimentari (-0,6%), ma diffusa anche alle altre categorie di prodotti (-0,2%). Anche se valutate in valore, considerando quindi l'aumento dei prezzi, la crescita delle vendite nel trimestre è stata nulla. Nel confronto con l'anno precedente, si osserva una crescita del valore delle vendite di prodotti per la cura per la persona, generi casalinghi, mobili e beni alimentari, per i quali la dinamica ancora positiva dei prezzi più che compensa la contrazione dei volumi. Al contrario, rimangono ancora in terreno

negativo le vendite di elettrodomestici, prodotti di abbigliamento e calzature. I dati disaggregati per canale di vendita confermano alcune tendenze già in atto da diversi anni. In particolare, emergono **andamenti positivi nei segmenti della GDO (Grande Distribuzione Organizzata, ndr), a fronte di un calo degli acquisti nei piccoli negozi. Il canale più dinamico risulta quello dell'e-commerce**, beneficiando anche di cambiamenti strutturali nelle abitudini dei consumatori. Nel complesso, anche i dati sulle vendite al dettaglio confermano quindi la **dinamica stagnante dei consumi** [VEDI FIGURE 15 E 16](#).

Riattivare le intenzioni di acquisto

Nonostante il miglioramento della dinamica dei prezzi, i consumi degli italiani non hanno avuto una proporzionale spinta al rialzo. Le famiglie stanno infatti privilegiando il ritorno al risparmio, precedentemente eroso dall'inflazione, adottando come da tradizione del Bel Paese un approccio più cauto rispetto ad altri mercati. In questo contesto, **la sfida primaria per le aziende è riattivare le intenzioni d'acquisto** attraverso strategie in grado di interpretare un ecosistema sempre più complesso di bisogni latenti e nuovi valori, in alcuni casi apparentemente contraddittori. Questi ultimi sono poi da abbinare a una corretta lettura demografica e generazionale, basata su dati aggiornati e non su stereotipi o schematismi obsoleti. A fare il punto sul tema con tanti numeri e contributi esperti è stato l'evento **NIQ & GfK Insight Summit Italy 2025**, svoltosi presso l'Hotel Crowne Plaza di San Donato Milanese. Un momento di confronto all'insegna della **"competizione"**, ovvero una visione di business in cui, come spiegato da **Enzo Frasio**, Amministratore delegato di NIQ e GfK Italia, «le organizzazioni vanno oltre il tradizionale antagonismo per cooperare su alcuni ambiti, mentre continuano a competere su altri, generando valore diffuso a beneficio dell'intero mercato e dei consumatori». Un modello che risulta dunque **"win-win-win"**, portando a una crescita condivisa e alla soddisfazione del cliente. Nello specifico, l'allineamento tra brand e retailer si può collocare sul piano **assortimento, promo e media**, con i primi che, in cambio di questa

collaborazione, ottengono dai secondi i dati necessari a ottimizzare strategie di marketing e relativo budget. Gli acquirenti, dal canto loro, riceveranno offerte e messaggi pubblicitari più rispondenti ai loro interessi.

Negozi, scaffale, casa: la strada della loyalty

Un approccio complessivo che risulta ancor più centrato se si considera che il sentiment generale degli italiani non migliora e il loro **livello di fedeltà cala**. Nel largo consumo, per esempio, cresce del 5,7% il numero medio di retailer visitati e aumenta del 4% chi dichiara di cambiare spesso punto di vendita per via di pubblicità e promozioni. In ambito tecnologia e beni durevoli, invece, il 46% del campione NIQ-GfK afferma che gli capita di visitare un'insegna per poi finire a comprare in un'altra. Serve pertanto un nuovo equilibrio nella triade **negozi-scaffale-casa**. Il primo va interpretato come punto di esperienza e non solo di Distribuzione, il secondo come momento di connessione con il brand e non solo di esposizione dello stesso. **La dimora, infine, va vista non come mero spazio di consumo, ma come luogo che sancisce la lealtà o l'abbandono del marchio/azienda.**

Bisogni e target oltre i falsi miti

L'ecosistema di bisogni e valori dei consumatori si fa più complesso e cambia insieme alla composizione stessa delle famiglie. Se per capacità e tipologia di spesa, infatti, una delle differenze principali è tra chi ha figli a carico e chi no (un nucleo in ascesa), sul fronte generazionale è fondamentale **superare i pregiudizi legati all'età**. Un caso emblematico è quello dei videogiochi, associati spontaneamente alla giovane Generazione Z, che sebbene attiva in tal senso (4,4 milioni di giocatori) risulta però numericamente inferiore alla più matura Generazione X (5,6 milioni di giocatori). Stesso discorso per la preponderanza, sul fronte pubblicitario, di messaggi rivolti alla fascia giovane e adulta, quando in realtà **sono i senior over 55 a guidare l'aumento della spesa (+2,3%),** in particolare se single (+4,1%). Un segmento che invece è di frequente escluso dalle pianificazioni, nonché oggetto

di una comunicazione spesso stereotipante e perfino ricadente nel cosiddetto ageismo. **Spazio, dunque, a una strategia che riconosca la fluidità dei desideri oltre l'età anagrafica** e la loro apparente contraddizione, perché situati al crocevia tra spinte diverse: indulgenza e benessere, sostenibilità e convenienza, esclusività e accessibilità, digitale e fisico. Il successo sta nel sapere dove collocarsi .

Le organizzazioni vanno oltre il tradizionale antagonismo per cooperare su alcuni ambiti, mentre continuano a competere su altri, generando valore diffuso a beneficio dell'intero mercato e dei consumatori

Enzo Frasio

Amministratore delegato di NIQ e GfK Italia

+5,7%

la crescita del numero medio di retailer visitati nel largo consumo

+4%

la crescita di chi dichiara di cambiare spesso punto di vendita per via di pubblicità e promozioni

46%

la percentuale di chi afferma – in ambito tecnologia e beni durevoli – che gli capita di visitare un'insegna per poi finire a comprare in un'altra

I cambiamenti della spesa degli italiani

La diciassettesima edizione dell'Osservatorio Immagino fotografa i 12 fenomeni che ridisegnano i consumi e rivela i nuovi lanci di mercato: boom per il bio e il gluten free, in calo l'integrale e l'olio di palma. La salute sullo scaffale convince giovani e senior mentre l'italianità arranca.

~1,2
mld di euro
il fatturato generato dal pet care in iper e super nel 2024

Cosa comunicano ai consumatori le etichette dei prodotti di largo consumo? Quali claim, bollini o certificazioni sono più usati sulle confezioni dei prodotti e sono più presenti nel carrello della spesa degli italiani? E come vanno le vendite, a valore e volume? A rispondere è la **diciassettesima edizione dell'Osservatorio Immagino di GSI Italy** lo studio semestrale che ha analizzato le abitudini di consumo degli italiani nel corso dell'intero anno 2024. Complessivamente sotto la lente dello studio di GSI Italy sono passati **più di 145 mila prodotti**, digitalizzati dal servizio Immagino di GSI Italy Servizi, con gli oltre 100 tra claim, certificazioni, pittogrammi e indicazioni geografiche presenti sulle loro etichette. **Un ampio paniere di prodotti, food e non food, che nel 2024 ha realizzato 48,7 miliardi di euro di sell-out, pari all'82,7% dell'incasso totale di supermercati e ipermercati italiani.** L'Osservatorio Immagino di GSI Italy continua a monitorare, insieme a NielsenIQ, i carrelli della spesa seguendo l'entità e l'evoluzione dei **12 principali fenomeni di consumo** che caratterizzano il mercato italiano. A questa rilevazione continuativa si aggiunge un dossier speciale. Nella diciassettesima edizione il dossier è dedicato al peso dei prodotti innovativi arrivati a scaffale nel corso del 2024 e al loro

apporto ai singoli fenomeni di consumo. Messa sotto la lente dell'Osservatorio Immagino, **l'innovazione si conferma una leva importante: accomuna il 7,8% di tutti i prodotti monitorati da Immagino e contribuisce per il 3,2% al fatturato totale**, concentrandosi in particolar modo nelle aree del rich-in e del free from, sulla presenza di ingredienti tradizionali o benefici, sui prodotti con certificazioni di responsabilità sociale d'impresa (CSR) e sui prodotti green per la cura della casa. «Il dossier presente in questa nuova edizione dell'Osservatorio Immagino evidenzia come l'innovazione nel largo consumo sia guidata, a livello aziendale, da una crescente attenzione alla salute, al benessere, alla sostenibilità e all'origine dei prodotti, con un impatto significativo sulle scelte dei consumatori e sulle dinamiche del mercato. L'analisi dell'innovazione dal punto di vista del consumatore ha mostrato che **il 65% delle vendite di nuovi prodotti è generato dal 30% dei loro acquirenti**, di cui poi ne ha delineato il profilo e le preferenze. Per esempio, sono stati gli shopper giovani (meno di 34 anni), single e con reddito medio-alto, ad aver prediletto prodotti arricchiti o alleggeriti, vegani, biologici, contenenti semi e con caratteristiche green e di sostenibilità», afferma **Marco Cuppini**, Research and communication director di GSI Italy.

I 12 macro-fenomeni della spesa degli italiani

La diciassettesima edizione dell'Osservatorio Immagino ha monitorato l'evoluzione della composizione e delle vendite, in valore e volume, di **12 panieri, tra food e non food, che rappresentano altrettanti fenomeni e tendenze di consumo:**

- Il richiamo dell'**italianità**: il “made in Italy”, le Dop/Igp e le regioni in etichetta. L'Osservatorio Immagino ha rilevato 27.978 prodotti con 11,6 miliardi di euro di sell-out e con un trend annuo di +1,2% a valore e di -0,7% a volume.
- Il mondo del **free from**: i trend consolidati ed emergenti dei claim “senza”. L'Osservatorio Immagino ha rilevato 14.625 prodotti con 7,9 miliardi di euro di sell-out e con un trend annuo di -0,1% a valore e di -1,2% a volume.
- Il mondo del **rich-in**: quali cibi ricchi o arricchiti guidano il mercato. L'Osservatorio Immagino ha rilevato 11.572 prodotti con 5,1 miliardi di euro di sell-out e con un trend annuo di +1,3% a valore e di -0,8% a volume.
- Il tema delle **intolleranze**: la dinamica del “senza glutine” e del “senza lattosio”. L'Osservatorio Immagino ha rilevato 11.339 prodotti con 4,7 miliardi di euro di sell-out e con un trend annuo di +0,9% a valore e di -0,5% a volume.
- Il **cibo identitario** (lifestyle): vegetariano, vegano, biologico, halal e kosher. L'Osservatorio Immagino ha rilevato 13.552 prodotti con 4,4 miliardi di euro di sell-out e con un trend annuo di +3,9% a valore e di +0,9% a volume.
- Il mondo di **loghi e certificazioni**: Fairtrade, Ecolabel, Cruelty

Il dossier evidenzia come l'innovazione nel largo consumo sia guidata, a livello aziendale, da una crescente attenzione alla salute, al benessere, alla sostenibilità e all'origine dei prodotti, con un impatto significativo sulle scelte dei consumatori e sulle dinamiche del mercato

Marco Cuppini

Research and communication director di GS1 Italy

- free, Friend of the sea, FSC e altre certificazioni in area CSR. L'Osservatorio Immagino ha rilevato 17.070 prodotti certificati con 7,0 miliardi di euro di sell-out e con un trend annuo di +0,8% a valore e di -2,3% a volume.
- Gli **ingredienti benefici**: dall'avena all'avocado fino ai semi di chia, i sapori più cool del momento. L'Osservatorio Immagino ha rilevato questi ingredienti in 15.171 prodotti con 4,7 miliardi di euro di sell-out e con un trend annuo di +3,7% a valore e di -1,8% a volume.
- Il **metodo di lavorazione**: la comunicazione on pack delle tecniche e delle procedure di lavorazione. L'Osservatorio Immagino ha rilevato 4.127 prodotti con 1,6 miliardi di euro di sell-out e con un trend annuo di +11,7% a valore e di +2,6% a volume.
- La **texture** dei prodotti: morbido o croccante? Le consistenze espresse on-pack. L'Osservatorio Immagino ha rilevato 7.728 prodotti con 3,8 miliardi di euro di sell-out e con un trend annuo di +2,0% a valore e di +0,8% a volume.
- Il **Petcare**: i claim più diffusi sulle etichette dei prodotti destinati alla nutrizione di cani e gatti, con il dettaglio dei fenomeni free from, rich-in, italianità e gluten free. E un approfondimento sui claim relativi alla sostenibilità.

1

L'Osservatorio Immagino di GS1 Italy è lo studio semestrale che analizza le abitudini di consumo degli italiani, incrociando le informazioni riportate sulle etichette dei prodotti di largo consumo digitalizzate dal servizio Immagino di GS1 Italy Servizi (oltre 100 variabili tra ingredienti, tabelle nutrizionali, loghi e certificazioni, claim e indicazioni di consumo) con le rilevazioni NielsenIQ su venduto in supermercati e ipermercati italiani. La diciassettesima edizione monitora l'andamento di 145.597 prodotti venduti nella grande distribuzione italiana tra gennaio 2024 e dicembre 2024.

+1,2%

la crescita a valore in iper e super nel 2024 dei prodotti con il richiamo dell'italianità

L'Osservatorio Immagino ha rilevato 5.154 prodotti con quasi 1,2 miliardi di euro di sell-out e con un trend annuo di +0,9% a valore e di -0,2% a volume.

- **Il cura persona:** i claim relativi a protezione, idratazione e rigenerazione, con un focus sui claim free from, rich-in, naturali, biologici e altro ancora. L'Osservatorio Immagino ha rilevato 25.040 prodotti del cura persona con oltre 3,5 miliardi di euro di sell-out e con un trend annuo di +0,6% a valore e di -2,3% a volume.
- **Il cura casa green:** i prodotti per la pulizia attenti all'ambiente. L'Osservatorio Immagino ha rilevato 2.493 prodotti con 770 milioni di euro di sell-out e con un trend annuo di +1,8% a valore e di -0,3% a volume.

Inoltre, anche in questa edizione l'Osservatorio Immagino ha monitorato l'evoluzione del valore nutrizionale della spesa media italiana (misurato dal metaprodotto Immagino) e ha realizzato l'approfondimento sulla comunicazione on pack delle caratteristiche di sostenibilità ambientale e sociale e del benessere animale con l'approccio messo a punto dall'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.

ZOOM

Nuovi prodotti a scaffale

Nel 2024 sono stati immessi sul mercato il 7,8% di nuovi prodotti rispetto al totale dei prodotti nel canale iper+super monitorati dall'Osservatorio Immagino. Il dossier sui nuovi prodotti dell'ultima edizione di Osservatorio Immagino descrive come il 73,6% di queste 11.343 novità riguarda il mondo alimentare: si tratta soprattutto di prodotti "rich-in" (ricchi di elementi benefici), referenze "free-from" (senza o con meno di certi ingredienti), alimenti realizzati con ingredienti tradizionali o benefici, e di prodotti con certificazioni di responsabilità sociale d'impresa (CSR). Il 9,9% di tutti i prodotti che sottolineano on pack l'elevata presenza di un elemento benefico sono stati lanciati nel corso del 2024 e le loro vendite coprono il 3,1% del giro d'affari complessivo del rich-in. A guidare l'innovazione nel corso del periodo analizzato è stato il desiderio di soddisfare maggiormente la domanda di un target crescente, qual è quello delle persone attente alla propria forma fisica. Ecco dunque che nel 2024, in termini di incidenza numerica, le novità si sono concentrate sui prodotti ricchi in "proteine", dove rappresentano il 14% delle referenze e contribuiscono per il 5,0% alle vendite in valore. Tra le categorie più coinvolte ci sono yogurt greco/skyr, alimentazione sportiva proteica, focchi di latte, tonno e yogurt funzionali.

La salute convince giovani e senior

Il 7,8% degli oltre 145 mila prodotti di largo consumo monitorati dal servizio Immagino di GSI Italy Servizi non erano a scaffale nel 2023, ma vi sono arrivati tra gennaio e dicembre 2024, periodo in cui hanno contribuito per il 3,2% al fatturato totale di quest'ampio paniere. Il 73,6% di queste 11.343 novità riguarda il mondo alimentare: si tratta soprattutto di prodotti "rich-in" (ricchi di elementi benefici), referenze "free-from" (senza o con meno di certi ingredienti), alimenti realizzati con ingredienti tradizionali o benefici, e di prodotti con certificazioni di responsabilità sociale d'impresa (CSR). Nel carrello dei prodotti "rich-in" monitorato dall'Osservatorio Immagino, il 9,9% dell'assortimento e il 3,1% del fatturato si devono a prodotti lanciati nel corso del 2024. Qui l'innovazione si è focalizzata su prodotti ricchi di **proteine, potassio, fermenti lattici, vitamine e calcio**. Nel carrello "free from" le novità apparse nel 2024 coprono l'8,9% dell'assortimento e il 2,2% del fatturato totale, e i claim utilizzati più frequentemente sulle loro etichette sono "pochi grassi", "poche calorie", "senza zuccheri aggiunti", "pochi zuccheri" e "senza conservanti". Da sottolineare inoltre le alte percentuali di nuovi prodotti nei panieri della sicurezza alimentare che indicano **l'assenza di antibiotici, residui o pesticidi**. Anche l'8,1% dei prodotti per intolleranze venduti in supermercati e ipermercati sono arrivati in vendita nel 2024, con un'incidenza maggiore per quelli "senza lattosio" (10,5%). L'Osservatorio Immagino ha inoltre "letto" l'innovazione anche dal punto di vista del consumatore, scoprendo che **il 65% delle vendite di nuovi prodotti è generato dal 30% dei loro acquirenti. Si tratta di shopper giovani (meno di 34 anni), single e con reddito medio-alto**. Questi consumatori preferiscono prodotti "free from", "rich-in", vegani, biologici, arricchiti con semi e con caratteristiche green e di sostenibilità. Diversi segmenti di consumatori mostrano preferenze specifiche in base ai claim e al posizionamento di prezzo. Per esempio, i prodotti "senza zuccheri", "fonte di proteine", vegani e sostenibili attraggono consumatori giovani e con reddito medio-alto, mentre i prodotti "a ridotto contenuto di grassi" sono preferiti da famiglie con figli e anziani con reddito medio-basso **VEDIZOOM**.

▼ FIGURA 1

I numeri del mondo dell'italianità: la segmentazione delle caratteristiche

	% PRODOTTI	PRESSIONE PROMO	% VENDITE IN VALORE	TREND % VENDITE 2024 VS 2023	TREND % VENDITE 2023 VS 2022	TREND % VENDITE VOLUME 2024 VS 2023
Bandiera italiana	16,4	29,3	17,4	2,5	8,1	0,2
100% italiano	9,1	33,1	12,3	0,2	9,0	-1,5
Prodotto in Italia	5,7	30,7	3,4	-1,8	4,4	-3,6
DOP	1,5	27,3	2,0	5,8	9,1	2,7
DOC	2,4	39,0	1,3	-0,9	3,2	-2,4
IGP	1,3	36,1	1,2	0,0	0,5	-0,1
DOCG	1,0	43,4	0,7	-1,8	1,7	-3,1
IGT	1,0	36,6	0,4	-1,5	1,9	-3,1

Tutte le quote fanno riferimento al mondo alimentare dell'Osservatorio Immagino (100.407 prodotti)

L'italianità arranca nel carrello della spesa

Non basta più mettere in etichetta la bandiera tricolore, il claim “made in Italy”, l’indicazione della regione di provenienza o la certificazione Igp per conquistarsi un posto nel carrello della spesa degli italiani. Benché sia la famiglia di prodotti alimentari più presente sugli scaffali di supermercati e ipermercati e **quella che genera** maggiori incassi per i retailer, gli alimenti che richiamano in etichetta la loro **italianità** hanno vissuto un 2024 statico, con vendite leggermente positive a valore ma in lieve calo a volume. Ancora una volta il paniere “italiano” monitorato dall’Osservatorio Immagino conquista il primo posto per importanza nella spesa complessiva, con 27.978 referenze che nel 2024 hanno sviluppato un giro d’affari di oltre 11,6 miliardi di euro. Rispetto al 2023 le vendite sono avanzate di +1,2% a valore ma sono diminuite di -0,7% in volume, penalizzate dall’andamento flat delle componenti di domanda e di offerta. Nemmeno **l’aumento della pressione promozionale** (31,3% contro il 30,4% del 2023) e **l’incremento dei prezzi inferiore alla media del largo consumo** (+1,9% rispetto a +3,2%) sono riusciti a rilanciare le vendite. L’“indicatore” più diffuso di italianità individuato dall’Osservatorio Immagino è la **bandiera nazionale**, presente su 16.461 prodotti, che hanno chiuso un 2024 in crescita sia a valore che a volume (rispettivamente +2,5% e +0,2%). Invece,

gli oltre 9 mila prodotti accompagnati dal claim “**100% italiano**” sono rimasti stabili come giro d’affari (+0,2%) a fronte di un calo di -1,5% dei volumi venduti. Indicatori tutti al negativo per le 5.717 referenze alimentari contrassegnate dal claim “**prodotto in Italia**”, che hanno perso il -1,8% a valore e il -3,6% a volume. Il 2024 non è stato un anno facile nemmeno per le **indicazioni geografiche europee** che “premiano” le eccellenze della produzione agroalimentare italiana. Nell’Osservatorio Immagino i prodotti **Dop, Doc e Docg** alimentano un paniere da 4.888 referenze e 1,6 miliardi di euro di giro d’affari in super e ipermercati, che in 12 mesi ha mantenuto stabili i volumi (-0,1%) e segnato un +2,1% del fatturato, **soprattutto grazie al contributo della componente di domanda (+1,3%) e all’inflazione**, che ha determinato un aumento di +2,2% del prezzo medio. A brillare sono stati i **1.467 prodotti Dop**, in crescita annua di +2,7% a volume e di +5,8% a valore per un totale di quasi 803 milioni di euro. Decisive sono state la spinta dell’offerta (+4,9%) e l’aumento dei prezzi (+3,1%) **VEDIFIGURA 1.**

Il business dei prodotti regionali

L’Italia è un puzzle di 20 regioni, non solo geograficamente ma anche come composizione della spesa alimentare. Sono 165 i prodotti presenti in supermercati e ipermercati che riportano on pack il claim generico “**regione/regionale**” e nel 2024 hanno fatto un balzo in avanti di

FONTE
Osservatorio Immagino
GS1 Italy, ed. 1, 2025

16.461
i prodotti sui cui è
presente la bandiera
nazionale

4.888
le referenze del paniere
Dop, Doc e Docg

+9,0% a volume e di +12,3% a valore per un giro d'affari complessivo di 55 milioni di euro. Ben più ampio è il ruolo dei prodotti alimentari che evidenziano con orgoglio la loro appartenenza a una specifica regione italiana. Come ha fatto sin dalla sua prima edizione, l'Osservatorio Immagino ha stilato la classifica 2024 delle regioni italiane con la maggior presenza e il più alto giro d'affari in supermercati e ipermercati.

Il Trentino-Alto Adige mantiene la medaglia d'oro, conquistata già dalla prima edizione, con oltre 396 milioni di euro di incassi generati da 1.028 referenze, nonostante un trend annuo negativo (-0,8% a valore e -1,7% a volume). Seguono al secondo posto la **Sicilia** e al terzo il **Piemonte**.

Tra le altre regioni spicca la **Sardegna**, che ha ottenuto un +4,2% a valore (per un totale di 216 milioni di euro) e un +6,8% a volume, trainata dalla componente di domanda e da alcune categorie merceologiche, quali latte Uht, vini Doc/Dogc, mozzarelle, latte fresco e specialità croccanti. Brillante anche il 2024 degli 838 prodotti della **Puglia**, che hanno ottenuto un +13,0% a valore, superando i 207 milioni di euro di sell-out, e hanno espanso di +5,1% i volumi venduti. A trainare la crescita è stato il vino Igp/Igt (che da solo rappresenta il 25,5% del totale dei prodotti pugliesi), seguito dalle birre alcoliche, dalle altre paste filate fresche e dal vino Doc/Docg.

Le tipicità cittadine

Non sono solo le regioni a fare da "marchio di garanzia" dell'autenticità di un prodotto alimentare. Anche le tradizioni di molte città giocano un ruolo importante nel successo della cucina italiana.

In quest'edizione dell'Osservatorio Immagino, per la prima volta, sono stati rilevati anche i claim on pack che fanno riferimento alle tradizioni di alcuni capoluoghi di provincia, come **Bologna/bolognese, Genova/genovese, Napoli/napoletano e Roma/romano**. I risultati? Sorprendenti. Ben 1.563 prodotti riportano in etichetta il riferimento a una città e nel 2024 hanno sviluppato quasi 579 milioni di euro di sell-out. La performance migliore l'hanno ottenuta la pasta fresca ripiena, i primi piatti pronti, i preparati per primi piatti e i formaggi grana e simili.

Crescono i prodotti di profumeria nel 2024

Nell'analisi dei mercati non alimentari monitorati dall'**Osservatorio Non Food di GSI Italy 2025** spicca la crescita del +8,0% del comparto prodotti di profumeria, mercato che ha generato circa 8 miliardi di euro nell'anno 2024, a conferma che il trend positivo verso la cura della persona non accenna a rallentare.

Lievi flessioni, invece, per i primi quattro comparti del Non Food: **elettronica di consumo**, dopo aver prodotto un fatturato di oltre 21 miliardi, si riafferma primo comparto per valore anche se flette leggermente (-0,5%) rispetto al 2023.

Abbigliamento e calzature, secondo mercato per valore prodotto, non cresce e rimane stabile rispetto all'anno precedente seguito dai comparti **mobili e arredamento, e bricolage** che invece rallentano lievemente. Tutti questi mercati sono gli unici tra i non alimentari a generare un fatturato superiore ai 10 miliardi di euro, con i primi due che superano i 20.

La somma di questi ci restituisce il 65% del giro d'affari totale stimato dall'Osservatorio Non Food per il 2024. Performance positive per i **prodotti di automedicazione** (+3,2%), **articoli per lo sport** (+0,8%) ed **edutainment** (+3,2%): quest'ultimo torna a crescere dopo due anni negativi. Continua la crescita del settore **tessile** (+0,9%) che ha seguito un trend positivo negli ultimi quattro anni mentre frena il comparto **giocattoli** (-3,4%) dopo tre anni di ottimi risultati. Nonostante i primi quattro comparti del settore mostrino un trend non particolarmente dinamico, il totale Non Food cresce del +0,6% rispetto al 2023.

Come si cambia, anche a tavola

Sul fronte cibo – secondo quanto emerge dal Rapporto Coop 2025 – gli italiani chiedono tanto ma vogliono spendere poco, nonostante l'inflazione alimentare sia più bassa rispetto al resto d'Europa (29,1%) e cresca meno rapidamente che negli altri 26 Paesi della UE (+3,1% su base annua nei primi sette mesi del 2025 contro il +3,3% della UE). Un tema su cui i manager intervistati si aspettano un aumento del +2,0% dei prezzi al consumo nel largo consumo. Per trovare la quadra tra qualità e convenienza gli shopper italiani

+9%

il balzo in avanti a volume dei prodotti presenti in super e ipermercati che riportano on pack il claim generico "regione/regionale" nel 2024

+12,3%

il trend a valore – per un giro d'affari complessivo di 55 milioni di euro – dei prodotti che riportano on pack il claim generico "regione/regionale" in iper e super

396 mln di euro

gli incassi generati da 1.028 referenze regionali del Trentino-Alto Adige

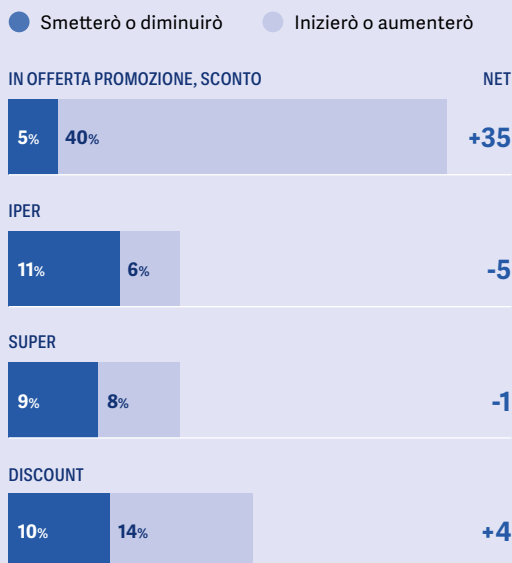
1.563

i prodotti riportano in etichetta il riferimento a una città

▼ FIGURA 2

Italiani ancora a caccia di promo e risparmio

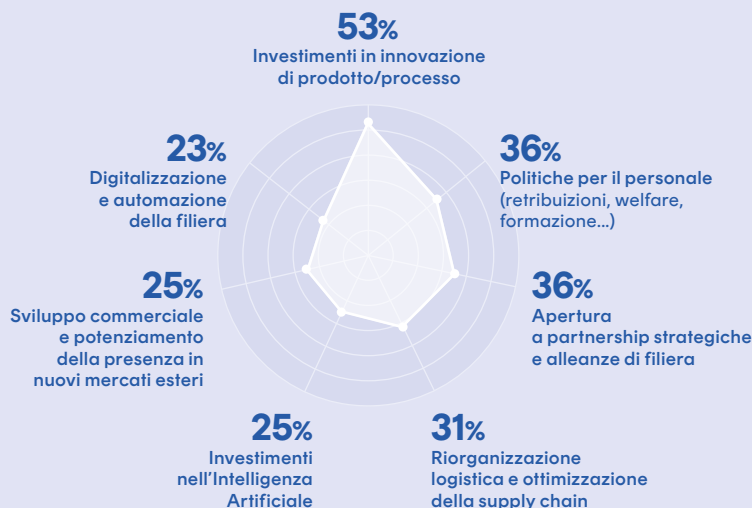
Manager food & beverage convinti che nei prossimi 12/18 mesi le vendite di marche del distributore aumenteranno 83%, diminuiranno 2%



▼ FIGURA 3

GDO innovation first

Quali sono a suo avviso le priorità su cui le imprese italiane del settore alimentare dovrebbero focalizzarsi per rafforzare la loro competitività e performance?, valori %, totale campione manager food & beverage



ricorrono a tanti accorgimenti. Il primo è, appunto, la riduzione dei consumi fuori casa e il ritorno alla preparazione domestica dei cibi. Comportamento che si è riflesso nella significativa ripresa degli acquisti nella distribuzione moderna, le cui vendite nel primo semestre 2025 sono aumentate del +3,8% a valore e del +2% a volume rispetto all'anno precedente, con punte rispettivamente del +6,4% e +2,7% nel fresco (sommando peso imposto e peso variabile). Per fare la spesa, coniugando risparmio e qualità, gli italiani sono tornati a frequentare i supermercati che, nel primo semestre 2025, hanno messo a segno una crescita a volume del +2,5% contro il +1,8% dei discount, probabilmente penalizzati da un maggiore aumento dei prezzi (+2,7%) rispetto alla media del largo consumo (+1,8%). **Al supermercato nei carrelli della spesa finiscono soprattutto i prodotti in promozione e quelli a marchio del distributore.** Un comportamento destinato a rafforzarsi, dato che il 40% degli italiani dichiara che

inizierà o aumenterà l'acquisto di prodotti alimentari in offerta/promozione contro il 5% che lo smetterà o lo diminuirà. Inoltre, il 18% afferma che acquisterà più prodotti a private label mentre il 9% esplicita l'intenzione di aumentare l'acquisto di prodotti con marchi industriali. Dunque, la distribuzione moderna dovrà affrontare (e vincere) la sfida del futuro che, secondo le opinioni dei manager del food & beverage consultati nell'ambito della survey, passa in larga parte dall'innovazione di prodotto e di processo (53% delle risposte). Determinanti saranno anche le adeguate politiche per il personale (36%), l'apertura a partnership strategiche (36%), la riorganizzazione logistica e l'ottimizzazione della supply chain (31%), la digitalizzazione della filiera (23%), lo sviluppo commerciale anche all'estero (25%) e l'implementazione dell'intelligenza artificiale (25%), a cui i manager attribuiscono un aumento potenziale del 20% della produttività nell'industria del food & beverage nell'arco dei prossimi dieci anni **VEDI FIGURE 2 E 3.**

FONTE
Rapporto Coop 2025

+3,2%
il trend del comparto edutainment nel 2024, che torna a crescere dopo due anni negativi

▼ FIGURA 4

Chi conquista la sfida del mercato

FRUTTA		ORTAGGI	
Altra frutta fresca	+60,9%	Pomodori ciliegino	+33,1%
Avocado	+37,4%	Cetrioli	+23,8%
Frutti di bosco	+30,1%	Cavoli	+21,0%
Pompelmi	+24,7%	Zucchine	+12,1%
Mandarini	+22,6%	Peperoni	+11,2%

▼ FIGURA 5

Il fresco riempie il carrello, lo sfizio arretra

Clementine	-25,4%	Tavolette/barrette cioccolato	-6,9%
Succhi	-13,2%	Igiene cura prima infanzia	-6,6%
Albicocche	-12,8%	Nettari e simili	-6,4%
Nettarine	-10,7%	Olio di semi	-6,2%
Uova da ricorrenza	-10,0%	Asparagi	-5,9%
Zucchero	-8,1%	Fette biscottate	-5,0%
Altro parafarmacia	-8,0%	Snack dolci, merendine	-5,0%

FONTE

Rapporto Coop 2025

Hasta la pasta!

La ridefinizione del sistema valoriale e delle scelte quotidiane che stanno modificando la società italiana si rispecchia nel nuovo modo in cui i nostri connazionali si rappresentano a tavola. Nell'arco di due anni è scesa di ben 12 punti percentuali la quota di coloro che si identificano nella tradizione alimentare nazionale (dal 34% al 22%) ed è salita di otto punti percentuali sia quella di chi in tavola mixa tradizione e innovazione (38%) sia quella di coloro che si identificano solo con abitudini alimentari innovative (31%). Dunque, oggi l'atteggiamento più diffuso è quello di un "flexitarianesimo" tra stili e culture alimentari diverse, dove la tipicità e il territorio convivono con l'etnico, con le diete di moda (cheto, iperproteica, low carb) e con

+14,8%

l'avanzata del no-alcohol nel triennio

Tra i regimi alimentari resta inossidabile l'attrattività della dieta iperproteica, che già coinvolge il 17% della popolazione e traina le vendite di alcuni prodotti, come uova (+7,8%) e legumi (+5,0%)

le scelte alimentari più sostenibili. L'analisi dello scontrino e del carrello della spesa condotta dal Rapporto Coop fa emergere con chiarezza i nuovi comportamenti adottati dagli italiani negli acquisti alimentari, sempre più improntati alla freschezza, al benessere e all'innovazione.

A fare da traino all'aumento dei volumi venduti tra 2024 e prima parte del 2025 sono stati frutta e verdura (e quest'ultima in particolare, trainata da pomodori ciliegino, cetrioli, cavoli, zucchine e peperoni) e gli altri comparti del fresco. I carrelli si sono riempiti anche di frutta esotica (+55%), latte fermentato/kefir (+27%), yogurt alla greca/skyr (+26%), pane fresco (+22%), olio evo (+21%), frutti di bosco (+20%), kiwi (+16%), energy drink (+15%) mentre sono diminuiti clementine, succhi e nettari di frutta, albicocche, nettarine, uova pasquali, zucchero, tavolette/barrette di cioccolato, oli di semi, asparagi, fette biscottate snack dolci e merendine. ► VEDI FIGURE 4 E 5.

Tempi duri per gli ultraprocesati

Cosa accomuna i prodotti a maggior crescita delle vendite, tra cui ci sono anche i sostituti vegetali delle proteine animali (+20,9%)? L'essere considerati alimenti benefici, che aiutano a stare bene e in forma (quasi un italiano su quattro si pesa almeno una volta a settimana). Mai come oggi, nella percezione corrente e maggioritaria, il cibo ha acquisito la funzione di alleato della salute, e per questo viene soppesato, controllato e anche ridotto, visto che gran parte dei regimi alimentari più in voga si caratterizzano per le restrizioni alimentari, mettendo al bando spesso intere categorie di alimenti. Dunque, per gli italiani il benessere (e la longevità) si conquistano a tavola, ma si aiutano anche con il ricorso a farmaci specifici per tenere sotto controllo l'appetito, che sono già stati provati dal 2% della popolazione e a cui sono interessati 14 italiani su 100. Un orientamento che potrebbe avere un impatto importante sul carrello della spesa, come sta già accadendo negli Stati Uniti, dove ha comportato un calo del -1,1% sui consumi alimentari nei primi 12 mesi di utilizzo di Ozempic & company. L'attenzione alla composizione del cibo spinge sette italiani su dieci a leggere abitualmente le etichette nutrizionali dei prodotti e a controllarne anche la

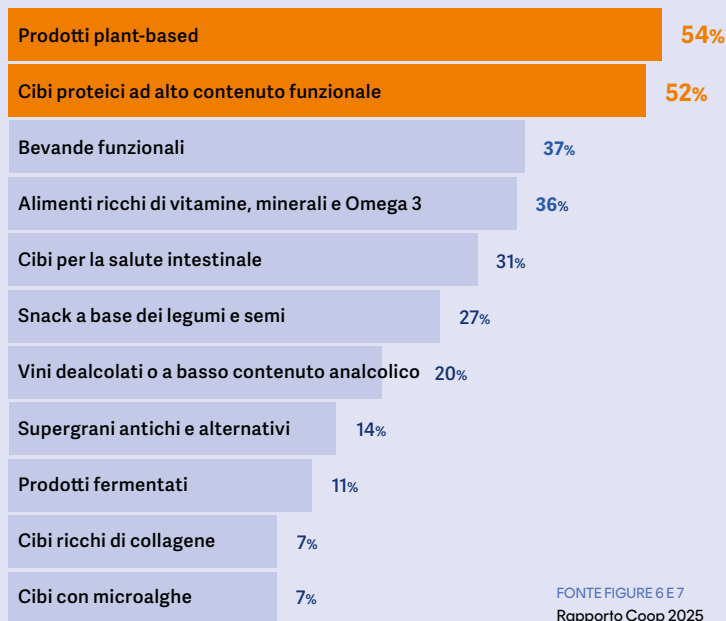
“ricetta”: più additivi ci sono e meno li si compra. **Tempi duri, dunque, per gli alimenti ultraprocescati (-3,3%)**, vittime di un’ampia ed efficace media storm, così come per gli alimenti ad alto contenuto di zucchero, grasso, lattosio o glutine. Via libera invece agli alimenti salutari (meglio freschi) e contemporanea riscoperta del biologico, che ha registrato un importante aumento delle vendite, anche nelle regioni meridionali, dov’è storicamente meno rilevante, e di cui 8,4 milioni di italiani dichiarano di voler aumentare gli acquisti nei prossimi mesi. **Tra i regimi alimentari resta inossidabile l’attrattiva della dieta iperproteica, che già coinvolge il 17% della popolazione e traina le vendite di alcuni prodotti, come uova (+7,8%) e legumi (+5,0%),** e per cui si prevede un aumento degli acquisti, in particolare per pesce e plant based. Della svolta salutista fa parte anche il no-alcohol, che avanza del 14,8% nel triennio. Sono già 15,4 milioni gli italiani che preferiscono bere analcolico anche quando potrebbero scegliere di consumare bevande alcoliche. Se oggi è ancora una nicchia (0,7% di quota a volume), l’aumento della domanda sia nel canale domestico che nel fuoricasa e l’interesse dimostrato dagli italiani per le bevande a ridotto contenuto di alcol o completamente prive (soprattutto tra i giovani) spingono a delineare un potenziale di crescita interessante, favorito anche dal contemporaneo rallentamento del mercato di vini e alcolici (-2,7% tra 2022 e 2025) **VEDI FIGURA 6.**

Italiani contro l’autoritarismo alimentare

Gli italiani vogliono essere liberi di scegliere cosa mangiare, non demonizzano nessun alimento, anzi sono convinti che nella varietà della dieta si possa includere tutto, compresa qualche concessione ogni tanto. Un legame maturo con il cibo è quello che emerge dal secondo Rapporto Federalimentare – Censis “Cibo e libertà. Binomio inscindibile nello stile di vita italiano”, presentato in occasione della Giornata nazionale del Made in Italy. Il rapporto sottolinea con forza come **gli italiani abbiano una profonda identità culturale dal punto di vista alimentare** e non gradiscano interferenze esterne sulle proprie scelte a tavola: l’89,1% degli intervistati non gradisce che gli venga detto

▼ FIGURA 6

I driver del carrello di domani: sempre più salute, proteine e alternative vegetali



FONTE FIGURE 6 E 7
Rapporto Coop 2025

cosa e quanto mangiare e il 95,8% ritiene importante poter scegliere gli alimenti senza imposizioni, in base ai propri gusti e valori. Il cibo non viene percepito unicamente come nutrimento, ma come una **significativa espressione di sé:** il 72,8% degli italiani lo considera, infatti, un mezzo per esprimere la propria identità, per il 93,2% è cultura, tradizione e memoria e per il 73,3% svolge un ruolo importante nelle relazioni sociali **VEDI FIGURA 7.**

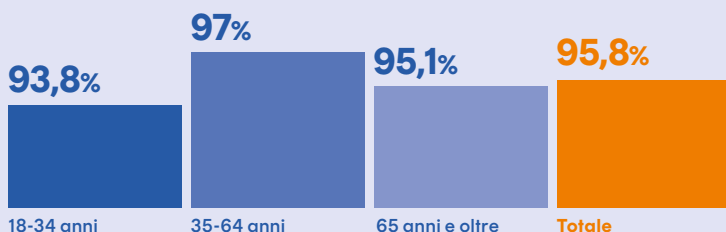
15,4 mln
gli italiani che preferiscono bere analcolico anche quando potrebbero scegliere di consumare bevande alcoliche

73,3%
la percentuale degli italiani per cui il cibo svolge un ruolo importante nelle relazioni sociali

▼ FIGURA 7

Il valore della libertà individuale nel rapporto col cibo

Il 95,8% ritiene importante poter scegliere, senza imposizioni, gli alimenti in base ai propri gusti e valori



Il sapere che rende liberi

Il desiderio dell'autodeterminazione a tavola non va però interpretato come un atteggiamento anarchico, ma come la **richiesta di disporre di tutte le informazioni necessarie per poter scegliere con consapevolezza**: infatti per l'82,1% degli italiani il ruolo dello Stato è di dare indicazioni sugli effetti del cibo sulla salute, non imporre diete dall'alto. Il bisogno di conoscenza si traduce nell'abitudine di leggere l'etichetta (79,8%) e nella domanda di maggiore informazione sull'alimentazione (83,5%). **La costruzione di opinioni in maniera autonoma, tra l'altro, può portare i consumatori a incappare in notizie non vere** che generano ansie e comportamenti dettati dall'emotività, soprattutto nei soggetti con un grado di cultura

medio-basso, più facilmente influenzabili: il 45,5% degli intervistati dichiara infatti di aver evitato di mangiare determinati alimenti perché li riteneva dannosi, pur in assenza di prove scientifiche.

Prevalgono buon senso e pragmatismo

Nonostante le "spiralì emotive" e lo stile di vita frenetico, **gli italiani dimostrano di mantenere un approccio equilibrato e pragmatico nei confronti del cibo**: il 93,5% ritiene che si debba fare una dieta equilibrata senza escludere nessun alimento, il 93% ritiene che togliersi ogni tanto qualche sfizio non fa male e il 77,8% ritiene che un alimento fa male solo se consumato troppo spesso o in quantità eccessive. Questo buon senso permette in generale agli italiani di non cadere in narrazioni fuorvianti e demonizzazioni alimentari .

Benvenuti nella quinta stagione

L'OPINIONE DI MANUELA SORESSI

GIORNALISTA PROFESSIONISTA, ESPERTA DI CONSUMI E FOOD & BEVERAGE, CONSULENTE DI COMUNICAZIONE CORPORATE

Piccolo (ma interessante) esercizio di sociologia spicciola: entrare in un negozio di fast fashion e **cercare di indovinare la stagione osservando l'assortimento proposto nello store**. Indovinarla? Quasi impossibile, perché in vendita (e anche in cassa) si vedranno piumini e t-shirt, soprabiti e costumi da bagno, felpe e bermuda. Analogamente, entrando in un ipermercato o un superstore, si potranno comprare polenta e sorbetti, radicchi e fragole, asparagi e mirtilli (e forse anche panettone e pastiera) in ogni mese dell'anno. Sono solo due dei segnali che mostrano come siamo ormai entrati nella quinta stagione, quella che condensa le altre quattro. Un eterno presente, dove tutto ha ragione e senso per chi acquista. Sul fronte della supply chain le possibilità offerte dai progressi in agricoltura, gli scambi garantiti dal commercio globale e la rete internazionale di fornitori hanno permesso di estendere la stagionalità e di aumentare la disponibilità di molti prodotti. A goderne i benefici sono stati i consumatori che hanno un'ampia **offerta destagionalizzata**, resa ancora più allettante alla luce dei cambiamenti climatici, che ci sta abituando a continui viaggi di andata e

ritorno tra estate e inverno nell'arco di pochi giorni.

Oggi è sicuramente facile adattare ai capricci del meteo la dispensa e l'armadio di casa.

Altrettanto facile non è, però, cambiare l'approccio di molti attori della filiera.

Pensiamo al commercio tradizionale e ai saldi: fissati regione per regione, con mesi di anticipo, restano ancorati al calendario e, quindi, slegati dall'andamento meteorologico. Con profondi effetti negativi sulle vendite. Se a metà agosto in vetrina arrivano i capi autunnali ma le temperature restano estive sino a novembre, si arriverà ai saldi di gennaio con i magazzini pieni. E, in febbraio, quando l'inverno si farà rigoroso, nei negozi non ci saranno più capi e scarpe pesanti cercate dai consumatori perché ci si starà già preparando per la primavera. Una disfasia che non giova a nessuno, se non (come ha fatto finora) ai category killer che hanno saputo inventarsi un assortimento sfaccettato e dinamico, dove si può trovare quel che serve praticamente in ogni giorno dell'anno. Un modello che richiede un ripensamento radicale del sistema del mass market (e del tessile e moda in primis) anche perché sta avendo impatti importanti sul comparto distributivo, in particolare sulla crisi del commercio tradizionale, il più radicato nel territorio italiano.

A che ora compriamo

L'OPINIONE DI GIANLUCA DIEGOLI

ESPERTO DI MARKETING DIGITALE, MARKETING TRANSFORMATION, RETAIL ED E-COMMERCE

Sabato pomeriggio è il momento del centro (commerciale o cittadino), con tutto quello che comporta: la lotta per i parcheggi, la fiumana di famiglie e ragazzini, le resse ai camerini o nei negozi di specialità gastronomiche. Al lunedì, invece, i negozi sono chiusi oppure vuoti, ma contemporaneamente milioni di carrelli online si riempiono. Da anni ci raccontiamo la rivalità tra online e offline come una rivalità di canali, ma i numeri suggeriscono qualcosa di più banale ma, tutto sommato, proprio per questo interessante: **online e offline non si contendono i clienti, si dividono le ore del giorno**, in uno spaccato che ci dà il senso di una omnicanalità matura e funzionale sempre più apprezzata e praticata da chi acquista. Secondo **CBRE Research** e **IGD SIIQ**, il picco di affluenza nei centri commerciali italiani si concentra tra le 16 e le 19 del sabato, con la domenica pomeriggio come secondo tempo del rito. Nel 2025, l'**Osservatorio CNCC-EY** registra perfino un leggero aumento dell'affluenza (+0,8%): **lo shopping del week-end sembra sopravvivere** benone nonostante le fosche previsioni post-Covid. Online la settimana segue tutto un altro ritmo. I dati di **Human Highway**, basati su varie fonti, combinando le dichiarazioni di utenti con le rilevazioni delle transazioni su **Amazon** e **PayPal**, mostrano che il **mercoledì è il giorno più concentrato per valore complessivo di acquisti** (il suo indice è al 110 della media globale), seguito dal giovedì (109) e dal lunedì (106). Il sabato, invece, è l'ultimo giorno per importanza dell'online, con un indice di 84, e la domenica non fa tanto meglio. **E tra i giorni della settimana c'è un dualismo interessante.** Il lunedì è il giorno della massa: tanti acquirenti attivi (il massimo della settimana) ma scontrini online più leggeri della media e concentrati sui prodotti. Saranno concentrati al lunedì gli acquisti "di routine" della settimana? Il mercoledì, invece, conta meno clienti, ma scontrini più alti e quindi valore totale più elevato. Sarà che inizia ad avvicinarsi il pensiero al week-end con i suoi acquisti di esperienze, viaggi e prenotazioni a scontrino più elevato? Possiamo fare solo delle ipotesi, ma dal mercoledì in poi il numero di acquirenti dei servizi cresce, raggiungendo il massimo settimanale al sabato, lo stesso giorno dello shopping fisico. Evidentemente per i servizi una modalità non esclude l'altra: un'occhiata alla vetrina e un'altra ad **Airbnb**. Di sicuro quando i parcheggi si riempiono, gli shop

online di prodotti si svuotano e viceversa.

Non si può quindi parlare di concorrenza ma di una specie di sincronizzazione naturale, basata sulle esigenze, le abitudini e la comodità percepita dalle persone.

E c'entra prepotentemente il "valore d'uso" intrinseco e psicologico che i due tipi di acquisto rappresentano al di là della mera transazione commerciale: la praticità per l'online, l'esperienza per l'offline. L'esperienza fisica di acquisto viene preferita quando è accompagnata dal tempo libero, da godere senza fretta. Per il resto, sembrano dire i consumatori, c'è l'e-commerce.

La giornata digitale è scandita come un orario d'ufficio. Il valore delle transazioni sale dalle 10 alle 12 – picco mattutino dei prodotti – poi si sposta verso la pausa pranzo, quando invece emergono i servizi: viaggi, ristoranti, esperienze, biglietti. Dalle 15 alle 18 tornano protagonisti i prodotti. Sembra che l'e-commerce di servizi richieda tempi più rilassati, in pausa pranzo. Ma è solo un'ipotesi. E se già dopo le 19 l'acquisto online rallenta, verso le 22 quasi si ferma. Il mito dello **shopping compulsivo notturno** – il tap d'impulso da smartphone davanti a una serie TV – è **smentito dai dati**: la notte è il deserto dell'e-commerce, anche a valore di transato. Tra mezzanotte e le sei si registra meno dell'1% del valore complessivo degli acquisti. L'e-commerce degli italiani, semmai lo è mai stato, non è più evasione ma routine: si compra mentre si lavora, non dopo. La media nazionale nasconde perfino delle **sfumature di genere**. Le donne sono più attive digitalmente tra le 10 e le 17, con un picco alle 17 (indice 192). Gli uomini, invece, emergono come maggioranza solo la sera, con un picco alle 19 (208). Anche su questi dati quantitativi le interpretazioni possono essere molteplici e soggettive. Tuttavia è possibile che il carico di lavoro femminile legato alla famiglia e al partner si sia spostato dall'offline all'online, in una routine che durante il giorno è digitale e la sera a casa torna a essere fisica, e lontano dagli shop online. In sintesi: l'e-commerce non ha rubato clienti ai negozi, ha rubato loro il tempo. Ha diluito la loro spesa dal week-end all'intera settimana. Forse è questo, più che la tecnologia, il vero segnale: **compriamo mentre lavoriamo, ottimizziamo tempo in continuazione.** Il sabato pomeriggio, in fila alla cassa di un negozio, e il mercoledì mattina, davanti a uno store online, sono due scene diverse di un film con lo stesso protagonista. Il consumatore non ha scelto **dove** comprare: ha solo deciso **quando** farlo.

L'elogio dell'imperfezione sta conquistando il mondo

L'OPINIONE DI MANUELA SORESSI

GIORNALISTA PROFESSIONISTA, ESPERTA DI CONSUMI E FOOD & BEVERAGE, CONSULENTE DI COMUNICAZIONE CORPORATE

Imperfetti si nasce. E spesso anche si diventa. Ma oggi non è più un problema. In un mondo iper-competitivo, dove per ogni cosa c'è una giuria (spesso fatta di inesperti) pronta a dare i voti, esiste una "via d'uscita" sicura ed efficace per togliersi dalla battaglia della competizione a ogni costo: è l'elogio dell'imperfezione, appunto. Sostenibile e tangibile. Inclusivo e rassicurante. E anche ribelle nel rivendicare il diritto all'errore e all'imprecisione, scardinando le regole del "bello e ben fatto" su cui si fonda tanta storia, tanta realtà e tanta narrazione, in particolare del made in Italy. Anche per questo **l'elogio dell'imperfezione sta conquistando il mondo**: sui social spopolano le ricette venute male e le "torte più malriuscite della storia", in una gara a chi le fa peggio e a chi è più sarcastico o cinico nel commentarle.

Allo stesso modo nel fuoricasa, dopo lo storico Negrone sbagliato, ora è il momento di tante ricette presentate come "sbagliate", che finiscono con orgoglio nei menu di tanti ristoranti, pizzerie e truck di street food (come la Margherita, il croccché o il gaufre), e che incuriosiscono sommando l'effetto sorpresa al tocco magico della serendipity. Dunque, in una società sempre più informale un numero crescente di persone si sente libera non solo di accettare ma anche di celebrare le proprie imperfezioni. Il mondo del largo consumo si è accorto da tempo di questo fenomeno. Lo conferma il fiorire di prodotti che si vantano di essere imperfetti, collocandosi così in modo empatico con un consumatore che tale (evidentemente) si sente. O che comunque ha messo l'imperfezione tra i pregi anziché tra i difetti.

Ad aprire la strada all'imperfezione nel mass market sono stati i prodotti ortofrutticoli "brutti ma buoni", quelli che, solo a causa di difetti estetici, sono stati per decenni tenuti al di fuori dai circuiti commerciali. Portarli nella GDO e dar loro piena dignità, evidenziandone le caratteristiche e il valore, è stato, dunque, un atto di coraggio e di consapevolezza,

che si è inserito nella ricerca di una maggiore sostenibilità della filiera agroalimentare e che ha fatto leva sull'apertura dei consumatori a fare scelte più "noumeniche" e meno "fenomeniche". Un'evoluzione di quello che si è fatto per anni negli spacci delle aziende, dove si dava una seconda opportunità ai prodotti di seconda scelta o di scarto, spesso tali solo per etichette sbagliate, stock sovradimensionati o confezioni difettate. Ed è significativo che oggi questi prodotti si trovino anche in alcune catene della GDO, sia food che non food (da Ikea a Maison du Monde), evidenziati e valorizzati come autentiche occasioni per l'ottimo rapporto qualità/prezzo.

L'elogio dell'imperfezione sta conquistando il mondo: sui social spopolano le ricette venute male e le "torte più malriuscite della storia", in una gara a chi le fa peggio e a chi è più sarcastico o cinico nel commentarle.



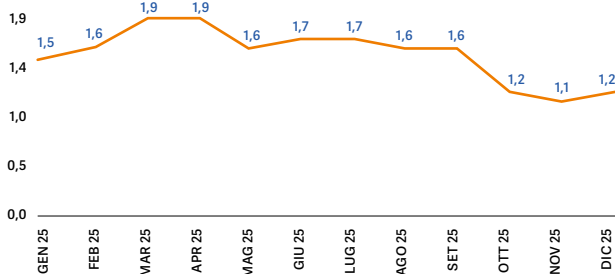
Zoom ISTAT

A cura di Samanta Correale e Jacopo Maggini

▼ **PREZZI AL CONSUMO**

Inflazione in lieve accelerazione nel 2025

Fonte: indice tendenziale NIC dei Prezzi al consumo - Istat

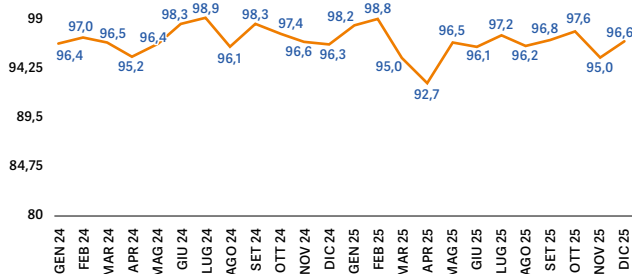


Nella media 2025, i prezzi al consumo risultano cresciuti dell'1,5% rispetto all'anno precedente, in accelerazione rispetto al dato registrato nel 2024 (+1,0%). Sull'andamento dell'inflazione media annua pesa la dinamica dei prezzi dei beni energetici regolamentati (+16,2% da -0,2% del 2024), degli Energetici non regolamentati (-3,8% da -11,3%) e quella dei beni alimentari non lavorati (+3,4% da +2,3%). Rallenta, seppure lievemente, l'inflazione di fondo che nel 2025 si attesta a +1,9% (da +2,0% del 2024).

▼ **CLIMA DI FIDUCIA DEI CONSUMATORI**

La fiducia dei consumatori è leggermente in calo nel 2025 ma si riprende verso la fine dell'anno

Fonte: clima di fiducia dei consumatori - Istat

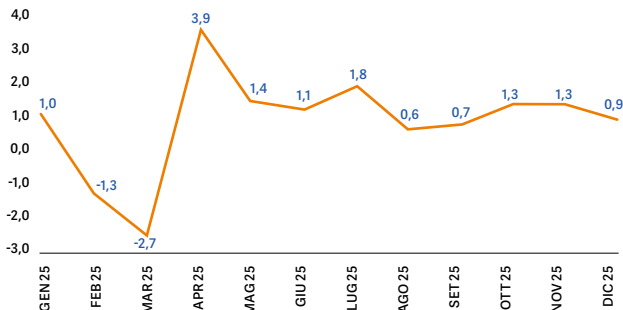


Nel 2025 la fiducia dei consumatori resta nel complesso in linea con il 2024. Dopo il forte calo di aprile, legato al peggioramento delle attese sull'economia italiana e sull'opportunità di risparmiare, l'indice registra una nuova flessione a novembre 2025 ma dopo torna ad aumentare. Migliorano quasi tutte le componenti, mentre restano deboli le valutazioni sull'economia dell'Italia e sul risparmio. Tra le imprese manifatturiere attive sui mercati esteri diminuisce la quota di aziende in difficoltà.

▼ **VENDITE DEL COMMERCIO AL DETTAGLIO**

Nel 2025 vendite al dettaglio lievemente in calo a volume

Fonte: indice tendenziale dei dati grezzi relativi alle Vendite del commercio al dettaglio - Istat

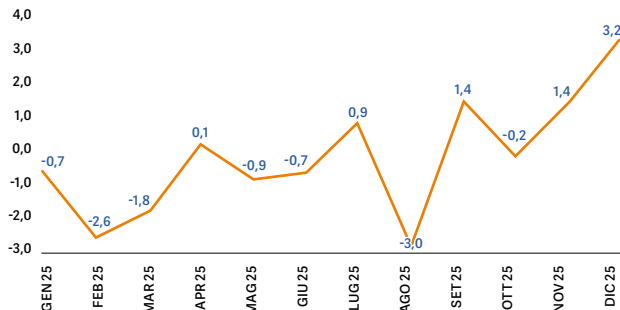


Nel complesso del 2025 le vendite al dettaglio in valore crescono dello 0,8% rispetto all'anno precedente, mentre sono in calo i volumi (-0,6%). Le vendite dei beni alimentari in valore sono in crescita mentre quelle dei beni non alimentari restano stazionarie; per i volumi si registra una diminuzione per entrambi i comparti. Nella media dell'anno appena concluso, tra le forme distributive, vi è un aumento delle vendite in valore nella grande distribuzione, soprattutto nei discount alimentari, e nel commercio elettronico, mentre sono in diminuzione quelle relative agli altri canali di vendita.

▼ **PRODUZIONE INDUSTRIALE**

Il 2025 leggermente in calo, in crescita solo l'energia

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



A consuntivo del 2025, al netto degli effetti di calendario, la produzione industriale flette dello 0,2%. Tra i principali raggruppamenti di industrie, solamente per l'energia si registra un incremento nel complesso del 2025. Nell'ambito della manifattura, le industrie farmaceutiche e alimentari, la fabbricazione di computer e di prodotti di elettronica registrano la maggiore crescita rispetto all'anno precedente, mentre le flessioni più ampie caratterizzano le industrie tessili, abbigliamento, pelli e accessori e la fabbricazione di mezzi di trasporto.

Pessimismo non troppo cosmico

La riduzione del reddito pro capite e del potere d'acquisto per molte famiglie italiane è un dato di fatto consolidato negli ultimi anni lungo la Penisola, tanto da portarle a ridurre le spese per la ristorazione fuori casa o anche per il semplice piacere di acquistare qualcosa. Ma si intravedono timidi spiragli di fiducia e ottimismo per il 2026, come testimoniano le previsioni di crescita del Pil e dei consumi

I valori guida degli italiani

rispetto
50%

responsabilità
46%

libertà
41%

ricchezza
10%

ambizione
8%

successo sociale
7%

carriera
7%

-7% la riduzione nel ventennio 2003-2023 del reddito disponibile lordo pro-capite

-5,5% la riduzione della ricchezza netta pro-capite nell'ultimo decennio

-10% la perdita del potere di acquisto degli italiani tra il 2019 e il 2024

-2,2% la riduzione della spesa per la ristorazione nei primi mesi del 2025 rispetto al 2024

26% gli italiani che condividono l'intenzione di smettere o diminuire l'abitudine a fare spese per il solo piacere di comprare qualcosa

Qualche numero in più riguardo al futuro

+0,8%

la crescita del Pil prevista in Italia nel 2026

+0,9%

l'aumento dell'occupazione previsto nel 2026

6,1%

il tasso a cui dovrebbe scendere la disoccupazione in Italia nel 2026

+0,9%

la ripresa dei consumi prevista nel 2026

1,4%

il tasso di inflazione previsto nel 2026

+2,7%

l'aumento degli investimenti atteso nel 2026

Innovare per restare competitivi

I comportamenti d'acquisto evolvono così come le aspettative dei consumatori mentre le normative pensate per assicurare maggiore trasparenza, sicurezza e accesso alle informazioni, nel food come nel non food, si fanno più stringenti. In questo contesto, restare competitivi significa saper affrontare il cambiamento: investire nell'innovazione e adottare soluzioni tecnologiche capaci di rendere più efficienti i processi e più chiara la comunicazione lungo la filiera. GS1 accompagna le aziende del largo consumo, del mondo healthcare e fashion in questa evoluzione con i suoi standard

Innovazione

- 56 Le direttrici dell'innovazione
- 64 L'evoluzione degli standard GS1
- 86 Digitalizzazione, si può fare di più
- 100 I diversi volti dell'e-commerce B2B



I cambiamenti, le tendenze e i nuovi modelli che stanno trasformando il modo in cui viviamo e lavoriamo.

Naviga il tema **Innovazione** su tendenzeonline.info





Le direttrici dell'innovazione

Se a livello globale GS1 mette a fuoco la sua strategia quinquennale per il futuro del commercio globale concentrandosi su dati affidabili, GS1 Italy punta sulla collaborazione e la comunicazione. E così l'house organ e web magazine Tendenze online è protagonista di un rebranding per migliorare la user experience e dare più valore ai contenuti

GS1, l'organizzazione globale senza scopo di lucro conosciuta per il codice a barre – di cui anche GS1 Italy è parte – ha lanciato la sua **Vision 2030, una strategia quinquennale progettata per aiutare le imprese a crescere, innovare e soddisfare le richieste normative** nell'attuale contesto mondiale sempre più basato sui dati, approvata all'unanimità da tutte le organizzazioni GS1 nazionali in occasione dell'Assemblea generale GS1 a Mumbai, in India, lo scorso maggio 2025. In un mondo sempre più plasmato dalla trasformazione digitale e dall'intelligenza artificiale, le aziende di tutti i settori devono affrontare nuove sfide. Questo significa:

- **Supportare le imprese, di ogni dimensione, nell'introduzione dei loro prodotti sul mercato** e nel soddisfare le mutevoli aspettative.
- **Facilitare la condivisione di informazioni accurate** con clienti e partner.
- **Sostenere filiere più sicure e trasparenti**, dall'azienda agricola alla fabbrica, dallo scaffale alla cura del paziente.
- **Consentire alle aziende e alle filiere di raggiungere gli obiettivi di sostenibilità** e costruire sistemi più responsabili.

In un'economia sempre più dominata dall'intelligenza artificiale, la qualità dei dati non è un elemento facoltativo, ma essenziale. Per questo la Vision 2030 di GS1 si concentra sui **dati affidabili**: quando i

dati sono attendibili e condivisibili senza frizioni, le opportunità di innovazione e gli effetti positivi si moltiplicano per aziende, pazienti, consumatori e la società intera.

Solution Partner Program 2025

Favorire la connessione tra esperienze, tecnologie e persone, mostrando come gli standard GS1 rappresentano **un linguaggio comune capace di abilitare collaborazione, tracciabilità e fiducia nelle filiere di tutti i settori**, dalla logistica alla produzione, dal retail all'e-commerce. È con questo obiettivo che GS1 Italy ha organizzato la terza edizione del **Solution Partner Day**, l'evento annuale dedicato alle imprese che aderiscono al suo **Solution Partner Program**, una **community che riunisce 40 provider tecnologici** che ogni giorno si impegnano per costruire un ecosistema di business più efficiente, trasparente e sostenibile, grazie agli standard GS1.

Il tema scelto per la terza edizione **“Connettere sistemi, generare fiducia, abilitare il cambiamento”** ha posto l'accento sulla necessità di promuovere un'innovazione non solo tecnologica, ma anche relazionale, sostenibile e condivisa. «La diffusione dei nostri standard è il motore che abilita una vera innovazione. Un cambiamento che non può prescindere dalla collaborazione e dalla fiducia generate dai provider che partecipano al Solution Partner Program di GS1 Italy, veri e propri attori chiave per l'automazione e la trasparenza

delle filiere» ha sottolineato **Bruno Aceto**, Ceo di **GSI Italy** nel suo intervento di apertura. Nel 2025, infatti, è aumentato il numero dei solution provider che aderiscono al **Solution Partner Program di GSI Italy**, che riunisce oggi 40 provider tecnologici che adottano e promuovono gli standard GSI, contribuendo a diffondere efficienza, interoperabilità e innovazione lungo le filiere. Sono aumentate, poi, anche le iniziative attivate per rafforzare il dialogo e la collaborazione. È nato, infatti, “**Partner in Code**”, il talk dedicato alle esperienze concrete di utilizzo degli standard GSI; sono stati pubblicati nuovi case study per far comprendere il reale valore degli standard e attivati nuovi gruppi di interesse su **Digital Product Passport (DPP)** e il **regolamento EUDR**, che si affiancano ai gruppi di lavoro già attivi sull’Electronic Product Code (EPC), sulla migrazione al codice a barre 2D, sull’EPCIS (Electronic Product Code Information Services, lo standard GSI per la tracciabilità in tempo reale) e sugli adempimenti che riguardano il settore sanitario. L’obiettivo di **GSI Italy** per il 2026 è consolidare e ampliare le attività dei gruppi di lavoro, proporre nuovi appuntamenti per il talk “**Partner in Code**”, rafforzare la comunicazione e la collaborazione con la community e con gli end-user.

Nuovo volto per Tendenze

Nato come bimestrale cartaceo nel 1994 e divenuto cinque anni più tardi un vero magazine divulgativo, **Tendenze online** sbarca sul web nel 2006. Da allora ha sempre cercato di onorare la propria missione: **contribuire a interpretare il mondo del largo consumo, i consumi e l’economia italiana** attraverso uno stile divulgativo e un tono di voce autorevoli e imparziali ma anche snelli e informali. **Tendenze online** - arricchitosi nel tempo della newsletter quindicinale **Tendenze Journal** e, dal 2011, della pubblicazione annuale **Un anno di Tendenze** - ha raccontato il cambiamento e le sfide che la realtà economica, l’innovazione e la tecnologia hanno posto e pongono alle imprese, ai consumatori e al sistema Italia. Raccontare l’evoluzione, tuttavia, implica inevitabilmente la necessità e la volontà di evolversi a propria volta: è con questo spirito che **GSI Italy** ha scelto

La diffusione dei nostri standard è il motore che abilita una vera innovazione. Un cambiamento che non può prescindere dalla collaborazione e dalla fiducia.

Bruno Aceto
Ceo di **GSI Italy**

di ricercare un nuovo modo di intendere e di proporre Tendenze online. Il progetto di redesign è nato nel 2023 e si è sviluppato lungo tutto il 2024: un lavoro profondo e complesso, che intendeva andare ben oltre un semplice restyling di facciata. L’intento è stato da subito chiaro: ripensare l’**identità digitale** e la **user experience (UX)** di **Tendenze online**, ottimizzarlo al meglio per qualunque dispositivo e renderlo ancora più impattante dal punto di vista dei contenuti. Il progetto di redesign del webmagazine - che ritrova la sua denominazione originale, **Tendenze** - si è sviluppato a partire da una rete di macro obiettivi specifici, individuati attraverso un confronto diretto tanto con il team interno di **GSI Italy** quanto e soprattutto con i lettori stessi. Un approccio che ha voluto confermare la **centralità degli utenti** e, al tempo stesso, ha cercato di evitare interventi magari “belli da vedere” ma nella pratica poco funzionali. L’analisi degli obiettivi è iniziata individuando quelli che erano percepiti come i **punti di forza della testata**: la capillarità degli argomenti trattati, la tempestività, l’indipendenza, l’autorevolezza, la credibilità e l’oggettività. Il redesign si è dunque assunto il compito di valorizzare al massimo queste caratteristiche e da qui, infatti, è stata costruita la mappa delle aree di intervento più significative. In particolare:

- **Un accesso completo ai contenuti da qualunque touch point**, che fosse in grado di rendere fruibile ovunque l’offerta editoriale ed evidenziare le connessioni tra i diversi temi trattati, i contributi degli autori, gli eventi e i servizi di **GSI Italy**. Ogni tipologia di contenuto (articoli, opinioni, numeri, dossier, video ecc.) ha le sue specificità e risponde a obiettivi di comunicazione

40

il numero di provider che aderiscono al **Solution Partner Program di GSI**

[Visita il sito di GSI Italy](#)
per saperne di più sul suo
Solution Partner Program
e i provider che ne fanno parte.

In un'economia sempre più dominata dall'intelligenza artificiale, la qualità dei dati non è un elemento facoltativo, ma essenziale.

distinti, quali informare, divulgare e approfondire: era necessario sviluppare la miglior UX per ciascuna di esse.

- **Maggiore razionalità nella definizione delle tematiche trattate.** La nuova struttura di Tendenze ruota attorno alla centralità di cinque temi considerati identitari per GS1 Italy: economia e consumi, innovazione, logistica, retail e brand e sostenibilità.

Anche il team di GS1 Italy si era posto degli obiettivi, riassumibili in due cantieri principali:

- **Consolidare il brand positioning** per rafforzare l'appartenenza del magazine all'ecosistema GS1 Italy: questo perché non a tutti i lettori era immediatamente chiara la relazione tra Tendenze e GS1 Italy.
- Il team di redazione, inoltre, chiedeva **maggiore flessibilità e intuitività nella creazione dei contenuti attraverso il CMS**: strumenti e flussi di lavoro migliori, dunque, che permettessero di strutturare processi più efficienti e sostenibili.

Web app rinnovata per GS1

“GS1 Story – Storia di un prodotto tracciato e sicuro” non è solo un nome accattivante per una web app, ma il risultato concreto di un lavoro di squadra a livello europeo. Diverse GS1, dalla Turchia al Regno Unito, dalla Norvegia alla Polonia e anche GS1 Italy, sotto l'egida di **GS1 in Europe**, hanno unito le forze per sviluppare questo progetto. L'idea è tanto semplice quanto ambiziosa: dare risposte chiare e utili alle aziende su come applicare al meglio gli **standard GS1** nei loro **processi**. Per 50 anni il codice a barre EAN-13 ha fatto un lavoro egregio, supportando le attività in punto cassa e la gestione in magazzino. Ma con l'arrivo del **QR code standard GS1**, le cose cambiano, e in meglio. Quest'ultimo, da codice per gli addetti ai lavori, diventa uno strumento potentissimo anche per i consumatori. La scansione, possibile anche attraverso la fotocamera di uno smartphone – senza la necessità di scaricare molteplici app – consente di ottenere le

informazioni aggiuntive fornite dall'azienda. La prospettiva, nemmeno tanto futura, è quella di avere una **filiera trasparente** a portata di click. Ed è qui che entra in gioco “GS1 Story – Storia di un prodotto tracciato e sicuro”. Questo **tool interattivo**, sviluppato con il supporto di Colla Studio, porta l'utente all'interno della filiera per mostrarne il suo funzionamento. Qui si trovano diversi scenari applicativi e risposte su come questo QR code standard GS1 opera, quali vantaggi concreti porta e a chi esattamente, il tutto raccontato in modo semplice e diretto, con pochi click. Che si tratti di un'azienda, di un distributore, o semplicemente di un consumatore, è **possibile accedere a una vista dedicata ai processi in cui si è coinvolti**. Questa prospettiva favorisce la comprensione dei benefici diretti per la propria realtà, oltre alla comprensione di come queste scelte possano influenzare e migliorare l'intero ecosistema. È un modo per capire concretamente l'impatto di questi standard nei processi reali (dal ricevimento della merce alla gestione a scaffale, dalle operazioni di cassa alla rintracciabilità) e di come stiano rendendo la filiera più trasparente e sicura per tutti [VEDIZOOM](#).

Competitività, innovazione e legalità della filiera

Il largo consumo in Italia rappresenta oltre 930 mila imprese, occupa 2,3 milioni di addetti e sviluppa un giro d'affari di circa 222 miliardi di euro, generando esportazioni per circa 81 miliardi di euro. Un comparto strategico, insomma, ma alle prese con una fase congiunturale delicata. Nasce da qui la necessità di serrare le fila, portando all'attenzione di governo e parlamento proposte concrete per rafforzare la competitività del settore e garantire un beneficio diretto ai consumatori. Con questo obiettivo il 25 ottobre 2025 si è svolto a Roma il primo **Forum nazionale del largo consumo**. Promosso da **Centromarca** e **IBC**, le associazioni che riuniscono l'industria di marca e dei beni di consumo, con il patrocinio del **Ministero delle Imprese e del Made in Italy** (Mimit), l'incontro ha riunito anche **Federdistribuzione**, **Confagricoltura** e **Assologistica**. In altre parole, tutti i protagonisti del carrello della spesa “tra scelte di politica economica e soluzioni per la filiera”, come recitava il tema dell'incontro.

Francesco Mutti, Presidente di Centromarca, ha sottolineato «l'urgenza di efficientare la nostra filiera per portare maggior valore e quindi lavorare insieme per formulare proposte concrete su tre filoni: competitività, innovazione e legalità». Ecco le più significative, contenute nel documento illustrato al Mimit.

- **Competitività:** l'obiettivo è favorire l'espansione dimensionale delle imprese e l'accesso a strumenti finanziari più efficaci. Le principali misure includono il supporto ai processi di merger & acquisition (fusioni e acquisizioni, ndr), incentivi alla managerializzazione delle PMI e la promozione di partenariati e reti tra imprese
- **Innovazione:** in un contesto che vede molte aziende ancora impegnate a completare la transizione digitale, per supportarle occorre rendere più accessibili gli strumenti e semplificare i processi burocratici. Tra gli interventi prioritari c'è la dematerializzazione dei documenti di trasporto attraverso l'EDI.
- **Legalità:** Centromarca e IBC sono in prima linea per un mercato più trasparente e sicuro, attraverso il contrasto alle pratiche commerciali sleali e la lotta alla contraffazione nel largo consumo. **Un impegno che implica l'adozione di strumenti digitali e sistemi di tracciabilità e un forte presidio nella sensibilizzazione del consumatore.**

ZOOM

Immagino, un sistema digitale in evoluzione

Il mercato evolve, e si differenziano anche le esigenze di digitalizzazione dei prodotti. **GS1 Italy Servizi** ha quindi strutturato **nuovi processi e funzionalità aggiuntive** che permettono di sfruttare al meglio **Immagino**, la piattaforma finalizzata alla cattura e alla condivisione delle immagini di prodotto e di tutte le informazioni presenti in etichetta. Gli aggiornamenti propongono nuove modalità per creare o arricchire il **gemello digitale** dei prodotti, garantendo sempre la massima qualità. Grazie a questi interventi, Immagino si presenta come la soluzione "disegnata" per **assecondare l'evoluzione del canale e-commerce**, che richiede maggiori informazioni e contenuti.

GS1 Italy Servizi ha progettato due nuove modalità alternative, per permettere alle aziende di inserire le referenze in Immagino sfruttando la grande agilità del servizio:

- **Immagino Self** permette di inviare direttamente le immagini digitali del prodotto a GS1 Italy Servizi; sarà poi il team di Immagino a convalidarle, integrale nella piattaforma e distribuirle ai partner.
- **Immagino Create** elabora gli elementi grafici del packaging e gli esecutivi di stampa per creare **rendering digitali fotorealistici e immagini ottimizzate**.

Con queste funzionalità aggiuntive di Immagino è possibile arricchire le anagrafiche di prodotto e potenziarne le capacità di conversione. Nello specifico:

- **Immagino Extra** permette di arricchire il set standard aggiungendo **fino a cinque foto esperienziali**.
- **Immagino Premium** offre servizi di **post-produzione**

approfondita (per esempio scontorno accurato, calibrazione specifica del colore, ricostruzione od ottimizzazione della forma del packaging per una geometria perfetta) e di **gestione avanzata delle immagini** (tramite set luci ottimizzato, rimozione di riflessi, pieghe e imperfezioni).

Infine, è disponibile anche **Immagino Mex**, un tool aggiuntivo della suite di Immagino che permette di:

- **Calcolare la space allocation** (l'assegnazione di spazi fisici a prodotti a scaffale).
- **Realizzare planogrammi** che contengono immagini accurate di tutti i prodotti.
- **Semplificare il processo di condivisione** dei planogrammi con clienti e fornitori.
- **Supportare il category management**.

Quali sono i vantaggi degli aggiornamenti di Immagino?

- **Velocità ed efficienza:** è ora possibile gestire più rapidamente l'inserimento e le revisioni delle schede prodotto e delle informazioni relative a categorie ad alta rotazione o nuovi settori (come moda, giocattoli e fai-da-te).
- **Sostenibilità e risparmio:** con la riduzione della movimentazione dei campioni fisici si abbattano i costi logistici e l'impatto ambientale.
- **Qualità dei contenuti:** grazie alle integrazioni grafiche è possibile creare immagini ottimizzate, render digitali e CGI per formulare un'offerta e-commerce più ricca e variegata.

«È la prima volta che si affronta il tema del carrello della spesa in modo strutturato. Per questo sottoponiamo al governo proposte concrete, a costo zero, che mettono al centro la competitività delle aziende, la digitalizzazione dei processi e il presidio della legalità» **Francesco Mutti**, Presidente di Centromarca.

L'importanza della formazione

Per inquadrare la realtà dell'industria italiana, **Flavio Ferretti**, Presidente di IBC, ha ricordato che circa 20 mila delle 37.500 aziende associate fatturano meno di un milione di euro. «Per questo una nostra mission è fare formazione e produrre **managerializzazione**. C'è bisogno anche di **modernizzare i processi**: in questo senso, basti citare gli standard GS1, che consentono alle aziende di ottenere importanti risparmi di costi». L'importante, nella sintesi conclusiva di **Vittorio Cino**, Direttore generale di Centromarca e IBC, è avere un approccio al carrello della spesa in termini di filiera. Questo comporta «implementare una politica industriale di lungo periodo, spingendo su competitività, sburocratizzazione e digitalizzazione. Solo un esempio: il QR code messo a disposizione da GS1 presenta una misura di efficienza tecnologica che impatta sull'Industria, la Distribuzione, la logistica e anche sul consumatore» .

20 mila

le aziende associate a IBC, su 37.500, che fatturano meno di un milione di euro

2,3 mln

gli addetti impiegati nel largo consumo in Italia

930 mila

le realtà che rappresentano il largo consumo in Italia

222 mld di euro

il giro d'affari generato dal largo consumo in Italia

Il QR code messo a disposizione da GS1 presenta una misura di efficienza tecnologica che impatta sull'Industria, la Distribuzione, la logistica e anche sul consumatore.

Vittorio Cino

Direttore generale di Centromarca e IBC

Pronti per una nuova trasformazione

L'OPINIONE DI FRANCESCO DEL PORTO

PRESIDENTE DI GSI ITALY E PRESIDENT REGION ITALY
E GLOBAL CHIEF CUSTOMER OFFICER DEL GRUPPO BARILLA

Lo scorso anno (2024, ndr) abbiamo celebrato i 50 anni dalla prima scansione di un codice a barre GSI, avvenuta nel 1974. All'epoca, forse, non avremmo potuto immaginare quanto quel gesto avrebbe trasformato il mondo. Oggi sappiamo che ha segnato l'inizio di una rivoluzione profonda nel modo di lavorare, produrre, scambiare e consumare. **E siamo pronti a vivere una nuova, e altrettanto significativa, trasformazione.**

La nostra epoca è attraversata da cambiamenti profondi e accelerati: l'economia, la tecnologia e la società evolvono rapidamente, e le imprese si trovano ad affrontare sfide sempre più complesse. I consumatori chiedono maggiore trasparenza e informazioni sui prodotti sempre più precise e puntuali. Le normative si fanno più esigenti.

I dati si moltiplicano e si frammentano.

L'intelligenza artificiale sta trasformando radicalmente il commercio, spingendoci a ridefinire il concetto stesso di innovazione.

In questo scenario così articolato, **GSI Italy non si è fermata al codice a barre.**

Abbiamo investito su basi solide e rafforzato un ecosistema di strumenti e soluzioni capaci di parlare il linguaggio dell'innovazione, della collaborazione e della sostenibilità.

Negli anni, infatti, noi di **GSI Italy** ci siamo concentrati sempre di più su servizi e consulenze:

abbiamo dato vita a **GSI Italy Servizi** – nata proprio per offrire alle imprese il giusto supporto nel processo di trasformazione digitale, transizione ecologica ed efficientamento – e abbiamo continuato a lavorare nell'ambito di **ECR Italia**, costantemente impegnata a tenere aperti vivaci tavoli di confronto e discussione per l'innovazione dei processi di filiera. Nessuno, però, può affrontare la complessità da solo: per questo crediamo che, per raggiungere nuovi livelli di efficienza e rafforzare l'intera community italiana, sia fondamentale una visione condivisa. Serve una governance comune, capace di riunire attorno a uno stesso tavolo le principali imprese del sistema, in un autentico esercizio di intelligenza collettiva: un approccio in grado di leggere il contesto, trasformare i dati in consapevolezza e la consapevolezza in azione.

Per affrontare questa transizione, abbiamo individuato **tre priorità strategiche:**

- **Digitalizzazione:** l'obiettivo è potenziare i sistemi per creare un linguaggio comune e condiviso, basato su dati interoperabili, abbracciando al tempo stesso il potere trasformativo dell'intelligenza artificiale.
- **Efficienza logistica:** è necessario ridurre sprechi, ottimizzare i processi e creare valore condiviso. Vogliamo identificare gli ambiti prioritari di intervento e promuovere soluzioni basate anche su modelli di elaborazione avanzati ed emergenti.
- **Sostenibilità:** perché non esiste un futuro possibile che non sia anche responsabile verso il pianeta.

Su questi tre pilastri, e su quello fondativo, per noi, della **collaborazione**, stiamo costruendo l'offerta di **GSI Italy**: dagli strumenti digitali per la gestione dei dati di prodotto, ai servizi per migliorare trasparenza e tracciabilità. In questo percorso, abbiamo già avviato una transizione importante, dettata dalle sfide del commercio contemporaneo: è iniziata una nuova rivoluzione, quella del codice 2D. **Il passaggio ai nuovi codici a barre 2D rappresenterà un momento epocale**, proprio come lo fu, nel 1974, l'introduzione del codice a barre. Dal 2027, il classico codice lineare sarà progressivamente sostituito dai nuovi QR code standard GSI, capaci di contenere molte più informazioni e di renderle immediatamente accessibili tramite smartphone o lettori intelligenti. A chiederlo sono i principali player globali del largo consumo. È un'iniziativa complessa, che coinvolgerà tutti gli attori della filiera – dall'Industria alla Distribuzione, fino ai solution provider – e che richiederà alcuni anni per essere pienamente realizzata. Ma i suoi effetti saranno dirompenti sul modo in cui i prodotti verranno distribuiti e commercializzati. **GSI Italy** è già al lavoro per supportare attivamente questa transizione, e non siamo soli. Molte realtà del nostro paese stanno collaborando con noi per portare i QR code standard GSI su tutti i prodotti a livello globale entro il 2027. **L'innovazione, oggi, è al tempo stesso una scelta e una necessità.** Sta a noi diventare promotori attivi del cambiamento, accompagnando chi sperimenta, corregge, insiste, nel lavoro quotidiano. **GSI Italy** può giocare un ruolo decisivo in questa trasformazione, unendo aziende, consumatori e istituzioni attorno a una fonte comune di fiducia e informazione. In fondo, dietro ogni codice, ogni dato, ogni tecnologia, ci sono persone che prendono decisioni. Il nostro impegno è supportarle affinché possano farlo nel modo più consapevole, efficace e sostenibile possibile. Perché il futuro non si programma: si accompagna. E noi siamo qui per questo.

Giocare per coinvolgere

L'OPINIONE DI STEFANIA BOLESO

ESPERTA DI MARKETING E COMUNICAZIONE, SI OCCUPA DI CONSULENZA E FORMAZIONE PER AZIENDE. È INOLTRE PROFESSORE A CONTRATTO PRESSO L'UNIVERSITÀ CATTOLICA

Il termine **gamification** indica l'applicazione di **logiche e meccaniche tipiche del gioco**, come punteggi, sfide, premi, classifiche e missioni, **a contesti non ludici**. L'obiettivo è stimolare il coinvolgimento, la partecipazione e la fidelizzazione.

Giocare attiva meccanismi psicologici profondi:

curiosità, senso di competenza, bisogno di riconoscimento e di ricompense. Le persone amano sentirsi parte di una sfida, vedere i propri progressi e ricevere riconoscimenti, anche simbolici.

Le applicazioni della gamification sono utilizzate da anni in contesti diversi per **incentivare comportamenti virtuosi, migliorare le abitudini lavorative e promuovere pratiche sostenibili**. Per esempio, SAP

(Systemanalyse Programmentwicklung, uno dei principali fornitori di software aziendali, ndr) ha realizzato un'app per incoraggiare i dipendenti a fare **car pooling**, un metodo di condivisione che abbina i dipendenti con percorsi e orari di pendolarismo simili e li incoraggia a viaggiare con lo stesso mezzo verso il luogo di lavoro, contribuendo così a ridurre l'impronta di carbonio aziendale.

Allo stesso modo, **Deloitte** ha impiegato la gamification nei suoi **programmi di formazione**, aumentando la partecipazione e riducendo l'abbandono del 50%.

Per le aziende, la gamification significa trasformare ogni interazione con il cliente in un'esperienza coinvolgente. Non si tratta solo di incentivare un comportamento, ma di costruire abitudini, senso di appartenenza e fidelizzazione nel tempo, creando un legame profondo tra brand e consumatori.

App come Duolingo e Headspace basano la propria efficacia proprio su queste dinamiche, rendendo l'apprendimento o la meditazione esperienze quotidiane, divertenti e gratificanti. In un mercato dove l'attenzione del consumatore è una risorsa sempre più scarsa, anche le aziende retail sono chiamate a trovare **nuovi modi per generare coinvolgimento e costruire relazioni durature**.

Integrare elementi di gioco nelle esperienze d'acquisto non significa solo premiare la fedeltà, ma anche creare abitudini, senso di appartenenza e desiderio di interazione. Inoltre, queste attività consentono ai brand di **raccogliere dati preziosi sui comportamenti dei clienti**, ottimizzando così le **strategie di marketing**.

Uno dei casi più conosciuti è probabilmente **Starbucks Rewards**, uno dei programmi fedeltà più "gamificati" al mondo, con oltre 34 milioni di utilizzatori solo negli Stati Uniti. L'app consente ai clienti di accumulare Star Points (punti stella, ndr), per ottenere bevande gratuite o vantaggi esclusivi ma anche per partecipare a mini-sfide periodiche, come "Buy three drinks this week, earn double stars" ("Acquista tre bevande questa settimana e raddoppia i tuoi punti stella", ndr), pensate per aumentare la frequenza d'acquisto.

Le missioni e i bonus sono personalizzati in base alle abitudini di consumo di ciascun cliente:

Starbucks utilizza i dati per offrire promozioni personalizzate localmente, creando programmi diversificati per ogni mercato e rafforzando al contempo il senso di comunità tra i clienti. Il risultato è un sistema che non si limita a premiare la fedeltà, ma la alimenta in modo dinamico e partecipativo, trasformando il semplice gesto di prendere un caffè in un'**esperienza interattiva e condivisa**.

Un altro esempio di successo è **Nike Run Club**, un'app che trasforma la corsa in un gioco coinvolgente e sociale. Tramite sfide, badge e allenamenti personalizzati, Nike incoraggia la costanza e la motivazione dei runner, rafforzando il senso di **appartenenza alla community**.

La forza della gamification oggi risiede nella capacità di connettere mondo fisico e digitale.

Le campagne più efficaci creano infatti continuità tra i canali: un utente può iniziare una sfida sullo smartphone, completarla in negozio e condividere i risultati sui social, generando un circolo virtuoso tra esperienza personale e visibilità del brand.

Uno dei primi esempi arriva dalla Corea del Sud con la **campagna Sunny Sale di E-Mart**, il più grande rivenditore al dettaglio del paese. Per aumentare le vendite nella fascia oraria meno frequentata, il retailer ha installato sculture che proiettavano un QR code visibile solo a mezzogiorno, quando il sole era nella posizione perfetta. Scansionandolo, i passanti ottenevano sconti e coupon da utilizzare in negozio o online. L'iniziativa ha trasformato un momento ordinario in un'esperienza interattiva, portando a un aumento di +25% nelle vendite durante la pausa pranzo e un incremento di +58% nelle iscrizioni al programma fedeltà.

Un altro caso recente è **Beauty Insider Challenges di Sephora**, evoluzione del programma fedeltà del retailer.

Attraverso sfide personalizzate legate ad acquisti, prove in negozio o attività digitali, i membri possono **guadagnare punti extra e premi**, trasformando la fidelizzazione in un'esperienza ludica e divertente. La sfida per i retailer non è limitarsi a inserire elementi di gioco, ma **progettare esperienze che rispecchino i valori e il posizionamento del brand**. Per mettere a punto una strategia di gamification efficace è opportuno quindi prevedere alcuni passaggi fondamentali:

- Definire **obiettivi** chiari e misurabili.
- Conoscere il proprio **target** in termini di bisogni, aspettative, competenze e motivazioni.
- Progettare **meccaniche semplici, intuitive e stimolanti** (punti, badge, sfide temporanee, classifiche).
- Offrire **premi proporzionati allo sforzo**, con sistemi a livelli per incentivare la partecipazione continuativa.
- Progettare l'**esperienza su più canali**, consentendo la partecipazione sia in negozio che online.
- **Monitorare e analizzare i dati** per valutare l'efficacia e adattare la strategia.

Le **principali metriche** per la valutazione dell'efficacia delle attività di gamification includono:

- **Tasso di partecipazione** e completamento delle sfide.
- **Tasso di conversione**, ovvero se e come gli utenti compiono azioni di valore (acquisti, iscrizioni alla newsletter).
- **Coinvolgimento (engagement)**, ovvero la frequenza e la profondità delle interazioni.
- **Tasso di customer retention** (o mantenimento del rapporto con il cliente), rappresentato dalla percentuale di clienti rimasti fedeli a un'azienda in un dato periodo.
- **Valore aggiunto generato nel ciclo di vita del cliente** (Customer lifetime value o CLV).
- **Soddisfazione utente**, da misurare tramite feedback e NPS (Net Promoter Score, ovvero l'indice che misura la probabilità che un cliente raccomandi un prodotto o servizio).

La gamification nel retail non è una moda passeggera, ma una leva strategica per trasformare

la relazione tra brand e consumatore.

In un'epoca in cui l'esperienza è la nuova moneta di scambio, le attività di gamification diventano una forma di linguaggio universale capace di attivare emozioni, favorire comportamenti desiderati e rafforzare la fedeltà alla marca. La loro efficacia dipende dalla capacità di creare esperienze coinvolgenti, personalizzate e coerenti con i valori e gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Per i retailer significa **passare da un modello centrato sulla vendita a uno fondato sulla partecipazione**: un modello in cui ogni interazione diventa un momento di scoperta, gratificazione e relazione.

La forza della gamification oggi risiede nella capacità di connettere mondo fisico e digitale.

Le campagne più efficaci creano infatti continuità tra i canali: un utente può iniziare una sfida sullo smartphone, completarla in negozio e condividere i risultati sui social, generando un circolo virtuoso tra esperienza personale e visibilità del brand.

L'evoluzione degli standard GS1

Di fronte a un mondo in continua mutazione, anche il codice a barre di GS1 si trasforma in codice 2D per consentire alle aziende di comunicare sempre più informazioni ai consumatori. Gli standard diventano sempre più importanti anche per le aziende che operano nei settori healthcare e della moda, per essere conformi alla direttiva anticontraffazione farmaco e al Digital Product Passport.

In un contesto economico, legislativo e sociale in rapidissima mutazione, le aziende si trovano oggi nella situazione di **dover comunicare verso l'esterno un numero sempre maggiore e più articolato di informazioni** di prodotto. Da un lato, infatti, le normative nazionali e sovranazionali impongono di dichiarare obbligatoriamente in etichetta alcuni dati legati, per esempio, alla tracciabilità delle materie prime e allo smaltimento del packaging. Dall'altro, al tempo stesso, quanto riportato sulla confezione di un prodotto è diventato un driver fondamentale che guida i consumatori nelle scelte di acquisto. L'attenzione alla salute, alla reputazione del marchio, alla sostenibilità delle materie prime e all'impatto ambientale di ciò che compriamo **ha un impatto decisivo sul modo in cui riempiamo il carrello della spesa.** Come veicolare questa mole di informazioni? **Le confezioni dei prodotti spesso non hanno sufficiente spazio** e il codice a barre tradizionale, dal canto suo, non è stato progettato per questo scopo. Ecco allora che **il barcode non abdica ma sceglie di evolversi. È nato da qui il progetto GS1 di passaggio dai codici a barre tradizionali (monodimensionali) a quelli a due dimensioni (2D)**, che possono includere più dati rispetto all'attuale codice a barre lineare EAN-13: parliamo del GTIN ma anche di data di scadenza, numero di lotto o numero di serie,

o ancora link per collegamenti a pagine web (con informazioni su ingredienti e allergeni, foto e video dei prodotti, recensioni, ecc.).

Una seconda rivoluzione che, nelle intenzioni di GS1, si compirà entro il 2027 e che è destinata a cambiare i paradigmi della comunicazione di prodotto. Questa transizione permetterà ai codici a barre bidimensionali GS1 – come il **QR code standard GS1, cioè un QR code equipaggiato con uno standard GS1 come il GS1 Digital Link** – di poter essere anche passati in cassa, abilitando nuovi casi d'uso, migliorando la gestione dei dati e facilitando la comunicazione con il consumatore.

Cos'è un QR code standard GS1 e come funziona

Un QR code standard GS1 non è semplicemente un normale codice QR, quindi un codice a barre bidimensionale composto da una matrice di quadratini neri su sfondo bianco che può essere letto rapidamente da smartphone e scanner. **La differenza principale risiede nella struttura dei dati e nel contesto di utilizzo:** mentre un normale QR code può codificare una varietà di informazioni generiche, **un QR code standard GS1 è specificamente progettato per seguire gli standard GS1, ampiamente utilizzati per la tracciabilità e la gestione della supply chain globale.** Questi codici speciali codificano dati specifici come il numero di

▼ FIGURA 1

Una scansione, infinite possibilità

DATI	CAPACITÀ	CODICE A BARRE	QR CODE	QR CODE STANDARD GS1
Contiene il GS1 GTIN	Abilita le scansioni nel punto vendita	✓	✗	✓
Può collegarsi a contenuti web	Crea percorsi dinamici e personalizzati per il consumatore ed esperienze di marca uniche	✗	✓	✓
Può contenere dati di produzione come numero di lotto e peso, secondo un formato strutturato condiviso	Favorisce l'efficienza attraverso miglioramenti dei processi tramite trasparenza dei dati, per esempio, il richiamo automatico dei prodotti e riduzione prezzi	✗	✗	✓
Può essere scansionato da diverse app per ottenere dati diversi	Diventa un gateway che può accedere a dati diversi a seconda del soggetto che lo scansiona	✗	✗	✓
Può contenere data di scadenza, secondo un formato strutturato condiviso	Per ridurre gli sprechi, ottimizzare le previsioni e la sicurezza dei consumatori	✗	✗	✓
Può contenere numero di serie individuale, secondo un formato strutturato condiviso	Consente richiami più efficaci e previene la contraffazione	✗	✗	✓
Dati ricercabili	Abilita la piena interoperabilità e aumenta la visibilità	✗	✗	✓

identificazione del prodotto (il GS1 GTIN), il numero di lotto, la data di scadenza e molte altre informazioni attraverso gli application identifier GS1. Il risultato? Un'identificazione univoca e standardizzata di prodotti e dati, valida in tutto il mondo [VEDI FIGURA 1](#).

**TRASFERIRE I CODICI A BARRE
FACCIAMO CHIAREZZA**
LEGGI IL DOSSIER A PAG. 81

Codici a barre: oltre il largo consumo

Il codice a barre non è solo per il largo consumo: la possibilità di trasferire le informazioni, e catturarle rapidamente e senza errori tramite una semplice scansione porta benefici a diversi settori. Nel **sanitario** per esempio, i GS1-128 e i GS1 DataMatrix sono i simboli più adottati per veicolare il **codice UDI** dei dispositivi medici, o sempre i GS1 DataMatrix da poco

introdotti anche in Italia per l'**identificazione e la gestione dell'anti-contraffazione dei farmaci** soggetti a prescrizione.

Altro settore in cui l'uso dei codici a barre è consolidato è quello della **logistica**: il **barcode ITF-14**, per l'identificazione dei colli, e il **GS1-128** per la codifica di colli e pallet, sono strumenti ormai diffusi per gestire al meglio l'inventario di magazzino e le spedizioni. In alternativa, o spesso complementari a questi simboli, nella logistica trovano grande utilizzo anche i tag **RFID** che permettono di riconoscere in maniera massiva le unità movimentate, sfruttando la radiofrequenza. In sintesi, strumenti diversi che possono soddisfare necessità diverse, nei vari settori, **ma che hanno un punto di partenza comune: la possibilità di rappresentare in formati strutturati l'identità univoca di un prodotto, e comunicarla secondo regole condivise e utilizzate in tutto il mondo.**

FONTE
GS1 UK "The Next generation of barcodes: QR codes powered by GS1"

Contrasto allo spreco alimentare con i codici 2D

L'ECR Community ha lanciato un nuovo rapporto dell'ECR Retail Loss dedicato quest'anno all'utilizzo dei **codici 2D e QR con data di scadenza incorporata** per contrastare lo spreco alimentare nella vendita al dettaglio quando causato da una gestione inefficiente delle scadenze dei prodotti. La poca visibilità d'insieme che i rivenditori hanno sul proprio inventario si traduce in perdite economiche per invenduto giunto o prossimo alla data di scadenza e, in alcuni paesi, in multe per non aver tolto le referenze dallo scaffale. In genere il monitoraggio viene effettuato manualmente dal personale del punto vendita con rischi di errori e dispendio di ore/uomo impiegate in questa mansione. Sull'argomento si sono confrontati oltre 60 esperti del settore, inclusi rappresentanti di 25 rivenditori e accademici di cinque università, e hanno elaborato il rapporto **"Scaling QR Codes with Embedded Date Codes"** (Diffondere i codici QR con data di scadenza incorporata), una roadmap delle **dieci condizioni che devono essere soddisfatte affinché questi standard possano diffondersi nei reparti di prodotti freschi e deperibili entro il 2030** garantendo una serie di vantaggi:

- Semplificazione della routine del negozio .
- Miglioramento della redditività delle categorie attraverso sconti dinamici basati sulla durata di conservazione rimanente.
- Riduzione dello spreco alimentare consentendo un rifornimento più intelligente.
- Possibilità per i sistemi POS di bloccare le vendite dei prodotti scaduti.

I codici a barre di nuova generazione come il codice QR basato sugli standard GS1 e il GS1 DataMatrix sono un vero punto di svolta per aiutare a bloccare la vendita di prodotti scaduti con dati aggiuntivi

Elena Tomanovich

Senior director industry engagement di GS1

Le **dieci condizioni critiche** necessarie per accelerare l'implementazione di questi standard e garantirne una diffusione efficace nel retail alimentare sono:

1. **Supportare i requisiti normativi:** i codici QR possono fungere da strumento essenziale per la conformità alle normative emergenti sulla sicurezza alimentare e la riduzione degli sprechi.
2. **Riduzione dello spreco alimentare come priorità strategica.** A tale scopo sono cruciali l'impegno del management e gli investimenti aziendali.
3. **Adozione degli standard 2D e QR a livello di settore** attraverso un accordo unanime tra rivenditori e organismi di settore (Industria e associazioni del largo consumo) con cui venga adottata un'unica lingua di trasmissione delle informazioni, attraverso gli standard GS1, lungo tutta la filiera.
4. **Nominare un responsabile interno (DRI):** assegnare a una singola figura la responsabilità diretta di implementare gli standard 2D/QR garantisce slancio e coordinamento tra aree aziendali e stakeholder esterni come i fornitori.
5. **Costruire un solido business case** sia per i rivenditori che per i loro fornitori, ovvero misurare il ROI e allocare costi e benefici per tutti gli stakeholder.
6. **Garantire l'aggiornamento tecnologico:** assicurarsi che tutti i sistemi, dai POS agli ERP, siano in grado di leggere e interpretare i dati dei QR code.
7. **Coinvolgere i team interni:** formare il personale e integrare l'uso dei QR code nelle routine quotidiane del magazzino e del punto vendita.
8. **Preparare fornitori e partner:** coinvolgere e supportare l'intera supply chain, dai produttori di etichette ai fornitori di prodotti freschi.
9. **Costruire la fiducia dei consumatori:** mostrare il valore aggiunto offerto dai QR codes, dall'accuratezza al check-out alle informazioni dettagliate sul prodotto.
10. **Pensare all'inclusività:** assicurare che i sistemi siano accessibili e funzionali per tutti gli utenti, inclusi i piccoli fornitori e gli acquirenti non digitalizzati.

Marchi e IG: tutela al tempo del QR code

Secondo il Rapporto Ismea-Qualivita, nel 2024 la Dop economy in Italia valeva 20,2 miliardi di euro alla produzione e 11,6 miliardi all'export. Un comparto decisamente rilevante, che necessita di tutela dei relativi marchi. Se n'è discusso in un recente webinar organizzato da Indicam, l'associazione italiana per la **tutela della proprietà intellettuale**, al quale ha preso parte un panel di giuristi, affiancati da **Vittorio Giordano**, Industry engagement specialist di **GS1 Italy**, che ha presentato il tema delle etichette dei prodotti.

Astrid Wiedersich Avena, Avvocata dello studio legale **De Tullio & Partners**, ha affrontato il tema della **tutela delle indicazioni geografiche** nella recente giurisprudenza italiana ed europea. Lo ha fatto illustrando un caso ancora pendente dinanzi la commissione ricorsi **Ueipo**, l'Ufficio dell'Unione europea per la proprietà intellettuale: quello relativo alla richiesta di registrazione, da parte del **Consorzio di tutela del formaggio Dop Salva Cremasco**, del marchio collettivo.

Duilio Cortassa, Avvocato dello studio legale **LJLex**, ha tracciato una panoramica del quadro normativo nel settore vitivinicolo. A livello UE la regolamentazione ha vissuto passaggi fondamentali nel 2008 con l'introduzione del sistema delle Dop (Denominazione di Origine Protetta)/Igp (Indicazione geografica protetta) per i vini e nel 2013 con l'OCM Unica (Organizzazione Comune dei Mercati). In Italia la normativa di riferimento è il **Testo Unico del Vino (legge 238/2016)**, che regola la filiera, dalla produzione alla promozione, sui principi di qualità, tracciabilità e sostenibilità.

«Le sfide per il settore vitivinicolo riguardano il green deal, le certificazioni ambientali, le innovazioni (dall'etichetta elettronica alla tracciabilità blockchain) e il rapporto con i mercati globali» afferma **Duilio Cortassa**, Avvocato dello studio legale **LJLex**.

Il tema della tutela del marchio nel settore vitivinicolo è stato al centro dell'intervento di **Marina Lanfranconi**, Avvocata e principal intellectual property & media law di **KPMG**. Qui il riferimento è la **Classificazione di Nizza**, che disciplina aspetti quali la capacità distintiva, la liceità, il rapporto tra marchi e indicazioni di origine, il concetto di affinità.

I codici QR non sono solo un aggiornamento tecnologico, rappresentano un cambiamento fondamentale nel modo in cui i rivenditori gestiscono freschezza, conformità e redditività

John Fonteijn
Presidente di ECR Retail Loss

Interessanti i casi concreti proposti: dalla somiglianza dei marchi "Alegra de Beronia" e "Alegro", che il Tribunale UE ha ritenuto non a rischio di confusione, ai casi di utilizzo dei nomi patronimici, che nel settore vitivinicolo possono avere minor valenza distintiva. Al di là delle questioni giuridiche che spesso li vedono protagonisti, **i prodotti di largo consumo hanno un'identità digitale**. Un tratto distintivo fondamentale, se consideriamo che ogni anno **solo in Italia vengono venduti circa 350 mila prodotti con codice a barre GS1**, che passano in cassa 29,3 miliardi di

Scopri Proceso Client

ZOOM

Standard GS1 per la conformità normativa

Le normative europee stanno chiedendo alle aziende una quantità crescente di dati di prodotto su etichettatura, sostenibilità, packaging, tracciabilità, ciclo di vita e altro ancora. La vera sfida oggi non è solo raccogliere queste informazioni, ma renderle condivisibili, accurate e aggiornate lungo l'intera catena del valore. Per farlo, è necessario far comunicare i sistemi informativi delle aziende riducendo al minimo l'intervento umano e permettere l'automazione dei processi di acquisizione, gestione e condivisione dei dati.

Gli standard GS1, in particolare quelli relativi alla condivisione dei dati (GDSN, EDI e EPCIS), **vengono aggiornati nei gruppi di lavoro quando il legislatore richiede agli operatori di condividere nuove informazioni**.

Esempi pratici:

- **Il regolamento europeo sulla deforestazione EUDR**: gli standard GS1 GDSN, EDI ed EPCIS consentono alle aziende di condividere in modo armonizzato le informazioni cruciali richieste dal Regolamento, come il codice doganale e il Reference Number della Dichiarazione di Dovuta Diligenza (DDS).
- **Il passaporto digitale di prodotto**: il DPP (acronimo di Digital Product Passport, ndr) è una raccolta di dati sul ciclo di vita del prodotto, accessibile elettronicamente tramite un data carrier collegato a un identificativo univoco. GS1 fornisce sia l'identificativo unico (GS1 GTIN) sia il data carrier (come un QR code standard GS1), assicurando che il DPP sia interoperabile, leggibile dalle macchine e conforme ai requisiti tecnici.

Adottare gli standard GS1 oggi significa quindi poter rispondere con velocità e precisione ai requisiti normativi in vigore, attesi e futuri.

volte generando 2,7 miliardi di scontrini. **Vittorio Giordano** ha illustrato l'evoluzione dell'etichetta con gli standard GS1: «Il codice a barre genera fiducia, favorisce l'interoperabilità e garantisce trasparenza e visibilità. Con il motore di ricerca Verified

by GS1, retailer e marketplace possono verificare la correttezza di un GS1 GTIN, ovvero il codice numerico univoco assegnato a ogni prodotto, e la sua identità, con le informazioni fornite dal brand. Il codice a barre 2D, poi, è un'opportunità per tutta

ZOOM

Scambio elettronico dei dati: nuovo Procedo Client

In un contesto di mercato che richiede sempre maggiore efficienza e rapidità, lo **scambio elettronico dei documenti** (Electronic Data Interchange o EDI) è diventato uno strumento necessario per le aziende che vogliono ottimizzare i processi, ridurre gli errori manuali e rafforzare la collaborazione lungo la filiera.

GS1 Italy Servizi, per supportare concretamente le aziende nella transizione digitale e nello scambio dei documenti del ciclo dell'ordine, ha sviluppato **Procedo Client**, un servizio online basato sullo standard EDI EURITMO. La piattaforma web Procedo Client permette di scambiare i documenti quali ordine, conferma d'ordine, avviso di spedizione, bolle di consegna e fattura in formato elettronico, automatico e sicuro, con tutti i fornitori italiani ed esteri collegati ad aziende italiane che richiedono questa gestione ai fornitori, senza la necessità di cambiare il sistema gestionale aziendale. Con 869 aziende utilizzatrici, 199 distributori collegabili e 371.890 documenti annui scambiati nel corso del 2024, Procedo si rivela uno strumento fondamentale per l'efficienza della filiera. A confermarlo sono anche i risultati di una survey, condotta da GS1 Italy Servizi, su un campione di 24 aziende che utilizzano la piattaforma. Il 62,5% degli intervistati esprime piena soddisfazione sul servizio Procedo in uso. Pienamente soddisfatte anche le aspettative iniziali per il 58,33% e addirittura superate per circa il 30%. Promosso anche il servizio di assistenza clienti di GS1 Italy

Servizi, considerato molto soddisfacente per il 54,17%. Un altro dato che emerge è la **semplicità della piattaforma**. Oltre l'83% del campione (il 41,67% che la definisce facile e un altro 41,67% molto facile) ritiene che l'utilizzo e l'accesso al servizio Procedo sia estremamente intuitivo. La frequenza di utilizzo vede una prevalenza di impiego quotidiano (37,50%) o più volte alla settimana (25%) a conferma della centralità di questo strumento nei processi operativi abituali. Un altro 16,67% usa Procedo settimanalmente e altrettanti mensilmente. I riscontri qualitativi si concentrano soprattutto sull'accelerazione e l'efficienza dei processi. In particolare, gli intervistati citano la maggiore velocità nella trasmissione dei dati e nell'analisi degli ordini e lo snellimento dei processi di caricamento degli ordini con la conseguente riduzione degli errori. A ciò si aggiunge un minor carico di lavoro per il Customer Service e la Logistica, oltre alla garanzia di essere conforme alle richieste dei clienti esteri per l'interscambio di documenti come DDT (documenti di trasporto, ndr) e fatture, aspetti cruciali per l'internazionalizzazione.

«L'elevato livello di soddisfazione e il riconoscimento dei benefici concreti come la riduzione degli errori e lo snellimento dei processi ci spingono a continuare a innovare per supportare al meglio la digitalizzazione della filiera», commenta **Giorgio Aramis**, Operations manager supply chain & EDI di GS1 Italy Servizi.

Un mondo di informazioni oltre l'identificazione

Il codice a barre GS1 è riconosciuto come strumento per l'identificazione efficiente delle merci, ma può essere utile anche per veicolare informazioni aggiuntive, necessarie per supportare altre applicazioni, per esempio la gestione della tracciabilità o l'anticontraffazione. Questo è reso possibile da una sintassi particolare, la **sintassi degli Application Identifier GS1**, utilizzata dai **barcode GS1-128** (la simbologia per l'identificare un collo e un'unità logistica) e **GS1 DataMatrix** (utile quando lo spazio è ridotto e le informazioni da codificare sono tante), e più recentemente adottata anche per la creazione dei GS1 Digital Link (gli indirizzi web con una struttura standard, che rendono possibili i collegamenti Internet a tutti i tipi di informazioni di prodotto).

Un Application Identifier GS1 (o AI, nella forma abbreviata) è una stringa di caratteri numerici, definita dallo standard GS1, utilizzata per introdurre un'informazione, definendone significato e formato. Gli AI, quindi, guidano la fase di creazione del barcode, **definendo la lunghezza e la tipologia di caratteri previsti per ogni informazione**, e al momento della scansione, permettendo di

riconoscere **quali sono le informazioni codificate nel simbolo** e la loro lunghezza.

Per esempio, tra gli AI più diffusi troviamo:

- **01** introduce il GS1 GTIN (Global Trade Item Number, la chiave GS1 usata per identificare i prodotti e i colli), secondo una struttura a lunghezza fissa di 14 cifre.
- **17** è seguito dalla data di scadenza, riportata con 6 caratteri numerici nel formato AAMMGG.
- **10** introduce il numero di lotto, con una struttura a lunghezza variabile massima di 20 caratteri alfa-numeric.

Per ciascun AI, è possibile riconoscere non solo il significato e il formato delle informazioni che introduce, ma anche le regole che definiscono come i diversi AI possono essere combinati (se, per esempio, ci sono delle combinazioni di AI obbligatorie da rispettare o se l'associazione di due AI non è consentita).

La lista degli AI è molto più lunga e in continua evoluzione, perché con gli aggiornamenti dello standard possono essere pubblicati nuovi Application Identifier GS1.

la filiera, in termini di coinvolgimento dei consumatori, tracciabilità, sostenibilità e circolarità, gestione dell'inventario, sicurezza e packaging esteso». Un esempio pratico del QR code standard GS1 è **Brindo** la soluzione di **GS1 Italy Servizi**, che permette di realizzare **l'etichetta digitale per le bottiglie di vino** tramite un **QR code standard GS1** apposto in etichetta così da adempiere alla normativa del **Reg. 2021/2117**. La norma impone l'obbligo di aggiunta della **dichiarazione nutrizionale** e dell'**elenco degli ingredienti per vini e vini aromatizzati**, che può avvenire sul pack o per via elettronica, mediante QR code con GS1 Digital Link **VEDIZOOM**.

Il GTIN entra in EPREL

L'**EPREL** (European Product Registry for Energy Labelling) è una banca dati completa istituita e gestita dalla Commissione europea. Il suo scopo principale è rendere facilmente disponibili le informazioni sulle prestazioni energetiche e ambientali di tutti i modelli di prodotti che riportano **l'etichetta energetica**: questi includono sia i prodotti per uso domestico sia quelli destinati al mercato business-to-business. Questa iniziativa si allinea con le richieste del **Regolamento Quadro sull'Etichettatura Energetica (UE) 2017/1369**. EPREL è stato concepito per **fornire ai consumatori informazioni dettagliate sull'efficienza energetica dei prodotti venduti nell'Unione europea**, ma serve anche a fornire alle autorità preposte alla sorveglianza del mercato un **accesso semplificato a documentazione di prodotto aggiuntiva**, non pubblica, e ai contatti dei fornitori. Il database copre un'ampia gamma di prodotti, inclusi elettrodomestici, sistemi di illuminazione e apparecchiature per il riscaldamento, nonché prodotti destinati al B2B.

I consumatori possono accedere alla banca dati per confrontare l'efficienza energetica di diversi prodotti prima dell'acquisto.

I produttori e gli importatori sono tenuti a registrare i loro prodotti in EPREL per rispettare le normative UE sull'etichettatura energetica.

La banca dati mira ad aumentare la trasparenza e ad aiutare i consumatori a compiere scelte più consapevoli, riducendo il consumo energetico e i costi.

L'accesso a questo database è molto importante per il mondo di marketplace

Il codice a barre 2D è un'opportunità per tutta la filiera, in termini di coinvolgimento dei consumatori, tracciabilità, sostenibilità e circolarità, gestione dell'inventario, sicurezza e packaging esteso

Vittorio Giordano

Industry engagement specialist di GS1 Italy

L'elevato livello di soddisfazione e il riconoscimento dei benefici concreti ci spingono a continuare a innovare per supportare al meglio la digitalizzazione della filiera

Giorgio Aramis

Operations manager supply chain & EDI di GS1 Italy Servizi

ed e-commerce, **rappresentando una preziosa fonte di informazioni sui prodotti e per accedere alla energy label (etichetta energetica) del prodotto**. È capitato in passato che l'allineamento tra i due database non fosse ottimizzato, portando in alcuni casi ad avere sui cataloghi online etichette energetiche e schede tecniche non corrette o non del prodotto corretto, rispetto ai dati di EPREL. Questo ha sottolineato l'importanza di un identificativo di prodotto univoco comune tra i database per semplificare l'accesso alla banca dati. Per questo, grazie a oltre due anni di collaborazione tra GS1 e la Commissione europea, a partire dal 20 giugno 2025 è stata aggiornata la banca dati EPREL, con la possibilità per i produttori di **aggiungere il GS1 GTIN** (Global Trade Item Number, l'identificativo univoco di un prodotto nel sistema GS1) come attributo del prodotto. Il GTIN può essere aggiunto alla scheda prodotto sia nella fase di pubblicazione delle informazioni di nuovi prodotti, sia nell'editing di schede di prodotti già esistenti nel database. Inoltre, consumatori e terze parti che accedono all'interfaccia pubblica di EPREL dalla home page, potranno cercare i prodotti direttamente tramite il loro GTIN. Questo cambiamento rappresenta una grande opportunità sia per i marketplace ed e-commerce, che per i produttori. Infatti, le piattaforme online potranno accedere più rapidamente e in modo preciso alle informazioni del database EPREL tramite il GTIN, presente nelle schede

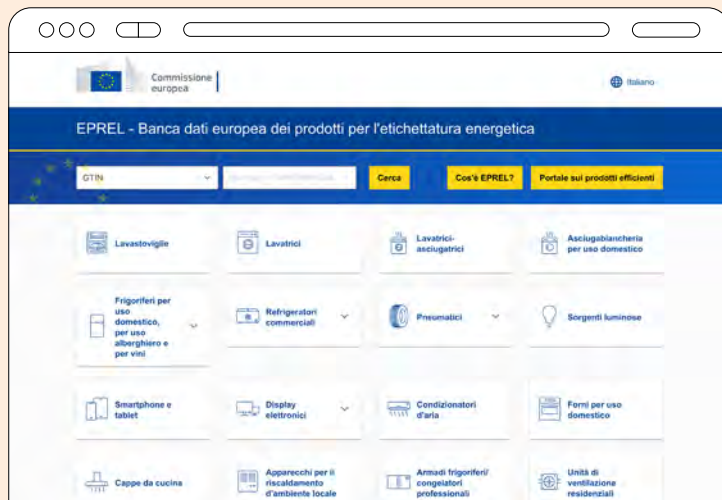
~350 mila
i prodotti con codice a barre GS1 venduti in Italia in un anno

869
le aziende che hanno utilizzato Procedo Client nel 2024

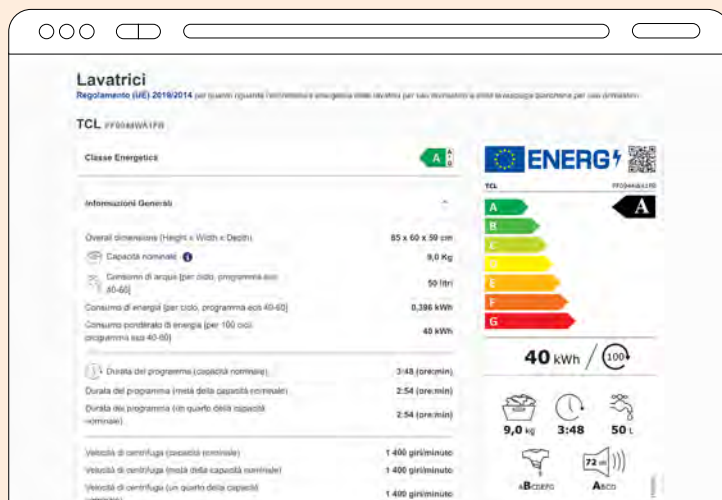
371.890
i documenti annuali scambiati nel corso del 2024 con Procedo Client

▼ FIGURA 2E3

La ricerca di GS1 GTIN e un esempio di etichetta energetica in EPREL



FONTE <https://eprel.ec.europa.eu/screen/home>



FONTE <https://eprel.ec.europa.eu/screen/product/washingmachines2019>

prodotto del loro catalogo, garantendo informazioni precise e sicure ai loro utenti. Naturalmente, anche i produttori traggono vantaggio dalla registrazione del GTIN nel database EPREL. Infatti, **in questo modo si garantisce che all'utente finale venga sempre mostrata l'etichetta di efficienza energetica corretta e la scheda tecnica del prodotto appropriata**, aumentando il livello di soddisfazione del cliente e riducendo reclami e resi. **VEDI FIGURA 2E3.**

Standard GS1 a supporto del regolamento UE sugli imballaggi

Il packaging svolge un ruolo fondamentale nella nostra vita quotidiana. Il suo impatto ambientale, soprattutto in tema di rifiuti e consumo di risorse, è oggetto di una crescente attenzione e si sta orientando verso pratiche di imballaggio più sostenibili. Una necessità indifferibile, se consideriamo che ogni europeo produce circa 190 kg di rifiuti da imballaggio all'anno.

L'Unione europea è in prima linea su questo fronte. A febbraio 2025 è entrato in vigore il regolamento UE sugli imballaggi e i rifiuti di imballaggio (PPWR - Packaging and Packaging Waste Regulation), una significativa spinta verso un'economia circolare. Tra i suoi obiettivi:

- Rendere tutti gli imballaggi riutilizzabili o riciclabili entro il 2030.
- Ridurre il rifiuto da imballaggio pro capite del 5% entro il 2030, 10% entro il 2035 e 15% entro il 2040 rispetto ai dati 2018.

Su questi temi **GS1 in Europe** ha realizzato due pubblicazioni al servizio delle aziende, chiamate a orientarsi in un panorama normativo in costante evoluzione.

Il primo documento è dedicato all'**utilizzo degli standard GS1 per supportare i casi d'utilizzo del riciclo in relazione al PPWR**. Gli standard GS1 hanno, infatti, un ruolo importante in più ambiti:

- Permettono di assegnare identificatori univoci a prodotti, documenti e luoghi, migliorando la visibilità della supply chain.
- Permettono la raccolta automatica di dati tramite codici 2D.
- Facilitano lo scambio elettronico di dati per migliorare velocità e precisione.

Tra le loro applicazioni pratiche il documento sottolinea:

- **Upstream:** identificazione dei componenti del pack con GTIN (Global Trade Item Number) e GLN (Global Location Number)
- **Downstream:** collegamento dei GTIN del packaging ai livelli gerarchici del prodotto per tracciabilità e reporting
- **Smistamento rifiuti:** utilizzo di tecnologie avanzate per identificare e separare i materiali del pack.

Gli standard GSI si traducono quindi in uno strumento essenziale per creare un linguaggio comune a supporto della **conformità normativa, sostenibilità ed efficienza lungo la filiera del packaging**. Sono già numerose le aziende che stanno implementando standard GSI per migliorare la sostenibilità.

- **GSI Austria** ha standardizzato i dati di pack per un produttore di carne, migliorando la tracciabilità e la conformità al PPWR.
- **GSI Denmark e GSI Netherlands** hanno sviluppato un servizio di dati per facilitare la conformità alle **normative** **EPR** (Extended Producer Responsibility – Responsabilità Estesa del Produttore).
- **GSI Germany** supporta l'automazione della valutazione della riciclabilità del pack attraverso scambi di dati standardizzati.

Il secondo diffuso da GSI in Europa è una **guida per l'implementazione dello standard GSI GDSN (Global Data Synchronisation Network) per lo scambio di informazioni sul packaging in Europa**. Lo studio supporta le aziende nel soddisfare i requisiti normativi – tra i quali il PPWR – e nel promuovere obiettivi di circolarità e sostenibilità. In sintesi, la guida contiene:

- Gli attributi fondamentali dei dati richiesti per la rendicontazione degli imballaggi in tutti i paesi europei.
- Spiegazioni chiare e indicazioni step-by-step su come strutturare e scambiare i dati sugli imballaggi tramite GDSN.
- Esempi di elementi di imballaggio, materiali e materiali compositi.
- Guida per i pallet non GTIN, compresi i casi d'uso e i dettagli pratici di implementazione.
- Supporto per la rendicontazione e la conformità dell'EPR.

Cresce lo scambio elettronico di documenti del ciclo ordine-pagamento

Il crescente ricorso all'EDI (Electronic Data Interchange) nel largo consumo in Italia è spinto dalla ricerca di maggiore efficienza nello scambio di documenti del ciclo ordine-pagamento. Lo conferma l'ottava edizione del **“Monitoraggio dell'uso dell'EDI nel largo consumo in Italia”**, realizzato da **GSI Italy** in collaborazione con la School of

L'aumento del numero di aziende che utilizzano l'EDI per gestire la comunicazione commerciale, riducendo errori e inefficienze, è una testimonianza del suo valore strategico nel migliorare la gestione delle risorse e dei flussi informativi. L'EDI non è una tecnologia di nicchia, ma una soluzione alla portata di tutti, qualunque sia la dimensione dell'azienda.

Andrea Ausili

Chief information officer & standard director di GSI Italy

Management del Politecnico di Milano. Nel 2023, le aziende del largo consumo che utilizzano l'EDI secondo gli standard GSI hanno raggiunto quota 8.132, segnando una crescita del 3%. Di queste, il 46% (3.740 imprese) ha adottato Euritmo, la soluzione web-EDI ideata da **GSI Italy** in particolare per le PMI e la più diffusa in Italia. **Complessivamente, nel 2023 sono stati scambiati 58,2 milioni di messaggi**. Le tre tipologie di messaggi più scambiate sono state:

- Fattura (INVOIC) con 15,9 milioni di scambi.
- Ordine (ORDERS) con 13,5 milioni di messaggi.
- Avviso di spedizione (DESADV) con quasi 13 milioni di scambi.

Dallo studio emerge una rilevante crescita dei messaggi logistici, a partire proprio dal DESADV che avanza del +8% nei messaggi e del +14% nelle transazioni. «Questo documento sta acquisendo maggiore importanza non solo per l'efficienza logistica, ma anche come veicolo ideale per il trasferimento di informazioni di natura regolamentare riguardanti i prodotti» spiega **Andrea Ausili**, Chief information officer & standard director di **GSI Italy**. «Basti pensare alla crescente attenzione alla tracciabilità delle merci e ai dati di sostenibilità richiesti dai regolamenti europei come EUDR e ESPR». L'aumento della diffusione dell'EDI nel largo consumo in Italia si è accompagnato con un utilizzo via via più articolato e completo da parte degli adopter. Se il 64% delle 13.621 relazioni registrate nel 2023 si trova ancora in una fase iniziale di utilizzo dell'EDI, ovvero limitato al solo scambio

di un solo documento - in primis la fattura (44%), poi l'ordine (35%) e l'avviso di spedizione (14%) - il restante 36% delle relazioni utilizza l'EDI in maniera avanzata, coinvolgendo da due a cinque tipologie di messaggi. Questa edizione del Monitoraggio, infatti, osserva da un lato la diminuzione delle relazioni "elementari" (-4%, in cui gli attori si scambiano almeno due messaggi, ORDERS & INVOIC o ORDERS & DESADV), dall'altro un incremento delle relazioni più mature e complete, ossia quelle che prevedono lo scambio dei tre documenti base - la "triade" principale del ciclo dell'ordine, cioè ordine e avviso di spedizione e fattura (ORDERS & DESADV & INVOIC).

VEDIZOOM

ZOOM

Con GS1 EDI Sofidel ottimizza i flussi con clienti e fornitori

L'espansione internazionale del **Gruppo Sofidel** - leader mondiale nella produzione di carta per uso igienico e domestico e noto per il brand Regina - ha fatto emergere **la necessità di ottenere informazioni commerciali accurate e tempestive e l'avvio di un progetto globale di trasformazione digitale.**

Sofidel ha quindi deciso di **adottare gli standard GS1 EDI** e sostituire i classici documenti commerciali, scambiati in formato cartaceo, con documenti elettronici standard per ordini d'acquisto e di pagamento, bolle di consegna e fatture digitali.

Per ottenere una visibilità completa della propria supply chain e ottimizzare i costi operativi, Sofidel si è affidata a **EDICOM** - solution provider accreditato dal Solution Partner Program di GS1 Italy - **per implementare una piattaforma EDI centralizzata, ottimizzare i processi commerciali e garantire comunicazioni rapide e sicure con tutti i partner commerciali.**

L'adozione di questa soluzione, che utilizza in larga misura lo standard EANCOM di GS1, ha consentito a Sofidel di accedere al sistema da remoto senza bisogno di installazioni locali, integrandosi perfettamente con l'infrastruttura ERP aziendale.

L'implementazione non si è fermata qui: EDICOM ha supportato Sofidel nell'utilizzo della piattaforma EDI anche per il sistema VMI (Vendor Managed Inventory), permettendo al brand di gestire direttamente gli stock dei clienti.

Ogni scambio commerciale di Sofidel è così diventato un flusso digitale: scalabile, automatizzato, tracciabile end-to-end. Grazie a questa integrazione, l'azienda ha eliminato totalmente le attività manuali, azzerato le rotture di stock e ridotto i costi legati all'uso della carta. Creando una connessione diretta e proattiva con i partner, **Sofidel ha dato vita a una supply chain automatizzata, leggibile e interoperabile a livello globale, che soddisfa anche i clienti digitali.**

GS1 TraceWay: la tracciabilità per tutti

GS1 TraceWay è una piattaforma interattiva, completamente **gratuita**, pensata per guidare le imprese nella progettazione e nell'implementazione del loro sistema di tracciabilità, fondata sugli **standard globali GS1**, già adottati da più di 2 milioni di imprese. L'obiettivo è demistificare la complessità, rendendo la tracciabilità comprensibile e attuabile per tutti, indipendentemente dalla propria conoscenza pregressa del settore. La piattaforma offre un percorso intuitivo che consente di:

- **Definire chiaramente gli obiettivi:** prima di addentrarsi nei dettagli tecnici, TraceWay aiuta a stabilire "cosa" si vuole realmente tracciare e "perché". Si tratta di monitorare l'origine delle materie prime, rintracciare un lotto specifico in caso di richiamo, o magari fornire informazioni dettagliate ai consumatori finali? Definire lo scopo è il primo passo, nonché la fase cruciale.
- **Identificare gli eventi chiave (Critical Tracking Events - CTEs):** la tracciabilità efficace si basa sulla raccolta di dati nei momenti giusti. Lo strumento guida nell'individuazione dei "punti salienti" della supply chain, quei momenti critici in cui è indispensabile registrare le informazioni (es. l'ingresso delle materie prime in magazzino, la fase di produzione, il confezionamento, la spedizione, la ricezione da parte del distributore, o la vendita al dettaglio).
- **Applicare gli standard GS1 (Key Data Elements - KDEs):** qui risiede il valore aggiunto di TraceWay. La piattaforma illustra in modo pratico come utilizzare i pilastri degli standard GS1 per catturare i "Key Data Elements" (gli elementi dati chiave) in ogni CTE. Non sono semplici acronimi, ma il fondamento di un sistema di comunicazione condiviso, come:
 - **Il GTIN (Global Trade Item Number)** assegna un'identità unica a ciascun prodotto o unità di vendita.
 - **Il GLN (Global Location Number)** identifica in modo univoco le sedi fisiche, le funzioni e le entità legali coinvolte nella catena.

- L'EPCIS (Electronic Product Code Information Services) è lo standard per la registrazione e lo scambio di informazioni sugli eventi, rispondendo alle domande chiave: "cosa" è successo, "dove", "quando" e "perché". Questi standard non sono solo regole, ma il linguaggio comune che rende la tua supply chain leggibile e interoperabile a livello globale.

Il passaporto digitale del prodotto: una rivoluzione per la sostenibilità e l'economia circolare

Nel percorso verso un'Unione europea sempre più focalizzata su sostenibilità ed economia circolare, il passaporto digitale dei prodotti diventerà uno strumento chiave, obbligatorio per tutti i settori produttivi dal 2027. Il Digital Product Passport (DPP) rivoluzionerà la gestione delle informazioni sui prodotti, **garantendo trasparenza, tracciabilità e sostenibilità lungo l'intero ciclo di vita di un bene**. Il DPP rappresenta un cambiamento radicale nella gestione delle informazioni sui prodotti fisici, ponendosi come strumento essenziale per garantire trasparenza, tracciabilità e sostenibilità

lungo l'intero ciclo di vita di un bene. Questo è stato il tema centrale della **Digital Excellence Roundtable**, evento organizzato da **Fashion in Interno 1**, l'innovation center di **GS1 Italy**. Nel suo intervento di apertura, **Bruno Aceto**, Ceo di **GS1 Italy**, ha sottolineato l'importanza della collaborazione tra aziende e stakeholder per affrontare le nuove sfide legate alla digitalizzazione delle informazioni di prodotto. «Una vera sfida, una grande complessità a cui andiamo incontro e quindi direi che incontrarsi e parlarne è la cosa migliore da fare per capire come affrontarle insieme in maniera costruttiva, coerente, senza dispersioni», ha affermato Aceto, evidenziando la **necessità di un approccio coordinato** per evitare duplicazioni e sprechi di risorse. GS1, gioca un ruolo chiave in questa transizione, offrendo alle imprese strumenti avanzati per la tracciabilità e l'identificazione. «Noi aiutiamo le imprese con la standardizzazione dei prodotti, delle informazioni, ma soprattutto forniamo strumenti che servono a fare scambi massivi di informazioni», ha spiegato Aceto, sottolineando l'importanza di un ecosistema digitale efficiente e interoperabile.

RFID ed EPC: per una tracciabilità intelligente della supply chain

La tracciabilità non dipende solo dalla tecnologia utilizzata, ma dalla presenza di un linguaggio condiviso che permetta ai dati di essere interpretati in modo uniforme lungo tutta la supply chain. È proprio questo il compito degli standard GS1, che si fondano su tre funzioni essenziali:

- Identificare univocamente ogni prodotto.
- Raccogliere i dati in modo automatico.
- Assicurare che queste informazioni possano essere comprese e scambiate tra tutti gli attori della filiera.

In questo contesto, l'**EPC** (Electronic Product Code) non è una tecnologia, ma uno standard di codifica che consente di rappresentare digitalmente l'identità di un oggetto, anche quando questa viaggia su **etichette RFID**. Senza l'EPC, un tag RFID resterebbe un contenitore opaco: solo unendo tecnologia e standard si ottiene una identificazione intelligente, in grado di supportare una tracciabilità efficace e trasversale ai diversi sistemi informativi.

«Parlare di tracciabilità significa saper rispondere a tre domande: cosa è successo, dove è successo e quando. Ma soprattutto significa poterlo fare in modo coerente e interoperabile tra soggetti

diversi. Per riuscirci, serve un linguaggio comune: è questo il valore aggiunto dell'approccio EPC-RFID», ha spiegato **Linda Vezzani**, Senior standard specialist di GS1 Italy.

GS1 Italy lavora per promuovere proprio questo approccio integrato, sottolineando i limiti di un'adozione isolata della sola tecnologia RFID. Se quest'ultima consente una raccolta del dato veloce e precisa, è l'EPC a garantire che quel dato sia leggibile, persistente, interpretabile da ogni attore della filiera, senza ambiguità. Senza un riferimento standardizzato, ogni soggetto potrebbe adottare codifiche proprie, rendendo impossibile una tracciabilità end-to-end. **Con l'EPC, invece, il tag RFID diventa un veicolo di informazione strutturata, integrabile nei sistemi aziendali, leggibile dai partner e utile all'automazione**. Non si tratta solo di efficienza operativa, ma di costruire una supply chain digitale e trasparente, basata su un'architettura aperta, indipendente dal supporto fisico, multi-settoriale e pensata per accompagnare la complessità dei processi industriali contemporanei.

«L'identificazione intelligente non è solo questione di tecnologia, ma di governance dei dati e di comunicazione tra sistemi. È ciò che rende possibile una vera tracciabilità di filiera», ha concluso Vezzani.

La grande sfida sarà questa: fare un network di imprese e attori della supply chain dall'upstream al downstream fino al consumatore, che devono scambiarsi delle informazioni in maniera massiva e rilevante

Bruno Aceto
Ceo di GS1 Italy

Il Green Deal europeo mira a raggiungere la neutralità climatica entro il 2050 ma per essere green bisogna essere anche digital, in modo da creare un ecosistema dove le informazioni possano circolare

Paolo Cibien
Industry engagement & customer success director di GS1 Italy

Uno degli obiettivi principali del DPP è quello di **automatizzare il flusso di informazioni tra tutti gli attori della supply chain**, garantendo un accesso rapido e sicuro ai dati relativi a origine, composizione, sostenibilità e riutilizzo dei prodotti. «La grande sfida sarà questa: fare un network di imprese e attori della supply chain dall'upstream al downstream fino al consumatore, che devono scambiarsi delle informazioni in maniera massiva e rilevante» sottolinea **Bruno Aceto, Ceo di GS1 Italy**. Il Digital Product Passport non è solo una risposta alle crescenti esigenze normative in tema di sostenibilità e trasparenza, ma **rappresenta un'opportunità per le aziende di ottimizzare le proprie operation e migliorare l'esperienza del consumatore**, fornendogli informazioni affidabili e facilmente accessibili. Per raggiungere questo obiettivo, la standardizzazione dei dati è cruciale: «Pensare di fare questo senza standard sarebbe una cosa impossibile», ha concluso Aceto, sottolineando il ruolo di GS1 nel facilitare questa trasformazione digitale.

DPP: non solo un obbligo, ma un'opportunità

Il DPP rappresenta un tema centrale del regolamento ESPR, e prevederà un "identificativo unico", ossia un'identità

univoca, per ciascun prodotto, che dovrà essere riportato su un supporto dati, al fine di trasmettere e rendere fruibili le informazioni (come origine del prodotto, composizione, durabilità, riciclabilità dei componenti ecc.). Tutti i dati contenuti nel passaporto digitale, infatti, sono basati su «norme aperte ed elaborate in un formato interoperabile e leggibile elettronicamente, strutturate e consultabili, nonché trasferibili mediante una rete per lo scambio di dati interoperabile». Come spiega l'Allegato III del regolamento, **i prodotti saranno dotati di un codice GS1 GTIN (Global Trade Identification Number) o simile**, ossia un codice che identifica un prodotto in modo univoco a livello internazionale compliant alle norme ISO/IEC indicate. E per la prima volta **la Commissione europea si doterà di un portale web e di un registro** in cui tutte le merci, i componenti e gli operatori economici soggetti al DPP dovranno essere registrati prima dello sdoganamento. Per i player del settore tessile arrivare preparati per affrontare questa sfida è fondamentale, visto che la data prevista di pubblicazione degli atti delegati è fine 2027. E proprio qui entra in gioco GS1. **Gli standard GS1 permettono infatti alle aziende di identificare in modo univoco i prodotti, di contenere identità e informazioni in un data carrier, come barcode, QR code o tag RFID**, e infine di condividere le informazioni in un formato comune, grazie ai suoi standard ISO compliant. Il passaporto digitale sarà collegato a un identificativo univoco persistente del prodotto tramite un data carrier (codice a barre o QR code), applicato sul prodotto oppure contenuto nell'imballaggio o nella sua documentazione. All'interno si troverà un preciso identikit del prodotto, con informazioni legate al suo intero ciclo di vita. «Il Green Deal europeo mira a raggiungere la neutralità climatica entro il 2050 ma per essere green bisogna essere anche digital, in modo da creare un ecosistema dove le informazioni possano circolare. Si può fare ma solo unendo le forze, lavorando insieme e usando un linguaggio standardizzato lungo tutta la filiera», afferma **Paolo Cibien**, Industry engagement & customer success director di GS1 Italy.

Gli standard utili per il DPP

Tra gli **standard GS1** utili per la realizzazione del passaporto digitale c'è il GS1 GTIN (Global

Trade Item Number), utile per identificare a livello globale le referenze. A esso è inoltre possibile aggiungere un numero seriale per andare a identificare degli esemplari specifici. Per rendere disponibili ai vari target le informazioni, così come indicato dal Regolamento europeo, è funzionale il **GS1 Digital Link: un URL con una struttura standard** contenente **una chiave GS1**, per esempio il GTIN, che può essere rappresentato da un QR code utile sia per accedere a pagine web via smartphone ma che in un prossimo futuro potrà essere letto anche alle casse, andando a sostituire il tradizionale codice a barre GS1 lineare. **Questo link può essere lo strumento anche per accedere al passaporto digitale del prodotto.** E ancora nel Regolamento si parla di identificazione degli operatori economici per la quale è disponibile il **GS1 GLN** (Global Location Number) per identificare luoghi fisici e digitali. Le informazioni del passaporto digitale andranno conservate dagli operatori economici o dai solution provider (non si sa ancora per quanto tempo) e una parte di queste dovrà essere caricata nel Registro della Commissione europea che provvederà a realizzare anche un portale web per la consultazione di tutti i passaporti digitali dei prodotti commercializzati all'interno dell'Unione europea [VEDI ZOOM](#).

Nuovo decreto farmaci: più sicurezza e tracciabilità

È stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 7 febbraio 2025 ed è entrato in vigore l'8 febbraio 2025 l'atteso decreto legislativo del 6 febbraio 2025, n. 10, che adegua la normativa nazionale alla direttiva europea anticontraffazione (62/2011/UE) – la FMD, dall'inglese Falsified Medicines Directive – e al regolamento delegato (UE) 2016/161, stabilendo principi e norme sulle caratteristiche di sicurezza che figurano sull'imballaggio dei medicinali per uso umano. Il decreto si adegua alla norma europea e prevede l'adozione di un identificativo univoco e di un sistema di prevenzione delle manomissioni per garantire la sicurezza dei medicinali e contrastare le frodi. In particolare, mira a introdurre misure per l'apposizione dell'identificativo univoco e di elementi di sicurezza antimanomissione sulle confezioni dei medicinali. Il decreto prevede altresì che le aziende di produzione

abbiano congrui tempi di adeguamento alla normativa. Il provvedimento, in particolare, contempla un periodo di stabilizzazione

ZOOM

Aspettative e sfide del DPP nel fashion

Dalla ricerca **“Passaporto digitale di prodotto: opportunità e incertezze percepite da consumatori e retailer”** – in cui si analizzano le attese rispetto a questo strumento nel settore fashion – emerge la preoccupazione dei retailer per eventuali complessità nell'implementazione della tecnologia e per un numero troppo elevato di dati che il consumatore potrebbe non voler leggere. Lato consumatori, emerge che le informazioni di maggiore interesse che si aspettano sono relative ai materiali e ai processi di produzione, seguite da quelle sull'impatto ambientale e sulla riciclabilità, altrettanto utili per focalizzare l'attenzione sulla sostenibilità fin dal momento dell'acquisto. Si chiedono però informazioni non troppo lunghe, certificate e di facile accesso.

Il DPP? Una stella polare per le scelte dei consumatori

Sul palco della Digital Excellence Roundtable è salita la case history di Filippa K, realtà fondata in Svezia nel 1993 da Filippa Knutsson, Karin Hellners e Patrik Kihlberg, pionieri dell'iconico minimalismo scandinavo, e oggi attiva con collezioni di prêt-à-porter femminile e maschile. La lana dei capi è stata tracciata **“from farm to hanger”** (dalla fattoria all'appendiabiti, ndr) nell'ambito della **Fiber Traceability Initiative**, progetto pilota promosso da Axfoundation in collaborazione con GS1 Sweden e la stessa casa di moda svedese. Come hanno spiegato Karolin Catela (Standard specialist GS1 Sweden) e Olivia Sjöberg (Senior sustainability controller), **le informazioni relative all'intera value chain della lana sono state incorporate in un QR code standard GS1** alimentato da dati basati sugli standard GS1 e cucito all'interno dei capi, **offrendo così una tracciabilità e una trasparenza complete lungo tutto il processo**, dagli allevamenti (compresa la certificazione Responsible Wool Standard che garantisce il benessere degli animali) allo scouring, dalla filatura alla confezione, fino all'arrivo nei negozi e al cliente finale. Un'operazione passata attraverso numerosi player e paesi diversi (tra i partner coinvolti, anche Tollegho), con tante sfide – in primis quella di catalogare le informazioni attraverso un linguaggio digitale basato sugli standard GS1 e l'interoperabilità lungo l'intera catena del valore – ma anche un'opportunità a beneficio della value proposition. L'obiettivo finale è quello di contribuire alla creazione di modelli più sostenibili e suggerire scelte più consapevoli ai consumatori, allungando la durata ai prodotti. **«Siamo convinti – spiegano a questo proposito – che i DPP possano creare valore sia per i marchi moda che per il settore del resale, rendendo possibili partnership vantaggiose per tutti».** Il next step sarà inoltre di espandere le potenzialità del passaporto digitale per ottimizzare il servizio al cliente con informazioni relative a **“reuse&repair”** e **“recycle&repurpose”** in un'ottica circolare puntando l'attenzione sulla sostenibilità fin dal momento dell'acquisto. Si chiedono però informazioni non troppo lunghe, certificate e di facile accesso.

Guarda il video
 "Anticontraffazione
 farmaco: cosa prevede
 il decreto?"

di 24 mesi per permettere alle imprese, alla filiera e alla Pubblica amministrazione di assicurare la continuità operativa nella produzione e nella fornitura dei farmaci e di aggiornare procedure e processi. A decorrere dal 9 febbraio 2025, i medicinali per uso umano devono recare sull'imballaggio **un identificativo univoco codificato in un codice a barre bidimensionale**. Questo identificativo univoco è **obbligatorio per i medicinali soggetti alla disciplina del regolamento delegato (UE) 2016/161**. I medicinali non soggetti a questa disciplina devono invece recare il bollino farmaceutico. I fabbricanti possono includere informazioni diverse rispetto all'identificativo univoco nel codice a barre bidimensionale, previa autorizzazione dell'AIFA, l'Agenzia Italiana del Farmaco. La normativa europea prevede che i codici univoci dei farmaci soggetti a prescrizione siano composti da cinque informazioni:

- Lotto.
- Data di scadenza.
- Numero di serie dell'astuccio a cui si riferisce il codice identificativo nazionale.
- Numero di rimborso (se previsto dal singolo stato europeo).
- Il codice univoco deve poi essere rappresentato sull'astuccio dei prodotti attraverso un codice a barre di tipo data matrix.

Il decreto legislativo prevede diverse misure specifiche per la gestione dei medicinali. A partire dal 9 febbraio 2025, i medicinali per uso umano devono recare sull'imballaggio un identificativo univoco e un sistema di prevenzione dalle manomissioni per garantire la sicurezza e contrastare le frodi. I fabbricanti, i grossisti e i soggetti autorizzati devono verificare l'autenticità dell'identificativo univoco e disattivarlo nei casi previsti dal regolamento. Le farmacie e le strutture sanitarie devono adeguare i propri sistemi di registrazione

dell'identificativo univoco e il Sistema tessera sanitaria è adeguato per assicurare la registrazione e la verifica dell'autenticità dei medicinali. I titolari dell'autorizzazione all'immissione in commercio, i grossisti e i farmacisti devono verificare l'autenticità dell'identificativo univoco e l'integrità del dispositivo antimanomissione prima di fornire i medicinali ai pazienti. Al momento della dispensazione, i farmaci devono poi essere decommissionati e il loro codice univoco deve essere disattivato. Bisogna registrare e conservare i dati relativi alle verifiche effettuate e alle transazioni di medicinali per un periodo di almeno cinque anni. Il decreto prevede l'adeguamento del funzionamento della banca dati centrale per garantire la continuità del monitoraggio della Distribuzione e della rilevazione della spesa a carico del Servizio sanitario nazionale. Il decreto introduce e indica anche le modalità di gestione dell'archivio nazionale che contiene le informazioni sulle caratteristiche di sicurezza dei medicinali: il NMVS, dall'inglese National Medicines Verification System, ovvero il sistema nazionale di verifica dei medicinali.

Direttiva FMD, la strada per il futuro è la digitalizzazione

In occasione della quarta edizione di **Pharma Hub**, nel corso della tavola rotonda **"Adeguamento nazionale alla direttiva FMD: fase di stabilizzazione e prossimi passi da affrontare"**, si è discusso di questa fase transitoria e degli step da seguire fino all'implementazione effettiva della direttiva. Il primo passo da compiere è **completare il decreto attuativo**. Il secondo è introdurre il codice **Data Matrix**, che utilizza gli standard GS1 di identificazione e marcatura dei prodotti. Un passaggio che richiede **la formazione di un tavolo tecnico** che monitorerà l'avanzamento dei lavori. Come ha sottolineato **Marcello Matarrelli** Direttore generale NMVO, in questo periodo di stabilizzazione – che non è assolutamente una proroga – l'obiettivo di NMVO, l'organizzazione incaricata di gestire il sistema di tracciabilità e autenticazione dei farmaci distribuiti sul territorio nazionale, è quello di adottare in maniera completa la direttiva entro il 9 febbraio 2027, in maniera flawless (impeccabile, ndr), in modo che nessuno se ne accorga.

Negli ultimi due decenni, i codici a barre GS1 hanno trasformato i sistemi sanitari, creando un effetto a catena di cui beneficiano i pazienti in tutto il mondo

Renaud de Barbuat
 Presidente e Ceo di GS1

Il ruolo centrale del GS1 DataMatrix

Il codice GS1 DataMatrix è stato ufficialmente riconosciuto come lo strumento necessario per contrastare la contraffazione del farmaco. Come ha ricordato **Giada Necci** nel suo intervento, il codice identificativo sarà composto da cinque informazioni:

- Il codice univoco di identificazione del prodotto del sistema GS1, ovvero il numero GTIN – Global Trade Item Number.
- Il numero seriale.
- Il lotto.
- La data di scadenza.
- Il numero di autorizzazione all'immissione in commercio (AIC) rilasciato dall'Agenzia Italiana del Farmaco (AIFA).

In un secondo momento di confronto della mattinata, **Chiara Merzari**, NPI artwork supply and demand manager di **Gsk**, ha evidenziato anche le opportunità che offre il codice Data Matrix alle aziende, così come ai pazienti:

- L'implementazione del **foglio illustrativo elettronico** che permette un accesso più congeniale alle informazioni.
- **Versioni multilingue** delle informazioni.
- Potenziali **benefici ambientali** determinati dalla riduzione o dall'eliminazione del foglietto illustrativo cartaceo.

Dispositivo carta valori

L'orientamento del legislatore rispetto alla normativa è stato quello di decidere di implementare il sistema europeo in Italia, mantenendo il sistema di sicurezza ormai collaudato nel Bel Paese in questi anni. Quindi, oltre al Data Matrix e al sigillo contro le manomissioni, i farmaci dovranno ora essere obbligatoriamente dotati di un **dispositivo carta valori**. «Al momento non è definito, ma avrà il compito di rafforzare il sistema di Distribuzione e commercializzazione del farmaco in maniera tale da rendere sicuro l'utilizzo del medicinale» ha spiegato **Luca Sciascia**, Responsabile prodotti valori e zecca poligrafico della Zecca dello Stato italiano. Per le aziende il dispositivo carta valori rappresenta, però, un elemento di criticità, a causa dei problemi di spazio in azienda, delle convalide da effettuare sui

macchinari e anche a possibili nuove spese.

Per questo, la digitalizzazione rappresenta un possibile antidoto alle difficoltà, come hanno sottolineato **Adriano Pietrosanto** e **Vito De Berardinis**. La parola d'ordine resta comunque una sola: dialogo.

«La normativa è complessa e l'implementazione sarà complessa.

Per far convergere il dialogo verso l'Europa era necessario fare chiarezza al nostro interno. La direttiva è il risultato di tre anni di confronto. E ora, anche tutta la

parte delle variazioni regolatorie sarà gestita secondo la stessa logica, con un dialogo continuo con gli stakeholder attraverso le associazioni» ha sottolineato **Domenico di Giorgio**, Dirigente area ispezioni e certificazioni di AIFA [VEDIZOOM](#).

Più sicurezza, migliore tracciabilità, meno errori

Dall'identificazione univoca e accurata di medicinali e dispositivi medici alla razionalizzazione della gestione

ZOOM

Vent'anni di cura ai pazienti con i codici a barre GS1

Era il 2005 quando GS1 ha introdotto nel settore sanitario la tecnologia dei codici a barre, facendoli uscire dai supermercati per portarli anche in **ambulatori, farmacie e ospedali**, nonché nella quotidianità di tutti i professionisti del settore, dai produttori, grossisti e distributori, agli operatori logistici e service provider, fino agli enti governativi e normativi. L'arrivo dei codici a barre ha rivoluzionato il sistema di tracciatura e identificazione dei prodotti del settore sanitario, semplificando i processi e migliorando l'efficienza in tutta la filiera. Una rivoluzione profonda ma "silenziosa" a cui dà voce la **campagna informativa globale avviata da GS1 Healthcare**, la comunità globale che riunisce le principali parti interessate del settore sanitario, ovvero oltre 150 importanti organizzazioni sanitarie che collaborano per sviluppare e implementare standard globali, per celebrare due decenni di progressi guidati dalla collaborazione tra enti governativi e normativi, produttori, distributori, fornitori di servizi sanitari, logistic provider, partner tecnologici e associazioni di categoria. Dal 2005 a oggi **oltre 70 paesi** hanno introdotto i codici a barre GS1 e gli standard globali GS1 nei loro sistemi sanitari:

«Il viaggio dei codici a barre nel settore sanitario è iniziato quando gli enti regolatori cercavano un modo affidabile e intelligente per identificare e tracciare i prodotti medici. GS1 ha fornito la tecnologia giusta: un'innovazione semplice come la scansione di un codice a barre. Negli ultimi due decenni, i codici a barre GS1 hanno trasformato i sistemi sanitari, creando un effetto a catena di cui beneficiano i pazienti in tutto il mondo», afferma **Renaud de Barbuat**, Presidente e Ceo di **GS1**.

dell'inventario negli ospedali, i codici a barre GS1 stanno contribuendo a **rendere più sicuro ed efficiente il sistema sanitario**: per esempio, consentono agli operatori sanitari di verificare in tempo reale quale farmaco somministrare, in che dose, quando e a chi. E permettono di tracciare gli strumenti chirurgici delle sale operatorie per verificare che siano sterilizzati e controllati prima e dopo l'intervento chirurgico, riducendo i rischi per i pazienti. I benefici dell'adozione degli standard GS1 nel settore sanitario sono stati misurati. Nel Regno Unito, un rapporto commissionato da Scan4safety ha rilevato che **l'uso dei codici a barre GS1 ha ridotto del 76% gli errori medici relativi al paziente, al farmaco o al dosaggio**. I codici a barre non aiutano solo gli operatori sanitari a prendere decisioni informate che prevengono gli errori, ma, potenziando la condivisione efficiente dei dati, consentono anche di **migliorare l'assistenza ai pazienti**. I codici a barre GS1 contribuiscono anche alla sicurezza perché supportano la lotta contro i **farmaci contraffatti** o di qualità inferiore, che secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) rappresentano il 10% di quelli commercializzati a livello mondiale. I codici a barre GS1 assicurano che **i farmaci possano essere tracciati in ogni fase, dal produttore al paziente**, aiutando a individuare i prodotti contraffatti e a segnalare rapidamente criticità correlate in tutto il mondo. Nonostante i notevoli traguardi già raggiunti, **GS1 Healthcare non si ferma e guarda al futuro con una missione chiara: permettere un'assistenza sempre più sicura e smart e renderla accessibile a tutti ovunque**. Per questo sta collaborando con diverse aziende tecnologiche per **permettere ai pazienti di tutto il mondo di scansionare con i loro smartphone i codici a barre presenti sui prodotti medici**, fornendo un accesso immediato, mediante una semplice scansione, a informazioni chiave su farmaci e trattamenti.

Verso una sanità interconnessa

Oggi più che mai la sanità è chiamata ad affrontare sfide complesse: popolazione che invecchia, aumento delle patologie croniche, pressione costante su risorse, tempo e personale. Ma altre tematiche influiscono sulle attività delle organizzazioni della filiera: sicurezza, trasporti e logistica, sostenibilità.

«La tecnologia da sola non basta. Abbiamo bisogno di una sanità interconnessa, dove ogni sistema, ogni struttura, ogni dispositivo possa parlare con gli altri», ha evidenziato **Giada Necci**, Industry engagement manager di **GS1 Italy**. La realtà, però, è diversa dall'immaginario ideale: **esistono tanti software, molte piattaforme, ma pochi standard comuni**. Il risultato è che i dati non vengono scambiati o condivisi correttamente, generando ritardi, errori, inefficienze. Allora serve l'innovazione, intesa non solo come introduzione di nuove tecnologie. Innovare, infatti, significa anche creare **infrastrutture digitali**, interoperabili, capaci di rendere ogni dato utile e condivisibile, pure quando si parla di **tracciabilità di un farmaco** o di un dispositivo. «Tracciare non è sufficiente – ha sottolineato Necci –. Serve farlo bene, in modo uniforme e comprensibile ovunque. È qui che entrano in gioco gli standard che permettono, con regole condivise e un linguaggio comune per identificare, catturare e condividere informazioni in modo affidabile. Gli **standard GS1** non sono un semplice insieme di codici identificativi e formati dati. Possono diventare uno strumento strategico per aumentare la sicurezza dei pazienti, ridurre gli errori e rendere i processi più efficienti ed efficaci, supportare le implementazioni in sostenibilità e coinvolgere i pazienti nei propri percorsi di cura. Non si tratta solo di leggere un **codice a barre**, ma di creare un ecosistema in cui ogni informazione è affidabile, ogni passaggio è tracciato, ogni gesto clinico è supportato da dati. E questo ha un impatto enorme anche sulla qualità delle cure». Gli standard non si vedono, ma rendono visibile tutto ciò che conta: sicurezza, precisione, trasparenza. Offrono un linguaggio univoco e interoperabile, valido a livello internazionale, multi-settoriale e cross-canale.

Requisiti e obbligazioni UDI secondo gli standard GS1

A breve sarà obbligatoria la pubblicazione dei dati dei dispositivi medici sul **registro europeo Eudamed**, il sistema informatico della Commissione europea che raccoglie e rende pubbliche le informazioni sui dispositivi medici e diagnostici in vitro in commercio nell'Unione europea.

Secondo le normative, i legal manufacturer (soggetto legalmente responsabile di un prodotto, specialmente nel settore dei dispositivi medici) devono garantire tre attività principali:

- Assegnare i codici UDI ai dispositivi medici.
- Registrare le informazioni descrittive nelle banche dati (Eudamed in Europa).
- Rappresentare i codici su prodotti, dispositivi e confezioni attraverso il codice a barre.

In questo processo entrano in gioco le issuing entity, enti accreditati che supportano i produttori nell'assegnazione e nell'uso dei codici, tra cui rientra GS1. Le issuing entity hanno il compito di supportare le aziende a:

- Attribuire il **basic UDI-DI** alle famiglie di prodotto.
- Assegnare eventualmente il **Master UDI-DI** per identificare e raggruppare i dispositivi medici altamente individualizzati e lo **UoU-DI**, codice assegnato a un singolo dispositivo medico quando l'UDI non è assegnato e riportato sull'etichetta del singolo dispositivo.
- Definire la struttura dell'**UDI-PI** (identificativo della produzione) per la tracciabilità del prodotto.
- Rappresentare lo UDI sui prodotti attraverso il codice a barre o la tecnologia RFID.

Dopo aver portato a termine gli step precedenti, il produttore deve registrare i dati dei dispositivi medici su Eudamed – **il sistema informatico istituito dall'UE per raccogliere e condividere informazioni sui dispositivi medici e i dispositivi medico-diagnostici in vitro.**

L'attività di registrazione su Eudamed, destinata a diventare obbligatoria, riguarda la banca dati UDI (uno dei sei moduli che compongono Eudamed) tra cui:

- Basic UDI-DI.
- UDI-DI.
- UDI-DI dei confezionamenti.
- UoU-DI.
- Master UDI-DI.

Abbiamo bisogno di una sanità interconnessa, dove ogni sistema, ogni struttura, ogni dispositivo possa parlare con gli altri

Giada Necci

Industry engagement manager di GS1 Italy

«Per i cosiddetti dispositivi legacy, che hanno certificati validi ma non sono compliant ai nuovi regolamenti, la Commissione europea ha previsto codici specifici – **EUDAMED-DI** e **EUDAMED-ID** – che sostituiscono rispettivamente il Basic UDI-DI e l'UDI-DI e ne garantiscono comunque la tracciabilità nel database. L'accesso alla banca dati Eudamed avviene attraverso il **Single Registration Number (SRN)**, un codice che identifica l'azienda all'interno del sistema, consentendole di operare e gestire in modo trasparente i propri dispositivi» puntualizza Giada Necci.


Basic UDI-DI e tracciabilità: le nuove regole di Eudamed

Il percorso di implementazione della piattaforma Eudamed ha subito ritardi, creando difficoltà sia per i fabbricanti sia per le autorità, che hanno dovuto continuare a utilizzare banche dati nazionali o soluzioni provvisorie. Per questo nel 2024 è stato pubblicato un nuovo regolamento, che ha introdotto il **roll-out graduale**: ogni modulo entrerà in vigore sei mesi dopo la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale della sua piena funzionalità. Durante la fase di transizione dovranno essere caricati in Eudamed tutti i dispositivi medici e diagnostici in vitro già immessi sul mercato, esclusi i dispositivi custom-made e quelli non soggetti ad articoli specifici del regolamento. «Tuttavia, in caso di vigilanza, anche dispositivi non registrati dovranno essere inseriti fino al livello UDI-DI per garantire la tracciabilità. Per questo motivo **la Commissione europea raccomanda di avviare quanto prima la registrazione degli attori coinvolti** (fabbricanti, rappresentanti autorizzati, importatori, produttori di system/procedure packs) e del **sistema UDI**, senza attendere le scadenze» fa notare **Alessia Frabetti**, Medical devices division manager di Kiwa Cermet Italia.

Di conseguenza, Frabetti suggerisce “buone pratiche” per evitare errori, garantire l’integrità dei dati e facilitare gli audit:

- Implementare un sistema di riferimento dei dati allineato con Eudamed.
- Definire regole di gestione chiare su chi crea, chi valida e chi pubblica.
- Formare i team sugli aspetti critici e sugli strumenti.
- Prevedere revisioni regolari dei dati pubblicati.

Il valore strategico di Eudamed

Nel suo intervento, **Valerio Gigante** di Ackomas ha sottolineato il ruolo di Eudamed, come strumento chiave per l’attuazione dei regolamenti, l’accesso al mercato europeo e la sicurezza dei pazienti. «Eudamed è già operativo e per questo è necessario iniziare quanto prima a inserire gli UDI sulla piattaforma. Il sistema va visto come un vantaggio competitivo e non come un mero obbligo gestionale. Questa fase, infatti, rappresenta solo l’inizio di un percorso più ampio, che prevede evoluzioni continue. Per questo, è fondamentale valutare con attenzione tutti gli aspetti del proprio progetto e considerare l’opportunità di affidarsi a un partner qualificato, dotato di una soluzione collaudata, capace di ottimizzare tempi e risorse e garantire un percorso di adeguamento efficiente e sicuro» .

L’accesso alla banca dati Eudamed avviene attraverso il Single Registration Number (SRN), un codice che identifica l’azienda all’interno del sistema, consentendole di operare e gestire in modo trasparente i propri dispositivi

Giada Necci

Industry engagement manager di GS1 Italy

DOSSIER

Trasferire i codici a barre: facciamo chiarezza

I codici GS1 vengono richiesti e gestiti dall'azienda proprietaria del marchio – brand owner, in inglese – anche se è un'altra azienda a produrre, assemblare o confezionare i prodotti identificati da quei codici GS1. Cosa fare quando il marchio in questione cambia proprietario?

Ne parliamo con **Fabiana Claudia Poggi**, che in GS1 Italy coordina il team di Customer Success e che ha curato la nuova guida pratica **"Trasferire i codici GS1 (EAN) ad altra azienda"**.

Qual è stata la motivazione principale che ti ha spinto a predisporre questo documento?

L'intento è quello di fornire alle aziende un documento utile per orientarsi in questa pratica, un po' ostica ma necessaria per far sì che il legame tra proprietario del marchio e l'identificazione delle unità venga mantenuta e per agevolare la continuità di identificazione delle referenze già presenti sul mercato.

Potresti spiegare in modo semplice cosa sono i prefissi GS1 e i codici GS1 e come funziona la loro assegnazione alle aziende?

Il prefisso aziendale GS1 è la numerazione di 9 cifre che identifica in modo univoco l'azienda nel sistema GS1. I codici GS1 sono i codici costruiti sul prefisso utilizzando le regole del sistema GS1 per identificare prodotti, imballi o pallet. Per ottenere il prefisso aziendale e poter procedere con l'identificazione l'azienda brand owner deve come prima cosa iscriversi al sistema GS1.

Quali sono i casi più comuni e perché è importante trasferire i codici GS1?

È importante trasferire i codici GS1 per consentire all'azienda subentrante di continuare a utilizzare i codici già presenti sui prodotti e proseguirne la commercializzazione sul mercato senza frizioni. I casi più comuni nei quali viene richiesto il trasferimento dei codici GS1 sono:

- Fusione per incorporazione, conferimento.
- Acquisto di azienda, acquisto di ramo d'azienda, acquisto di marchio.
- Scorporo.

Inoltre, poiché il prefisso GS1 identifica in modo univoco l'azienda che ne è assegnataria, è importante richiedere il trasferimento per aggiornare i dati di assegnazione e allineare il GS1 Registry Platform, il registro mondiale GS1 di informazioni

su prodotti, aziende e località/sedi (che si può consultare tramite Verified by GS1, ndr), in modo da fornire dati aggiornati, affidabili e completi.

Il documento affronta anche l'affitto di azienda o di ramo d'azienda: ci sono particolari implicazioni per il trasferimento dei codici GS1 in questi casi specifici?

Esattamente come l'affitto di un immobile, l'affitto di azienda, avendo un carattere temporaneo, non consente il trasferimento dei codici GS1. In questi casi diamo la possibilità all'azienda affittuaria di usare temporaneamente i codici GS1 assegnati all'azienda brand owner per tutta la durata del contratto stipulando una scrittura privata tra le parti. Il legame contrattuale e quindi i relativi oneri restano però in capo all'azienda brand owner assegnataria del prefisso GS1.

Potresti spiegare più nel dettaglio perché è fondamentale per il sistema GS1 e per le aziende utenti mantenere il legame tra il proprietario del marchio e l'identificazione dei prodotti?

Ricodificare i prodotti con nuovi codici GS1 può essere per l'azienda un'operazione molto onerosa sia in termini di costi che in termini di tempo. Pertanto, mantenere la codifica esistente agevola le parti sotto questo aspetto. Inoltre, mantenere la codifica permette di non perdere i listing già effettuati nei circuiti dei retailer, sui marketplace o negli e-commerce e i relativi dati di vendita. Un bel vantaggio!

Quali sono i costi e le tempistiche per il trasferimento dei codici GS1?

Il costo del subentro può variare a seconda di diversi elementi. Per esempio, se l'azienda che cede i codici è in regola con i pagamenti e quanti codici GS1 sono coinvolti nel trasferimento. In generale, come indicato nelle Condizioni generali che si sottoscrivono quando

si aderisce al sistema GS1, deve essere comunicata a **GS1 Italy** in tempi brevi qualsiasi variazione sui dati e sullo stato dell'azienda, compresi incorporazione, acquisti e scorpori: pertanto se l'azienda cedente è in regola con i pagamenti, in genere l'azienda subentrante dovrà sostenere solamente i costi per l'anno in corso, indicati nei nostri listini. Sarà in ogni caso necessario contattare il nostro Customer Service per avere un quadro corretto e completo dei costi. Le tempistiche di completamento della pratica sono di circa due settimane.

C'è qualcos'altro che ritieni importante sottolineare?

Occorre ricordare che i codici GS1 non si acquistano ma si noleggiano. L'attribuzione, il ritiro o il trasferimento dei prefissi aziendali GS1 e i relativi codici EAN è una facoltà esclusiva di **GS1 Italy**, e l'azienda non ha alcun titolo a considerare i codici come una sua proprietà.

Per questo è importante contattarci tempestivamente per gestire correttamente le attribuzioni e proseguire le attività commerciali senza frizioni.

[Consulta la guida](#)
[Trasferire i codici GS1](#)
[\(EAN\) ad altra azienda](#)

I codici GS1 non si acquistano ma si noleggiano. L'attribuzione, il ritiro o il trasferimento dei prefissi aziendali GS1 e i relativi codici EAN è una facoltà esclusiva di GS1 Italy

GS1 E IL SETTORE HEALTHCARE

Prendersi cura del processo di cura: il ruolo di GS1 Italy nella filiera sanitaria

Intervista a Giada Necci, Industry engagement manager di GS1 Italy

Oggi parliamo della filiera sanitaria, un settore storico per GS1: proprio nel 2025, GS1 Healthcare festeggia i vent'anni di attività. GS1 si è occupata in tempi diversi di due ambiti afferenti al settore healthcare, quello dei dispositivi medici e quello, di più stretta attualità, dei farmaci. Sono ambiti separati ma interconnessi: quali sono le differenze e le analogie tra queste due filiere?

Quando si parla di settore sanitario, effettivamente di solito si parla di due grandi famiglie di prodotti: da un lato ci sono i dispositivi medici, dall'altra i prodotti farmaceutici. Vengono trattate separatamente anche dal punto di vista normativo: i dispositivi medici e i farmaci sono sottoposti a norme, regolamenti e direttive apposite che hanno delle caratteristiche diverse. I dispositivi medici sono tanti: vanno dal semplice cerotto a un apparecchio impiantabile come può essere un pacemaker fino a una macchina per fare un'ecografia o una TAC. I farmaci, invece, in realtà,

sono pochi e sono anche più facili da identificare. L'obiettivo per i farmaci era ed è molto chiaro: c'è la necessità di identificarli univocamente e c'è la necessità di tracciare ogni singolo astuccio, ogni singola confezione di prodotto che viene fabbricata e che poi viene movimentata lungo la filiera. L'attività normativa, dunque, va verso quella che viene chiamata la serializzazione: si tratta cioè di assegnare a ogni prodotto un numero di serie che vada a identificare il singolo oggetto. Questo processo non è percorribile per i dispositivi medici, o meglio lo sarebbe solo a costo di sforzi che supererebbero i benefici. Questa differenza porta ad avere processi di monitoraggio diversi anche dal punto di vista della gestione del dato relativo al farmaco o al dispositivo medico. Per il farmaco, come detto, si parla di serializzazione, ma anche di condivisione

di informazioni di tracciabilità relative a ogni singola confezione che viene movimentata. Per i dispositivi medici non è così: non c'è la possibilità di condividere tutte le informazioni puntuali di tracciabilità per ogni dispositivo medico che viene movimentato lungo la filiera nazionale e internazionale.

Per i dispositivi medici si parla di condivisione di anagrafiche di prodotto, mentre appunto per i farmaci si condividono le informazioni puntuali di ogni singolo astuccio.

Farmaci e dispositivi medici hanno sicuramente anche delle analogie, poi, perché entrambi concorrono a portare beneficio al punto focale del processo sanitario, cioè il paziente. E, dal punto di vista dell'utilizzo degli standard GS1, se ci focalizziamo soprattutto sulle istanze di identificazione e tracciabilità, gli strumenti che mettiamo a disposizione sono gli stessi, declinati in maniera diversa a seconda dei requisiti legali a cui queste tipologie di prodotti devono rispondere. In sostanza, tuttavia, nello stesso modo in cui vado a identificare un dispositivo medico vado a identificare anche un prodotto farmaceutico.

Qual è oggi il ruolo di GS1 Italy in questo settore?

Abbiamo cercato di avvicinare questo mondo circa 15 anni fa e da allora, a piccoli passi, siamo entrati sempre più nelle attività dei suoi stakeholder, aiutati dai regolamenti, le norme e le leggi – sia nazionali che internazionali – che in qualche modo hanno chiesto di identificare i prodotti del settore sanitario con gli standard GS1. Abbiamo iniziato parlando con le aziende del settore, e soprattutto con quelle di Produzione per poi rivolgerci a tutti gli attori della filiera la community. Abbiamo iniziato dalla parte distributiva e poi coinvolto anche l'ambito ospedaliero, cioè la parte downstream della filiera, che oggi utilizza gli standard GS1 non più per identificare i prodotti – compito a cui ottempera il fabbricante – ma per identificare il soggetto fondamentale del percorso sanitario: il paziente.

Quali sono gli obiettivi di GS1 e GS1 Italy in questa filiera?

Sono cambiati nel corso del tempo. All'inizio l'obiettivo principale era, genericamente, quello di introdurre gli standard GS1 nel settore sanitario facendoli utilizzare al maggior numero di organizzazioni possibili del settore sanitario. Ovviamente poi i bisogni delle aziende e delle organizzazioni si sono evoluti. Quello che cerchiamo di fare adesso, ora che la community healthcare a livello locale e internazionale si è molto allargata, è collaborare

con le aziende e cercare di capire le loro necessità di medio e lungo periodo. Mettiamo gli standard GS1 a disposizione di queste aziende e cerchiamo di supportarle e di supportare la filiera sanitaria con i nostri strumenti, in modo da rendere sempre sicura e fluida l'esperienza del paziente.

Nel corso del 2025 l'Italia ha recepito la direttiva anticontraffazione farmaco: in cosa consiste questa direttiva e qual è stato il ruolo di GS1 nella sua fase di implementazione?

Allora, iniziamo precisando che stiamo parlando di una norma europea, la direttiva 62 del 2011 o Falsified Medicine Directive (FMD, ndr), e nello specifico di una norma che ormai è datata: ci sono voluti poi otto anni per farla implementare in tutta l'Unione europea, perché nel corso del tempo sono stati pubblicati altri documenti a corollario della direttiva e anche un regolamento che cercava di spiegare in maniera più puntuale come la direttiva dovesse essere recepita. Il processo si è quindi concluso nel 2019 ma non in Italia e Grecia, dove questo è avvenuto solo nel 2025 perché in questi due paesi esisteva già a livello nazionale un sistema di identificazione, serializzazione e tracciabilità del prodotto farmaceutico. Con l'avvento della direttiva anticontraffazione farmaco, però, la serializzazione dei farmaci attraverso codici di identificazione nazionale, pur essendo efficace, non era più allineata alle regole vigenti per gli altri paesi UE: di conseguenza, anche se con sei anni di ritardo, anche l'Italia e la Grecia si sono allineate. La direttiva anticontraffazione farmaco e il successivo regolamento pubblicato nel 2016 sono più ampi rispetto alle sole tematiche dell'identificazione, della serializzazione e della tracciabilità del farmaco: noi come GS1 ci occupiamo però nello specifico di quella parte. In questo senso, la direttiva richiede che tutte le confezioni di prodotti farmaceutici soggette a prescrizione che vengono commerciate in Europa siano identificate in maniera univoca con un codice seriale che indichi informazioni di tracciabilità quali il lotto, la data di scadenza ed eventualmente un numero di rimborso nazionale se previsto a livello locale. Tutte queste informazioni devono essere rappresentate in un simbolo grafico, in un data carrier, che conosciamo bene e che è il codice DataMatrix. Il DataMatrix deve trovarsi sulla confezione del prodotto farmaceutico. Tutti i paesi europei hanno scelto di utilizzare gli standard GS1 e di utilizzare il codice bidimensionale GS1 DataMatrix come vettore, come simbolo grafico per la rappresentazione delle informazioni di identificazione e di tracciabilità sui prodotti.

Quali sono a questo punto i prossimi passaggi e cosa cambierà nella pratica per le aziende farmaceutiche italiane?

L'Italia si è finalmente allineata alla normativa europea con la pubblicazione nel 2025 di un decreto legislativo ad hoc che ha recepito ufficialmente la direttiva.

Quindi il settore farmaceutico italiano è entrato in un cosiddetto periodo di stabilizzazione che terminerà a febbraio 2027.

Questo significa che le aziende hanno tempo fino a febbraio 2027 per implementare in maniera completa tutti i requisiti relativi all'identificazione, alla serializzazione e alla tracciabilità del prodotto farmaceutico soggetto a prescrizione.

In questo lasso di tempo, la filiera dovrà preparare un piano d'azione specifico per le attività da mettere in opera per poter essere compliant a quanto viene richiesto dalla direttiva.

In particolare, le aziende farmaceutiche che producono dei farmaci soggetti a prescrizione si dovranno impegnare a inserire sulla confezione dei prodotti il nuovo GS1 DataMatrix secondo i requisiti dettagliati dal decreto del Ministero della Salute che ne ha definito le caratteristiche. Il decreto specifica nero su bianco quali sono le informazioni che devono essere rappresentate: le aziende farmaceutiche, quindi, dovranno prima di tutto ottemperare all'obbligo di rappresentare sul prodotto farmaceutico un nuovo codice a barre che contenga determinate informazioni, che poi le stesse aziende dovranno condividere sul database europeo EMVO per poter procedere alla verifica fattiva della vendibilità o meno del prodotto stesso. Non sono però solo le aziende a dover fare qualcosa a fronte dell'implementazione della direttiva: tutta la filiera è chiamata a impegnarsi nelle attività relative all'implementazione dei nuovi requisiti normativi.

Se le aziende produttrici devono rappresentare il GS1 DataMatrix sulle confezioni e condividere le informazioni di identificazione e tracciabilità, tutti gli altri attori della filiera dovranno prima di tutto controllare che queste informazioni ci siano, e poi dovranno leggerle per garantire la tracciabilità puntuale dei prodotti farmaceutici. Infine, un ruolo importante, come dicevo, l'avranno i professionisti che andranno a movimentare i prodotti farmaceutici: parlo dei farmacisti, ancora una volta nella doppia accezione di farmacisti retail e ospedalieri, che avranno il compito di verificare in tempo reale, leggendo il GS1 DataMatrix rappresentato sulle confezioni, che quel prodotto sia vendibile o somministrabile a un paziente, oppure segnalarlo in caso di alert su una possibile contraffazione che lo rende non utilizzabile.

Quali sono le caratteristiche di un GS1 DataMatrix?

È l'unico standard GS1 coinvolto nella filiera del farmaco o ce ne sono altri? Quali vantaggi porta rispetto alla precedente metodologia di identificazione nazionale?

In Italia la soluzione adottata dal Ministero della Salute prevede che si utilizzi per l'appunto un codice a barre di tipo GS1 DataMatrix che dovrà rappresentare cinque informazioni: un codice di identificazione del prodotto, un numero di serie, un numero di lotto, la data di scadenza e il codice AIC. Il codice AIC è un codice presente solo in Italia che serve per la rimborsabilità del prodotto farmaceutico da parte del Servizio sanitario nazionale.

In questo modo, il nuovo codice bidimensionale fornisce tutte le informazioni che precedentemente erano veicolate dal bollino, che era di fatto un'etichetta di identificazione del prodotto farmaceutico secondo un codice nazionale, che è tuttora il codice AIC, e che serializzava poi ogni confezione commercializzata a livello nazionale. Il bollino garantiva quindi la tracciabilità puntuale dei prodotti farmaceutici. Rispetto al bollino farmaceutico, il GS1 DataMatrix consente innanzitutto di allinearci alle modalità di identificazione e serializzazione utilizzate in Europa, e quindi di accedere a un linguaggio che viene usato e capito anche altrove.

In secondo luogo, il GS1 DataMatrix permette di rappresentare e di mettere a disposizione più informazioni rispetto a quello che faceva il bollino farmaceutico perché fornisce anche un identificativo univoco del prodotto, un lotto e una data di scadenza, abilitando quindi tutte quelle operazioni di tracciabilità automatizzata anche interne ai singoli operatori della filiera che precedentemente non potevano essere implementate. Oggi, leggendo un GS1 DataMatrix, si può pensare di gestire i prodotti farmaceutici in ottica FIFO (acronimo di First In First Out) metodo che prevede che i primi prodotti a entrare, per esempio, in un magazzino siano anche i primi a uscirne, per essere venduti o utilizzati, ndr) e quindi rendere più efficienti anche i processi di gestione delle scorte: penso per esempio ai magazzini ospedalieri, che hanno la necessità di non sprecare i prodotti e di utilizzare prima quelli più vecchi, più datati, più vicini alla data di scadenza. Il GS1 DataMatrix non è l'unico standard utilizzato dalla filiera del farmaco: è ovviamente affiancato dal GS1 GTIN che serve a identificare i prodotti. Non solo: c'è poi tutta la sintassi degli application identifier GS1 che serve a rappresentare in maniera strutturata, condivisa e standardizzata le informazione veicolate dal simbolo grafico del GS1 DataMatrix.

Quali sono a tuo avviso le prospettive future della filiera in relazione a GS1? Ti aspetti sviluppi?

Sicuramente sì, perché parliamo di una filiera molto viva, in continuo divenire, che si sta evolvendo. Il futuro è già qua, nel senso che ci sono attività già in corso a livello internazionale che noi in **GS1 Italy** dobbiamo ancora affrontare ma che stiamo approcciando: penso a tutta la tematica legata al coinvolgimento dei cosiddetti healthcare provider. Se devo pensare in grande, nel medio-lungo periodo, quello che noto è una sempre maggiore richiesta di digitalizzazione da parte del settore. Bisogna poi tenere a mente i temi della sostenibilità e dell'economia circolare, che impattano anche in questo settore: direi quindi che i prossimi sviluppi in termini di attività che possiamo fare in collaborazione con gli stakeholder della filiera mireranno a rendere i processi di questa filiera sempre più efficienti, più sostenibili e più digitali. Dovremo quindi supportarli non solo nell'identificazione dei prodotti ma anche per esempio nell'identificazione dei pazienti o in quei processi sanitari che devono tenere in considerazione aspetti di circolarità: anche se le norme in questo momento in vigore a livello europeo relative all'economia circolare e alla sostenibilità non menzionano in maniera diretta i prodotti farmaceutici, il Green Deal ha ricadute rilevanti anche per questo settore.

Tutti i paesi europei - compresa fortunatamente anche l'Italia - hanno scelto di utilizzare gli standard GS1 per ottemperare a queste regole e di utilizzare il codice bidimensionale GS1 DataMatrix come vettore, come simbolo grafico per la rappresentazione delle informazioni di identificazione e di tracciabilità sui prodotti.

Digitalizzazione, si può fare di più

La digitalizzazione rappresenta una leva cruciale per la competitività futura delle PMI italiane, ma il livello di maturità resta disomogeneo. Accanto a un nucleo di imprese che investe con decisione, molte adottano soluzioni digitali semplici e poco integrate, senza una visione strategica. Costi, competenze, infrastrutture e accesso alle risorse finanziarie restano i principali ostacoli, mentre dati, IA e collaborazione lungo le filiere emergono come direttrici chiave di sviluppo.

Sui 4,7 milioni di imprese attive in Italia, le PMI sono oltre 240 mila e occupano 6,5 milioni di addetti, generando un fatturato di 1.757 miliardi di euro e un valore aggiunto di 383 miliardi di euro. La loro competitività futura passerà sempre più dalla loro capacità di cavalcare la transizione digitale in atto. Uno strumento utile per comprendere come le piccole e medie aziende tricolori stanno affrontando le sfide della transizione digitale è la ricerca 2024-2025 dell'**Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI**, promosso dalla **School of Management del Politecnico di Milano**. I risultati sono stati presentati lo scorso maggio in un convegno, che è stata anche un'occasione di confronto tra imprese e istituzioni pubbliche. La ricerca rimarca che **c'è ancora molto da fare per raggiungere una piena maturità digitale**. «Il 54% delle PMI italiane dichiara un elevato livello di investimento in tecnologie digitali, mentre il restante 46% adotta un approccio più cauto, perché considera marginale il ruolo del digitale nel proprio settore (20%), non ne comprende appieno i benefici (10%), per i costi percepiti come elevati (9%) o per totale disinteresse (7%)», afferma **Claudio Rorato, Direttore dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI**. L'adozione di tecnologie digitali riguarda soprattutto **soluzioni con funzionalità semplici e non integrate tra loro**. Cresce la diffusione del cloud e dell'e-commerce B2B, ma l'analisi del dato è ancora sporadica. «Sono poche le

PMI che attribuiscono un impatto strategico al digitale, ritenuto uno strumento a supporto delle attività operative più che dei processi direzionali» prosegue Rorato. Le **sfide da affrontare** nel processo di trasformazione digitale riguardano:

- I costi.
- Il capitale umano.
- Le infrastrutture tecnologiche.
- La gestione finanziaria.

L'83% delle aziende incontra ostacoli nell'adottare e utilizzare strumenti digitali, complici le scarse competenze (59%), le carenze culturali del personale (44%) e i costi di hardware e software (40%). La **mancanza di una visione strategica legata al digitale** deriva da una scarsa conoscenza delle opportunità e genera resistenze all'introduzione di tecnologie a tutti i livelli. **Molti imprenditori considerano la formazione un onere e non un investimento**: una minoranza di PMI collabora con ITS (10%) e con università e centri di formazione avanzata (7%). **Tra gli ostacoli tecnologici emerge l'infrastruttura di rete nazionale**: il 47% delle PMI segnala difficoltà di accesso a una connettività digitale adeguata. In tema di gestione finanziaria, quasi metà delle imprese ha sostenuto spese per la digitalizzazione attingendo solo a risorse proprie.

54%

la percentuale delle PMI italiane che dichiara un elevato livello di investimento in tecnologie digitali

Meno di un terzo ha fatto ricorso a fondi pubblici a causa di complessità burocratiche e di mancanza di competenze interne e una su tre ha optato per il credito bancario.

Le direttrici da seguire

Tra le nuove tecnologie spiccano:

- L'analisi avanzata del dato.
- L'intelligenza artificiale.
- La blockchain.
- La realtà estesa.
- Il metaverso.
- **Strumenti che possono generare un significativo vantaggio competitivo, ma che solo il 19% delle PMI dichiara di utilizzare in modo strutturato.**

Una leva fondamentale resta la collaborazione con attori pubblici e privati:

conforta che il 61% delle PMI abbia già avviato progetti di trasformazione digitale con il supporto di soggetti esterni, soprattutto fornitori di tecnologia (58%). Secondo l'Osservatorio, per le PMI sarà fondamentale seguire due direttrici complementari. Da un lato **intensificare le relazioni con imprese a elevato contenuto tecnologico**, università, incubatori, poli di innovazione. Dall'altro, **ripensare la digitalizzazione in chiave collettiva**, attivando collaborazioni tra attori della stessa filiera. Anche le politiche pubbliche possono giocare un ruolo determinante, purché tengano conto delle reali esigenze, capacità e risorse delle aziende. Un dato incoraggiante: **nel 2024 il 45% di esse ha beneficiato di incentivi pubblici**, dal PNRR (Piano nazionale ripresa resilienza) ai bandi regionali FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale) [VEDI FIGURA 1](#).

Agricoltura 4.0: maturità digitale limitata

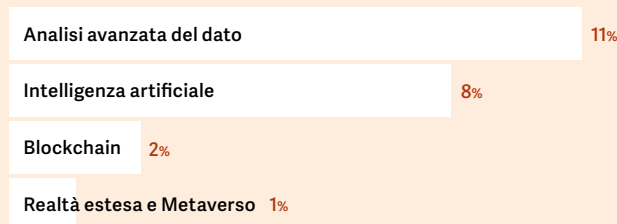
Il 2024 segna una battuta d'arresto per il mercato italiano dell'Agricoltura 4.0, con un calo dell'8% rispetto all'anno precedente e investimenti complessivi pari a 2,3 miliardi di euro. La riduzione è dovuta principalmente al calo nella spesa per macchinari e attrezzature, che rappresentano rispettivamente il 29% e il 26,5% del totale del mercato. Sono questi i dati che emergono dall'**Osservatorio Smart Agrifood** del Politecnico di Milano, di cui GSI

▼ FIGURA 1

Imprese che utilizzano almeno una tecnologia avanzata



Diffusione delle tecnologie avanzate



FONTE: School of Management del Politecnico di Milano "Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI" 2025

Italy è partner. In controtendenza rispetto al quadro generale, tuttavia, **si registra una crescita nell'adozione di soluzioni software avanzate**, come i Farm Management Information System (FMIS), i Decision Support System (DSS) e **le piattaforme di monitoraggio e mappatura del suolo e delle colture**. Si tratta, spiegano gli analisti degli Osservatori, di un trend che segnala un cambiamento nelle strategie aziendali, sempre più orientate alla gestione intelligente dei dati per affrontare le sfide del settore. Il rallentamento degli investimenti registrato lo scorso anno è legato anche alla **riduzione delle agevolazioni pubbliche**, che negli anni precedenti hanno avuto un ruolo chiave per il settore. L'84% delle aziende agricole che utilizzano soluzioni 4.0 ha usufruito almeno di un incentivo, e l'81% dei provider tecnologici conferma che questi strumenti sono stati determinanti nella crescita del mercato. C'è un ulteriore dato del quale tener conto: **nonostante il rallentamento complessivo, la superficie coltivata con**

20%

le aziende che adottano un approccio più cauto verso gli investimenti in tecnologie digitali perché considerano marginale il ruolo del digitale nel proprio settore

83%

le imprese che incontrano ostacoli nell'adottare e utilizzare strumenti digitali

47%

le PMI che segnalano difficoltà di accesso a una connettività digitale adeguata

Sono poche le PMI che attribuiscono un impatto strategico al digitale, ritenuto uno strumento a supporto delle attività operative più che dei processi direzionali

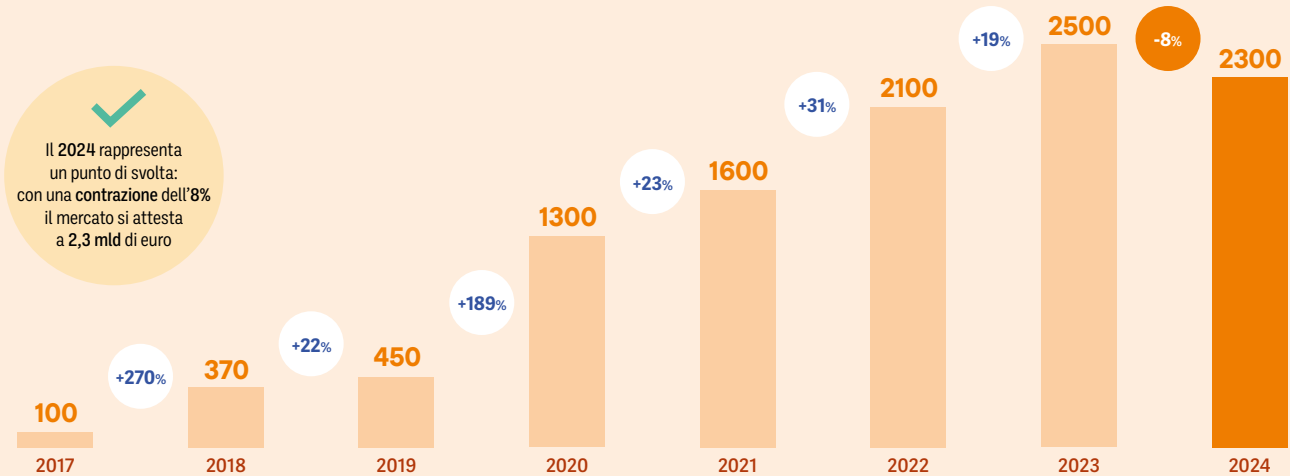
Claudio Rorato

Direttore dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI

▼ FIGURA 2

Il mercato dell'Agricoltura 4.0 nel 2024

Milioni di euro



FONTE

Politecnico di Milano
"Osservatorio Smart
Agrifood" 2024

90%

le imprese del mondo agricolo che non hanno ancora effettuato alcun investimento in tecnologie digitali e non prevedono di farlo nel breve periodo

9,5%

la superficie coltivata con soluzioni di Agricoltura 4.0 nel 2024

8%

la percentuale di aziende agricole considerate "mature" dal punto di vista tecnologico

soluzioni 4.0 è rimasta quasi invariata, passando dal 9% del 2023 al 9,5% del 2024. A trainare l'adozione delle tecnologie sono le aziende di maggiori dimensioni e le organizzazioni di produttori, che hanno un approccio più strutturato alla digitalizzazione. Se tra le aziende agricole indipendenti solo il 38% utilizza soluzioni di Agricoltura 4.0, la percentuale sale al 44% per le cooperative e al 55% per le organizzazioni di produttori. L'Osservatorio Smart Agrifood ha evidenziato un'evoluzione nelle motivazioni che spingono le aziende a investire in digitale. Se in passato la priorità era l'ottimizzazione delle risorse, oggi emergono nuove esigenze: il 41% delle imprese punta a migliorare la capacità previsionale, il 38% la gestione e il controllo dell'azienda, il 32% la pianificazione delle attività e il 31% la comprensione più approfondita dei processi produttivi. Tuttavia, **la maturità digitale del settore è ancora limitata**: solo l'8% delle aziende agricole è considerato "maturo" dal punto di vista tecnologico, il 35% è in fase di trasformazione, mentre il 57% è in ritardo. Soprattutto, sottolinea l'Osservatorio, proprio nel gruppo dei ritardatari, oltre il 90% delle imprese non ha ancora effettuato alcun investimento in tecnologie digitali e non prevede di farlo nel breve periodo. Le principali difficoltà riscontrate dalle imprese riguardano la mancanza di interoperabilità tra le piattaforme, la carenza di competenze specializzate e l'incertezza sul ritorno degli investimenti. Il settore

si trova quindi a un bivio: da un lato, c'è una **crescente consapevolezza dei benefici del digitale**; dall'altro, **persistono barriere che ostacolano una diffusione più ampia e strutturata delle tecnologie** **VEDI FIGURA 2.**

Tracciabilità e IA: due leve strategiche per l'agricoltura

Un aspetto sempre più centrale nella trasformazione digitale del settore è la **tracciabilità dei prodotti agricoli**. **L'intelligenza artificiale (IA) sta assumendo un ruolo chiave in questo ambito**, migliorando la gestione delle attività in campo, la protezione delle colture e il monitoraggio dei fattori di produzione. Oltre alla qualità, il digitale permette di garantire **maggior trasparenza lungo tutta la filiera, riducendo le frodi e valorizzando le produzioni certificate**, come le DOP (Denominazione di origine protetta) e IGP (Indicazione geografica protetta). L'IA viene impiegata anche per il monitoraggio ambientale e la sostenibilità, con soluzioni che permettono di ottimizzare l'uso degli input agronomici, ridurre gli sprechi e migliorare la redditività. Esempi concreti arrivano da progetti internazionali: l'uso di DSS nel grano duro in Turchia ha ridotto del 35% l'azoto introdotto nelle colture, mentre in Italia, nell'ambito della produzione di pomodoro da industria, l'integrazione tra DSS e stazioni agrometeorologiche ha generato un beneficio netto di 400 euro per ettaro.

Carbon farming: il digitale a supporto della sostenibilità

Un altro trend emergente è quello del **carbon farming**, che punta a **valorizzare il ruolo dell'agricoltura nella riduzione delle emissioni di CO₂**.

L'innovazione digitale gioca un ruolo chiave nel monitoraggio e nella verifica del carbonio stoccato nei suoli, favorendo lo sviluppo di modelli di agricoltura rigenerativa e la partecipazione al mercato dei crediti di carbonio.

Dall'analisi di 435 progetti internazionali, emerge che la Cina e gli Stati Uniti guidano il settore con il 43% e il 40% dei crediti erogati, mentre l'Europa si attesta al 18%.

Le startup digitali stanno sviluppando strumenti avanzati per il tracciamento del carbonio, con soluzioni basate su big data analytics (45%), mappatura satellitare (40%) e machine learning (25%).

Anche in Italia, l'attenzione verso il carbon farming sta crescendo, con un numero sempre maggiore di aziende agricole interessate a sfruttare queste tecnologie per misurare il proprio impatto ambientale e accedere a nuovi mercati di sostenibilità.

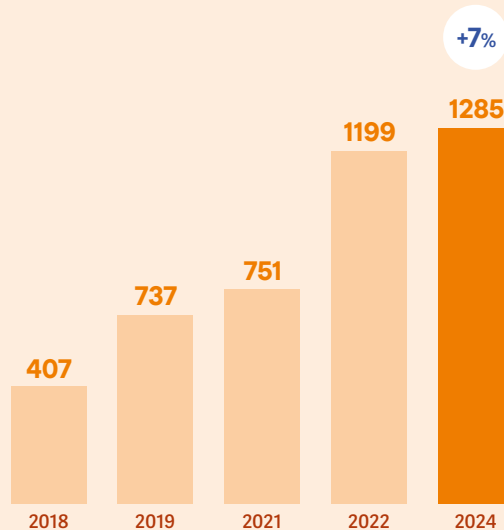
Il ruolo delle startup e il futuro del settore

Nonostante il rallentamento complessivo degli investimenti, il numero di startup attive nel settore AgriFood è aumentato del 7% nel 2024, con un focus particolare sulle soluzioni di IA e machine learning (+22%). Anche se gli investimenti complessivi nelle startup sono scesi a 8,5 miliardi di dollari, si è registrata una crescita nelle aree più innovative, come l'agri-fintech, che punta a semplificare pagamenti digitali, gestione del rischio e accesso al mercato per gli agricoltori.

Guardando al futuro, la diffusione delle tecnologie digitali nell'agricoltura dipenderà da tre fattori principali: **la disponibilità di incentivi pubblici**, la crescente **consapevolezza dei benefici del digitale** e il **rafforzamento della collaborazione tra gli attori della filiera**.

Superare le barriere legate alla frammentazione dei dati e alla carenza di competenze sarà cruciale per permettere al settore di evolversi verso un modello più efficiente, sostenibile e competitivo **VEDI FIGURA 3**.

▼ FIGURA 3
Numero startup attive nel settore Smart Agrifood



FONTE
Politecnico di Milano
"Osservatorio Smart
Agrifood" 2024

Sfide e trend del digital marketing

Le aziende oggi operano in un contesto di incertezza sociopolitica ed economica ormai strutturale, dove la priorità non è tanto contrastare un calo dei ricavi, quanto gestire l'aumento dei costi con strategie di ottimizzazione sempre più sofisticate, grazie in primis al supporto delle nuove tecnologie. L'interlocutore primario è un consumatore digitalizzato e ondivago, fruitore di un ecosistema mediatico sempre più ricco e complesso, che rende la distinzione tra online e offline definitivamente obsoleta. Basti pensare che nel 2024 oltre il 38% delle decisioni di acquisto in negozio sono state influenzate da touchpoint digitali. Questo significa anche che «i due canali devono ripensare il design dell'offerta», sottolinea **Roberto Liscia, Presidente Netcomm**, aprendo il **Netcomm Focus Digital Marketing 2025**. L'evento, giunto alla quinta edizione, è stato un'occasione per fare il punto sul tema con dati, analisi e case history.

Partendo dalle **sfide** principali in ambito di digital marketing per l'e-commerce e il new retail emergono in particolare cinque punti:

- **Gestione della nuova era cookieless**, first party data e complessità di compliance e privacy.

47%

la percentuale della spesa in digital advertising rispetto agli investimenti totali in Italia

60%

il tempo speso sulle app Meta per i video

- Sviluppo della capacità di produrre contenuti, dello storytelling, dell'upper funnel e ribilanciamento del media mix.
- Migrazione progressiva e inesorabile verso video e social.
- Definire priorità e modelli di adozione sul fronte data, intelligenza artificiale (IA) e martech.
- Individuazione delle competenze giuste, interne ed esterne, da aggiornare con continuità.

Parliamo, nel complesso, di un mercato in crescita, con alcuni elementi, tecnologie e formati particolarmente promettenti. Secondo i dati presentati da Netcomm, in Italia la spesa in digital advertising rappresenta il 47% degli investimenti totali, con un aumento costante che per il 2024 è stimato a +12% e il relativo raggiungimento dei 5,5 miliardi di euro. A dominare è il mobile (56% della spesa), mentre tra i segmenti in ascesa figurano la advanced/connected tv, il video adv e il retail media, in linea con la più ampia tendenza globale. Già oggi il 60% del tempo speso sulle app Meta è rappresentato dai video.

Investimenti digital nel retail: avanti piano

Di fronte a un contesto globale complesso, quali sono le trasformazioni che il retail sta mettendo in atto per mantenere vitale il suo ruolo di primo piano nelle dinamiche economiche? Dall'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano e del quale GSI Italy è partner emerge che «in uno scenario in fermento la creazione di alleanze e operazioni di fusione e acquisizione rappresentano una via per mantenere competitività. Tra le risposte dei retailer emerge poi il rinnovamento delle infrastrutture commerciali per incrementarne l'efficienza, con un focus sull'integrazione, l'innovazione tecnologica e la sperimentazione di modelli di business innovativi, come quelli platform-based», sottolinea **Valentina Pontiggia**, Direttrice dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail. **A livello globale si riduce il divario tra la crescita del commercio online e quella del commercio fisico.**

44%

i rivenditori che investono in soluzioni di automazione rivolte alla forza vendita

38%

i retailer che adottano sistemi centralizzati di gestione degli ordini

73%

i retailer che sperimentano soluzioni di IA con personal shopper

Gli acquisti di prodotto totali aumentano del 4,3%, mentre quelli e-commerce dell'8%. Questa dinamica è più marcata in Europa (+6% a fronte di +7% dell'online), mentre lo è di meno in Cina e negli USA. Di conseguenza l'equilibrio tra canali non subisce importanti variazioni: nel 2024 l'incidenza dell'e-commerce sui consumi totali rimane in Europa al 17% e acquisisce pochi decimi in Cina e in USA, dove si attesta rispettivamente al 29% e al 23%. In Italia lo sviluppo delle vendite online di prodotti raggiunge i 38,2 miliardi di euro, con un incremento del 5% rispetto al 2023. Anche qui l'incidenza sul totale rimane sostanzialmente stabile all'11%. Sempre in continuità con gli anni passati, **diminuiscono però i punti vendita fisici.** A fine 2023 si registra un calo del 2,4% rispetto al 2022. **I comparti con i tassi di decrescita maggiori sono l'editoria, i giocattoli e l'abbigliamento** ma, per il secondo anno consecutivo, subisce una contrazione anche il numero dei ristoranti (-0,5%). «Di fronte a questo fenomeno governo e associazioni di categoria sono impegnati per valorizzare il ruolo economico e sociale del commercio: da un lato si punta sulla presenza capillare dei negozi, ponendoli al centro di progetti di rigenerazione urbana e rivitalizzazione dei quartieri, dall'altro si lavora per rendere il comparto più attraente dal punto di vista occupazionale», afferma **Elisabetta Puglielli**, Direttrice dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail. Certamente l'innovazione digitale ha un ruolo in questa valorizzazione, ma qual è l'incidenza degli investimenti nel digitale sul fatturato dei retailer italiani? Il dato 2024 del 3,2%, è sostanzialmente stabile, con macro-differenze negli ambiti di investimento a seconda che si stia parlando di grocery o di lifestyle. Nel largo consumo le attività innovative sono focalizzate sull'approfondimento della conoscenza del consumatore e sulle soluzioni omnicanale. Cresce anche il ricorso all'intelligenza artificiale, principalmente per:

- Chatbot conversazionali (75%).
- Previsione della domanda (58%)
- Automatizzazione supply chain e logistica (42%).

L'esperienza in store si evolve grazie all'uso di:

- Self scanning (36%).
- Digital couponing (36%).
- Sistemi di pagamento innovativo (43%).
- Digital signage (36%).

Nel lifestyle l'evoluzione si basa sul rafforzamento della **relazione con i consumatori** e, soprattutto, sul **potenziamento del ruolo degli addetti alle vendite**. Il 44% dei rivenditori investe in soluzioni di automazione rivolte alla forza vendita e, per ottimizzare l'esperienza del cliente, sono implementati chioschi digitali (31%) e sistemi di monitoraggio dei flussi in store (31%). **Le tecnologie di realtà aumentata e virtuale (25%) semplificano la prova dei prodotti e i servizi di consulenza**. Sul fronte dell'omnicanalità, il 38% di questi retailer adotta sistemi centralizzati di gestione degli ordini, mentre il 44% integra le scorte tra e-commerce e punti vendita. Infine, il 73% sperimenta soluzioni di IA con personal shopper, sistemi di raccomandazione (91%) e image processing (36%).

Blockchain e web3 crescono, ma non abbastanza

Una crescita lenta, ma progressiva e continua. Così si potrebbe definire il mercato italiano della blockchain e del web3, così come emerge dai dati dell'**Osservatorio Blockchain & Web3 della School of Management del Politecnico di Milano**. Nel nostro paese, il comparto ha registrato una crescita del 5% rispetto all'anno precedente, raggiungendo un valore complessivo di 40 milioni di euro. Naturalmente, le crescite e le performance non sono le stesse per tutti i settori nei quali queste tecnologie vengono utilizzate. **Così, ancora una volta, il settore finanziario e assicurativo si conferma come predominante, assorbendo il 49% degli investimenti**.

Interessante anche la crescita registrata nel settore della pubblica amministrazione che ha aumentato la sua quota al 22%. Manifestano un crescente interesse anche altri settori, come il real estate (9%), la logistica (4%) e l'automotive (4%). Di converso, si osserva un calo significativo nel mondo agrifood, che scende al 2% degli investimenti rispetto al 10% del 2023. A livello globale nel 2024 sono stati avviati 298 nuovi progetti blockchain,

▼ FIGURA 4

Gli investimenti in progetti web3 in Italia

Finanza e assicurazioni	49%
Pubblica amministrazione	22%
Immobiliare	9%
Altro	7%
Logistic e supply chain	4%
Settore automotive	4%
Servizi di pubblica utilità	3%
Agrifood	2%

I principali investimenti si concentrano nel settore finanziario, cresce la rilevanza dei progetti delle pubbliche amministrazioni. Gli altri settori hanno quote meno rilevanti

con un incremento del 3,5% rispetto al 2023. Complessivamente, dunque, dal 2016 la ricerca del Politecnico è arrivata a censire 1.576 iniziative su tutti i settori. Per altro, la ricerca del Politecnico sottolinea come finalmente si registri un calo importante (-43%) nelle sperimentazioni, a favore, finalmente, dei progetti operativi. Da questo censimento, ed è anche questo un dato interessante sul quale riflettere, emerge la crescita significativa dei progetti blockchain per il business, aumentati del 43% con 149 nuove iniziative focalizzate in particolare sull'ottimizzazione dei processi aziendali tramite l'uso di token e smart contract. Una tendenza che indica di fatto una maturazione nell'adozione della tecnologia da parte delle imprese **VEDI FIGURA 4**.

Digitalizzazione per l'economia circolare

Il flusso di informazioni lungo la supply chain rappresenta una delle maggiori sfide per la concretizzazione delle filiere sostenibili. Dell'argomento si è parlato nel convegno **“Trasparenza nella supply chain: un futuro per l'economia circolare?”**, organizzato da Loop Research Center del Dipartimento di Management dell'**Università di Verona**. L'evento ha avuto l'obiettivo di presentare

FONTE

School of Management del Politecnico di Milano
“Osservatorio Blockchain & Web3” 2024

+5%

la crescita del comparto blockchain e del web3 in Italia

40 mln di euro

il valore complessivo del comparto blockchain e del web3 in Italia

95%

i progetti pilota di intelligenza artificiale generativa che non stanno portando alcun valore concreto

alle aziende i risultati di alcune ricerche del Centro, oltre a testimonianze di alcune realtà che offrono strumenti per la tracciabilità digitale delle informazioni. Tutto ciò a dimostrazione di come l'implementazione di strategie e pratiche legate a modelli circolari, supportate dalla digitalizzazione, possa favorire la realizzazione di filiere trasparenti e sostenibili. **Lapo Mola** del Sustainability Governance Lab e **Alessia Zoppelletto** del Circular Supply Chain Management Lab di Loop Research Center, hanno presentato i risultati della ricerca **“Gestione dei processi aziendali e trasparenza nella supply chain: il ruolo chiave dell'Ecosystem Architect”**.

I soggetti coinvolti sono Feelera, società specializzata nella creazione di piattaforme digitali per garantire trasparenza e tracciabilità lungo tutta la filiera produttiva, e **Brun Gelmino**, una rete di imprese attive nella filiera agroalimentare. L'obiettivo raggiunto è la **creazione di una piattaforma per calcolare un punteggio di sostenibilità aggregato** per l'intera rete di imprese, a partire dai punteggi delle singole aziende.

La presenza di un'architettura digitale e di una figura professionale che faccia da regia è necessaria per la gestione delle dinamiche organizzative interne, per promuovere valori e obiettivi condivisi, analizzare scenari possibili e gestire le tensioni.

A rimarcare l'utilità delle nuove tecnologie digitali per trasformare la tracciabilità in trasparenza è intervenuto anche **Gianluca Mazza**, Ceo di Feelera – società accreditata dal **Solution Partner Program di GSI Italy** – mostrando il metodo alla base della propria piattaforma cloud per raccogliere, integrare e condividere in tempo reale i dati lungo tutta la filiera, dimostrare l'impatto positivo che l'attività economica genera sia a livello ambientale che sociale e la sostenibilità dei singoli lotti di prodotti. **Benedetta Baldi** del Circular Supply Chain Management Lab, sempre all'interno di Loop, ha condotto la ricerca: **“Trasparenza lungo la supply chain: impatto sulla partecipazione ai programmi take-back”**, nella quale si è invece chiesta quanto la trasparenza lungo la filiera incida sulla partecipazione dei consumatori a iniziative di take-back (cioè di ritiro di prodotti usati). Fornendo a quattro gruppi di consumatori l'accesso dal sito dell'azienda a livelli di informazioni sulla filiera differenti, si è osservato che

più elevata è la trasparenza maggiore risulta l'intenzione dei consumatori a partecipare a progetti di take-back (che prevedono il ritiro di un prodotto usato per riciclarlo, oppure ricostruirlo e rimontarlo, ndr).

GenAI e Platform Thinking: una perfetta combinazione

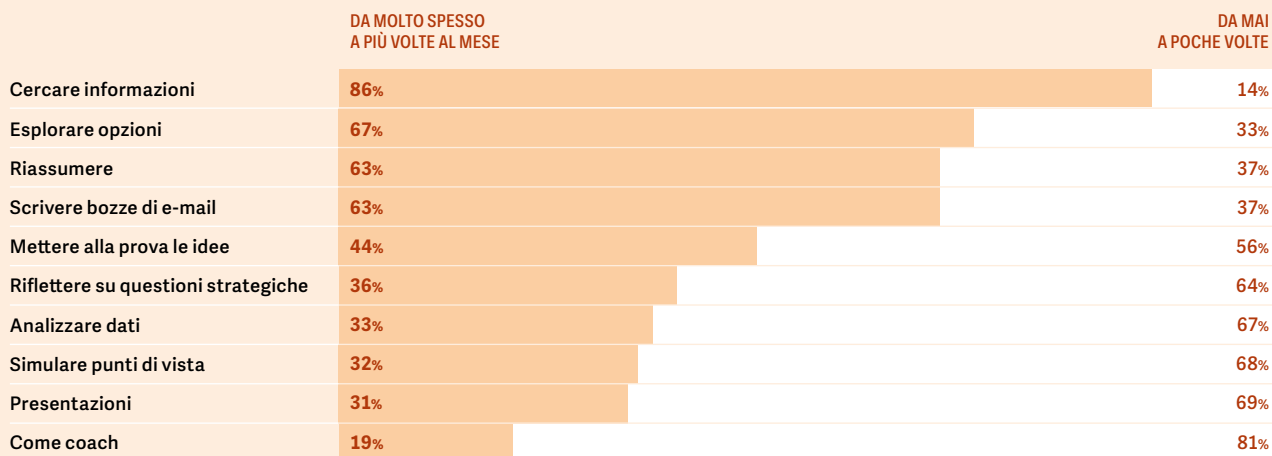
È stato definito il “paradosso della GenAI” (intelligenza artificiale generativa): tante aziende stanno puntando su questa tecnologia ma con pochi risultati. Secondo un recente studio del MIT (Massachusetts Institute of Technology), il 95% dei progetti pilota di intelligenza artificiale generativa non sta portando alcun valore concreto. Il perché è stato approfondito nella terza edizione dell'**Osservatorio Platform Thinking HUB del Politecnico di Milano**, di cui **GSI Italy** è partner, della **School of Management del Politecnico di Milano**. Obiettivo dell'Osservatorio avviato tre anni fa è esplorare le iniziative delle imprese che hanno adottato il “pensiero a piattaforma” (o platform thinking). Il concetto indica qui non tanto un metodo di progettazione per le piattaforme digitali, quanto piuttosto un modello mentale che può aiutare le imprese a fare innovazione anche in contesti non nativi digitali. La terza edizione dell'Osservatorio ha chiuso il primo ciclo di ricerca triennale, dimostrando che le aziende tradizionali, non solo le start-up digitali, possono innovare utilizzando il Platform Thinking e che in questo l'intelligenza artificiale (IA) ha un enorme potenziale, anche se non pienamente sfruttato. Lo scorso luglio, l'Osservatorio Platform Thinking Hub ha lanciato una survey per indagare **il livello di adozione delle GenAI e i principali utilizzi nelle aziende**. Le risposte raccolte da 419 manager di 162 imprese in Italia indicano che **la quasi totalità degli intervistati e delle intervistate usa oramai abitualmente questa tecnologia nel proprio lavoro**. Oltre il 57% anche più volte al giorno. **L'utilizzo però è ancora limitato ad attività “banali” come la ricerca di informazioni (86%), il riassunto di testi (63%) o la scrittura di e-mail (63%). Solo il 12% dal campione osservato utilizza la tecnologia a livelli avanzati sia come co-pilot che come co-thinking**. La maggioranza è ancora a uno stadio iniziale per entrambi gli utilizzi **VEDI FIGURA 5**.

86%

la percentuale degli italiani che utilizza la GenAI per cercare informazioni

▼ FIGURA 5

Per cosa si utilizza la GenAI


GenAI: utilizzo individuale

L'Osservatorio Platform Thinking HUB ha anche indagato le tipologie e la frequenza di utilizzo della GenAI nelle dinamiche collettive. Ne è emerso che **solo occasionalmente l'IA viene utilizzata all'interno di un team strutturato**. Tuttavia, chi ha provato a farlo ne ha rilevato benefici in termini di **qualità ed efficacia dei risultati**, ma anche di **ridotta percezione dei rischi** normalmente connessi all'uso dell'IA, quali conformità degli output o un'interazione eccessivamente accomodante da parte della macchina. La survey si è anche concentrata sul cambiamento sistemico che può essere innescato dall'utilizzo di GenAI in processi complessi interni ed esterni all'azienda. Agli intervistati e alle intervistate è stato chiesto di indicare il livello di adozione di questa tecnologia nella propria organizzazione. A fronte di un'abbondante 38% delle aziende che dimostra un atteggiamento passivo e attendista, la maggior parte sta facendo qualcosa, ma per lo più con approccio top-down. **Poco meno del 17% delle aziende sta usando la GenAI in maniera strutturata**. «Le nostre sperimentazioni rivelano che questa tecnologia può essere usata con successo anche su problemi strategici complessi, soprattutto in team, dove l'efficacia aumenta, in particolare quando il tema è noto e il progetto reale», ha indicato **Tommaso Buganza**, Direttore dell'Osservatorio Platform Thinking HUB [VEDI FIGURE 6,7 E 8](#).

GenAI & Platform Thinking: i casi di successo

La terza edizione dell'Osservatorio ha quindi cercato di dimostrare come l'adozione di un approccio platform thinking possa aiutare le aziende consolidate ad adottare la GenAI in modo da ottenere un reale impatto positivo. Un esempio in questo senso è il caso di **Fujitsu**, illustrato nel report conclusivo dell'Osservatorio e presentato durante il convegno. La multinazionale giapponese ha scelto di introdurre la GenAI non imponendone dall'alto una rigida applicazione, ma favorendo la co-creazione di soluzioni secondo una logica di piattaforma. «Dopo aver provato alcuni agenti IA abbiamo dato a ogni team locale la possibilità di sviluppare il suo sulla base delle proprie esigenze», ha raccontato **Cristiano Bellucci**, Technology vision strategist di Fujitsu. Sono così stati creati circa 4 mila agenti nei contesti più disparati. «Il sales chiedeva case study da presentare ai propri clienti» ha citato per esempio Bellucci. «Ogni team locale voleva però i suoi casi: a un agente IA è stato affidato il compito di selezionare tra le moltissime storie che abbiamo in archivio quelle di volta in volta adatte e di elaborarle a seconda delle richieste. Per avere valore bisogna rompere i silos e pensare in maniera diversa». Un'altra esperienza interessante è quella presentata da **Silvia Migliavacca**, Head of demand, supply chain & strategic projects

FONTE

School of Management
del Politecnico di Milano
"Platform Thinking HUB"
2025

▼ FIGURA 6

Utilizzo della GenAI nei team

LA QUALITÀ DEL RISULTATO CAMBIA?

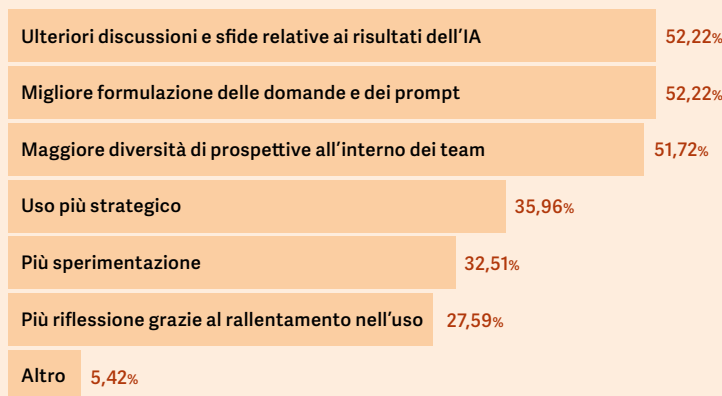


CAMBIA LA TUA PERCEZIONE DEL RISCHIO?

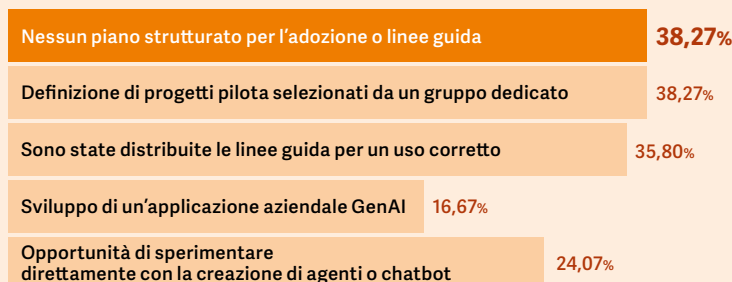


- Si, è più efficace in team
- Si, migliora leggermente in team
- No, non cambia
- Leggermente peggiore in team
- Significativamente peggiore in team

▼ FIGURA 7

Differenze fondamentali dell'uso della GenAI in gruppo

▼ FIGURA 8

Il livello di adozione di GenAI nelle organizzazioni

FONTE
School of Management
del Politecnico di Milano
"Platform Thinking HUB" 2025

coordination presso Banca Mediolanum: «Volevamo utilizzare meglio l'IA a livello individuale e all'interno dei team. Avevamo in piedi tanti "use case" isolati che non scalavano. Abbiamo iniziato a immaginare come i processi potessero cambiare in uno scenario piattaforma e quindi chiesto a tre team differenti di scambiarsi l'agente IA che avevano sviluppato: ciascun gruppo ha usato l'agente creato da un altro e trovato un modo per farlo lavorare diversamente e magari meglio». L'esperienza ha confermato che in una logica di piattaforma, si sviluppa una collaborazione proficua anche al fine di fare comprendere e accettare una nuova tecnologia complessa. «Trattata come semplice strumento individuale di produttività, la GenAI rischia di restare confinata a compiti marginali. Approcciata come leva strategica e di piattaforma può diventare il motore di una trasformazione radicale e rappresentare una vera e propria infrastruttura di collaborazione» ha detto Daniel Trabucchi, Direttore dell'Osservatorio Platform Thinking Hub. «La combinazione di Platform Thinking e GenAI può sbloccare l'innovazione a più livelli: non solo nei prodotti e nei modelli di business, ma in qualsiasi processo di creazione di valore all'interno dell'organizzazione».

La rivoluzione della trasparenza

Il retail sta vivendo una trasformazione senza precedenti. Non è solo l'innovazione tecnologica o l'ascesa dell'e-commerce a guidare questo cambiamento, quanto anche una rivoluzione nelle aspettative dei consumatori. Secondo lo studio "A new era of transparency" condotto da GSI UK in collaborazione con FT Longitude su oltre 500 dirigenti del largo consumo nel Regno Unito, siamo all'alba di una nuova era della trasparenza, dove l'accesso alle informazioni sui prodotti diventerà l'elemento più richiesto nell'esperienza d'acquisto, sia online che nei negozi fisici. «Dalla nostra ricerca è emerso che il consumatore moderno ha sete di conoscenza, ma al momento questa esigenza non viene soddisfatta. Il 96% degli intervistati concorda sul fatto che si prospettano grandi cambiamenti e che dati affidabili che informano e

proteggono i consumatori saranno al centro di questa trasformazione», afferma

Anne Godfrey, Ceo di GS1 UK.

I manager intervistati hanno le idee chiare su ciò che i clienti vorranno dall'esperienza in negozio (offline o online) tra cinque anni: facile accesso a informazioni dettagliate sui prodotti. Lo studio GS1 UK rivela che la principale richiesta sarà l'accesso immediato a informazioni cruciali, come:

- L'impronta di carbonio dei prodotti (32% degli intervistati).
- Le istruzioni d'uso.
- La provenienza di ingredienti e materiali.
- Le modalità di riciclo.

La risposta del settore a questa domanda di trasparenza sarà anche tecnologica. Le priorità tecnologiche delle aziende intervistate per i prossimi anni afferiscono alla fidelizzazione dei clienti e al miglioramento della customer experience attraverso una più efficace raccolta, gestione e analisi dei dati. Oltre il 70% degli intervistati vede nella propria strategia di crescita una varietà di tecnologie, come:

- Internet of Things.
- Blockchain.
- Analytics predittivi.
- Automazione.
- Intelligenza artificiale
- Realtà virtuale e aumentata.
- QR code.

Lo studio evidenzia come la tecnologia sarà cruciale per:

- Permettere alle aziende di **rispettare i propri impegni di sostenibilità**.
- Costruire una **relazione di fiducia più profonda** con i consumatori.
- **Tracciare in modo più accurato i prodotti** lungo tutta la filiera.
- Offrire **esperienze d'acquisto più immersive** e personalizzate.

Nelle interviste, il 40% dei dirigenti afferma che le loro aziende non saranno in grado di raggiungere gli obiettivi di sostenibilità senza una spesa aggiuntiva significativa in tecnologia. Questo include gli investimenti nei codici QR. Il 37% è fortemente d'accordo (e il 53% abbastanza) sul fatto che **i codici QR saranno**

essenziali in futuro per rispettare gli impegni delle aziende anche in materia di sostenibilità e clima.

Un contributo fondamentale sarà quello di consentire alle aziende di misurare con precisione i progressi compiuti nel raggiungimento dei loro obiettivi.

Oltre due terzi dei manager intervistati (69%) considerano i QR code parte integrante dei loro piani di crescita. Secondo il 71% degli intervistati, **entro il 2026 il codice QR sarà la norma** nel mondo retail del Regno Unito e il 41% prevede che possa sostituire completamente il codice a barre come identificatore di prodotto entro il 2030.

Quasi la metà (46%) delle aziende coinvolte nello studio ha iniziato a sfruttare funzionalità QR e la maggior parte degli altri (52%) afferma che inizierà a farlo entro i prossimi due anni. **La diminuzione della fiducia è indubbiamente un fattore di indebolimento della fedeltà dei clienti:** quasi la metà dei manager intervistati (il 48%) afferma che le persone oggi sono molto meno fedeli ai marchi rispetto a un decennio fa.

I tradizionali programmi fedeltà basati su sconti e premi lasceranno spazio a un nuovo tipo di relazione, meno transazionale, e più fondata sulla fiducia e sulla **condivisione di informazioni su ciò a cui le persone tengono molto, come la sicurezza, l'etica e il clima**. **La trasparenza diventerà il nuovo campo da gioco per la fedeltà dei clienti.**

I programmi di fidelizzazione non scompariranno, possono essere trasformati per creare nuove forme di coinvolgimento del cliente finale: e il QR code - usato insieme ad altre tecnologie come l'intelligenza artificiale e l'Internet of Things - offre nuove possibilità di fidelizzazione.

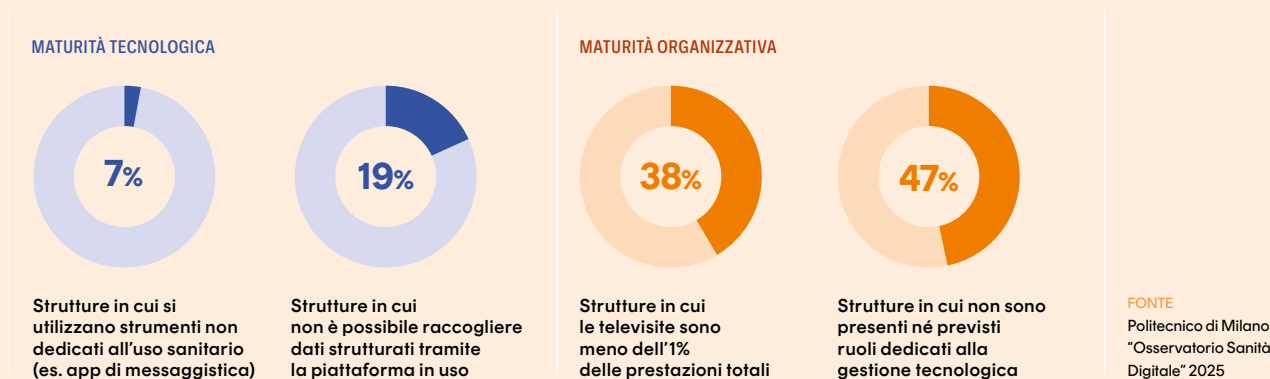
Le aziende che sapranno adattarsi a questa trasformazione e fornire ai propri clienti dati accurati e facilmente accessibili saranno quelle che prospereranno in questa "nuova era della trasparenza".

Il futuro della sanità è sempre più digitale

La **digitalizzazione del sistema sanitario italiano** è ormai una priorità. Se in questi anni passi importanti sono già stati fatti grazie agli investimenti (2,47 milioni di euro nel 2024, +12% rispetto al 2023) e all'attuazione delle misure previste dal PNRR - Piano nazionale ripresa resilienza - (15,62 miliardi di finanziamenti totali),

▼ FIGURA 9

La maturità dei servizi di telemedicina



ora è necessaria un'accelerazione tecnologica. È questo, in sintesi, il messaggio emerso nel corso della presentazione della diciottesima edizione dell'Osservatorio Sanità Digitale degli Osservatori del Politecnico di Milano, di cui GS1 Italy è sponsor, che ha analizzato lo status attuale del settore, il ruolo dei dati, della cartella clinica elettronica (CCE) e del fascicolo sanitario elettronico (FSE), oltre al ruolo della telemedicina e dell'intelligenza artificiale, tra presente e nuove sfide. Secondo l'indagine che ha coinvolto un campione di 1.000 cittadini e 299 pazienti, il **medico curante** rimane il punto di riferimento principale per chiedere informazioni, ma il **farmacista** si identifica sempre più come una fonte affidabile e vicina. L'importanza di internet nella ricerca di informazione cresce:

- Il 26% dei cittadini e il 36% dei pazienti usa Google o altri motori di ricerca generici.
- Il 19% dei cittadini e il 22% dei pazienti consulta siti web dedicati alla salute.
- Il 16% dei cittadini e il 47% dei pazienti si rivolge e siti web istituzionali.
- Il 6% dei cittadini e il 31% dei pazienti accede a siti web e social delle associazioni dei pazienti.

Per quanto riguarda i **chatbot basati su IA** (intelligenza artificiale, ndr), uno su tre li ha già utilizzati (+9% vs 2024). Nello specifico, l'11% dei cittadini e il 17%

dei pazienti lo ha fatto in ambito salute per la rapidità di accesso delle informazioni, per la facilità d'uso, per poter confrontare diverse fonti. Il 41% dei cittadini ha utilizzato il fascicolo sanitario elettronico, il 60% ha dato il consenso al trattamento dei dati e un ulteriore 25% si dice disposto a farlo per avere una visione completa e aggiornata della propria storia clinica (46%). **Sei cittadini su dieci utilizzano Whatsapp per comunicare con il medico**, ma l'uso non controllato di questi strumenti porta lo specialista a dedicare circa un ora al giorno alla gestione della comunicazione con il paziente. L'Osservatorio ha stimato che l'utilizzo strutturato degli strumenti di comunicazione dedicati permetterebbe di recuperare complessivamente oltre una settimana lavorativa all'anno per ciascun medico.

Telemedicina, si può fare di più

L'Osservatorio ha indagato anche l'utilizzo degli **strumenti di telemedicina**. I pazienti con patologie croniche ne fanno un uso molto limitato, ma otto su dieci sarebbero interessati a usarli in futuro, anche se, al momento, permane un disallineamento tra domanda e offerta ancora poco matura. Tra i medici, invece, è il 36% degli specialisti a fronte del 52% dei medici di famiglia a usare la telemedicina. Nelle 72 strutture sanitarie analizzate dall'Osservatorio, nel 38% le televisite rappresentano **meno dell'1% delle prestazioni totali**.

+9%




la crescita degli italiani che ha utilizzato chatbot basati sull'IA in ambito medico nel 2025

41%

gli italiani che hanno utilizzato il fascicolo sanitario elettronico

▼ FIGURA 10

Intelligenza artificiale in sanità: quali benefici per i professionisti sanitari?

	RIDUZIONE DEGLI ERRORI NELLE ATTIVITÀ CLINICHE O ASSISTENZIALI	MAGGIORE RAPIDITÀ NEL PRENDERE DECISIONI CLINICHE O ASSISTENZIALI	RIDUZIONE DEL TEMPO DEDICATO AD ATTIVITÀ «BUROCRATICHE»
 MEDICI SPECIALISTI	30%	33%	53%
 MMG	25%	29%	47%
 INFERMIERI	28%	25%	46%

Nel 47% delle strutture non sono presenti né previsti ruoli dedicati alla gestione tecnologica. Eppure, per i pazienti la telemedicina ridurrebbe spostamenti non necessari (82%), garantirebbe maggiore rapidità nello scambio dei dati e documenti (75%), consentirebbe un ruolo più attivo nella gestione della propria salute (56%) [VEDI FIGURA 9](#).

Cresce l'uso di CCE, FSE e GenAI in medicina

La **cartella clinica elettronica**, attualmente, è presente nell'85% delle strutture sanitarie (+13%), ma solo nella metà dei casi si tratta di una soluzione diffusa in tutti i reparti. Il dato positivo è che il 10% prevede la sua introduzione nel 2025: un incremento che porterà alla copertura totale. A fronte di un investimento di **1,3 miliardi di euro** del PNRR destinato al fascicolo sanitario elettronico, attualmente, è presente nel 51% delle aziende e viene utilizzato per caricare:

- Referti di laboratorio (92%).
- Referti di radiologia (89%).
- Verbali del pronto soccorso (83%).

La **GenAI** assume un ruolo sempre più rilevante anche in ambito medico. La utilizza il 46% dei medici di famiglia, il 26% dei medici specialisti e il 19% degli infermieri. Oltre il 90% ha utilizzato piattaforme generaliste, ma meno di uno su cinque ha utilizzato piattaforme

dedicate all'uso sanitario. Nei prossimi cinque anni, la **GenAI** sarà utilizzata per:

- La ricerca di informazioni scientifiche (47%).
- La generazione di documenti di sintesi (41%).
- Il supporto alla produzione di referti o documentazione (29%).
- Il supporto alle decisioni sulla prevenzione (21%).
- L'elaborazione di piani di cura personalizzati (21%).
- Il supporto al triage (17%).

In particolare, per la generazione di documenti di sintesi l'Osservatorio ha stimato che l'adozione della GenAI potrebbe portare un medico a risparmiare mediamente circa due giornate l'anno. Ma qual è il **punto di vista dei pazienti** sull'uso dell'IA in sanità? Il 50% crede che, se usata con prudenza, possa portare più benefici che rischi; il 36% pensa possa aiutare il medico nel prendere decisioni più precise e rapide; il 31% sarebbe tranquillo nel sapere che il medico utilizza l'IA a supporto del suo lavoro. Di contro, il 47% teme che l'IA possa ridurre il rapporto umano tra medico e paziente; il 29% ha paura che l'IA possa sostituire il medico; il 25% è preoccupato per la protezione dei dati personali [VEDI FIGURA 10](#).

FONTE

Politecnico di Milano
"Osservatorio Sanità
Digitale" 2025

82%

percentuale degli italiani per cui la telemedicina ridurrebbe gli spostamenti non necessari

75%

coloro che sostengono che l'IA garantirebbe maggiore rapidità nello scambio dei dati e documenti

IA e customer experience: è il momento della svolta

L'OPINIONE DI GIANLUCA DIEGOLI

ESPERTO DI MARKETING DIGITALE, MARKETING TRANSFORMATION, RETAIL ED E-COMMERCE

Il convegno **IA for OCX** (Intelligenza artificiale per l'omnichannel customer experience), promosso nell'ambito dell'**Osservatorio Omnichannel Customer Experience del Politecnico di Milano**, ha analizzato al microscopio della realtà come l'IA possa diventare parte integrante delle strategie omnicanale delle aziende italiane, **non solo in quanto tecnologia**, ma anche come leva organizzativa e culturale. La ricerca mostra un quadro in miglioramento, ma sostanzialmente arretrato: oltre il 60% delle aziende si colloca nei livelli di maturità più bassi. Solo una minoranza virtuosa – solitamente chi ha già una buona strategia nell'IA (intelligenza artificiale, ndr) – riesce oggi a integrare strategia IA e progetti CX (customer experience – esperienza del cliente, ndr) in modo avanzato, mentre la maggior parte sperimenta ma senza industrializzare e scalare i progetti. La customer experience è tema molto dibattuto nel marketing: tutti i brand, almeno come mission, la mettono al centro, **ma al consumatore, almeno stando ai sondaggi di soddisfazione, questo non risulta**. È quindi interessante capire se con l'intelligenza artificiale qualcosa è destinato a cambiare. Anche a livello internazionale, oltre il 70% degli investimenti in IA è destinato a marketing e vendite, confermando che la frontiera più promettente è proprio quella della relazione con il cliente. I percorsi di adozione non sono quasi mai lineari, e questo scoraggia le imprese. Nervo scoperto è la **valutazione dei rischi per una tecnologia che non può garantire il 100% di precisione** (e quale tecnologia può garantirlo, in effetti?). Le domande guida per il management restano le solite, semplici e radicali, che emergono quando un'innovazione digitale stravolge il modo di lavorare:

- Quali approcci organizzativi servono?
- Quali competenze possono trasformare l'IA in vantaggio competitivo?

La ricerca testimonia che non è solo questione di tecnologia. **Portare l'IA nella CX significa ridisegnare processi**, in cui deve essere chiaro a ogni passaggio

se è l'IA o l'umano a prendere in carico l'interazione. Non semplice, in organizzazioni aziendali che spesso non hanno risorse dedicate alla strategia e ai progetti innovativi, affidandosi spesso solamente ai fornitori esterni, che sviluppano appunto modelli di test che poi non hanno spazio per essere introdotti ulteriormente. **Servono**, dice l'Osservatorio, **competenze hard e soft**: per le prime, curare il context engineering¹ e sviluppare data literacy (alfabetizzazione dei dati) diffusa, per le seconde inserire in azienda pensiero critico per individuare i bias dell'IA, incentivare la creatività per sperimentare nuove soluzioni, promuovere la collaborazione cross-funzionale per portare risultati concreti. Serve internalizzare professionalità, peraltro in continua evoluzione: dal CX designer di chatbot al prompt engineer e disporre di competenze umanistiche in ruoli come conversation analyst o knowledge manager (gestore delle conoscenze). Molti progetti falliscono non per la tecnologia in sé, ma per l'assenza di basi organizzative solide, dati solidi e processi documentati. Decisivo è quindi creare in azienda modelli organizzativi ad hoc: dal center of excellence centralizzato, che funziona come un centro di competenza, una specie di startup al servizio di altre funzioni (che rischia però di rimanere isolato dal resto dell'azienda), al modello di introduzione diffusa, che però potrebbe peccare di insufficienti coordinamento, visibilità e risorse.

Dove c'è metodo, in effetti i risultati arrivano. L'Osservatorio ha mostrato alcuni casi di uso di successo che si ripetono:

- **Applicazione al CRM**: la sentiment analysis delle richieste, la classificazione degli intenti dei richiedenti, la sintesi automatica delle conversazioni ha portato a un +28% di produttività. «L'IA ci aiuta a identificare i ticket con sentiment negativo e a priorizzarli, così possiamo gestire prima i casi più critici» dice **Marcello Brivio**, Digital & CX manager, PRG di **Prenatal Retail Group**.
- **L'IA crea una specie di front-line aumentata**. Nel caso di Orange Business si riscontra una riduzione del 58% dell'ansia lavorativa, del 47% dei costi di formazione e un aumento del 34% della soddisfazione dei clienti.

- **Uso per creare analytics predittivi:** un retailer ha creato modelli IA che identificano i clienti a rischio abbandono, ma che può (almeno in teoria) arrivare a stimare la loro probabilità di essere genitori per personalizzare comunicazioni e assortimenti.

Il ruolo dell'IA nella customer experience non è più solo una questione di costi di personale da abbattere, anzi.

Le persone, supportate dall'IA, possono diventare più produttive e, tasto delicato per chi si occupa di rapporti con il cliente, meno stressate. Il lavoro nei contact center è da questo punto di vista uno dei più delicati.

L'IA aiuta a creare un filtro di primo livello, riducendo la numerosità e la ripetitività dei compiti, e a concentrarsi sui casi in cui l'intervento umano è richiesto e apprezzato. Ma non solo, aiuta anche le persone a essere più informate. **Gli assistenti IA suggeriscono risposte e procedure, ma la persona resta al centro:**

«L'agente (umano) può accettare il suggerimento o correggerlo» sostiene **Carlo Valentini**, Senior marketing manager Italy and Mediterranean di **Zendesk**.

Per migliorare, l'IA valuta le risposte delle persone e le persone valutano le risposte dell'IA. Un po' distopico, ma funziona.

RISCHI, PRECAUZIONI E FUTURO

E dal punto di vista legale e privacy, incubo ricorrente di marketing e customer manager? **Il problema dei dati sensibili, la data governance e l'applicazione dell'IA Act, il nuovo regolamento europeo, sono i temi che rischiano di rallentare ulteriormente l'applicazione.**

Se è fuori discussione immettere dati sensibili (o segreti aziendali) in applicazioni IA generaliste e non presidiate (posto che non lo facciano le persone in azienda per conto loro, ndr), **nasce anche la necessità di una trasparenza assoluta verso il cliente sull'uso che si fanno dei dati raccolti.** L'IA Act introduce un approccio risk-based, distinguendo ruoli e responsabilità.

«Il fornitore è soggetto agli obblighi di progettazione, l'utilizzatore deve governarne l'impiego. Entrambi devono **garantire trasparenza e formazione**» ha spiegato l'Avvocato **Gabriele Falco** dello **Studio Legale Panetta**.

Tra gli obblighi spicca la formazione. «Le aziende devono **formare dipendenti e collaboratori rispetto ai rischi e ai benefici dell'IA.** È già vincolante».

Riusciranno le nostre aziende a considerarlo non un mero adempimento dovuto, ma un fattore che può diventare vantaggio competitivo, come

sostenuto dall'Avvocato? Sempre più clienti e partner, «chiedono garanzie sulla gestione etica e sicura dell'intelligenza artificiale» conclude **Gabriele Falco**. Visti i precedenti sulla sicurezza in azienda e GDPR, il giudizio rimane sospeso.

La customer experience sta (già) vivendo una trasformazione profonda. **Il cliente** (di quelle aziende che avranno risorse sufficienti per imbarcarsi in progetti non certo facili, economici e rapidi) **non dovrà più essere al centro per dichiarazione di principio, ma attraverso funzioni concrete che gli semplifichino la vita.**

Come per ogni cosa legata alla reputazione e al brand, il ritorno dell'investimento della CX è sempre di medio-lungo periodo. Trattenere i clienti, migliorare la satisfaction con progetti di questo tipo non provoca miglioramenti intercettabili dai primi resoconti trimestrali, e in cui i numeri di OpEx² non calano ancora e quelli di CapEx invece cominciano già ad aumentare.

E quindi finanziare (in questi tempi di riduzioni di budget) questi progetti non è facile per i decisori aziendali: serve visione di lungo periodo, volontà del management e della proprietà di dedicare parte del budget a progetti che non sempre arrivano al traguardo, ma **quando ci riescono possono davvero cambiare la percezione del brand verso dipendenti e clienti** nel momento critico di contatto, in cui il brand deve rispondere, conversare, risolvere.

Che poi è l'unico momento che il cliente ricorda a distanza di tempo. **Una scommessa rischiosa, ma il cui rischio più alto potrebbe essere non giocarla.**

1

Consiste nel fornire strategicamente il contesto e i dati necessari, permettendo all'intelligenza artificiale di elaborare risposte accurate e di eseguire task complessi con coerenza.

2

Con OpEx si indicano i costi quotidiani per far funzionare un'azienda – stipendi, bollette, canoni software – mentre CapEx rimanda agli investimenti più strutturali e duraturi, come sistemi IT, impianti o infrastrutture.

I diversi volti dell'e-commerce B2B

La crescita dell'e-commerce B2B non è solo una questione di volumi, ma il segnale di una trasformazione più profonda che coinvolge modelli di business, relazioni tra imprese e cultura organizzativa. Tra piattaforme digitali, customer centricity, intelligenza artificiale e nuovi marketplace, il commercio business-to-business ridisegna ruoli, competenze e filiere, aprendo opportunità ma anche nuove sfide per il sistema produttivo italiano ed europeo.

>19 mila mld di dollari

il valore dell'e-commerce B2B a livello globale

50 mila mld di dollari

il valore che potrebbe raggiungere l'e-commerce B2B a livello globale entro il 2030

265 mld di euro

il valore dell'e-commerce B2B in Italia

Con una crescita dell'8,9% rispetto all'anno precedente, il mercato dell'e-commerce B2B europeo raggiungerà nel 2025 un valore superiore ai 1.600 miliardi di euro, oltre il doppio rispetto al valore raggiunto dal segmento B2C. Numeri importanti, che, tuttavia, non devono essere letti come una "semplice" competizione tra canali, ma come il riflesso di un importante cambio di paradigma. L'ottava edizione del **Netcomm Focus B2B Digital Commerce** si è aperta con l'intervento del suo Presidente: «Il commercio digitale B2B non è più solo una leva di efficienza, ma un motore per la competitività del sistema industriale italiano e globale», ha affermato **Roberto Liscia**, Presidente di Netcomm.

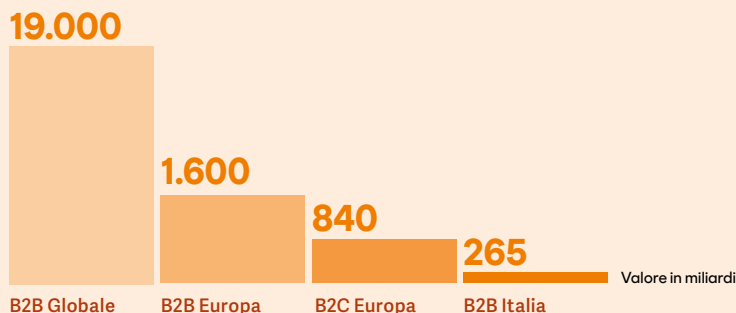
Le imprese italiane cominciano a riconoscere il potenziale, soprattutto nei settori a più alto valore aggiunto - lifestyle, componentistica, agroalimentare

- dove il digitale abilita relazioni dirette, internazionalizzazione e controllo sui margini. «Dalle PMI ai grandi gruppi, le aziende che adottano piattaforme digitali, intelligenza artificiale e modelli omnicanale sono in grado di esportare meglio, disintermediare i canali tradizionali e costruire relazioni durature con i clienti», riflette Liscia. A livello globale, l'e-commerce B2B vale già oltre 19 mila miliardi di dollari e potrebbe arrivare a 50 mila entro il 2030. E se l'Europa pesa per il 57% del valore mondiale, l'Italia mostra un chiaro ritardo: secondo l'Osservatorio Digital B2B del Politecnico di Milano, il valore del comparto si attesta a 265 miliardi di euro, per le sole vendite di prodotto, servizi esclusi, pari al 21% del transato complessivo. Ancora più critico il dato sull'adozione: solo il 42% delle aziende italiane utilizza almeno un canale digitale per le proprie attività. «Siamo su un triciclo, dovremmo trasformarlo in una Ferrari per stare al passo con il resto del mondo», ha commentato con ironia Paola Olivares, responsabile dell'Osservatorio. A rallentare la corsa, secondo le imprese stesse, sono tre fattori: la scarsa maturità digitale dei clienti, l'eterogeneità della clientela e le difficoltà tecnologiche d'integrazione. Ma per Olivares non è il momento di fermarsi **VEDI FIGURA 1**.

▼ FIGURA 1

Volumi dell'e-commerce B2B

FONTE Netcomm, Statista e AgileIntel Research



La sfida della trasformazione culturale

Il cambiamento necessario è profondo. Non si tratta solo di adottare nuove piattaforme, ma di ripensare completamente il modello di business. **Il passaggio cruciale è quello da un approccio prodotto-centrico a un approccio cliente-centrico.**

Molte aziende sono ancora ai primi passi: il 36% si trova nella fase “explorer”, solo il 5,5% è in grado di attuare strategie digitali evolute. Per facilitare questo passaggio, l'Osservatorio propone un modello in quattro “C”:

- **Comprendere** l'importanza della customer centricity.
- **Conoscere** a fondo i propri clienti.
- **Condividere** dati e informazioni con gli stakeholder.
- **Coltivare** relazioni di lungo periodo.

Nel frattempo, anche **il profilo del cliente B2B sta cambiando**. «Il 73% dei buyer B2B è composto da Millennial, mentre i venditori appartengono spesso a generazioni precedenti: esiste una distanza culturale e cognitiva che va colmata con formazione e nuove competenze», fa notare Liscia.

Corporate marketplace e IA: nuovi modelli per la competitività

Nel nuovo scenario, le aziende devono scegliere se limitarsi a usare i marketplace globali o progettare una propria infrastruttura. Sempre più spesso emerge la seconda opzione: il corporate marketplace, ovvero una piattaforma digitale proprietaria capace di integrare clienti, fornitori e servizi in un unico ambiente scalabile. «È un'evoluzione che consente maggiore agilità, controllo e valore nel tempo», sostiene Liscia. Ma il vero acceleratore è l'intelligenza artificiale. Oggi solo il 21% delle imprese B2B la utilizza su larga scala, ma l'85% di queste dichiara benefici tangibili su vendite e profitti. L'IA consente di ottimizzare le previsioni di domanda, automatizzare i processi e costruire customer journey sempre più personalizzati.

Un esempio citato durante l'evento è quello di **Computer Gross**, premiata per un progetto IA orientato alla customer experience. In questo scenario, **il venditore tradizionale si trasforma in brand ambassador**, capace di muoversi in un contesto ibrido e multicanale. «Il B2B non è più il passato né il presente:

Il commercio digitale B2B non è più solo una leva di efficienza, ma un motore per la competitività del sistema industriale italiano e globale

Roberto Liscia
Presidente di Netcomm

Il B2B non è più il passato né il presente: è l'infrastruttura senza la quale non possiamo immaginare il futuro del commercio

Roberto Liscia
Presidente di Netcomm

è l'infrastruttura senza la quale non possiamo immaginare il futuro del commercio», conclude Liscia.

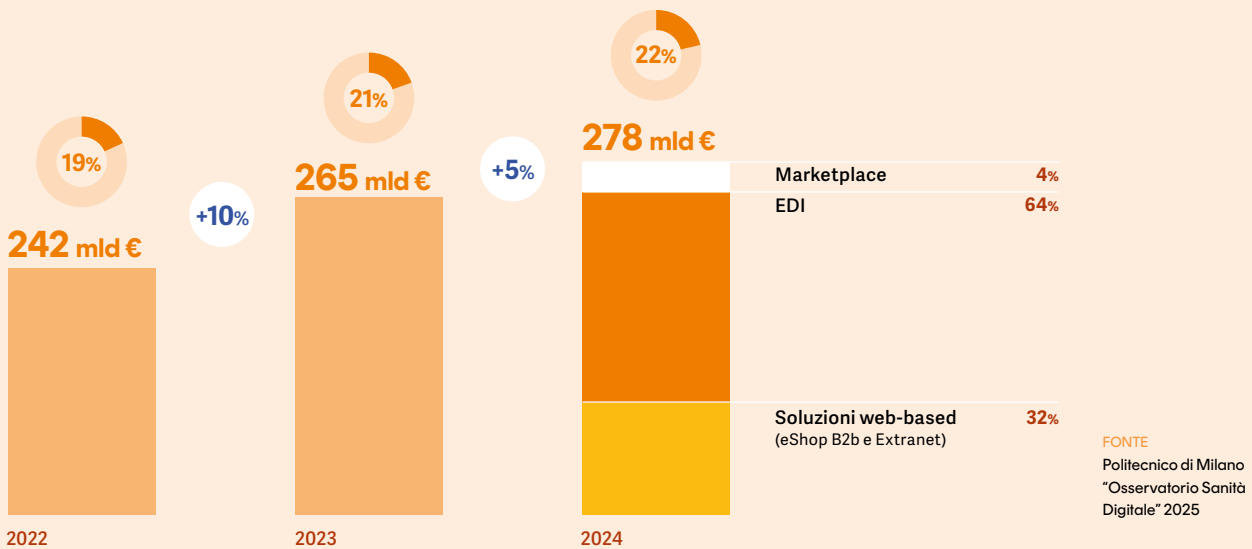
In Italia passi avanti, ma fanalino d'Europa

Il B2B digital commerce italiano continua a crescere, ma **la distanza dai principali paesi europei resta ampia**. Secondo i dati dell'Osservatorio B2B Digital Commerce & Experience della School of Management del Politecnico di Milano, presentati nel convegno “B2B Digital Commerce & Experience: connettere dati, costruire relazioni”, **il valore delle transazioni digitali nelle filiere di prodotto ha raggiunto nel 2024 i 278 miliardi di euro, in aumento del 5% rispetto al 2023**. Un risultato sicuramente positivo, in termini assoluti, ma che **rappresenta solo il 22% del totale delle transazioni business-to-business (B2B)**, una quota ancora lontana da quella registrata in altri paesi europei come Germania, Francia o Regno Unito. E la riprova del ritardo del nostro paese rispetto ai suoi omologhi la ritroviamo anche nell'analisi dei capisaldi tecnologici che supportano il B2B digital commerce italiano. Si parla ancora soprattutto di EDI (Electronic Data Interchange), utilizzato dal 25% delle imprese, e di **soluzioni web-based** – come e-shop ed extranet – adottate dal 16%. I marketplace B2B sono invece ancora poco presenti (9%), confermando un ritardo culturale e strutturale nell'apertura a piattaforme collaborative **VEDI FIGURA 2**.

73%
la percentuale di
buyer B2B composta
da Millennial

▼ FIGURA 2

Il digital commerce B2B italiano di prodotto e l'incidenza sul transato

**Il digitale come leva di relazione**

Il percorso trasformativo, tuttavia, è iniziato e anche in Italia il digital commerce B2B sta evolvendo da semplice canale transazionale a snodo strategico per la collaborazione e la condivisione di informazioni tra aziende. Per meglio comprendere quale sia l'iter di questa trasformazione, nel corso del convegno è stato presentato un **maturity model** (processo di autovalutazione che può essere applicato a una azienda per rilevare la maturità di insediamento dei processi di data quality e di data governance, ndr) che misura la reale centralità del cliente nelle strategie aziendali, prendendo in esame quattro dimensioni chiave:

1. Strategia e organizzazione.
2. Competenze e cultura aziendale.
3. Conoscenza del cliente.
4. Gestione della relazione.

Dall'analisi del cluster emerge come solo una minoranza di imprese riesce oggi a presidiare in modo equilibrato tutte queste aree. Il gruppo più maturo, definito "Strategic deployer", rappresenta appena il 14% delle grandi aziende: si tratta di realtà che adottano un approccio strutturato e

basato sui dati, raccolgono feedback in modo sistematico e personalizzano l'esperienza del cliente con strumenti evoluti.

La maggioranza, invece, si trova ancora nelle fasi intermedie o iniziali del percorso:

- Il 33% è classificato come "Explorer", aziende che hanno consapevolezza del valore della customer experience ma non dispongono ancora di strumenti e processi consolidati.
- Il 39% come "Experimenter", che ha avviato alcune iniziative — come la creazione di una funzione dedicata o l'introduzione di CRM e piattaforme dati — ma in modo ancora parziale e non integrato.

Tra le PMI il divario è ancora più evidente: **oltre due terzi (68%) sono nella fase iniziale e solo il 3% può essere considerato realmente maturo.**

«La maturità digitale nel B2B non è solo questione di tecnologia: richiede un cambiamento culturale e organizzativo, la collaborazione strutturata con clienti e partner e la capacità di integrare i dati per prendere decisioni basate sull'evidenza» ha spiegato **Riccardo Mangiaracina**, Responsabile scientifico dell'Osservatorio B2B Digital Commerce & Experience.

Buyer più digitali, ma non ancora convinti

Uno dei passaggi più interessanti della ricerca riguarda il punto di vista dei buyer B2B, analizzato attraverso un campione di 225 responsabili acquisti di medie e grandi aziende. La ricerca li ha classificati secondo quattro profili distinti:

- **Traditional gatekeeper** (16%), ancora ancorati ai canali tradizionali.
- **Digital reluctant** (25%), che usano il digitale con cautela.
- **Pragmatic adopter** (37%), che alternano approcci fisici e digitali.
- **Digital enthusiast** (22%), pienamente a loro agio con gli strumenti online.

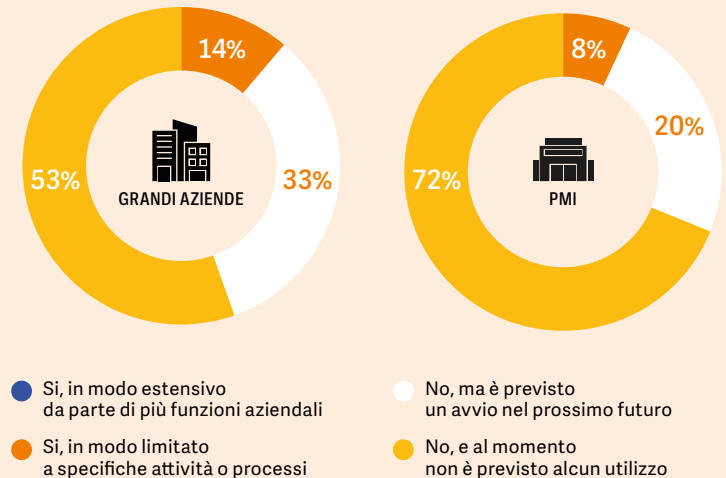
La maggioranza dei buyer (59%) utilizza già canali digitali insieme a quelli tradizionali, riconoscendone i vantaggi in termini di rapidità e varietà dell'offerta. Tuttavia, il 28% delle aziende fornitrici segnala resistenze interne nelle reti commerciali, spesso dovute alla paura di perdere il controllo sul cliente o al timore di essere "sostituite" dalle piattaforme.

Dati e IA: gli abilitatori della customer experience

Dalla ricerca emerge anche chiaramente come **la conoscenza del cliente sia di fatto l'anello debole della catena**. Solo il 46% delle grandi aziende dispone di un sistema CRM e appena il 18% effettua controlli regolari sulla qualità dei dati. Il 65% non raccoglie in modo sistematico i feedback dei clienti, il 27% non svolge alcuna analisi sui dati e solo l'8% ha già introdotto logiche predittive o prescrittive. Secondo **Sara Zagaria**, Direttrice dell'Osservatorio, «**i dati sono la chiave per trasformare il B2B digital commerce in leva relazionale, ma servono standard condivisi, interoperabilità e una vera cultura data-driven**». E non a caso, l'intelligenza artificiale comincia a entrare in questo scenario, anche se in modo ancora sperimentale: la quota di grandi imprese che ha avviato progetti di IA per la customer experience è passata dall'8% al 14% in un anno. Le applicazioni più diffuse riguardano la generazione automatica di descrizioni di

▼ FIGURA 3

Modalità di utilizzo di soluzioni IA per la customer experience



prodotto (27%), l'ottimizzazione dei contenuti (22%) e le traduzioni multilingue (18%). Ma il futuro, secondo i ricercatori del Politecnico, è già scritto: **più della metà delle aziende che utilizzano l'IA (51%) prevede di applicarla a soluzioni di automazione e classificazione delle richieste di assistenza**, mentre un terzo (33%) esplorerà i chatbot basati su IA generativa, aprendo nuovi canali di comunicazione e supporto nel rapporto con i clienti **VEDI FIGURA 3**.

E-commerce alimentare, conta il servizio

L'e-commerce food è stimato in crescita dell'8,5% nel 2025 contro il 6% delle altre categorie merceologiche vendute online. È anche l'unico settore in cui si osserva **un differenziale di prezzo maggiore nel digitale rispetto all'acquisto fisico**. Questa peculiarità è attribuibile al fatto che, nel settore alimentare, la prima leva d'acquisto

FONTE
School of Management
del Politecnico di Milano
"Osservatorio B2B
Digital Commerce &
Experience" 2025

46%
le grandi aziende
che dispongono di
un sistema CRM

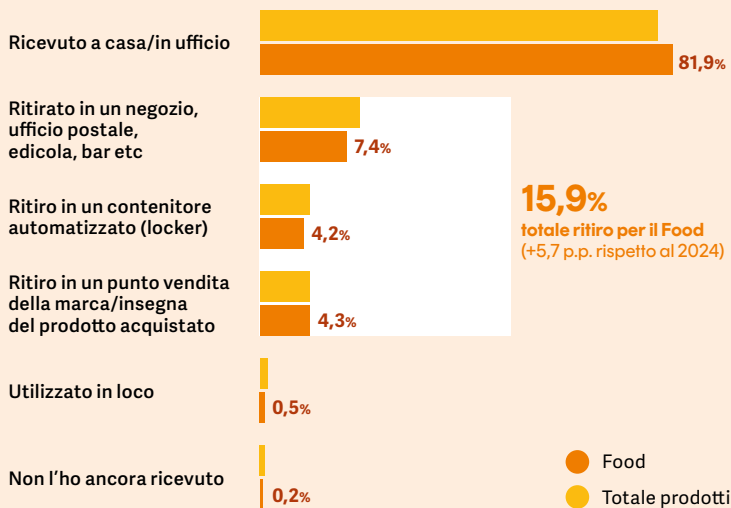
14%
la quota di grandi
imprese che ha
avviato progetti di
IA per la customer
experience

I dati sono la chiave per trasformare il B2B digital commerce in leva relazionale, ma servono standard condivisi, interoperabilità e una vera cultura data-driven

Sara Zagaria
Direttrice dell'Osservatorio B2B Digital Commerce & Experience

▼ FIGURA 4

Cresce il ritiro anche nel Food & Grocery



FONTE
Netcomm "Focus Food &
Grocery" 2025

non è il prezzo, ma la consuetudine con il marchio (citata dal 35% degli utenti), seguita dal servizio, in particolare quello di consegna (29,4%). Sono queste le evidenze emerse durante il **Netcomm Focus Food & Grocery**. «Dall'analisi dei cluster degli utenti si delineano abitudini specifiche da parte di chi in Italia acquista food sul web rispetto all'acquirente digitale di altre categorie; prima di tutto una certa fidelizzazione al venditore, atteggiamento inusuale nel canale e-commerce, la poca attenzione al prezzo (le principali insegne della Distribuzione hanno nell'online prezzi superiori del 5% rispetto ai punti vendita) e un maggiore grado di consapevolezza e conoscenza rispetto ai valori del prodotto», afferma **Roberto Liscia, Presidente di Netcomm**. Dall'intersezione tra rilevanza e frequenza dei touch point più utilizzati dai consumatori nel loro percorso d'acquisto digitale, i **chatbot IA** (intelligenza artificiale, ndr) hanno un'altissima rilevanza nella ricerca dei prodotti alimentari, ma ancora molto margine di crescita nella frequenza di utilizzo e anche il retail media online sta guadagnando importanza. Riguardo al sistema di consegna, il ritiro nel punto vendita dell'insegna, in un contenitore automatizzato o in un negozio autorizzato aumenta del 5,7% nell'anno terminante a maggio 2025 su base annua ed è scelto come modalità dal 15,9% degli utenti.

16,4%
la percentuale
di acquirenti online
rappresentata
dalla Gen Z

437 euro
la spesa media
annua online della
Generazione X
(1960-1979)

Il food è l'unico settore in cui il contributo dell'online sull'acquisto offline incide poco e in cui c'è poca integrazione tra i canali. «Per concludere – afferma Liscia – bisogna lavorare sulla valorizzazione del canale e sulla fidelizzazione dei clienti, a tale scopo la personalizzazione dell'offerta assortimentale ricopre un ruolo significativo così come l'interazione con il cliente anche attraverso l'IA come strumento di engagement» **VEDI FIGURA 4.**

Chi compra online?

Allargando lo sguardo sull'andamento delle vendite del largo consumo (FMCG – Fast Moving Consumer Goods) sul canale digitale, **Valeria Miccolis di Nielsen IQ** spiega che **nell'anno terminante a maggio 2025, in Italia il comparto ha generato un fatturato di 7,5 miliardi di euro (+0,3% sull'anno precedente)**, il 6,4% di quota di mercato a valore rispetto a un giro d'affari complessivo di 119,8 miliardi di euro, con una crescente preferenza dei portali specializzati di categoria a discapito dei brick & mortar (attività commerciali che hanno una presenza fisica) e pure player (azienda che opera esclusivamente online) generalisti. «Analizzando il profilo degli acquirenti online di FMCG in Italia, segmentandoli per generazione, emerge che le generazioni Y (Millennial) e X sono quelle che spendono di più e acquistano più frequentemente online, mentre la generazione Z, pur essendo più giovane, deve fare i conti con un minore potere d'acquisto, ma mostra un incremento della frequenza del 10,6%», fa sapere **Valeria Miccolis**, E-commerce sales leader Italia di NielsenIQ. Entrando nel dettaglio, la **generazione Z** (1995-) rappresenta il 16,4% degli acquirenti online con una spesa media annua di 259 euro e una frequenza di acquisto di 8,6 volte l'anno; la **generazione Y** (1980-1994) costituisce la fetta maggiore con il 35,3% degli acquirenti, una spesa media annua di 474 euro e una frequenza di acquisto di 14,7 volte l'anno; la **generazione X** (1960-1979) ha una forte presenza, con il 37,5% degli acquirenti, una spesa media annua di 437 euro e una frequenza di acquisto di 14,6 volte l'anno. Infine, la **generazione B** (-1959) rappresenta il 7,7% degli acquirenti con una spesa media annua di 367 euro e una frequenza di acquisto di 13,9 volte l'anno.

I Millennial sono i più aperti al coinvolgimento dell'IA nelle loro decisioni di acquisto, ma anche le generazioni X e Z guardano con interesse a questo strumento [VEDIFIGURA 5](#).

Kaufland sbarca in Italia

Kaufland – la piattaforma di e-commerce del gruppo tedesco **Schwarz**, del quale fa parte anche l'insegna discount **Lidl** – è sbarcato in Italia nel corso del 2025. Lo sviluppo in Italia costituisce un'iniziativa ambiziosa, volta a valorizzare la sua esperienza europea e un modello basato sulla **collaborazione con rivenditori internazionali**. Il lancio in Italia è inserito all'interno di un piano di espansione che ha visto Kaufland consolidare la sua presenza, oltreché naturalmente in Germania, anche in Austria, Slovacchia, Repubblica Ceca, Polonia e, più recentemente, in Francia. «Chi entra in Kaufland potrà avere un accesso agevolato in tutti gli altri paesi in cui siamo attivi – ha spiegato **Stefano Tosi**, Sales manager di **Kaufland Italia** – e potrà beneficiare di un **elevato numero di visitatori mensili** e di una grande visibilità in Europa. Inoltre, chi entra nel network può usufruire dei principali **comparatori di prezzi** e avere accesso ai tool per ottenere **visibilità nelle ricerche su Google**.

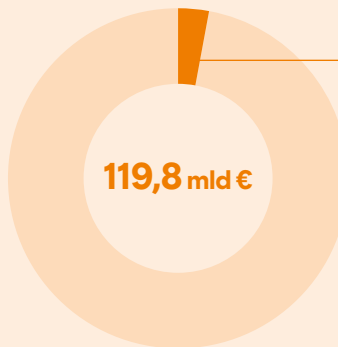
A questo si aggiunge un servizio gratuito di traduzione e **un'assistenza personalizzata nelle diverse lingue**. «Una volta online all'interno del marketplace – spiega **Daniela Martorana**, International sales manager di Kaufland – inizia da parte nostra un'attività di **marketing automatizzata** che aumenta la visibilità. Inoltre, ricevuto l'ordine, ci occupiamo dell'**elaborazione del pagamento** e del **tracciamento dei pacchi**, mentre il rivenditore riceve il corrispettivo di ogni vendita nell'arco di due settimane». Tra i servizi offerti spiccano le informazioni sulle **norme di compliance** a cui è necessario aderire per entrare nei diversi mercati europei e una **consulenza legale**. I venditori che intendono entrare in questo network hanno la necessità di utilizzare gli standard **GS1** per la filiera e-commerce e marketplace, tra cui il **GS1 GTIN** (Global Trade Item Number), che è il **codice numerico univoco assegnato a ogni prodotto e Verified by GS1**, la soluzione globale che permette a retailer e marketplace di verificare

▼ FIGURA 5

L'e-commerce rappresenta una fetta sempre più importante del FMCG

MAT maggio 2025

ITALIA — DIMENSIONE DEL VALORE DI MERCATO TOTALE



QUOTA DI MERCATO E-COMMERCE +/- PP CAMBIAMENTI VS PY

6,4%

7,6 mld € (+0,3 ppts)

VALORE % CAMBIAMENTI VS PY FY 2024



l'identità di un prodotto interrogando il registro mondiale **GS1 Registry Platform**. «Per assegnare i GTIN, generare l'identità digitale di ogni prodotto e creare i codici a barre **GS1** è possibile usare **Codifico**, il **GTIN manager gratuito di GS1 Italy**» ha spiegato **Vanessa Giulieri**, Project manager di **GS1 Italy**. «L'adozione di questa soluzione permette di avere un catalogo ordinato e verificabile, rende i prodotti più visibili sui motori di ricerca, aumentando le impression del 40%, facilita e velocizza il listing e ottimizza la gestione dell'inventario e delle operazioni logistiche. In primo luogo, però, **il GTIN permette a consumatori e partner di accedere e condividere informazioni affidabili, collegandole a un identificativo univoco e globale**. Il passaggio successivo, nella fase di data out, è l'impiego di **Verified by GS1: una piattaforma che consente di verificare l'autenticità e la correttezza dei dati di un prodotto**. Grazie a essa è infatti possibile avere una sorta di carta d'identità digitale di ogni referenza. Questo strumento presenta diversi vantaggi, tra questi quello di ridurre il numero di prodotti duplicati sul catalogo e il rischio di problemi legati a informazioni errate, aumentando la soddisfazione e la credibilità del venditore e della piattaforma» [VEDI ZOOM](#).

FONTI
NielsenIQ, 2025

Scarica il case study
*Dati ai clic con [GS1 Web](#)
[Vocabulary](#) e [GS1 Digital Link](#)

ZOOM

Con gli standard GS1, Arnette aguzza la... visibilità

Nell'attuale panorama ipercompetitivo dell'e-commerce, **la visibilità dei prodotti è tutto**. Arnette, brand di EssilorLuxottica aveva una proposta di valore solida – materiali eco-friendly, produzione certificata, design di tendenza – ma faticava a ottenere visibilità nei risultati di ricerca organica.

Il problema non era la mancanza di informazioni né la loro qualità, bensì il fatto che i dati di prodotto erano strutturati in modo da risultare inaccessibili ai motori di ricerca e alle piattaforme basate sull'intelligenza artificiale.

Questa problematica minava il business alle fondamenta. Per competere nel frastagliato universo degli algoritmi del web, infatti, è **fondamentale per un brand che i dati dei suoi prodotti siano leggibili dai motori di ricerca, interoperabili e semantici**. In caso contrario, diventano invisibili. Arnette si è quindi affidata a **WordLift** – solution provider accreditato dal Solution Partner Program di GS1 Italy – e **agli standard GS1 per costruire una nuova base semantica**.

La sfida di Arnette era chiara: **incrementare il traffico organico qualificato senza aumentare gli investimenti in pubblicità o riprogettare il proprio sito**. Il brand doveva migliorare la propria visibilità online in un mercato già saturo, aumentare la visibilità dei prodotti, assicurare la coerenza dei dati su tutte le piattaforme e prepararsi alle future necessità digitali. WordLift ha supportato Arnette nella trasformazione delle informazioni di prodotto interne in dati strutturati e leggibili dalle macchine utilizzando il **GS1 Web Vocabulary**.

GS1 Web Vocabulary è l'**insieme di termini e regole basato sul sistema GS1 che permette di descrivere dati di prodotto sul web in modo strutturato**, interoperabile e comprensibile.

Nel caso specifico, GS1 Web Vocabulary ha consentito di descrivere in modo coerente attributi fondamentali come:

- Il materiale delle lenti.
- La protezione UV.
- Il packaging sostenibile.
- Le certificazioni.

I motori di ricerca hanno potuto interpretare meglio le pagine prodotto di Arnette senza necessità di modificare il design del sito o avviare nuove campagne promozionali.

L'implementazione non si è fermata qui: WordLift ha supportato il brand nell'utilizzo del **GS1 Digital Link**, rappresentando gli identificativi GS1 tradizionali in URL standardizzati. Il GS1 Digital Link è infatti un indirizzo web con una struttura standard, che rende possibile collegare un prodotto a tutti i tipi di informazioni che lo riguardano. Inoltre, poiché incorpora il codice GS1 GTIN (Global Trade Item Number) permette di identificare univocamente il prodotto in tutti i processi che ne fanno uso. Ogni prodotto Arnette è così diventato un punto di accesso digitale: **scansionabile, cliccabile, indicizzabile**.

Grazie a questi link, clienti, partner e piattaforme possono accedere a informazioni aggiornate, **creando una connessione diretta tra il prodotto fisico e il suo gemello digitale**. supply chain leggibile e interoperabile a livello globale.

Healthcare sempre più digitale

L'e-commerce conquista il mercato **Health & Pharma**: l'online supera i **2,1 miliardi di euro nel 2025**, con un trend del **+7,4%** rispetto al 2024. Inoltre, aumenta anche il numero degli acquirenti digitali, che salgono a quota 24,6 milioni, pari al **70,5%** del totale e-shopper in Italia. Sono queste le principali evidenze dell'**Osservatorio Netcomm Digital Health & Pharma** che analizza volumi di acquisto, touchpoint e trend del customer journey, e che quest'anno ha ampliato l'analisi con **approfondimenti dedicati all'impatto dell'intelligenza artificiale (IA), dei chatbot e alle peculiarità degli under 35**. Gli acquisti, nel 2025, avvengono principalmente su **marketplace e retailer generalisti**, che rappresentano il **57,6% del totale**, mentre le **farmacie online** valgono il **24,5%**, i **retailer specializzati** il **12%**, i produttori il **5,9%**. Tra i driver di acquisto, il **prezzo** resta sempre il primo fattore di scelta, ma aumenta l'importanza della **comodità**:

- Maggiore accessibilità.
- Consegne rapide.
- Possibilità di ricevere tutto a casa.

Dall'Osservatorio emerge, infatti, che otto acquisti su dieci vengono consegnati presso l'indirizzo indicato dal cliente, mentre due acquisti su dieci vengono ritirati presso un punto di ritiro. A testimoniare il ruolo in ascesa dell'online e la sua comodità il **60%** del campione, che vorrebbe poter acquistare online prodotti con prescrizione online, e il **26,3%** di chi non compra su internet, che dichiara che sarebbe interessato ad acquistare una medicina prescritta online. Il **motore di ricerca (18,1%)** rimane il canale di informazione più rilevante, seguito dal **consiglio di un professionista sanitario (13,6%)** e dalle **opinioni di amici e parenti (12,9%)**, mentre gli strumenti di **IA e chatbot** entrano nella top cinque dei touchpoint utilizzati per orientarsi nella scelta d'acquisto. **Questi strumenti vengono consultati più per chiarire i dubbi sulla salute (29,5%) o sull'utilizzo corretto del prodotto (30,8%) che per scegliere il prodotto o il merchant**. Gli influencer, invece, hanno un ruolo piuttosto rilevante. La quasi totalità degli acquirenti che segue contenuti di salute e benessere sui

social ha acquistato almeno una volta un prodotto consigliato da un **pharma influencer** o da un **content creator**. In generale, il **digitale** resta centrale: l'acquisto in negozio è infatti orientato dall'online nel 41,5% dei casi, principalmente tramite motore di ricerca e recensioni, evidenziando il ruolo cruciale dell'online, che va oltre la semplice transazione.

Pharma retail in trasformazione

Dal dialogo tra **Leonardo Berlingieri**, Head of commercial di InPost, e **Milena Brescianini**, Head of e-commerce sales & operations di **BENUFarma**, è emerso, invece, il potenziale dell'**e-commerce** nel settore farmaceutico e l'utilità e l'importanza del **delivery out of home**, servizio complementare alla farmacia, perché offre rapidità, flessibilità, privacy, rispetto al punto vendita fisico dove il paziente può contare su consulenza, relazione, supporto terapeutico. E proprio sulla **trasformazione che sta affrontando la farmacia fisica** si sono concentrati gli interventi di **Alessandra Frontini**, Director retail & CH offering di **Iqvia**, e **Vera Majoros**, New business lead di **New Line Ricerche di Mercato**. La farmacia oggi deve fare i conti con **acquisti sempre più multicanale e su una "divisione demografica" lungo la penisola** che vede una maggiore penetrazione

dell'e-commerce al Nord che corrisponde a scontrini medi inferiori nelle farmacie fisiche rispetto al Sud Italia, dove si registra una dinamica inversa. In questo contesto, bisogna fare i conti anche con il **social proof** (riprova sociale, ndr) come leva strategica, dalla fedeltà del cliente all'acquisizione di nuovi utenti, anche nel settore farmaceutico, come ha spiegato **Mario Cozzolino**, Ceo e amministratore delegato di **Farmasave** .

PODCAST

Ascolta la seconda stagione del video podcast di GS1 Italy, Interno 1 Live

Un **nuovo format** che vede come protagonisti gli ambassador di GS1 Italy e ospiti, specialisti in vari settori, confrontarsi sui temi più caldi che oggi le imprese italiane sono chiamate ad affrontare. Con Interno 1 Live, vogliamo andare oltre l'audio e creare con i nostri ospiti un ambiente informale e di confronto. Per l'occasione, l'innovation center di GS1 Italy, Interno 1, si trasforma in un vero e proprio studio di registrazione, per **entrare nel vivo delle notizie che stanno cambiando il modo di fare impresa**.

Non perderti anche la **prima stagione del podcast, Bip!** Altro che codice a barre.

Un viaggio in 12 episodi in cui scoprirai un mondo fatto di standard per **conoscere cosa ci raccontano le etichette**, quali sono i segreti delle **piattaforme e-commerce**, qual è il **futuro del codice a barre**, fino all'importanza di tracciare e rintracciare un prodotto fornendo delle soluzioni per **ridurre l'impronta ambientale**. Le storie sono narrate da una serie di personaggi famosi reinterpretati tra gli altri da Archimede, Theodore Roosevelt, Adam Smith in un format narrativo seguite da un **talk condotto dalla giornalista Mariangela Pira** con gli **specialisti di GS1 Italy** per approfondire ogni aspetto.



Ascolta la seconda stagione del podcast Interno 1 Live

Il paradosso del B2B online: grandi cifre, piccoli cambiamenti

L'OPINIONE DI GIANLUCA DIEGOLI

ESPERTO DI MARKETING DIGITALE, MARKETING TRANSFORMATION, RETAIL ED E-COMMERCE

Nel 2025, l'e-commerce B2B globale supererà i 1.600 miliardi di euro, il doppio del B2C online (oltre 840 miliardi), con una crescita annua prevista di quasi il 9% (Fonte: Statista). Secondo i dati **Gartner** citati da Netcomm, oggi l'**80% delle vendite B2B avvengono su canali digitali**.

Con questi dati in mente le grandi speranze collettive vanno in onda al **Netcomm Focus B2B Digital commerce**: speranze degli e-commerce manager B2B, speranze dei manager dei marketplace, speranze degli account dei fornitori di tecnologia, di IA (intelligenza artificiale, ndr) e strumenti di comunicazione. I primi cercano di ritagliarsi un ruolo non ancillare rispetto alla forza vendita, i secondi tentano di portare le aziende ad aprirsi ai marketplace (per le PMI si tratta di entrarci, per le big di crearsene addirittura di propri), i terzi sperano di trovare un nuovo mercato di sbocco di strumenti digitali in un trend non brillante. Esaurita la spinta propulsiva del B2C la industry della vendita digitale ha rivolto lo sguardo verso il fratello "meno glamour", ma che povero in effetti poi non è, almeno se lo si guarda a livello di fatturato complessivo, di crescita e di penetrazione. Il mercato dell'e-commerce B2B in Italia, secondo i dati presentati a Netcomm, arriva in effetti tranquillamente ai 500 miliardi di fatturato, certo uno spillo globale ma che vale varie volte quello nazionale B2C. Secondo Netcomm, **il 61% delle aziende italiane B2B con ricavi superiori ai 2 milioni di euro è attivo nel mercato dell'e-commerce B2B**, generando l'11% del loro fatturato totale tramite canali digitali, con una previsione di crescita fino al 25% nei prossimi tre anni. Il punto cruciale è che **i confini di misurazione dell'e-commerce B2B sono piuttosto sfumati, perché quasi mai la transazione comprende un pagamento nella piattaforma stessa**, elemento che rende più facile tracciare l'e-commerce B2C.

E del resto cosa non è transazione "elettronica" oggi?

Nella valutazione della rilevanza di una cifra simile per l'e-commerce B2B va poi tenuto in considerazione che questa cifra è una sommatoria di più livelli: quello dei produttori industriali, in cui il prodotto viene immesso nel mercato, si somma al primo livello, quello dei distributori, che a sua volta si somma a quello di agenti, grossisti e intermediari vari, che vendono infine ai retailer e alla Distribuzione tradizionale. La stessa bottiglia di vino viene venduta e comprata almeno quattro volte nella stessa filiera B2B, per fare un esempio pratico, ma nel B2C viene venduta (e contata) solo una volta. Quindi, prima di gridare al miracolo del fatturato B2B, visti i limiti della misurazione, ne vanno puntualizzati gli obiettivi.

Secondo me **andrebbe misurata** (ma è molto più complesso) **l'efficienza generata nella vendita** (minori costi di vendita per cliente, migliore upsell, ecc.), ancora più che il fatturato generato. Non che la ricerca di efficienza e di miglioramento delle relazioni con clienti esistenti non sia già un enorme compito per la maggior parte delle aziende italiane e una letterale miniera inesplorata di miglioramento dei risultati economici e dei margini. Migliorare il margine di vendita del 10% ha lo stesso valore di aumentare del 10% le proprie vendite. Aumentare il tasso di ripetizione degli acquisti del 20% ha lo stesso valore di un aumento del 20% del numero di clienti. Ma per raggiungere entrambi gli obiettivi, che possono essere attribuiti a un progetto B2B, **il cambiamento necessario è quasi culturale, più che tecnologico**. Sbagliato generalizzare, ma **l'orientamento al cliente è ancora qualcosa di poco diffuso**. La logica di appartenenza del cliente "a un canale di vendita" spesso prevale sull'esigenza della massima soddisfazione del cliente stesso. Non è raro vedere clienti di grandi dimensioni essere indirizzati all'agente in carne e ossa quando vorrebbero tranquillamente comprare online, solo per "politiche interne".

E la conoscenza del cliente? Molte aziende non hanno ancora un vero e proprio CRM (Customer Relationship Management, l'insieme di tecnologie, processi e analisi dei dati per ottimizzare la gestione delle relazioni con i clienti, ndr), e in mancanza è impossibile costruire un qualsiasi e-commerce B2B. Ma il problema è ancora più grave di questo: non possono gestire i clienti in modo contemporaneo.

Condividere dati con partner? Partnership? Una strada in salita, in un settore fatto di PMI in cui rivalità personali si intrecciano alla competizione di mercato. **Anche la relazione con il cliente, fatta non solo di transazioni, ma anche di contenuti, è spesso trascurata.** Il modello è ancora sostanzialmente in molte aziende quello di inizio secolo: il cliente lo si coccola in fiera prima della firma del contratto, lo si abbandona spesso a sé stesso, senza un supporto online degno di questo nome, poi lo si visita di persona magari una volta l'anno. Oggi questa formula, con una audience di compratori B2B che sono nativi digitali, funziona male e funzionerà sempre peggio. Il 71% dei buyer B2B sono ormai Millennial e Generazione Z, dice **Forrester Research**. Nonostante il problema sia più culturale che tecnologico, occorre non tanto implementare queste tecnologie quanto integrarle in un ecosistema coerente, **i fornitori stanno facendo a gara per offrire strumenti per migliorare la filiera B2B con nuove soluzioni.** Non può mancare l'intelligenza artificiale: come dimostrato dal caso d'uso di ricerca ricambi intelligente presentato da **Salesforce**, l'IA può ridurre del 50% i tempi di ricerca dei prodotti per i buyer, aumentando l'efficienza operativa. Ci sono poi i leggendari digital twin, repliche digitali di prodotti e flussi, utili per simulazioni realistiche: entro il 2027, si prevede che il 20% delle organizzazioni li utilizzeranno (sono abbastanza dubbioso, visti i presupposti di maturità del mercato su tecnologie ben più base). Altro trend sono i connected product: entro il 2028, 15 miliardi di prodotti connessi agiranno

come clienti nelle transazioni B2B. Sarà un po' il processo di produzione e Distribuzione che compra per sé stesso in modo autonomo.

Nel lungo periodo un cambio di mentalità è necessario a livello strategico: il cliente B2B dovrà avere lo stesso trattamento (facilitato, personalizzato, mobile friendly, ecc.) a cui è abituato nell'acquisto B2C, e questo salto in avanti, e gli investimenti che comporta, non può che essere iniziato dall'alto, dall'imprenditoria in prima persona. Le aziende che non lo faranno, probabilmente, dovranno lasciare la vendita online ad altri intermediari più in grado di allinearsi ai nuovi bisogni dei buyer, così smarrendo la relazione diretta con il cliente, forse il tesoro più prezioso del B2B.

Secondo Netcomm, il 61% delle aziende italiane B2B con ricavi superiori ai 2 milioni di euro è attivo nel mercato dell'e-commerce B2B, generando l'11% del loro fatturato totale tramite canali digitali, con una previsione di crescita fino al 25% nei prossimi tre anni.

Digitalizzare per evolvere

Sostituire strumenti e metodologie di lavoro consolidate da anni genera spesso preoccupazione. Eppure, è proprio la capacità di innovare – e la predisposizione ad adottare nuove soluzioni – che consente alle imprese di evolversi, restare competitive e migliorare i processi. Un principio che oggi più che mai dovrebbe guidare le scelte strategiche di tutto il sistema produttivo

41%

le imprese che puntano a migliorare la capacità previsionale

54%

le Pmi italiane che dichiarano un elevato livello di investimento in tecnologie digitali

61%

le PMI che hanno già avviato progetti di trasformazione digitale con il supporto di soggetti esterni

L'innovazione in store

36% self scanning

36% digital couponing

43% sistemi di pagamento innovativo

36% digital signage

9,5%

la superficie coltivata con soluzioni di Agricoltura 4.0 nel 2024

+7%

la crescita del numero di startup attive nel settore AgriFood nel 2024

Qualche numero in più riguardo al futuro

50 mila mld

di dollari è il valore che potrebbe raggiungere l'e-commerce B2B a livello globale entro il 2030

17,77 trilioni

di dollari è la dimensione del mercato globale dell'e-commerce B2C prevista entro il 2030

40,74 mld

di dollari è il valore che raggiungerà l'IA nel mercato al dettaglio entro il 2030

+1,8%

la crescita del budget ICT delle imprese italiane nel 2026 rispetto al 2025

Verso una nuova supply chain

Rendere la logistica del largo consumo più efficiente oggi significa saper governare flussi sempre più concentrati, ordini più grandi e reti distributive in continua trasformazione. La sfida è semplificare i processi senza rinunciare al servizio, sfruttando automazione, strumenti digitali e nuove forme di collaborazione. In questo percorso, dati condivisi e intelligenza artificiale diventano alleati preziosi per aumentare resilienza, puntualità e capacità di risposta al mercato

Logistica

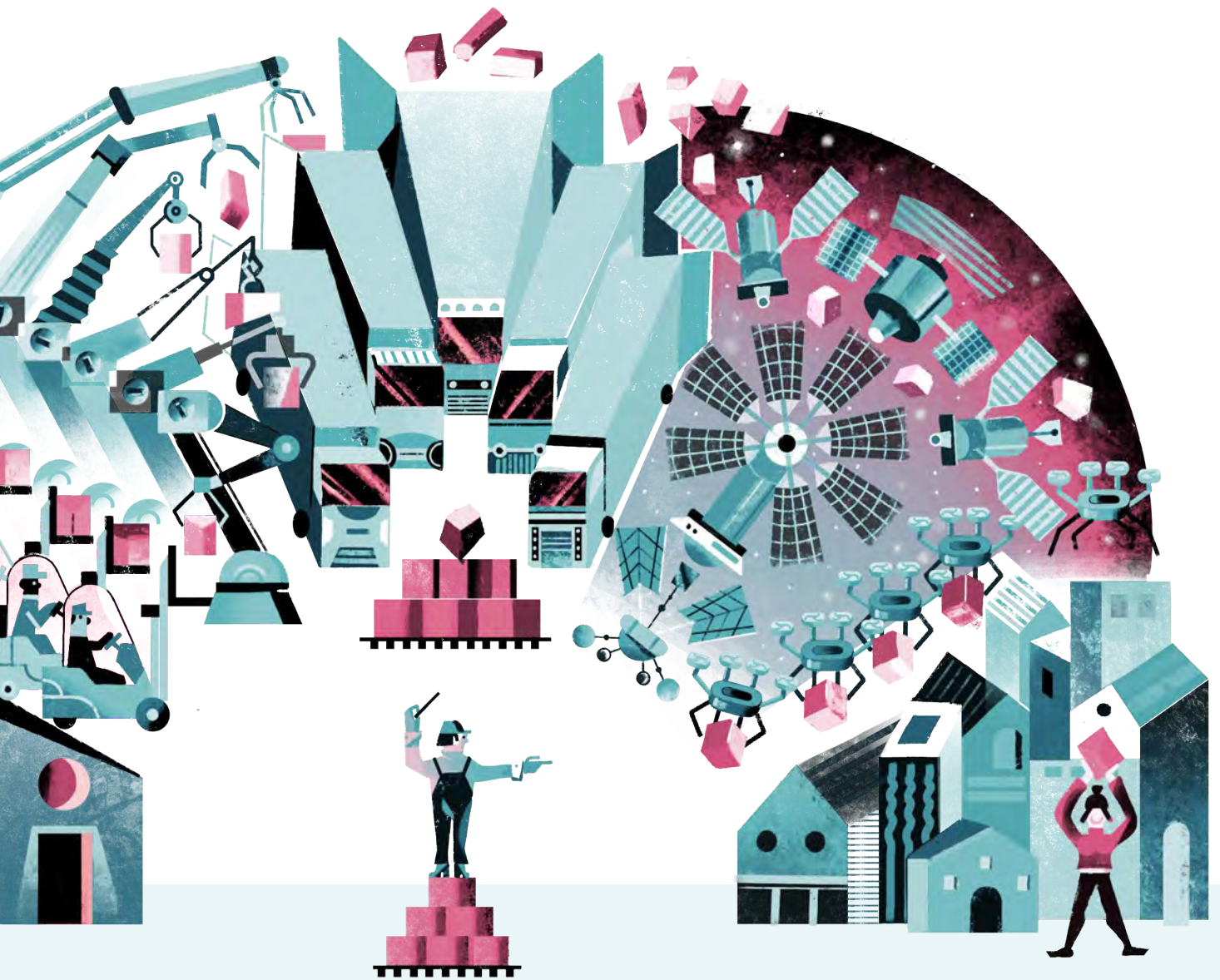
114 Buone pratiche per l'efficienza dei trasporti

121 La forza della collaborazione



La logistica evolve grazie all'innovazione, alla digitalizzazione e alla collaborazione tra gli attori della filiera, che diventa così più resiliente e sostenibile.

Naviga il tema **Logistica** su tendenzeonline.info



Buone pratiche per l'efficienza dei trasporti

La logistica del largo consumo in Italia è in continua evoluzione e necessita di dati per affrontare le sfide che si presentano. ECR Italia ha realizzato uno studio approfondito per mappare i flussi logistici del largo consumo, frutto della collaborazione con Politecnico di Milano, LIUC Università Carlo Cattaneo e le principali aziende del settore

Consulta la "Mappatura ed evoluzione dei flussi logistici nella filiera del largo consumo" 2025 di GSI Italy

Da 15 anni GSI Italy in ambito ECR Italia – l'associazione che raggruppa le principali aziende di Industria e Distribuzione per innovare i processi e per migliorare l'efficienza di filiera produttore-distributore-consumatore – insieme al Politecnico di Milano e alla LIUC Università Carlo Cattaneo, costruisce periodicamente una mappa aggiornata delle rotte seguite dalla merce nella filiera del largo consumo in Italia, dai punti di origine fino a quelli di destinazione, vale a dire i punti vendita della Grande Distribuzione Organizzata (GDO). La terza edizione dell'indagine "Mappatura ed evoluzione dei flussi logistici nella filiera del largo consumo" restituisce una fotografia post Covid-19 attraverso cui comprendere l'evoluzione della logistica di settore.

Più flussi, più centralizzati

Il punto di partenza è stato capire la **dimensione dei flussi distributivi del largo consumo**. Secondo le stime, nel 2023 sono transitati nei super, iper e discount oltre 4,6 miliardi di colli di varie tipologie e dimensioni. Il dato è in aumento rispetto a quanto rilevato nelle due precedenti edizioni del 2009 e del 2018. I soli flussi delle categorie merceologiche di secco e fresco, che insieme rappresentano circa l'80% del totale, sono inoltre passati da 3,4 a 3,7 miliardi di colli/anno tra il 2018 e il 2023 (+10%) **VEDI FIGURA 2.**

Sostenibilità ed economia circolare

La sostenibilità ambientale e i concetti di economia circolare sono al centro dell'interesse aziendale incentivati da iniziative come il Passaporto digitale del prodotto (DPP Digital Product Pass), una roadmap per aumentare il riciclo e la ripresa di materiali preziosi. Le imprese devono adottare principi ESG (ambientali, sociali e di governance aziendale) per rendere le catene di approvvigionamento trasparenti, flessibili e adattabili. L'utilizzo di **codici 2D GSI** di nuova generazione, che rappresentano dei catalizzatori per la connessione dei prodotti fisici con le informazioni online, accelerano la responsabilizzazione dei consumatori verso scelte più ecologiche.

Network a più livelli

La GDO ha parzialmente rivisto il proprio assetto logistico-distributivo. Se fino a qualche anno fa la tendenza era avere un unico livello di Ce.Di. baricentrici rispetto a una rete di negozi, su scala regionale o multi regionale, oggi le principali insegne puntano a ridurre la distanza con i punti vendita. La scelta diventa quindi avere un network multilivello di Ce.Di. primari e secondari, posizionati strategicamente rispetto alle aree distributive, eventualmente vicini ad altri Ce.Di. per rendere la rete più resiliente e adattabile alle diverse esigenze operative.

4,6 mld
i colli transitati nella filiera del largo consumo in Italia (tra marzo e dicembre 2024)

+10%
l'aumento dei colli considerando solo il secco e fresco dal 2018: da 3,4 a 3,7 miliardi di colli/anno

Nuove logiche di stoccaggio

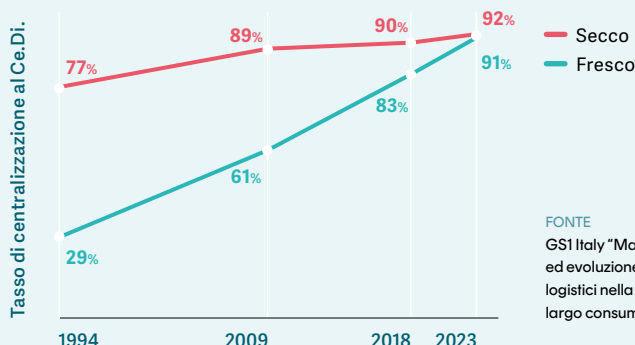
Diverse sono anche le **logiche di allocazione della merce**. Lo stoccaggio del secco nei vari Ce.Di. non avviene più solo per categoria o canale di vendita, ma anche concentrando i prodotti di classe C o di marca privata in un unico centro, gestendo alcune referenze con transiti intermedi tra più depositi e così via. Le merci fresche meritano un discorso a parte. Nell'indagine 2018, la gestione in **ventilazione** era nettamente prevalente. Oggi, pur restando quest'ultima la modalità più diffusa, non mancano casi in cui si sceglie di **gestire a stock almeno una parte dell'assortimento fresco** per garantire un miglior servizio al punto vendita **VEDI FIGURA 1**.

Reti meno capillari, ordini più grandi, meno spostamenti

Negli ultimi anni, i produttori hanno concentrato le scorte nei magazzini di fabbrica e nei depositi centrali e ridotto il numero di depositi periferici e transit point (luogo di stoccaggio temporaneo, ndr). Per quel che riguarda la localizzazione dei magazzini, nel caso del secco, non essendoci vincoli stringenti legati alla shelf life, i produttori ricercano l'efficienza riducendo il numero degli spostamenti della merce e lavorando per aumentare la dimensione media dell'ordine (+14% negli ultimi dieci anni). Tra il 2018 e il 2023, la quota di consegne dirette da fabbrica o da deposito centrale è

▼ FIGURA 1

Andamento della centralizzazione al Ce.Di. 1994–2023



FONTE
GS1 Italy "Mappatura ed evoluzione dei flussi logistici nella filiera del largo consumo" 2025

Oggi le principali insegne puntano a ridurre la distanza con i punti vendita per rendere la rete più resiliente e adattabile alle diverse esigenze operative.

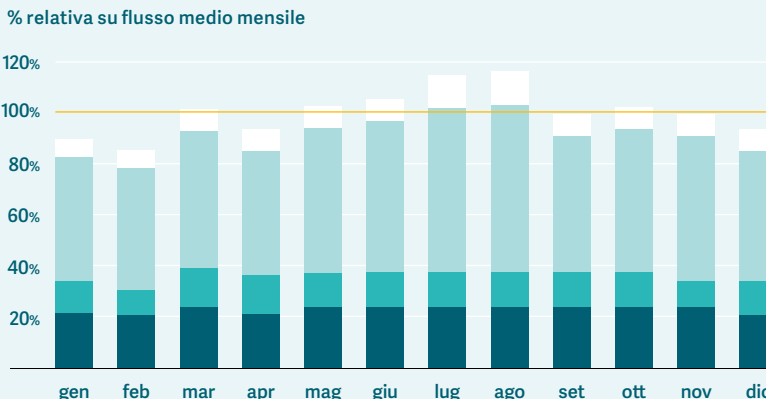
aumentata da 87% a 90%, mentre il ricorso ai transit point si è dimezzato (da 7% a 3,4%). Il transit point resta un nodo cruciale nella distribuzione del prodotto fresco. Nonostante la maggiore centralizzazione dei flussi verso Ce.Di. (+8% rispetto al 2018), si è ridotta la consegna diretta da fabbrica o da deposito centrale ed è aumentata del 5% la consegna sui transit point. Si registra inoltre un maggiore flusso tra stabilimento e depositi di primo livello: l'obiettivo è qui creare un full

91%
tasso di centralizzazione del fresco nel 2023 (+30% rispetto alla prima indagine del 2009)

▼ FIGURA 2

Quantificazione dei flussi logistici in Italia nel 2023 relativa su flusso medio

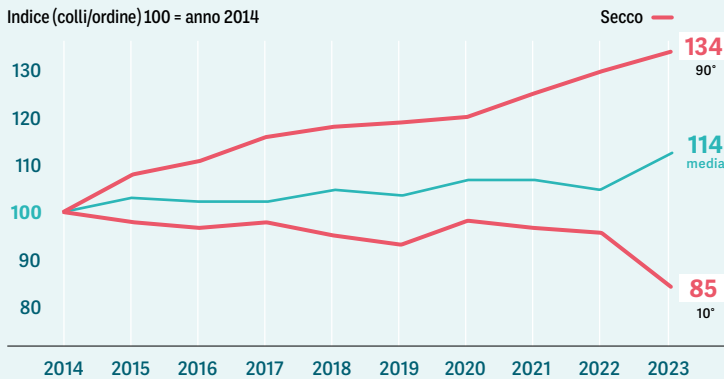
4,6 mld di colli



FONTE
GS1 Italy "Mappatura ed evoluzione dei flussi logistici nella filiera del largo consumo" 2025

▼ FIGURA 3

Evoluzione dell'order size negli ultimi dieci anni



FORTE
GS1 Italy "Mappatura ed evoluzione dei flussi logistici nella filiera del largo consumo" 2025

mix (totale gamma articoli di un singolo produttore, ndr) per bilanciare meglio gli stock. In questo senso, le strategie di localizzazione dei magazzini sembrerebbero essere prevalentemente due: depositi **adiacenti** agli stabilimenti produttivi (arretramento di stock) e depositi **centrali**, baricentrici rispetto al mercato, spesso presso un 3PL (terze parti fornitrici di servizi logistici, ndr) **VEDIFIGURE 3 E 4**.

Strategie di decomplexity

Un ulteriore livello di analisi riguarda la composizione delle Unità di Carico (UdC) inviate dai produttori ai Ce.Di. della GDO. Aumentando l'order size medio, nel 2023 è leggermente cresciuta anche l'incidenza

+5%
l'incremento dell'order size (numero di colli per ordine) medio negli ultimi dieci anni

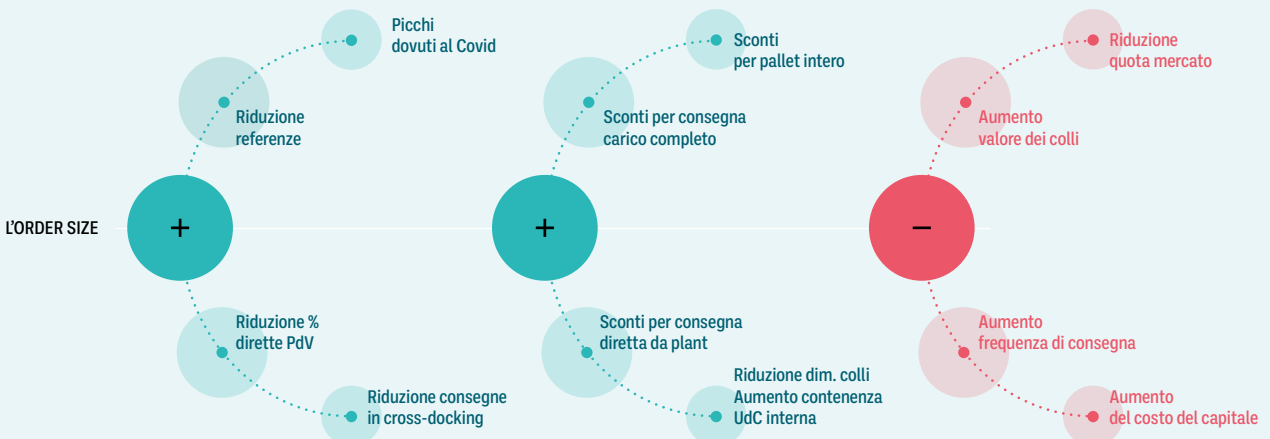
delle UdC intere in ingresso nei Ce.Di. per il secco (da 76% nel 2018 a 79%). Sono invece diminuiti i pallet misti multi-referenza sia per il secco (da 12% a 5%) sia per il fresco (da 27% a 14%). Se, da un lato, questi dati confermano il tentativo diffuso di voler ridurre la complessità operativa, dall'altro è anche vero che sono aumentate le UdC cosiddette "quasi intere" (UdC mono prodotto e mono lotto che presentano un numero di strati inferiore o superiore rispetto a quello dell'UdC uscita dalla linea produttiva, ndr) e multi strato, soprattutto nel fresco. Quest'ultima tendenza risponde a una precisa esigenza di servizio, ma complica la gestione in magazzino sia per i produttori sia per la GDO **VEDIFIGURA 5**.

Aumentano i bilici in ingresso nei Ce.Di.

La ricerca di una maggiore efficienza nella filiera del largo consumo è confermata anche dalla tipologia di veicoli in ingresso nei Ce.Di. La centralizzazione dei flussi e, in particolare per i prodotti freschi, il crescente ricorso a 3PL multi-produttore favoriscono l'utilizzo di mezzi pesanti per le consegne. Non solo. Con una domanda che continua a salire e una sempre minor disponibilità di veicoli e autisti, aumentano i costi e l'incertezza. Il maggior ricorso ai bilici riflette dunque anche una maggiore attenzione all'ottimizzazione delle risorse nell'organizzazione dei viaggi.

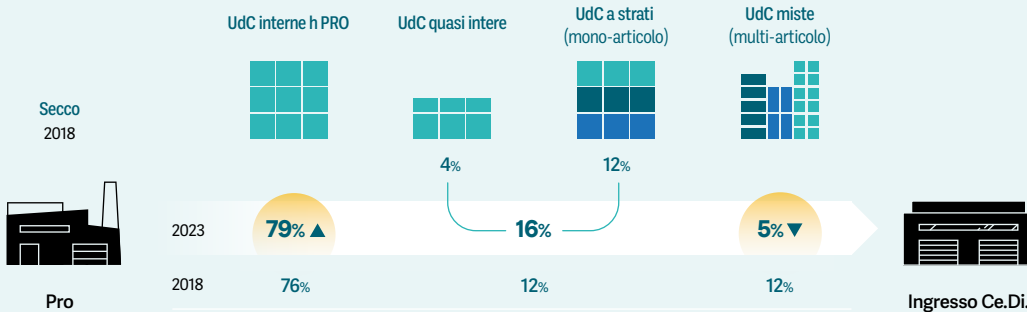
▼ FIGURA 4

Fattori che influenzano positivamente o negativamente l'order size



▼ FIGURA 5

Composizione delle UdC inviate dal PRO ai Ce.Di. (secco)



FONTE
GS1 Italy "Mappatura ed evoluzione dei flussi logistici nella filiera del largo consumo" 2025

Meno scorte e più automazione

In un contesto instabile e complesso, come quello attuale, raggiungere l'efficienza logistica non vuol dire solo contenere i costi migliorando le prestazioni di servizio, ma anche **ottimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione, aumentando la capacità di reagire agli imprevisti**. La strategia adottata da molte aziende italiane del largo consumo è dunque centralizzare sempre di più i flussi di merce nei Centri Distributivi (Ce.Di.).

Primo passo: risolvere la complessità

Un dato utile a capire questa trasformazione è la **volontà diffusa all'interno della filiera del largo consumo di semplificare i processi logistici**, a cominciare dall'"order-to-delivery". Lo conferma anche l'aumento della dimensione media degli ordini ("order size"), inteso come rapporto tra numero di colli consegnati e numero di ordini: +14% dal 2014 al 2023. L'analisi fatta da ECR Italia con LIUC e Politecnico di Milano indica che le strategie di "decomplexity" dei **produttori (PRO)** si concentrano a monte sulla **razionalizzazione interna della gestione**. La Grande Distribuzione Organizzata (GDO) agisce invece principalmente sulla **semplificazione dei processi a valle** per gestire la crescita dei flussi e la pressione sui costi. Le azioni più diffusamente messe in campo dai PRO riguardano in particolare:

- **Assortimento: riduzione del numero di referenze medio gestito annualmente (-2%) e razionalizzazione dei formati**

di vendita, in particolare per i prodotti a minore rotazione (classe C e D) per semplificare la gestione degli ordini e limitare il rischio di **obsolescenza**.

- **Stock: arretramento delle scorte** nei magazzini di fabbrica e nei depositi centrali (DC) per razionalizzare la Distribuzione.
- **Unità di carico (UdC): standardizzazione** per aumentare la saturazione volumetrica nel trasporto e ottimizzare lo stoccaggio (il report suggerisce però anche una diffusa tendenza della GDO a richiedere UdC personalizzate in termini di altezze e stratificazione in contrasto con il concetto di decomplexity messo in atto dai PRO).

Gli interventi più spesso realizzati dalla GDO sono invece:

- **Centralizzazione dei flussi logistici** verso i propri Ce.Di.
- **Livellamento temporale dei flussi logistici in ingresso ed estensione delle finestre di ricevimento** della merce.
- **Investimenti tecnologici** in aree chiave come picking e preparazione degli ordini.

+14%
la percentuale di aumento di consegna sui transit point

Il maggior ricorso ai bilici riflette anche una maggiore attenzione all'ottimizzazione delle risorse nell'organizzazione dei viaggi.

L'incremento delle scorte, a prima vista in contrasto con gli obiettivi di decomplexity, è una risposta strategica adottata per prevenire eventuali rischi di rottura degli stock.

Maggiore efficienza

Circa un terzo delle aziende PRO e GDO contattate ha affermato infatti di avere **già adottato una qualche forma di automazione di magazzino**. In generale, i produttori puntano su soluzioni per lo stoccaggio e il prelievo automatici AS/RS (Automated Storage and Retrieval Systems), trasloelevatori e sistemi miniload e su veicoli a guida autonoma AGV (Automated Guided Vehicle) e AMR (Autonomous Mobile Robot). La GDO sta invece investendo soprattutto in sistemi di prelievo automatico (robot) e semi-automatico e soluzioni come sorter e navette per l'allestimento delle UdC multi-referenza. Un'altra evidenza è l'aumento del livello medio della giacenza per PRO e GDO. L'incremento delle scorte, a prima vista in contrasto con gli obiettivi di decomplexity, è una risposta strategica adottata per prevenire eventuali rischi di rottura degli stock e mitigare gli effetti di una generale instabilità. I dati indicano che la copertura delle scorte di prodotto secco è di circa 52 giorni, in linea con i valori del 2018 (51) e abbastanza equilibrata tra PRO (28,4) e GDO (24). Va però sottolineato che, lato GDO, la copertura è influenzata per un buon 21% dallo stock promozionale (le cosiddette "scorte tattiche").

Previsioni sempre più difficili

L'aumento dei livelli medi di scorte è anche la diretta conseguenza di una **maggiore difficoltà previsionale**. La volatilità del mercato rende più complessa la pianificazione potendo utilizzare solo dati storici. Nonostante i numerosi progetti di decomplexity, la supply chain continua dunque a subire le influenze esterne. Le aziende "tamponano" l'incertezza aumentando il livello medio delle scorte e investendo in automazione. Il prossimo passo è l'adozione di **strumenti**

analitici avanzati. Una più attiva **collaborazione** tra le varie parti sarà infine imprescindibile al fine di condividere informazioni, obiettivi e strategie.

Slot booking per la pianificazione in tempo reale

Nel settore del largo consumo, **la carenza di autisti è una sfida crescente** che richiede un utilizzo più efficiente delle risorse di trasporto. Ridurre i tempi di attesa allo scarico, riducendo le inefficienze in fase di ricevimento, consente di ottimizzare i viaggi, migliorare la produttività degli autisti e mitigare l'impatto della crisi sulla supply chain. Una nuova ricerca pubblicata su **Production & Manufacturing Research** e supportata da ECR dimostra come l'integrazione dell'ETA (Estimated Time of Arrival, ovvero l'ora stimata di arrivo dei mezzi, ndr) nei sistemi di slot booking possa migliorare significativamente l'efficienza delle operazioni di scarico nei centri distributivi (Ce.Di.), riducendo i tempi di attesa per gli autisti a beneficio di tutta la filiera. Attualmente lo slot booking si basa su un calendario statico che rimane invariato durante la giornata, senza possibilità di aggiornamenti in tempo reale sull'orario di arrivo effettivo. L'adozione di strumenti di calcolo dell'ETA, che forniscono una stima accurata dell'orario di arrivo dei mezzi presso i Ce.Di., simile a quanto avviene con Google Maps per le automobili, ma specifico per i camion, introduce la possibilità di pianificare in tempo reale.

I benefici dell'integrazione ETA-slot booking

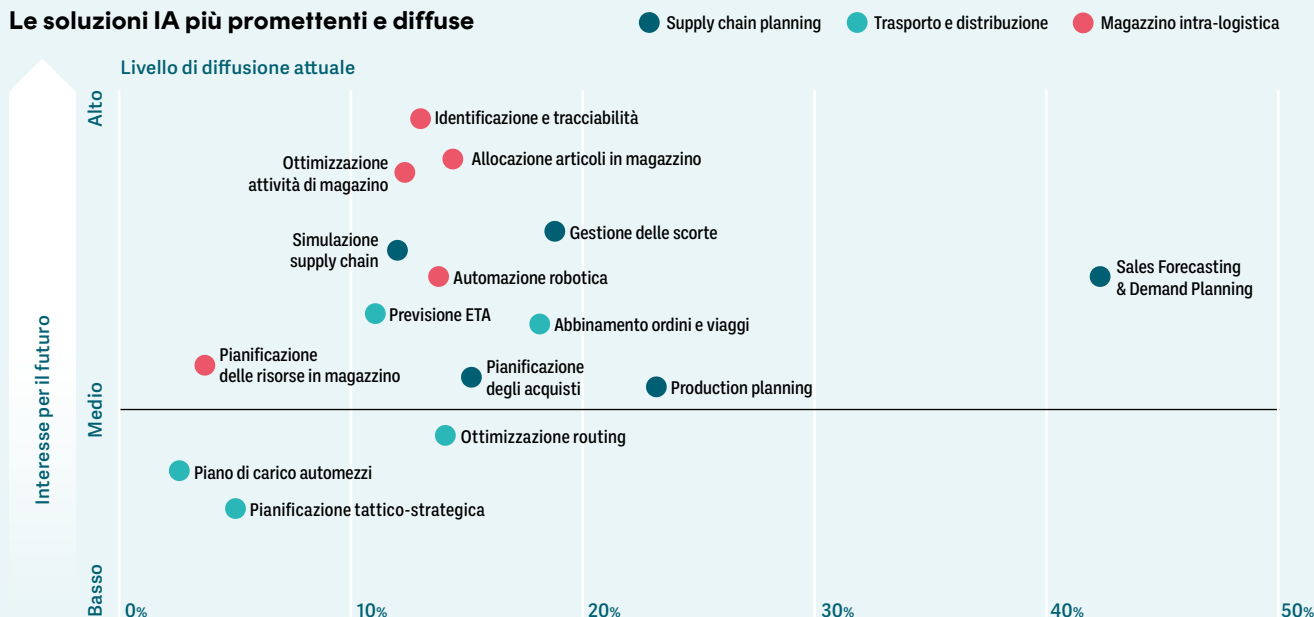
Lo studio ha sviluppato **un modello che combina le informazioni dinamiche dell'ETA con un sistema avanzato di pianificazione degli scarichi a Ce.Di.**, confrontando le prestazioni con i metodi tradizionali di gestione del ricevimento merci, tramite simulazione. I risultati mostrano che:

- Un sistema basato sull'ETA permette **aggiornamenti dinamici della programmazione degli scarichi**, adattandosi alle reali condizioni del traffico.
- L'integrazione dell'ETA può **ridurre i tempi di attesa fino al 52%** rispetto ai sistemi di gestione standard.
- **L'efficienza migliora significativamente**

Fino al 52%
la possibile riduzione dei tempi di attesa che si può ottenere con l'integrazione dell'ETA rispetto ai sistemi di gestione standard.

▼ FIGURA 6

Le soluzioni IA più promettenti e diffuse



- quando tutti i trasportatori utilizzano e comunicano l'ETA al Ce.Di., consentendo una pianificazione più accurata e affidabile.
- La pianificazione dinamica degli scarichi viene ulteriormente agevolata dall'utilizzo del messaggio EDI DESADV, che anticipa al Ce.Di. il contenuto della spedizione di un mezzo.

IA: un'opportunità e non un pericolo
 L'indagine "Radar IA" realizzata dal Centro sulla Logistica e la Supply Chain (i-LOG) dell'Università LIUC, in collaborazione con Columbus Logistics, descrive dove e come in Italia l'intelligenza artificiale viene applicata nei trasporti, in magazzino e più in generale nella gestione della supply chain. Circa un terzo degli oltre 600 direttori logistici ascoltati ha (o ritiene di avere) una qualche forma di IA all'interno dei sistemi IT adottati in ambito logistico. «Tuttavia, il divario tra quanto si parla di intelligenza artificiale e quanto effettivamente venga adottata nella logistica è grande: solo il 7% delle aziende dichiara di avere oggi una soluzione operativa di IA, e meno del 60% dei rispondenti sta valutando investimenti concreti». La previsione della domanda, invece, è l'applicazione più diffusa (75%), oltre

che quella ritenuta più promettente. Seguono con distacco le **adozioni in ambito trasporto e Distribuzione (39%) e gestione del magazzino (34%)**. «Nel demand planning (pianificazione della domanda, ndr) gli algoritmi di machine learning (sottoinsieme dell'intelligenza artificiale che permette ai sistemi di imparare dai dati, identificare modelli e prendere decisioni con un intervento umano ridotto, ndr) sono già utilizzati da tempo, anche se spesso senza essere etichettati come "intelligenza artificiale"» precisa **Nicolò Trifone**, ricercatore i-LOG che ha condotto lo studio. «Oggi però abbiamo l'opportunità di valorizzare questi strumenti con nuove tecnologie, e qui entra in gioco il tema degli agenti IA, una frontiera interessante che può mettere a sistema modelli predittivi, simulazioni, ottimizzazioni e suggerimenti analitici a supporto dei professionisti della supply chain». La ricerca Radar IA conferma infine che le aziende guardano all'**intelligenza artificiale per migliorare decisioni complesse, anticipare criticità, aumentare la resilienza**. Sono però frenate nell'adozione da tre fattori: mancanza di competenze interne (55% delle risposte); difficoltà di integrazione con i sistemi IT presenti in azienda (27%); costi elevati delle soluzioni (18%) **VEDI FIGURA 6**.

FONTE
 i-LOG "Radar IA" 2025

L'IA ruberà il lavoro all'essere umano?

I punti interrogativi per quel che riguarda l'introduzione dell'intelligenza artificiale nella gestione logistica riguardano però anche, e forse soprattutto, gli impatti su processi e persone. A offrire qualche risposta ai dubbi più pressanti è una recente ricerca condotta da Politecnico di Milano e Amazon con il supporto di Caio Digital Partners, coinvolgendo diversi retailer attivi online e fornitori di soluzioni tecnologiche. La ricerca smantella un diffuso luogo comune: **l'adozione dell'IA sembrerebbe favorire l'emergere di nuove opportunità piuttosto che sostituire la forza lavoro umana**. Il 40% delle aziende intervistate nell'ambito dell'indagine del Politecnico registra un miglioramento delle competenze digitali del personale e l'80% ha riassegnato con successo i dipendenti a posizioni a maggior valore aggiunto, creando nuove figure professionali e migliorando i processi e la soddisfazione dei clienti dell'85%. Tra queste c'è anche Amazon. Nei propri centri logistici, il colosso del commercio digitale già oggi impiega tecnologie per l'analisi predittiva dei dati con il duplice obiettivo di ottimizzare le operazioni e potenziare le capacità umane. ▣

A distanza di cinque anni dalla precedente edizione, in uno scenario completamente mutato rispetto al 2019, abbiamo sentito la necessità di tornare a svolgere quest'approfondita analisi in quanto strumento essenziale per comprendere l'evoluzione della logistica, misurarne le criticità e individuare nuove opportunità.

Bruno Aceto
 Ceo di GS1 Italy

ZOOM

La logistica influenza la soddisfazione del consumatore digitale

Durante l'evento **Netcomm Focus Payment & Logistics**, organizzato dal **Consorzio Netcomm** a febbraio 2025, sono state presentate le opportunità offerte dai **pagamenti digitali per aumentare le vendite** e costruire **relazioni solide con la clientela**, ma è stato anche sottolineato il ruolo giocato dall'e-commerce nella costruzione di una **logistica più efficiente e sostenibile**.

Le spedizioni e-commerce a livello globale aumentano infatti in maniera apparentemente inarrestabile: secondo le **previsioni, nel 2025 si supereranno 217 miliardi di pacchi** (+8% rispetto al 2024, fonte: Elaborazione Netcomm – Pitney Bowes, Statista 2024). La soddisfazione del consumatore digitale dipende essenzialmente da due fattori: **facilità di acquisto e consegna impeccabile**.

La forza della collaborazione

La sinergia nella filiera del largo consumo emerge come leva imprescindibile per migliorare efficienza, servizio e sostenibilità.

La ricerca di GS1 Italy ed ECR Italia analizza modelli, benefici e criticità della cooperazione tra Industria, Distribuzione e logistica, evidenziando un percorso di crescita graduale, il ruolo abilitante di digitalizzazione e standard, i risultati raggiunti e le sfide ancora aperte per una supply chain più integrata e resiliente.

Nella ricerca “Mappatura ed evoluzione dei flussi logistici nella filiera del largo consumo” – realizzata da **GS1 Italy** in ambito Ecr Italia grazie al contributo delle aziende aderenti e con il supporto del Politecnico di Milano e della LIUC Università Carlo Cattaneo – evidenzia un cambio di paradigma: **la collaborazione è passata dall’essere opportunità a conditio sine qua non.** Circa un’azienda su due tra quelle intervistate ha confermato di aver avviato nei tre anni precedenti all’indagine uno o più progetti congiunti con propri partner: il 55% delle insegne della GDO e il 45% dei fornitori. In generale la collaborazione è motivata da efficientamento dei costi, aumento della sostenibilità e, ultimo ma non ultimo, incremento del livello di servizio. Il primo obiettivo è infatti migliorare l’efficacia del processo order-to-delivery attraverso, per esempio, la riduzione dei ritardi di consegna, della congestione presso i Ce.Di., dei danneggiamenti, dei respinti e delle attese allo scarico. La centralità del servizio tra gli obiettivi di collaborazione mette al centro una visione di filiera. Prioritario è raggiungere una **maggiore efficienza complessiva**, ottimizzando l’utilizzo di risorse talvolta scarse e arginando tutti i possibili rischi di interruzione della fornitura.

Collaborazione in crescita a piccoli passi

Le informazioni raccolte durante l’indagine indicano che **gli ambiti di collaborazione sono diversi per tipologia e dimensione**: si va da attività più semplici, ma fondamentali, come l’allineamento delle anagrafiche o la risoluzione di piccole problematiche legate alla pallettizzazione delle unità di carico (UdC) fino ad arrivare anche a complessi progetti di pianificazione integrata. A prescindere dalle singole iniziative, una buona relazione tra fornitori e Distribuzione si consolida gradualmente nel tempo secondo le tempistiche della diade PRO-GDO, ma per lo più seguendo un percorso che si può sintetizzare in quattro fasi:

48%
la quota di aziende che hanno avviato progetti collaborativi

Per le aziende di questa filiera sarà sempre più importante stabilire relazioni di fiducia per rimuovere le inefficienze, superare le criticità e promuovere un sapere condiviso così da costruire una supply chain più efficiente, resiliente e sostenibile.

Bruno Aceto
Ceo di GS1 Italy

La filiera è un mondo interconnesso, dove il comportamento di un player impatta sulle prestazioni di un altro, ed è per questo che è fondamentale collaborare per migliorare la gestione del flusso fisico della merce e delle informazioni correlate.

Valeria Franchella

ECR Senior project manager e docente del corso

1. **Attivazione della relazione** e definizione di un primo intervento (inception).
2. **Avvio dei primi progetti collaborativi** (early initiative).
3. **Ampliamento della collaborazione** su più attività (collaboration enlargement).
4. **Coinvolgimento reciproco** su iniziative di maggior spessore (collaboration enrichment).

Nelle fasi iniziali, solitamente le più complesse dal punto di vista relazionale, ci si concentra su attività semplici, utili a testare la capacità e la volontà della diade a lavorare insieme, ma anche a creare i presupposti per i successivi sviluppi. All'interno di un rapporto ben strutturato si potranno infatti avviare progetti progressivamente più impegnativi e di maggiore impatto non solo per le parti coinvolte, ma per l'intera filiera. La complessità progettuale aumenta nel tempo, portandosi dietro anche una crescente intensità della collaborazione.

La sola volontà non è sufficiente

La volontà di collaborare è un prerequisito essenziale nella relazione, ma non è sufficiente a farla funzionare a dovere. Analizzando i casi di successo e gli ostacoli riscontrati in diversi progetti di collaborazione PRO-GDO, sono stati identificati cinque elementi (o **facilitatori della relazione**) cruciali per la buona riuscita e la sostenibilità delle iniziative:

1. **Caratteristiche della relazione:** include elementi come la maturità tecnologica delle due aziende, capacità di risolvere o ridurre le tensioni commerciali, condivisione in trasparenza di informazioni utili a comprendere lo stato attuale delle cose.
2. **Caratteristiche delle tecnologie** adottate dalle due aziende che, nello sviluppo della relazione, possono a seconda dei casi essere abilitatori, ma anche barriere nella realizzazione di alcuni progetti. In particolare, durante le prime fasi della collaborazione, la ricerca suggerisce di lavorare con soluzioni a basso livello tecnologico, per concentrare il lavoro sulla modifica del processo.
3. **Pianificazione e controllo dell'iniziativa:** definire insieme non solo i tempi di sviluppo di un progetto collaborativo, ma anche gli strumenti per valutarne i risultati e il loro allineamento ai benefici attesi.
4. **Gestione dei rischi-benefici** che possono ricadere non solo sulla filiera nel suo insieme, ma sulle singole parti.
5. **Gestione dell'iniziativa** con approccio di **team building** e **volontà alla conoscenza reciproca**, coinvolgendo da subito tutte le persone direttamente interessate.

I vantaggi della collaborazione

Una collaborazione più costruttiva tra PRO e GDO produce benefici concreti anche in termini di **aumento della digitalizzazione**. Progetti congiunti spingono verso l'adozione di standard come, per esempio, l'EDI (Electronic Data Interchange) per la trasmissione degli ordini o del DESADV (DESpatch ADVice - Avviso di Spedizione), e verso l'utilizzo di sistemi gestionali che, come i portali di prenotazione degli slot di carico e scarico della merce (già oggi utilizzati in quasi il 60% dei Ce.Di.), migliorano la capacità di programmazione. **L'approccio collaborativo è anche un pilastro della sostenibilità.** La crescente attenzione per il tema si concretizza in iniziative che molto spesso presuppongono una buona collaborazione tra le parti: l'ottimizzazione delle rotte, la maggiore saturazione volumetrica dei mezzi, la riduzione del numero di imballaggi utilizzati o il loro eventuale recupero nella filiera e così via.

La volontà di collaborare è un prerequisito essenziale nella relazione, ma non è sufficiente a farla funzionare a dovere.

La collaborazione estesa anche alle terze parti logistiche (3PL) può aumentare la visibilità dei flussi. La ricerca ha evidenziato qui una criticità: poco più della metà dei fornitori intervistati ha una completa visibilità sulla rete distributiva, tutti gli altri hanno visione parziale o anche molto limitata.

Una scarsa visibilità impatta sulla capacità di pianificare e ottimizzare i flussi, ma anche sulla misurazione delle prestazioni di servizio e di conseguenza anche sulla percezione che i diversi attori - PRO, GDO e 3PL - hanno del livello di servizio reso o ricevuto e dell'eventuale disallineamento rispetto ai KPI.

Le criticità di ieri

L'analisi condotta nel 2018 aveva evidenziato l'esigenza di un miglioramento del livello di servizio ricevuto dalla GDO, soprattutto per quel che riguardava la puntualità e la completezza delle consegne ai Ce.Di. (centri di distribuzione), la qualità degli imballi utilizzati per il trasporto e la movimentazione della merce, e il grado di digitalizzazione. Un'altra criticità importante riguardava gli impatti sull'efficienza operativa dell'ampliamento degli assortimenti. Emergeva inoltre come lo sbilanciamento dei flussi settimanali e mensili con picchi di attività concentrati in alcuni periodi dell'anno generassero congestione nelle fasi di scarico ai Ce.Di. Infine, era stata rilevata un'ulteriore area di inefficienza nel disallineamento delle anagrafiche logistiche. Rispetto a questa situazione di partenza, la buona notizia è che tra il 2018 e il 2023 sono stati messi a segno diversi buoni risultati:

- Le interviste realizzate nell'ultima indagine confermano una tendenza diffusa alla “decomplexity”, vale a dire a ridurre la complessità operativa, attraverso la riduzione del numero di referenze da gestire e alla revisione delle logiche di allocazione delle scorte.
- Si è registrato un miglior bilanciamento dei flussi nella settimana e nel mese che ha ridotto la pressione sui Ce.Di. e migliorato l'efficienza logistica complessiva.
- Anche il disallineamento delle anagrafiche è stato ridotto. Il miglioramento nella sincronizzazione dei dati, in particolare tra il sistema di evasione ordini del PRO e il sistema

di riordino della GDO, ha ridotto le discrepanze operative e il rischio di errori.

- La maggiore qualità dei dati pondero-volumetrici delle referenze si sta rivelando determinante nei sempre più numerosi progetti di automazione intralogistica.

(Molti) punti ancora da migliorare

Ci sono però ancora alcuni punti da migliorare. Il primo è la qualità degli imballi. I problemi riguardano non solo le ridotte prestazioni di resistenza che mettono a rischio il carico, ma anche la “macchinabilità” dei colli (ovvero il comportamento di un determinato materiale rispetto ai macchinari produttivi, ndr) che comporta inefficienze in termini di respingimenti e contenziosi. Il tema di crescente complessità per la filiera del largo consumo intreccia efficienza operativa e sostenibilità. La diffusa sensibilità per i temi ambientali spinge infatti i fornitori a riprogettare il packaging primario e gli imballi secondari e terziari per ridurre gli impatti ambientali nell'intero ciclo di vita. Contemporaneamente, un parco pallet di qualità è il prerequisito fondamentale per una crescente automazione dei processi logistici. Conciliare robustezza e sostenibilità si sta rivelando una sfida complessa.

Un altro punto di stallo riguarda la digitalizzazione, il cui tasso di crescita tra il 2018 e il 2023 è stato inferiore alle aspettative. Eppure la digitalizzazione è fondamentale per aumentare l'efficienza e la qualità dei processi logistici poiché permette di ottimizzare lo scambio di informazioni tra PRO e GDO, di ridurre gli errori e migliorare la tracciabilità delle merci; permette inoltre di avere una gestione integrata, una visione più ampia, previsioni e programmazioni più accurate e dettagliate. Le aziende coinvolte nell'indagine confermano una diffusione crescente ma disomogenea nell'utilizzo di strumenti digitali tra le aziende della filiera.

La trasmissione ordini tramite EDI (Electronic Data Interchange), per esempio, è in crescita ma viene condizionata nei singoli casi dalla dimensione aziendale, dalla maturità tecnologica, dalla percezione dei benefici e così via.

La vera nota dolente però riguarda il livello di servizio ricevuto e misurato dalla GDO: qui non solo non c'è stato miglioramento ma, al contrario, rispetto al 2018, è stato

78%

la percentuale a cui è scesa la puntualità delle spedizioni in ingresso nei centri distributivi (Ce.Di.) della GDO per il secco (era il 92%)

registrato un peggioramento significativo.

Vale in particolare per la puntualità delle consegne scesa nella percezione della GDO al 78% per quel che riguarda il secco e all'87% per i freschi. Su questo punto gli interventi possibili sono almeno due:

- **Armonizzare le metriche di misurazione** poiché in mancanza di un KPI di puntualità condiviso, concordato e ugualmente misurato, risiede una pericolosa discrepanza tra PRO e GDO per quel che riguarda l'entità del problema.
- **Rafforzare gradualmente la collaborazione** non solo tra PRO e GDO ma anche con le terze parti logistiche (3PL) per migliorare la visibilità dei flussi, ma anche la loro tracciabilità.

Le interviste condotte con PRO e GDO hanno inoltre portato alla luce una serie di nuove criticità (non tutte specifiche della filiera) come la difficoltà nel reperimento di manodopera e di capacità di trasporto, o l'aumento dei costi operativi e gestionali. Tra le problematiche che caratterizzano il largo consumo spiccano:

- La difficoltà di **gestione dei flussi logistici connessi alle campagne promozionali**: un tema anche collaborativo, che presuppone la volontà e la possibilità di piani e strategie con i partner.
- L'efficacia ancora limitata dei **portali di prenotazione degli slot di carico/scarico**, definita non solo dal mancato rispetto dei tempi di consegna, ma spesso anche dalla difficoltà nel trovare slot disponibili.
- L'allungamento dei tempi di rifornimento (**lead time**) che impediscono di offrire una risposta tempestiva alle richieste del mercato, soprattutto durante le promozioni

5

il numero di aziende che hanno fatto ingresso nella community di ECR Italia nel 2025

Digitalizzare non basta: senza collaborazione tra clienti e fornitori lo scambio dei dati resta limitato. Ecco perché è fondamentale affrontare questi argomenti insieme, in un percorso strutturato che aiuti a connettere i puntini.

Tiziana Modica
ECR Project manager e docente del corso

Sfide e opportunità di domani

Dall'indagine "Mappatura ed evoluzione dei flussi logistici nella filiera del largo consumo" emergono infine tre sfide (o opportunità) per il prossimo futuro:

- La prima riguarda la **sostenibilità**, sempre più driver di investimento e prerequisito nelle scelte strategiche di filiera.
- La seconda sfida è di tipo tecnologico: **l'automazione delle informazioni e delle operazioni logistiche** avrà infatti un ruolo decisivo nel fissare gli standard di qualità e nel valorizzare le prestazioni della filiera.
- Terza e ultima, la **collaborazione estesa** dalla diade PRO-GDO ai 3PL è diventata la condizione essenziale per sviluppare iniziative con positive ricadute sulle singole organizzazioni e sull'intera filiera.

Nuovi ingressi e colazione in ECR

Il 2025 è stato un anno di nuovi ingressi per ECR Italia. Sono diverse le aziende che si sono unite all'associazione attiva in **GSI Italy** per collaborare e ottimizzare la catena del valore nel largo consumo: **Birra Peroni, Gruppo Veronesi, Number 1, Stef Italia e Transmec To Be**, il primo primo provider logistico ad aderire.

La collaborazione si basa sulla fiducia e la fiducia nasce dalla conoscenza.

È a partire da questa consapevolezza che sono nate e che continuano a svolgersi con successo le **colazioni di lavoro ECR Italia**, incontri in presenza durante i quali i manager delle aziende che fanno parte della community ECR possono conoscersi, dialogare e confrontarsi di persona su temi rilevanti nella relazione di filiera.

La terza colazione ECR a tema sostenibilità, che si è svolta il 12 marzo 2025, ha visto un cambio di format, che ha previsto il passaggio da un modello frontale a dei veri e propri tavoli di lavoro tematici con l'obiettivo di favorire ulteriormente il confronto diretto e la costruzione di progetti win-win tra Industria e Distribuzione. Il nuovo format è stato inaugurato parlando di sostenibilità, che richiede un impegno congiunto dei vari attori della filiera per affrontare le sfide e cogliere le opportunità che ne derivano. La colazione che si è tenuta a ottobre 2025 ha invece avuto come **focus l'efficienza del processo di consegna** e si è posta l'obiettivo

di offrire spunti e idee su come collaborare con i propri partner per ridurre le attese durante le fasi di carico e scarico dei mezzi presso i magazzini. Dall'incontro sono emersi quattro ambiti di collaborazione per mitigare l'impatto delle attese:

- La necessità di **identificare una figura manageriale dedicata alla collaborazione** su questi temi.
- **L'utilizzo di strumenti comuni, standard e non proprietari**, per migliorare la comunicazione con la creazione di un linguaggio comune e l'integrazione lungo la filiera, evitando frammentazioni tecnologiche.
- **L'integrazione di differenti soluzioni** per rendere l'intero processo più efficiente.
- L'importanza della **sperimentazione di soluzioni collaborative** per valutare e superare i vincoli operativi. ▣

Il Supply Chain Lab è un laboratorio di confronto e apprendimento che stimola curiosità e coinvolgimento.

La fiducia è alla base della collaborazione e la fiducia nasce dalla conoscenza reciproca, ecco perché attorno ai concetti di collaborazione, innovazione e networking sono nate le colazioni di lavoro ECR.

Valeria Franchella

ECR Senior project manager e docente del corso

Supply chain in evoluzione

Quello del trasporto merci e della logistica è un settore in crescita in Italia, considerato centrale dalla maggior parte delle imprese. Eppure, ci sono ancora dei limiti ed è necessario compiere notevoli passi avanti, soprattutto per migliorare il processo di consegna delle merci ai centri di distribuzione (Ce.Di.) per ridurre i tempi di attesa

90%

la quota di consegne dirette da fabbrica o da deposito centrale raggiunta nel 2023

79%

l'incidenza delle UdC intere in ingresso nei Ce.Di. per il secco nel 2023

Le cause della mancata adozione dell'IA

mancanza di competenze interne

55%

difficoltà di integrazione con i sistemi IT presenti in azienda

27%

costi elevati delle soluzioni

18%

La previsione della domanda IA

42%

l'applicazione più diffusa

39%

adozioni in ambito trasporto e distribuzione

34%

gestione del magazzino

la percentuale di mezzi che arriva tra mezz'ora prima e mezz'ora dopo l'inizio dello slot (la fascia di tempo per cui un mezzo viene considerato "puntuale")

22%

incremento dell'order size medio negli ultimi dieci anni

+14%

la quota di aziende che hanno avviato progetti collaborativi

48%

percentuale delle aziende dichiara di avere oggi una soluzione operativa di IA nella logistica

7%

Qualche numero in più riguardo al futuro

112,4 mld

di euro il fatturato della logistica conto terzi in Italia previsto per il 2025, in crescita del +1,9% sul 2024

44%

la percentuale di aziende italiane committenti che nei prossimi tre anni avrà progetti di IA attivi nella logistica

+4,4%

la crescita della manodopera nel settore nel 2025

79.000

il numero di aziende attive nella contract logistics in Italia

366,47 mld

di dollari è il valore previsto per il mercato logistico italiano entro il 2035

Una rivoluzione chiamata tecnologia

Il futuro dei punti vendita, fisici e online, non può prescindere dalla tecnologia, indispensabile per migliorare l'esperienza di acquisto dei clienti.

Tra intelligenza artificiale, influencer, ruolo della marca, nuove esigenze dei consumatori e valore del rapporto personale, si afferma il valore dell'omnicanalità, mentre prosegue il lavoro per ridurre i furti e i tassi di out-of-stock nei negozi. L'edizione 2025 dell'Osservatorio Non Food, invece, mostra com'è cambiato in cinque anni lo shopping non alimentare in Italia

Retail e brand

130 Presente e futuro dei punti vendita

146 Marketplace e standard GS1

153 Meno out-of-stock

160 L'evoluzione del non food



Le tendenze e le novità nelle strategie di comunicazione e di marketing con cui le aziende creano esperienze uniche e costruiscono relazioni durature con i consumatori.

Naviga il tema **Retail e brand** su tendenzeonline.info





Presente e futuro dei punti vendita

I dati 2025 tracciano un quadro dei consumi improntato a incertezza e prudenza. Serve quindi collaborazione tra Industria e Distribuzione per la ripresa e per stimolare gli acquisti. Nel frattempo, avanza il retail media, per cui si intravedono forti potenzialità e continua l'impegno di ECR Italia per migliorare l'efficienza di filiera

72%
gli italiani preoccupati per la tenuta del proprio potere d'acquisto

61%
la percentuale di clienti disposti a spendere di più per il benessere

4%
gli italiani che non consumano mai pasti fuori casa

Il 2025 è stato definito “un periodo di ordinaria incertezza”, messo quotidianamente a dura prova da guerre commerciali, reali e potenziali crisi economiche che hanno aggravato il **livello di fiducia dei consumatori italiani** (in territorio negativo dal 2021) e, di conseguenza, **la loro propensione a fare acquisti**. Nel largo consumo confezionato oltre il 72% degli italiani è preoccupato **per la tenuta del proprio potere d'acquisto**, “spaventato” da un’inflazione che nei primi nove mesi del 2025 ha messo a segno un 1,4%, meno esplosivo rispetto al 9,8% del 2023 ma preoccupante se confrontato con lo 0,3% del 2024. In questo caotico contesto si è inserito il webinar “**Nuovi consumatori, nuove sfide: i segnali del cambiamento nella grande distribuzione**”, organizzato da GSI Italy in ambito ECR e in collaborazione con Circana. «In uno scenario dove l’incertezza è diventata la norma, soddisfare le esigenze dei consumatori è **una rivoluzione silenziosa che parte dal carrello** e trasforma la catena del valore lungo i processi logistici, produttivi, decisionali» ha spiegato **Corinna Passaro**, Senior retail director di Circana. L’inflazione ha impattato pesantemente sui nostri comportamenti d’acquisto. La ricerca da parte dei consumatori italiani di pratiche legate al risparmio e alla tutela del proprio potere d’acquisto non solo ha fatto sì che quest’estate siano state

fatte vacanze più brevi ma il 20% ci ha addirittura rinunciato. **Tagliare i consumi non essenziali** non è stata solo l’unica presa di posizione, il consumatore ha agito anche sul largo consumo confezionato. Passaro sottolinea: «la spesa dei clienti è diventata estremamente frammentata in formati e canali. I consumatori **comprano più volte (+5,6%)** ma mettono sempre **meno articoli nel carrello (-3,9%)**, limitandosi all’essenziale». Seppur in questo clima di ordinaria incertezza economica e sociale, i fatturati della distribuzione moderna nel comparto del largo consumo confezionato sono aumentati (3,6% contro il 2,5% del 2024), sostenuti da una **crescita moderata dei volumi (+2,2%)** e **dall’inflazione** che ha portato all’inevitabile rialzo dei prezzi che ha spinto i consumatori a una crescente consapevolezza: **cercano convenienza, efficienza e soddisfazione personale in ogni atto d’acquisto**. Come negli scorsi anni, infatti, **la domanda del consumatore è stata strettamente correlata alle dinamiche di prezzo**: nel 2023 quando l’inflazione salì ai massimi livelli i volumi crollarono, nella seconda metà del 2024 quando i prezzi iniziarono a diminuire i volumi ripresero a crescere. A fronte della necessità di compiere scelte di acquisto più equilibrate e ponderate, le performance promozionali (25%, con una capacità di generare volumi extra pari all’82, uno dei livelli più bassi dal post Covid) risultano complessivamente

ancora in calo rispetto al 2024 (-0,4) e hanno un grado di aggressività ed efficacia differenti a seconda del ruolo delle categorie.

Fluidità e concorrenza

La frammentazione della spesa porta anche a un contesto di enorme **fluidità e concorrenza** tra insegne e formati visitati in un anno dal cliente per controllare al meglio le spese e orientarle sempre più all'essenziale. Si consolida sempre più il **discount** come canale alternativo al supermercato, con il 19,4% di fedeltà in crescita (contro il 14,5% degli ipermercati, per esempio). Sempre bene la marca privata (30,3% dei volumi) e in **costante crescita online** che ha raggiunto ormai il 46% della popolazione: **almeno una volta all'anno ogni famiglia italiana fa un acquisto online legato al largo consumo confezionato**.

Questi nuovi strumenti aprono scenari di omnicanalità, dove il successo di un'insegna o di un formato dipende dalla capacità di offrire un'esperienza di acquisto coerente e senza intoppi tra negozio fisico, e-commerce, app e servizi di click & collect, premiando chi riesce a soddisfare i bisogni dei clienti in modo rapido e personalizzato in ogni punto di contatto [VEDI FIGURA 1](#).

Un anno di crescita debole

L'Assemblea 2025 di **Ibc**, l'Associazione che riunisce più di 35 mila imprese che producono beni di consumo, sviluppando

L'innovazione di processi che rappresentano l'infrastruttura del nostro sistema non è più rinviabile.

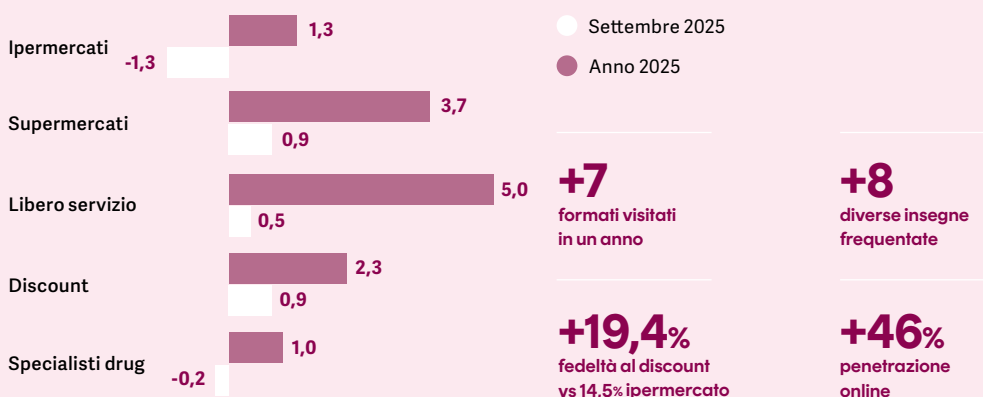
Francesco Del Porto
Presidente di GS1 Italy

un giro d'affari di circa 500 miliardi di euro, è stata l'occasione per un franco confronto sullo stato dell'arte dell'economia italiana, con i dovuti e urgenti riferimenti allo scenario internazionale. Le stime diffuse nel corso dei lavori indicano consumi nazionali in debole crescita, con un aumento dello 0,8% rispetto al +0,4% dello scorso anno e un rallentamento del potere d'acquisto: +0,8% contro il +2,0% del 2024. Non stupisce che resti elevata, come rileva l'analisi di **Ref Ricerche** presentata da **Fedele De Novellis**, Partner della società, **la propensione al risparmio delle famiglie (9,5% di incidenza sul reddito)**. Una prudenza confermata dai dati sulla dinamica della domanda presentati da **Marco Pellizzoni**, Commerciale director consumer panel dell'istituto di ricerche **YouGov**, che segnalano un forte ricorso alle promozioni per contenere lo scontrino, acquisti ridotti ma più frequenti e **l'affermazione del discount, la cui penetrazione è arrivata all'88,7%**. In questo scenario, appare sempre più urgente trovare aree di concreta partnership

▼ FIGURA 1

Performance canali: un contesto competitivo sempre più acceso

Performance a parità di rete - Totale negozio



FONTE
Circana "Same Store Sales Totale Negozio" - Yougov, dati aggiornati all'ultimo anno terminate - luglio 2025

Dobbiamo essere più disposti a condividere e collaborare, perché abbiamo un fortissimo bisogno di efficienza.

Francesco Del Porto
Presidente di GS1 Italy

88,7%
la penetrazione
raggiunta dai
discount

tra gli attori del largo consumo. Un tema cruciale, al centro dell'intervento di **Francesco Del Porto**, Presidente di **GS1 Italy** e President region Italy **Barilla**. «**GS1 Italy** intende proporsi non come "terza parte", ma dev'essere percepita sempre più come un vero e proprio asset a disposizione delle aziende. Non a caso, il nostro piano strategico 2024/2026 è basato sul rilancio della collaborazione tra Industria e Distribuzione. Come? Attraverso l'impegno delle oltre 40 mila imprese utenti a fare propri e promuovere standard e processi già disponibili, che hanno già dimostrato di generare un impatto, ma non sono ancora sufficientemente diffusi all'interno del nostro sistema». La radiografia della filiera mette in evidenza, nell'analisi di Del Porto, un eccesso di domanda, una forte frammentazione delle imprese e costi logistici inferiori rispetto alla media europea. **GS1 Italy** ha individuato tre macro-aree strategiche di intervento:

- Digitalizzazione
- Efficientamento della supply chain
- Sostenibilità

«Per esempio, in tema di digitalizzazione – ha sottolineato Del Porto – ci sono due percorsi ormai indispensabili: l'allineamento delle anagrafiche di prodotto, sulla quale interviene il servizio **Allineo di GS1 Italy Servizi**, e l'EDI (Electronic Data Interchange, lo scambio elettronico dei documenti commerciali) in standard GS1, un'area nella quale la filiera è in forte ritardo, complice la scarsa conoscenza degli strumenti e la bassa consapevolezza dei benefici che ne derivano. Qui va sottolineato anche il ruolo della leadership. Questi processi impattano su tutta l'organizzazione: per innescarli efficacemente serve il coinvolgimento organizzativo forte, che deve provenire anche dal vertice delle imprese».

87
mld di euro
il valore della spesa
alimentare raggiunto
negli ultimi dieci anni

3.334
euro
il valore della spesa
media alimentare
per famiglia in Italia

Freschissimi: qualità e convenienza complementari

I freschissimi sono un fattore di notevole influenza per la scelta del punto vendita in cui fare la spesa. Un dato di fatto emerso chiaramente nel corso dell'evento

“**I Freschissimi: consumi, canali e relazioni di filiera**” organizzato da **Retail Institute**, durante il quale si è discusso delle nuove tendenze delle abitudini di consumo nel nostro paese e degli atteggiamenti degli shopper verso i diversi canali di acquisto. Analizzando gli ultimi dieci anni, emerge **un quadro positivo per il mondo del fresco**: la GDO in Italia ha registrato una crescita significativa in quest'ambito, che in questo arco di tempo si è ampliato di oltre 30 punti percentuali. «Un segnale che racconta non solo un cambiamento quantitativo, ma anche qualitativo», fa notare **Romolo De Camillis**, Retailer director di **NielsenIQ**. A incidere positivamente sulle performance sono stati, in parte, anche i prezzi, cresciuti di circa 25 punti percentuali. Ma anche i volumi hanno segnato un incremento rilevante, tanto che **il segmento dei freschi in GDO sta assumendo un ruolo sempre più centrale**. Nei discount la sua incidenza si avvicina sempre più a quella dei supermercati, e si prevede che nei prossimi mesi il segmento possa registrare un'ulteriore accelerazione. **L'ortofrutta è la categoria che mostra le crescite più rilevanti tra i freschissimi, soprattutto a volume**. «Un dato importante – osserva De Camillis – che arriva dopo anni di preoccupazione per il calo dei consumi nelle famiglie italiane. Il risultato è frutto dell'impegno delle aziende, che hanno colto l'opportunità, e la necessità, di rivedere i prezzi, rendendo l'ortofrutta accessibile anche ai nuclei a basso reddito».

Il valore della prossimità

Gian Luca Padovan, Coo & co founder di **Geo Marketing**, nel suo intervento ha evidenziato che **il 50% della spesa alimentare delle famiglie italiane è rappresentata da carne, pesce, frutta e verdura**. Un mercato che negli ultimi dieci anni è passato da un valore di 79 a 87 miliardi di euro (+10%). Di questi, però, buona parte vengono spesi al di fuori della GDO. Le spese medie per famiglia ammontano a 3.334 euro. Secondo l'indagine **Confcommercio-Swg** nove

persone su dieci scelgono il quartiere in cui vivere in base alla presenza di esercizi di prossimità. I dati dimostrano, quindi, che **oggi conviene investire in piccole superfici di vendita**, soprattutto se si analizza la composizione della popolazione italiana. «Negli ultimi 20 anni gli over 75 sono arrivati a rappresentare il 13% della popolazione, passando da 5,2 milioni del 2005 a 7,5 milioni nel 2025. Oggi la popolazione più numerosa è quella tra i 55-60 anni (4,83 milioni). Nel 2050 lo sarà quella 75-79. La popolazione, quindi, invecchia e cercherà negozi più vicini», afferma Padovan [VEDI FIGURE 2 E 3](#).

Poca responsabilità verso la sostenibilità

Il Monitor EngageMinds dell'EngageMinds Hub Research Center dell'Università Cattolica del Sacro Cuore ha individuato **quattro profili di consumatore, basati sulle modalità di relazione con il cibo**: regolare le proprie emozioni, cercare affermazione sociale, esprimere la propria identità e valore, stringere legami. Il monitor ha indagato anche un alto aspetto: l'**eco-ansia**, il livello di ansia percepito e dichiarato dai consumatori nei confronti del cambiamento climatico, della crisi ambientale e dei temi legati alla sostenibilità. Tra questi, i consumatori con alto livello di eco-ansia scelgono più il mercato, il fruttivendolo, o il contadino. Invece la principale ragione per cui gli italiani comprano cibo è "per regalare emozioni". «Il tema del **packaging** emerge come uno dei principali fattori di eco-ansia: **un consumatore su cinque dichiara di sentirsi condizionato dall'impatto ambientale degli imballaggi**» fa notare Michele Paleologo, Phd - consultant researcher dell'EngageMinds Hub Research Center dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. «Tra i più giovani, invece, si registra un calo nell'intenzione di acquistare prodotti di stagione, probabilmente perché le nuove generazioni sono cresciute in un contesto dove la stagionalità è meno percepita come valore. Invece, chi utilizza il cibo come forma di espressione personale tende a considerare con maggiore cura la stagionalità, legandola a uno stile di vita sostenibile. Resta però un dato significativo: solo un italiano su dieci è realmente convinto che le proprie abitudini alimentari possano avere un impatto concreto sulla **sostenibilità**» [VEDI FIGURE 4 E 5](#).

▼ FIGURA 2

Le prime sei regioni a fare la spesa negli specializzati

Lombardia	8,15 mld di €
Campania	7,87 mld di €
Sicilia	6,66 mld di €
Lazio	6,41 mld di €
Puglia	4,72 mld di €
Veneto	4,42 mld di €

FONTE GEO Marketing - 2025

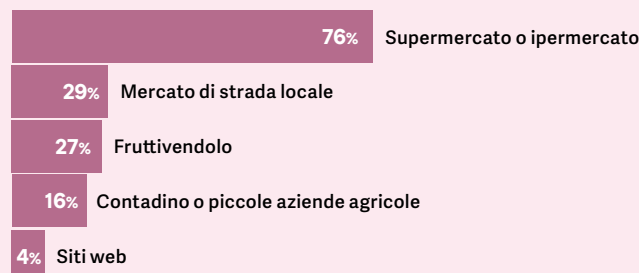
▼ FIGURA 3

Le prime sei regioni italiane per spesa media per famiglia

Campania	3.540 €
Sicilia	3.251 €
Calabria	3.220 €
Basilicata	3.032 €
Molise	2.980 €
Puglia	2.926 €

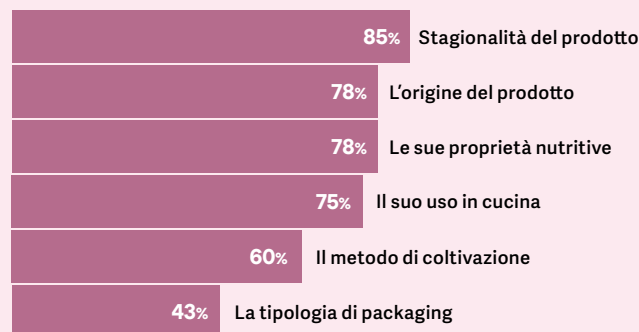
▼ FIGURA 4

I canali in cui gli italiani acquistano frutta o verdura



▼ FIGURA 5

Le leve che guidano le scelte nell'acquisto di frutta e verdura



FONTE

EngageMinds Hub Research Center dell'Università Cattolica del Sacro Cuore "Monitor EngageMinds" 2025

Category management: progetto tattico o scelta strategica aziendale

L'OPINIONE DI ANTONELLA ALTAVILLA

PROFONDA CONOSCITRICE DELLE DINAMICHE DEL LARGO CONSUMO E DELLE RELAZIONI TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE, LAVORA DA OLTRE 25 ANNI AL FIANCO DELLE AZIENDE SULLE TEMATICHE DI MARKETING, TRADE MARKETING, STRATEGIA DI GESTIONE DELLE RETI DI VENDITA, POLITICHE DISTRIBUTIVE E DI PRESIDIO DEI CANALI

Da oltre vent'anni, il Category management si dimostra un approccio in grado di migliorare l'efficacia e l'efficienza delle decisioni commerciali. Tuttavia, viene ancora percepito troppo spesso come un semplice progetto collaborativo di breve periodo tra retailer e produttore e non come approccio gestionale strategico per il successo dell'azienda. Per valorizzare appieno il potenziale del Category management è necessario un **cambio di paradigma: non più solo un approccio tattico, ma una scelta strategica che coinvolga tutte le funzioni aziendali**. Per il retailer, il category management rappresenta uno strumento chiave per rispondere alle esigenze dei propri clienti in maniera mirata. In un mercato sempre più competitivo, non basta più concentrarsi sulla gestione standardizzata delle categorie di prodotto: è necessario utilizzare il Category management per definire un posizionamento distintivo sul mercato e fidelizzare i clienti. Questo richiede **una visione strategica che parta dall'analisi dei dati**, dalle tendenze di consumo e dai comportamenti d'acquisto per arrivare a decisioni consapevoli su assortimenti, prezzi, promozioni e spazi. In altre parole, il Category management deve diventare il **fulcro delle strategie di differenziazione e non solo una pratica operativa**. Deve cioè guidare l'agire del management dalla declinazione della mission aziendale nei format di punto vendita, passando dalla definizione della strategia per reparto e categoria per arrivare infine alla gestione operativa e ai meccanismi di controllo e monitoraggio del business. Al produttore, il category management offre l'opportunità di **costruire relazioni di lungo periodo con i retailer basate sulla creazione di valore condiviso**. Per raggiungere questo obiettivo, però, è necessario superare una visione puramente commerciale e abbracciare un'ottica strategica: il category management non è un progetto del trade marketing! È un approccio che ciascuna funzione – in particolare la pianificazione strategica, il marketing, il trade marketing e le vendite – deve fare proprio come framework della gestione interna e della relazione interfunzionale. Questo significa investire in analisi di mercato, sviluppare **proposte personalizzate per i diversi retailer** e collaborare attivamente alla

definizione di attività che abbiano obiettivi diversi dal semplice aumento delle vendite del proprio brand o del singolo prodotto. Solo così il produttore può diventare un partner strategico per il retailer e contribuire alla **crescita complessiva della categoria**. La collaborazione tra retailer e produttore è un elemento essenziale del category management che deve però essere guidato da una visione strategica condivisa. Troppe volte, infatti, i progetti di Category management si limitano a iniziative tattiche, come la revisione degli assortimenti o l'organizzazione degli spazi espositivi, senza una **chiara integrazione con gli obiettivi delle aziende coinvolte**. Questo approccio rischia di generare risultati limitati nel breve termine, senza creare valore sostenibile nel lungo periodo. Per evitare questo rischio, retailer e produttori devono adottare un approccio olistico, in cui il Category management diventa parte integrante delle strategie aziendali. Ciò implica coinvolgere i vertici aziendali, integrare il Category management con le funzioni di marketing, vendite e supply chain, e misurare costantemente i risultati rispetto agli obiettivi prefissati. È **fondamentale costruire una competenza diffusa e un linguaggio comune tra le diverse funzioni aziendali**. Solo in questo modo è possibile trasformare il Category management in una leva di crescita e innovazione per entrambe le parti.

L'OPINIONE DI ANTONELLA ALTAVILLA

L'omnicanalità non è più un'opzione...

L'omnicanalità è sulla bocca di tutti, ma l'adozione del **Category management omnichannel (CMO)** è ancora lontana dalla realtà. Nonostante le aspettative dei consumatori e l'evoluzione del retail, molte aziende operano ancora con squadre distinte e processi focalizzati prevalentemente sugli scaffali fisici, relegando il digitale a un ruolo secondario. Eppure, i numeri dicono che l'e-commerce grocery sta crescendo a due cifre.

LE BARRIERE AL CATEGORY MANAGEMENT OMNICHANNEL

1. **Dati e insight insufficienti:** retailer e produttori non hanno una visione completa del comportamento dello shopper nei diversi canali, perché pur avendo a disposizione i dati, questi risultano non integrati tra fisico e digitale e quindi prendere decisioni basate su insight reali risulta difficile.
2. **Scarsa conoscenza dei modelli omnichannel:** l'omnicanalità rappresenta ancora un'area nuova per molti category manager e buyer. L'assenza di formazione e di strumenti adeguati impedisce una vera integrazione tra i diversi canali.
3. **Bassa priorità dell'omnichannel:** il focus sull'ottimizzazione dei punti vendita fisici prevale sulle strategie omnichannel, che vengono rimandate o trattate in modo superficiale nelle revisioni di categoria.
4. **Silos organizzativi:** le funzioni e-commerce e category management spesso operano separatamente, creando strategie frammentate, anziché un approccio integrato e coerente.
5. **Stakeholder non allineati:** senza un dialogo costante tra le funzioni aziendali e tra retailer e produttori le strategie omnichannel faticano a decollare, lasciando un gap tra l'esperienza desiderata dagli shopper e quella effettiva.

I BENEFICI DI UN APPROCCIO OMNICHANNEL

Integrare davvero l'omnicanalità nel Category management porta numerosi vantaggi:

- **Miglior esperienza d'acquisto:** i consumatori possono trovare, confrontare e acquistare prodotti in modo fluido su tutti i touchpoint.
- **Ottimizzazione delle vendite:** comprendere le dinamiche tra fisico e digitale permette di evitare cannibalizzazioni e sfruttare al meglio ogni canale e conquistare quote crescenti dei portafogli dei clienti che vogliono poter scegliere in quale canale acquistare.
- **Decisioni più strategiche:** dati omnichannel integrati aiutano a prendere decisioni basate su insight completi.
- **Vantaggio competitivo:** retailer e brand che adottano strategie omnichannel solide guadagnano quote di mercato e fidelizzano i clienti.

COSA DEVONO FARE RETAILER E PRODUTTORI?

Per le aziende che **devono** costruire le basi dell'omnicanalità:

- **Formare le persone** sui principi dell'omnicanalità e sulle nuove aspettative dei consumatori.
- **Integrare le fonti dati fisiche e digitali nelle revisioni di categoria**, considerando metriche come penetrazione online e crescita delle vendite e-commerce.
- **Allineare i team cross-funzionali**, coinvolgendo category management, e-commerce, retail media e merchandising in un'unica strategia.
- **Ridefinire i KPI**, includendo metriche omnichannel accanto ai classici indicatori di performance fisici.

Per le aziende già orientate all'omnicanalità, il passo successivo è evolvere verso l'adozione di un processo di Category management avanzato:

- **Integrare KPI omnichannel in ogni revisione di categoria**, valutando traffico, conversioni e vendite su tutti i canali.
- **Espandere le analisi oltre gli scaffali fisici**, integrando nell'analisi le performance dei canali online e click & collect.
- **Creare scorecard omnichannel** per misurare le dinamiche di spostamento della spesa tra canali e retailer.
- **Implementare mini-revisioni periodiche** per rispondere rapidamente ai cambiamenti nei comportamenti di acquisto.
- **Allineare incentivi e performance** alle metriche omnicanale, superando la visione basata solo sulle vendite in-store.

In conclusione, il **Category management omnichannel è una necessità**. Il panorama retail sta cambiando rapidamente e **l'omnicanalità non è più un'opzione, ma un elemento essenziale per rimanere competitivi**. La conquista e fidelizzazione degli shopper richiedono strategie basate sui loro comportamenti omnicanale. Il Category management deve evolversi per rispondere a questa sfida e trasformare la revisione di categoria in un vero motore di crescita omnichannel. **Se si vuol essere omnicanale i dati da soli non bastano: la chiave è saperli interpretare e utilizzarli in modo efficace.**

← Riprende
da pagina 133

Sfide e opportunità per l'Ho.Re.Ca.

Il Rapporto strategico 2025 di Italgrob, Federazione italiana dei distributori Ho.Re. Ca. (settore dell'industria alberghiera e della ristorazione), presentato a giugno 2025 e realizzato da TEHA Group (The European House - Ambrosetti) in collaborazione con AfdB, l'Associazione per la formazione e lo sviluppo della distribuzione Ho.Re.Ca., costituisce la **prima mappatura che comprende e quantifica l'intera filiera** di questo vastissimo e decisivo comparto dell'economia italiana. La mappatura ha evidenziato che i **macro settori compresi nel canale sono ben 13**, a loro volta suddivisibili in 44 sottosettori. I dati, relativi al 2024 mostrano un ecosistema che, complessivamente, si è perfettamente ripreso dalla batosta del Covid e che, insieme al suo indotto, muove un **giro d'affari superiore ai 107 miliardi** (+23% vs 2019) e genera per il paese un **valore aggiunto** di 125,2 miliardi, corrispondente al **5,7% del Pil**. Gli occupati diretti sono 1,5 milioni (+4% vs 2019), mentre, sempre nel 2024, gli investimenti sono stati di 2,7 miliardi, anche questi in crescita significativa rispetto a quelli registrati nell'anno precedente al Covid (+31%). L'unico dato in calo, se confrontato con i numeri del 2019, è quello riguardante le imprese attive che, ammontando a 382 mila, registrano una riduzione del 3%. Visto in un contesto economico più vasto, però, anche questo dato si rivela sostanzialmente positivo, essendo inserito in una complessiva e ben maggiore riduzione di tutte le attività di commercio al dettaglio. Per il 92% dei rispondenti, il fattore più sfidante per il prossimo futuro sarà la **riduzione del potere d'acquisto** dei consumatori. Non solo, infatti, **l'Italia è l'unico paese Ocse in cui dal 2000 i salari sono diminuiti**, ma il settore Ho.Re. Ca. in particolare, è quello nel quale maggiormente si evidenziano differenze di consumo sulla base delle fasce di reddito. Seguono, anche se a notevole distanza: le **nuove abitudini di consumo** (37%), le **interruzioni o perturbazioni nella catena di approvvigionamento** (35%) e l'incremento della presenza di **nuovi competitor** (35%). Per acquisire un vantaggio competitivo rilevante nel lungo periodo, le realtà operanti nella filiera estesa dell'Ho.Re.Ca. dovranno investire nell'immediato futuro

in linea con alcune sostanziali modifiche dello scenario di riferimento. In primis **l'inverno demografico**. **L'invecchiamento della popolazione è infatti un elemento di cui è necessario tenere conto**, sia perché gli over 65 costituiscono la fascia d'età che spende di meno in consumi fuori casa (5,5 volte in meno delle coppie senza figli tra i 18 e i 34 anni: la fascia più altospendente), sia perché **l'offerta andrà calibrata sulle esigenze e i gusti di una popolazione più matura**. L'altro aspetto chiave da considerare sono gli investimenti sul fronte della **sostenibilità**, necessari sia per ottemperare alle nuove direttive sul tema previste dall'Unione europea sia per soddisfare le aspettative dei clienti, soprattutto quelli che appartengono alle fasce più giovani. Questa sostenibilità si declina per i distributori Ho.Re.Ca. principalmente come **efficientamento della logistica** (secondo il 47,5% degli associati di Italgrob intervistati tramite indagine online) e secondariamente come attenzione all'**impatto dei prodotti sulla salute dei consumatori** (20,3% degli intervistati). Mentre il 13,6% ritiene particolarmente significativo un investimento sulla **riduzione dei packaging**. Risulta rilevante invece solo per le aziende di maggiori dimensioni l'aspetto dei **controlli sulla filiera** per garantire la qualità del prodotto, (28,6% delle aziende con più di 20 milioni di fatturato). Nonostante l'attenzione alla sostenibilità crescente nel contesto di riferimento e alle normative progressivamente più stringenti, nel 2024 meno del 24% delle aziende della distribuzione Ho.Re.Ca. intervistate ha inserito clausole green nei contratti con i propri stakeholder di riferimento. In questo contesto, **l'innovazione può agire trasversalmente come fattore abilitante per integrare pratiche sostenibili** nel business e come strumento per raggiungere obiettivi concreti e **l'intelligenza artificiale sta assumendo un ruolo sempre più centrale** nella trasformazione dei modelli operativi e di business del settore Ho.Re.Ca. Alla luce dei risultati emersi dal Rapporto strategico, TEHA ha **identificato alcune linee guida di indirizzo per le istituzioni e i decisori politici** al fine di salvaguardare la competitività di un settore chiave per il sostegno ai consumi alimentari fuori casa quale la distribuzione Ho.Re.Ca. L'agenda delineata si fonda su tre pilastri.

+107
mld di euro
il giro d'affari
generato dall'Ho.
Re.Ca. in Italia

over 65
la fascia d'età che
spende di meno in
consumi fuori casa

1. Il primo è quello di ottenere un **riconoscimento istituzionale** per gli operatori della Distribuzione, che permetta una loro identificazione univoca.
2. Il secondo è quello di favorire una **transizione sostenibile** del settore salvaguardandone e rafforzandone la competitività. Un'operazione che passa soprattutto attraverso il rinnovamento della flotta dei veicoli commerciali e l'introduzione di un sistema di restituzione e di controllo per gli imballi in plastica.
3. Il terzo e ultimo pilastro, non meno importante dei precedenti, è costituito dalla necessità di **favorire la digitalizzazione del settore** attraverso l'attivazione di soluzioni di e-logistics, di gestione dei dati e di strumenti di tracciabilità.

A questo occorre affiancare **la definizione e la promozione di standard comuni per la tracciabilità dei prodotti e la gestione documentale lungo la filiera** per garantire interoperabilità, trasparenza e semplificazione amministrativa e promuovere l'accesso delle giovani generazioni.

Innovazione negli spazi di vendita

Cosa c'è di nuovo nel retail? Quali sono le tendenze emergenti e i casi internazionali più interessanti e promettenti? Dal 2005 il consorzio **Ebeltoft Group e Kiki Lab (Gruppo Promotica)**, fondatore e unico membro italiano del consorzio, lo raccontano con la ricerca annuale **Retail Innovations**. Il progetto è giunto alla sua 20° edizione e in esso sono selezionate e descritte 56 case history particolarmente significative, provenienti da 20 paesi diversi.

Durante l'evento di presentazione **Fabrizio Valente**, Fondatore e Ceo di **Kiki Lab**, ha illustrato alcuni dei casi più rappresentativi, suddivisi in tre aree chiave: **Quick & Easy**, **Feel & Link** e **Sustain**, corrispondenti agli ambiti nei quali possono essere ricomprese le aspettative del cliente di oggi. «Chi entra in un negozio desidera certamente semplicità e rapidità, ma nello stesso tempo **vuole anche soddisfare il suo bisogno di sentirsi emotivamente connesso** con l'ambiente di vendita, con gli operatori che vi lavorano e con gli altri clienti. Infine, è ormai irrinunciabile e sempre più necessaria una

crescente attenzione alla sostenibilità, non solo in termini di salvaguardia dell'ambiente, ma anche sul fronte sociale. Una riflessione a premessa di tutto riguarda inoltre lo smascheramento dei 'falsi miti' che hanno caratterizzato gli ultimi anni, tra cui spicca il predominio del metaverso sulla realtà. Una previsione che si è rivelata una meteora, incapace di condizionare il mondo del retail come ci si aspettava e confinata all'ambito di appassionati e gamers», ha affermato **Fabrizio Valente**.

Tra gli aspetti salienti che caratterizzano molti dei casi illustrati, spicca il diffondersi di soluzioni che promuovono la **circolarità**, in particolare nel non food, dove si moltiplicano iniziative che prevedono il **recupero dell'usato**. Un altro elemento sempre più significativo è quello della **realizzazione di concept ibridi**, nei quali si possono vivere esperienze e svolgere attività diversificate rispetto al mero acquisto degli oggetti. Centrale, infine, l'aspetto dell'**ottimizzazione dei pagamenti**, che si devono poter effettuare in tempi rapidi e con modalità differenziate.

Emozione e relazione

Rispetto alla macro area **Feel & Link**, si è evidenziato come siano proprio gli **elementi emozionali, multisensoriali e di connessione** tra le persone presenti nello spazio di vendita a costituire un punto di forza chiave di molte realtà. Questo vale soprattutto nel nostro paese, dove il 62% dei clienti cerca assistenza e consigli in negozio, mentre la media a livello mondiale è del 49%. Tra i casi citati spiccano il **marketplace TikTok Shop**, che nel 2024 ha superato i 5 miliardi di transazione e quest'anno arriverà anche in Italia, ma anche il **concept store olandese My Jewellery**, nel quale i clienti progettano e realizzano i propri monili sotto la guida di un esperto, oppure il nuovo **flagship newyorkese di Foot Locker** che, tra le tante innovazioni, ha messo al centro del punto vendita delle ampie postazioni per la prova delle scarpe, nelle quali i clienti hanno modo di confrontarsi e consigliarsi tra loro.

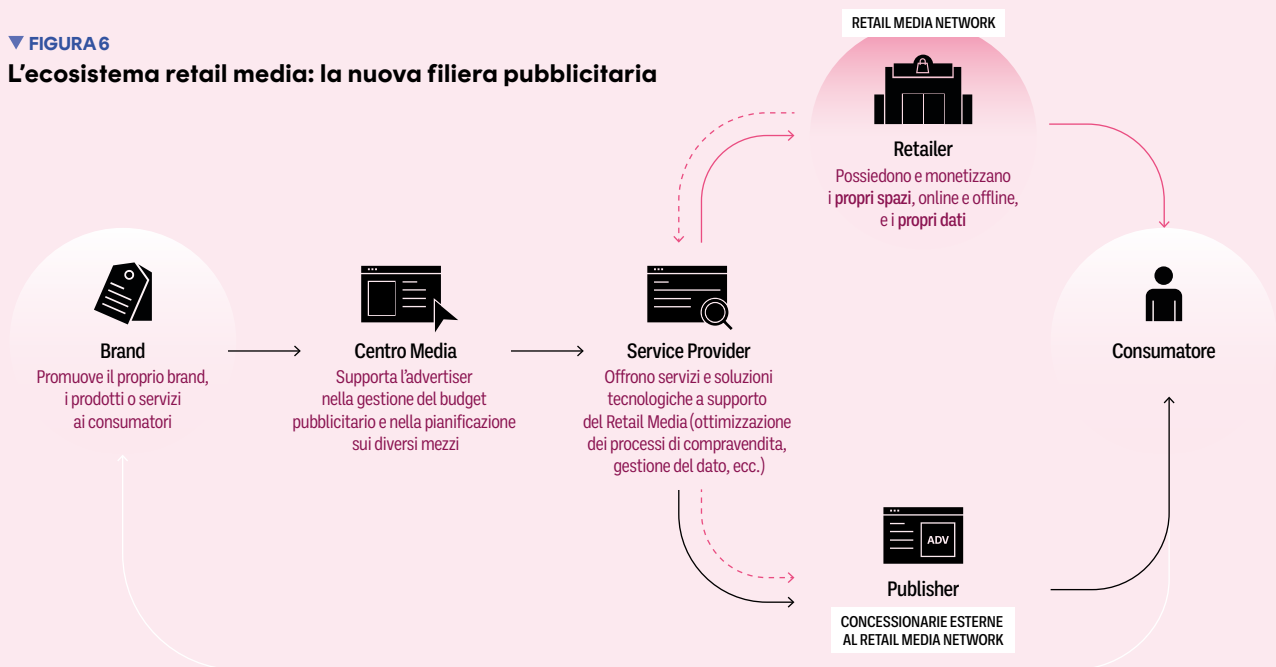
Semplice, veloce e sostenibile

Il tempo rappresenta sempre più spesso un valore e costituisce un driver centrale per molti clienti. L'iperscelta di prodotti disponibile sulle piattaforme online, invece di essere vissuta come una risorsa, può

62%
i clienti che in Italia
cercano assistenza
e consigli in negozio

▼ FIGURA 6

L'ecosistema retail media: la nuova filiera pubblicitaria



FONTE

Tavolo di Lavoro Retail Media – Politecnico di Milano

comportare un aumento della complessità. Largo quindi alle esperienze che contribuiscono a semplificare e velocizzare il percorso di acquisto, modellando sulle esigenze del cliente. Tra gli esempi citati spicca il **brasiliiano Market4u**, micro convenience store self-service da 2 a 70 mq, realizzabili in spazi comuni, come condomini e palestre, con 2.000 referenze a catalogo, selezionate grazie a un'analisi IA per essere scelte in maniera mirata nei diversi contesti. I retailer costituiscono sempre più spesso anche modelli di **edutainment** e **non sono più solo strutture orientate esclusivamente al profitto**. Come accennato in precedenza, il tema dell'**economia circolare** e del riutilizzo dei prodotti usati si configura come uno degli aspetti ricorrenti in questa edizione e lo è in maniera particolare nella macroarea dedicata alla sostenibilità.

Qui, tra i numerosi casi citati, spicca **Ikea** che, con un progetto lanciato a Oslo e a Madrid, incentiva i clienti ad acquistare e vendere privatamente i suoi **mobili usati**, senza commissioni per l'insegna. Emerge anche l'esempio di Carrefour, che in Francia ha ristrutturato un suo iper in chiave inclusiva per consentire lo shopping a persone con disabilità importanti. Un progetto analogo è in fase di test in una caffetteria **Starbucks** di Washington ed entrambi i colossi hanno dichiarato di voler poi scalare l'iniziativa sulla rete.

L'ascesa del retail media

Negli ultimi anni la trasformazione digitale ha ridefinito i settori del commercio e della comunicazione. Tra i trend più interessanti va annoverato il retail media, ovvero l'insieme degli spazi – offline e online – e dei dati sulle vendite e sul consumatore che i retailer possono mettere a disposizione dei brand inserzionisti. Il retail media è dunque un ponte strategico tra retail e pubblicità, che pone al centro il cliente finale sfruttando i dati dei retailer per personalizzare la comunicazione e misurarne le performance. Gli annunci possono essere veicolati attraverso spazi diversi: **il negozio fisico; i siti web, le app e i social dell'insegna; altri canali come i social network e i siti editoriali**. La presentazione dei risultati della ricerca 2025 del **Tavolo di lavoro Retail Media** del **Politecnico di Milano**, accompagnata dalle testimonianze di società di ricerca e del mondo tecnologico e media, è stata l'occasione per fare il punto sulle potenzialità di questo strumento. Un asset che in Italia deve peraltro affrontare un contesto caratterizzato da almeno tre fattori importanti:

- La **frammentazione dell'offerta**, con iniziative eterogenee che ostacolano la pianificazione di strategie su larga scala da parte dei brand.
- La necessità dei retailer di sviluppare

640
mln di euro
il valore della raccolta pubblicitaria retail media prevista per il 2025

adeguate **competenze e strutture** per gestire spazi pubblicitari e dati.

- La **carenza di metriche e standard condivisi**, indispensabili per valutare l'efficacia delle campagne.

A livello internazionale il retail media è un fenomeno consolidato, il cui valore quest'anno supererà rispettivamente 75 miliardi e 59 di dollari in Cina e negli Usa. Due paesi che da soli rappresentano circa l'80% del mercato, grazie a player come **Alibaba, Amazon e Walmart**. In Europa troviamo Regno Unito, Germania e Francia sul podio dei paesi dove il retail media è più sviluppato. **L'Italia vive ancora una fase embrionale**: nel 2024 la raccolta pubblicitaria retail media si è fermata a 510 milioni di euro, ma per quest'anno si prevede di chiudere attorno ai 640 milioni, con un balzo del +27%. Merito del consolidamento di alcune realtà come Amazon, eBay e Zalando, e di nuove iniziative che vedono protagonisti i retailer del grocery (**Esselunga, Coop, Selex**), informatica ed elettronica (**Mediaworld, Euronics**) e beauty&pharma (**Douglas, Farmaè**). Il retail entra quindi a far parte della filiera media, affiancandosi agli editori

Il report della ECR Community ci offre un accesso privilegiato a una prospettiva globale, permettendoci di cogliere in anticipo le tendenze di mercato per affrontare insieme le sfide del settore.

Silvia Scalia

ECR and training director di GS1 Italy

nella vendita di spazi on e offline e di dati sui consumatori. In questo modo, i retailer valorizzano i propri asset e diversificano il business, generando ulteriori flussi di entrata. I brand possono raggiungere i clienti nel momento dell'acquisto e **attivare campagne mirate su altri canali, rafforzando la fedeltà di marca**, ma hanno bisogno di standard semplificati e di una misurabilità attendibile. Infine, **i consumatori possono vivere un'esperienza d'acquisto personalizzata**, con suggerimenti coerenti con i propri interessi e necessità. «In store occorre focalizzarsi su una comunicazione semplice e visibile, accattivante e funzionale» **Antonio Filoni**, head of innovation and digital di Doxa. **VEDI FIGURA 6**

59%

retailer e produttori che prevedono come cambiamento più importante maggiore attenzione all'accessibilità e al valore nel comportamento dei consumatori

10%

retailer e produttori che ritengono che il principale cambiamento dei consumatori sarà su salute e benessere

Trend 2025: inflazione, sostenibilità e tecnologia

ECR Community – il network di associazioni ECR nazionali in America Latina, Asia ed Europa, tra cui ECR Italia – ha recentemente pubblicato il suo primo **“Annual Global Trends”**, l'indagine che mira a identificare le tendenze e le sfide emergenti nel mercato globale della vendita al dettaglio e dei beni di consumo. Questo studio, che ha coinvolto 282 partecipanti provenienti da 19 paesi, offre una panoramica preziosa delle priorità e delle preoccupazioni del settore. I dati e le informazioni raccolti grazie alla sua rete globale di retailer, produttori e fornitori di servizi hanno permesso all'ECR Community di ottenere **una visione d'insieme delle dinamiche del mercato e delle sfide comuni** affrontate dalle aziende di tutto il mondo. L'indagine ha identificato diverse aree di interesse comuni a livello globale:

- **Priorità aziendali**: efficienza operativa, resilienza della supply e sostenibilità.
- **Cambiamenti nel comportamento dei consumatori**: maggiore attenzione all'accessibilità, al valore e alle scelte attente alla salute.
- **Sfide attuali**: inflazione, carenza di manodopera e cambiamenti normativi.
- **Nuove tecnologie**: crescente ruolo

dell'intelligenza artificiale, dell'analisi predittiva e dell'automazione nella strategia aziendale.

- **Sostenibilità**: l'accento è posto sull'approvvigionamento etico, sulle soluzioni di imballaggio e sulla riduzione dell'impronta di carbonio.

L'80% degli amministratori delegati ha espresso preoccupazione per l'inflazione e la gestione dei costi, che rappresentano la sfida più urgente che le aziende devono affrontare. **L'efficienza operativa, la resilienza della supply chain, la sensibilità ai prezzi, l'instabilità economica e la carenza di manodopera** sono emerse come le principali priorità del settore del largo consumo per i mesi a venire. La crisi globale del costo della vita e l'incertezza politica sono i principali fattori che contribuiscono a queste priorità. L'influenza dell'intelligenza artificiale e l'importanza della sostenibilità sono altre due tendenze chiave emerse dal sondaggio. Il 59% dei retailer e dei produttori prevede che il cambiamento più importante nel comportamento dei consumatori sarà una maggiore attenzione all'accessibilità e al valore, mentre il 10% ritiene che la maggiore enfasi sulla salute e sul benessere sarà il principale cambiamento dei consumatori di quest'anno.

53%
la percentuale di perdite dovuta a furti esterni commessi dai clienti

Come misurare il retail media

Per dare concretezza al sistema del retail media è essenziale **valorizzare i dati del retail attraverso una misurazione solida e condivisa**. Il Tavolo di lavoro individua quattro leve di sviluppo:

- Una **strategia di marketing che copra tutto il percorso del cliente** fino all'acquisto e oltre (full-funnel).
- L'**evoluzione degli spazi in-store**, grazie alla crescente digitalizzazione dei punti vendita.
- **Partnership strutturate brand-retailer**.
- La **definizione di uno standard di misurazione**: il 58% dei brand considera la sua mancanza un freno agli investimenti, mentre il 60% dei brand e il 35% dei retailer ne rimarcano l'urgenza strategica. Le componenti essenziali per uno standard di misurazione efficace vanno ricercate in alcuni principi generali (trasparenza, accuratezza, sicurezza e allineamento agli standard internazionali) e metriche condivise per confrontare piattaforme e formati.

Il retail media si trova quindi a un punto di svolta: per farne uno strumento strategico occorre superare la frammentazione tra canali, dati e metriche, costruendo un forte impianto di misurazione. La sua affermazione passa attraverso metodologie consolidate e la collaborazione tra gli stakeholder. «Nel futuro del retail media individuo quattro pilastri: riorganizzazione del media mix; trasparenza e misurazione; integrazione e condivisione dei dati; fiducia. Dobbiamo uscire dalla visione meramente transazionale che ha caratterizzato finora la supply chain, favorendo la partnership tra marca e retail, il cui combustibile è la condivisione dei dati» dichiara **Giuliano**

21%
le perdite causate da furti interni da parte dei dipendenti

26%
le perdite generate da errori dei fornitori o amministrativi

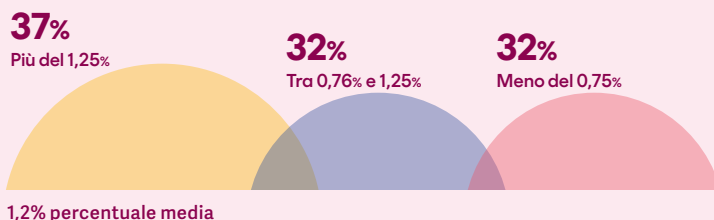
Noci, responsabile scientifico del Tavolo di lavoro Retail Media, Politecnico di Milano.

Perdite e furti nel retail: un fenomeno da 4,12 miliardi di euro

La presentazione del **Barometro dei furti nel retail 2024**, realizzato da NielsenIQ per Checkpoint Systems e ospitata nella sede milanese di GS1 Italy, ha confermato quanto il tema resti centrale per la distribuzione moderna. «Il Barometro è uno studio che Checkpoint porta avanti da molti anni come strumento di analisi e confronto per l'intero settore. Oggi, grazie alla collaborazione con NielsenIQ, possiamo contare su **una base dati europea che rende i risultati ancora più affidabili e comparabili**», ha osservato **Davide Raduazzo**, direttore commerciale di Checkpoint Systems Italia. L'indagine, realizzata tramite survey online tra direttori e responsabili sicurezza di oltre cinque mila punti vendita italiani, copre comparti che vanno dal food alla moda, dal bricolage all'elettronica, dalla salute e bellezza al pet care. Il dato chiave che emerge dallo studio è l'**incidenza delle differenze inventariali da taccheggio**: in media l'1,2% del fatturato, per un totale stimato di 4,12 miliardi di euro di merce sottratta, pari a circa 107 euro per cittadino. Oltre la metà delle perdite (53%) è attribuita a furti esterni commessi dai clienti, mentre il 21% deriva da furti interni da parte dei dipendenti e il restante 26% da errori dei fornitori o amministrativi. «I dati ci dicono che il taccheggio non è un fenomeno stagionale: le perdite si distribuiscono lungo tutto l'anno, con un picco in inverno ma con livelli rilevanti in tutte le stagioni», ha spiegato **Pietro Ruggerini**, senior consultant consumer & shopper insights di NielsenIQ, ricordando come la percezione prevalente tra i retailer sia di un **fenomeno in aumento rispetto all'anno precedente** **VEDI FIGURA 7**.

▼ FIGURA 7

Impatto delle perdite da taccheggio



Iper+super+discount	1,2%	Francia (2023)	1,5%
Articoli sportivi	0,6%	Spagna	1,1%
DIY	1,4%		
Abbigliamento	1,9%		
Ristorazione	3,1%		

FONTE
NielsenIQ
per Checkpoint Systems
"Barometro dei furti nel retail" 2024

Retail media: una nuova frontiera per brand e retailer

L'OPINIONE DI STEFANIA BOLESO

ESPERTA DI MARKETING E COMUNICAZIONE. SI OCCUPA DI CONSULENZA E FORMAZIONE PER AZIENDE. È INOLTRE PROFESSORE A CONTRATTO PRESSO L'UNIVERSITÀ CATTOLICA

Con il termine **retail media** si fa riferimento agli **spazi pubblicitari messi a disposizione dai retailer (online e offline) all'interno dei propri ecosistemi**: siti web, app, store fisici, newsletter, totem digitali, scaffali intelligenti, ecc. In pratica, il retailer si comporta come un editore e mette a disposizione delle aziende i propri touchpoint per veicolare messaggi pubblicitari personalizzati e contestualizzati. Negli ultimi anni, **il retail media si è affermato come uno dei trend più significativi nell'ambito delle attività di marketing**, perché consente ai brand di intercettare i consumatori direttamente nei luoghi, fisici o digitali, dove avvengono le decisioni d'acquisto. Il retail media si può declinare in vari modi:

- **Banner e annunci sponsorizzati** su piattaforme e-commerce.
- **Search advertising interno** (pubblicità nei motori di ricerca, per esempio: promozione di un prodotto tra i primi risultati).
- **Display advertising nei punti vendita** (per esempio, digital signage (segnaletica digitale, ndr), schermi, scaffali smart).
- **CRM (Customer Relationship Management, strategia aziendale e insieme di tecnologie per gestire le relazioni con i clienti) e loyalty-based advertising** (pubblicità basata sulla fidelizzazione, ndr) attraverso comunicazioni personalizzate su base profilata.

E la sua crescente importanza negli ultimi anni è imputabile a diversi fattori:

- **Aumento della digitalizzazione degli spazi all'interno degli store fisici**: secondo l'Osservatorio **Innovazione Digitale nel Retail** della School of Management del Politecnico di Milano, nel 2024 il 37% dei top retailer italiani (80 top retailer per fatturato) ha adottato per la prima volta, o potenziato, i chioschi digitali e il 33% invece lo ha fatto con gli strumenti di digital signage.
- **Crescita della penetrazione dell'online** (sempre più persone acquistano su siti e-commerce): nel 2025 la penetrazione dell'online sui consumi totali è pari all'11,2% (fonte: Osservatorio eCommerce B2C School of Management del Politecnico di Milano)
- **Focus sulla qualità del dato**: i retailer e merchant sono in possesso di dati di prima parte (first-party data) estremamente preziosi, perché consentono di targettizzare con maggiore precisione i messaggi pubblicitari.

È proprio questo ultimo fattore a rendere il retail media sempre più attrattivo per le aziende: i retailer non hanno solo spazi a disposizione, ma anche (o soprattutto) dati precisi e puntuali sul consumatore, che può così essere intercettato nelle diverse fasi del suo journey: dalla fase di awareness (conoscenza, ndr) fino alla conversione e all'esperienza post acquisto. Per i brand, il retail media rappresenta una grande opportunità di **umentare la fedeltà di chi è già cliente**, anche attraverso operazioni di up selling o cross selling (incoraggiare i clienti ad acquistare prodotti o servizi di valore maggiore – up selling – o correlati – cross selling), ma anche di **intercettare nuovi consumatori**. Questo il motivo per cui viene spesso utilizzato solo da aziende “endemiche”, ma anche da realtà appartenenti a settori diversi da quello del retailer, come per esempio utility, assicurazioni, ecc. Per i retailer, invece, il retail media rappresenta l'opportunità di **differenziarsi rispetto ai concorrenti, introdurre nuove revenue stream (fonti di ricavo), massimizzare il valore dei dati di prima parte**, ma soprattutto **ridefinire la relazione tra Industria e Distribuzione**, configurandosi sempre più anche come partner strategici per le attività di comunicazione di un'azienda.

Le sfide di certo non mancano, soprattutto in paesi come l'Italia dove il mercato retail è molto frammentato e ciascuno segue la propria strada. I limiti principali, sempre secondo l'Osservatorio **Innovazione Digitale nel Retail**, riguardano la possibilità di integrazione e utilizzo dei dati a disposizione, la difficoltà nell'attribuzione tra online e offline, la maturità tecnologica limitata e, in alcuni casi, la mancanza di strumenti di misurazione. **Servono una formazione specifica, la creazione di team dedicati e la rimozione di barriere tecnologiche** che possono rappresentare un ostacolo per l'ottimizzazione degli investimenti, se non si vuole perdere questa opportunità.

Il retail media non è una moda passeggera, ma un canale destinato a diventare parte integrante del media mix di molte aziende. Basti pensare che, a livello europeo, gli investimenti in quest'ambito sono stimati raggiungere i 31,3 miliardi di euro entro il 2028, con un incremento del 24% rispetto al 2019 (fonte: Engage). Un'ultima considerazione, alla luce di quanto scritto: oggi raggiungere il consumatore nel momento giusto e con il giusto mezzo è fondamentale. Farlo con un messaggio che sia per lui rilevante è altrettanto importante, pena l'invisibilità.

95%

di direttori e responsabili sicurezza di punti vendita in Italia che considera l'area di vendita tra i luoghi più a rischio

84%

delle aziende segnala un aumento delle aggressioni verbali o fisiche verso il personale

FONTE

NielsenIQ per Checkpoint Systems "Barometro dei furti nel retail" 2024

Cosa si ruba di più (e dove)

Il comparto food & beverage concentra quasi la metà del valore delle perdite, seguito da salute e bellezza, tessile, fai-da-te, elettronica, pet care e articoli per la casa. Per quasi tutte queste categorie i rispondenti segnalano un deciso aumento dei furti, con un'unica area relativamente stabile: gli articoli per la casa. Tra i luoghi più a rischio, l'area di vendita è indicata dal 95% del campione, seguita dalle casse (42%) e, nel tessile, dai camerini di prova. L'identikit del fenomeno mostra un **equilibrio tra furti occasionali e criminalità organizzata**: circa metà degli episodi è attribuita a individui non professionisti e l'altra metà a gruppi strutturati; oltre il 50% dei furti è riconducibile a soggetti recidivi. Ma c'è un dato che preoccupa i retailer ed è quello relativo alla sicurezza delle persone: l'84% delle aziende segnala un aumento delle aggressioni verbali o fisiche verso il personale, mentre più della metà dichiara difficoltà nel reperire addetti alla sicurezza, nonostante l'impegno crescente in formazione **VEDI FIGURA 8**.

Dalle misure classiche alle tecnologie emergenti

Per quanto riguarda le contromisure messe in campo dagli attori del comparto per contrastare il fenomeno, il Barometro evidenzia una forte concentrazione sulle misure "classiche". Per contrastare il fenomeno, quasi la totalità dei retailer intervistati dichiara di aver adottato sistemi di videosorveglianza (95%) e di disporre di personale dedicato alle aree più sensibili dei punti vendita (95%), a conferma di un approccio sempre più strutturato alla sicurezza. **Ampia anche la diffusione dei sistemi antitaccheggio tradizionali (89%), delle barriere di sicurezza (95%) e dei dispositivi fisici come spider wrap, collari e box in policarbonato (84%).** In questo scenario, il **RFID rappresenta una tecnologia ancora in fase di diffusione**: è utilizzato dal 37% dei retailer del campione, soprattutto per l'antitaccheggio anche se comincia a essere chiara la percezione di come questa tecnologia potrebbe essere integrata nelle infrastrutture aziendali, per attività diverse, correlate, in primis, al controllo scorte e alla gestione dell'inventario. La grande maggioranza dei rispondenti riconosce infatti il potenziale di questa soluzione e mostra interesse verso nuove generazioni di sistemi - smart tag, antenne con telecamera, analisi avanzata dei dati e intelligenza artificiale - in grado di integrare **prevenzione delle perdite, efficienza operativa e tutela del personale**: non a caso, il 60% del campione si dichiara interessato a introdurlo come sistema antitaccheggio, in abbinamento a tecnologie basate su intelligenza artificiale, smart tag e antenne con telecamere integrate. **Le casse self-checkout, presenti in circa otto aziende su dieci, restano un punto critico**: il 75% dei retailer ritiene che in quest'area i furti aumentino e che siano necessarie misure specifiche di deterrenza. Tuttavia, solo una minoranza ha investito in soluzioni dedicate, limitandosi per ora a telecamere e personale di presidio. Soprattutto, ed è questo un dato sul quale riflettere, i dati del Barometro indicano una correlazione chiara: **le aziende con incidenza di perdita pari o inferiore all'1% hanno in media più misure di sicurezza e più sistemi antitaccheggio attivi** rispetto a chi registra livelli di perdita superiori **VEDI FIGURE 9 E 10**.

▼ FIGURA 8

Cosa viene rubato maggiormente nei punti vendita

FOOD	BEAUTY	NON FOOD
Tonno	Crema viso e corpo	Biancheria intima
Formaggi	Lamette da rasoio	T-shirt
Vini e alcolici	Deodoranti	Calzature
Bevande	Prodotti per l'igiene orale	Abbigliamento sportivo
Caffè	Make up	Occhiali da sole
Salumi		Pile
Gastronomia		Lampadine
		Utensili e accessori per smartphone
		Cuffie
		Auricolari

▼ FIGURA 9

Atteggiamento verso il RFID come strumento per la prevenzione delle perdite

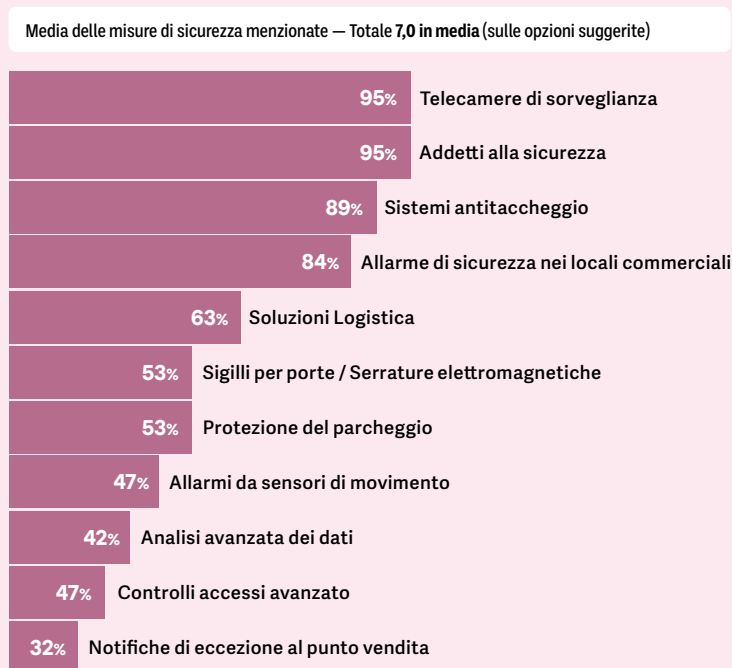


La risposta passa dagli standard

Nel contrasto ai furti nel retail la tecnologia è importante, ma non basta. Telecamere e sensori aiutano a individuare l'evento, ma non a comprenderne le cause. **Per prevenire le perdite serve prima di tutto una base informativa solida**, un linguaggio comune che permetta a **produttori, distributori e retailer di leggere e condividere gli stessi dati**. È in questa direzione che si muove il lavoro di **GS1 Italy** nell'ambito del gruppo di lavoro **ECR Retail Loss** insieme allo strumento di monitoraggio **ECR OSA** (Optimal Shelf Availability). Il primo studia furti, frodi ed errori di processo per **aiutare le imprese a misurare e gestire lo shrinkage** (perdite di prodotto dovute a furti, danni, obsolescenza, errori di gestione o nei processi operativi); il secondo analizza in modo continuativo le rotture di stock e le cause che impediscono al prodotto di arrivare o restare sullo scaffale. Le due iniziative offrono una visione complementare: la perdita non è solo la sparizione fisica del bene, ma anche la sua assenza quando il cliente lo cerca. «Per affrontare davvero il tema delle perdite bisogna unire le due

▼ FIGURA 10

Misure di sicurezza nei punti vendita



letture. Da un lato capire cosa determina lo shrinkage, dall'altro comprendere le difficoltà che portano a non avere il prodotto disponibile. Solo così si ottiene un quadro completo, utile per agire sui processi e non solo sui sintomi» spiega **Linda Vezzani**, Standard manager di **GS1 Italy**. Alla base di questo approccio c'è un principio chiave: **non si può prevenire ciò che non si riesce a misurare**. E per misurare serve un sistema di identificazione univoco, capace di dire con precisione quale prodotto si trova dove, in quale quantità e con quale stato di stock.

FONTE
NielsenIQ per
Checkpoint Systems
"Barometro dei furti nel
retail" 2024

Per affrontare davvero il tema delle perdite bisogna, da un lato capire cosa determina lo shrinkage, dall'altro comprendere le difficoltà che portano a non avere il prodotto disponibile. Solo così si ottiene un quadro completo, utile per agire sui processi e non solo sui sintomi.

Linda Vezzani
Standard manager di GS1 Italy

Rendere visibili le zone d'ombra

Gli standard di codifica globale – come il GS1 GTIN (Global Trade Item Number) – permettono di attribuire a ogni articolo

un'identità riconosciuta da tutti i partner di filiera. È un aspetto tecnico solo in apparenza: un codice standard consente di collegare in modo coerente dati di stock, movimenti

Brand consistency: l'importanza di saper dire “no”

L'OPINIONE DI STEFANIA BOLESO

ESPERTA DI MARKETING E COMUNICAZIONE. SI OCCUPA DI CONSULENZA E FORMAZIONE PER AZIENDE. È INOLTRE PROFESSORE A CONTRATTO PRESSO L'UNIVERSITÀ CATTOLICA

“The essence of strategy is choosing what not to do” (L'essenza della strategia è scegliere cosa non fare) – così scriveva **Michael E. Porter**, uno dei massimi esperti mondiali di strategia aziendale, nel suo celebre articolo “**What is strategy?**” pubblicato nel 1996. Porter sosteneva che la strategia non consiste nel fare tutto, ma nello **scegliere cosa ha davvero senso rispetto ai propri obiettivi**. Fare scelte difficili, saper dire “no”, è ciò che consente di costruire un vantaggio competitivo sostenibile. La stessa cosa vale anche per un brand. **Costruire un brand solido e riconoscibile** richiede non solo chiarezza sull'identità e sui valori, ma anche sulla promessa che si vuole fare al pubblico. La vera sfida è dare poi vita a questa promessa in modo coerente attraverso tutti i touchpoint e le attività, scegliendo in maniera accurata cosa fare e cosa invece non fare.

Si parla di brand consistency per descrivere la capacità di un brand di mantenere coerenza nei messaggi, nei comportamenti e nell'esperienza offerta.

La coerenza non è solo estetica o comunicativa, è strategica. Aiuta il pubblico a capire chi siamo, cosa rappresentiamo e perché dovrebbe sceglierci. Come dice un altro famoso principio del branding: “**Consistency builds brands, inconsistency destroys them**” (La coerenza consolida i brand, mentre l'incoerenza li distrugge).

Facile a dirsi, più difficile a farsi. Viviamo in un mercato che ci bombarda con nuove tendenze, strumenti, canali, formati; ogni giorno spunta un nuovo must have, spesso presentato come irrinunciabile per “restare rilevanti”.

Qualche anno fa è stato il **metaverso**.

Il termine nasce negli anni Novanta, ma la vera popolarità è esplosa nel 2021-2022, complice il

rebranding di Facebook in Meta. Brand di ogni settore hanno investito in showroom virtuali ed esperienze immersive, in un entusiasmo collettivo poi rientrato, dopo un paio d'anni di sperimentazioni con risultati altalenanti. Oggi la stessa dinamica si ripropone con **l'intelligenza artificiale generativa**: strumento straordinario, ma che rischia di diventare l'ennesima scorciatoia se non è integrato con una visione coerente di marca. Si tende a dimenticare che la relazione brand-cliente è una sorta di “gioco a incastro”: da un lato c'è un cliente da sorprendere, coinvolgere, intrattenere; dall'altro c'è un brand con una sua identità, personalità e valori e una brand promise chiara. Puntare solo sul trend o sul canale del momento, dimenticando chi siamo, cosa facciamo e soprattutto perché, può anche garantire visibilità nel breve, ma rischia di produrre un collage incoerente di iniziative che mina la riconoscibilità e la fiducia, compromettendo il valore della marca nel lungo periodo.

La verità è che **un brand non deve essere ovunque, ma solo dove ha senso, ed esserci in maniera rilevante**. Per riuscirci serve un'attenta **brand governance**, con linee guida chiare condivise con tutte le funzioni aziendali, e la capacità di garantire **coerenza cross-channel**: retail fisico, e-commerce, pubblicità, presenza social, customer service, ecc. Per questo **serve il coraggio di dire no**. Proprio come nell'educazione dei figli (per citare **Asha Phillips** e il suo “**I no che aiutano a crescere**”), anche i brand hanno bisogno di limiti chiari. **Non per arginare la creatività, ma per incanalarla in scelte coerenti con la propria identità e con la promessa fatta al pubblico.**

È solo così che si costruisce una marca capace di durare nel tempo, con un conseguente vantaggio anche economico

e transazioni. Quando invece ogni azienda utilizza sistemi proprietari, le informazioni diventano frammentate e i confronti tra inventari difficili o imprecisi. A potenziare questa logica contribuisce la **tecnologia RFID** (Radio Frequency Identification), che consente di leggere automaticamente e senza contatto migliaia di articoli, anche a livello di singolo pezzo. Integrata con lo standard EPC (Electronic Product Code), permette di associare a ciascun prodotto una combinazione di codici – il GTIN e un numero seriale – e di tracciarne i movimenti in tempo reale. «L'RFID è una tecnologia potente, ma il vero valore emerge quando è integrata in un linguaggio standard e interoperabile. Solo se tutti gli attori della filiera utilizzano le stesse regole di identificazione, la lettura di un tag può diventare informazione condivisa e utilizzabile da tutti» osserva Linda Vezzani. In questa prospettiva, l'RFID trasforma l'inventario in un processo continuo: aggiorna lo stato delle scorte, riduce le discrepanze tra stock fisico e contabile e consente di intervenire rapidamente in caso di differenze. La tecnologia, però, funziona davvero solo se **integrata in un sistema di standard condivisi**, dove ogni dato letto ha lo stesso significato per chiunque lo utilizzi.

Dalla tracciabilità alla prevenzione

Nei settori più esposti al rischio di furti, come abbigliamento, calzature ed elettronica, **la combinazione tra standard e RFID è ormai consolidata**. Brand come Decathlon, Adidas o Mango utilizzano etichette che uniscono codice a barre, tag RFID e QR code, tutti strutturati secondo quanto previsto dallo standard GS1 Digital Link, mantenendo un'unica identità informativa in tutti i passaggi, dal magazzino alla cassa. Anche la grande distribuzione ha adottato la stessa logica. **Walmart**, pioniere nell'uso dell'RFID, la impiega oggi in gran parte delle categorie più sensibili, riducendo al minimo le zone d'ombra sugli stock e migliorando la tempestività del controllo. **La tracciabilità standardizzata aiuta inoltre a gestire gli asset riutilizzabili**, spesso soggetti a dispersione o furto. Grazie alla chiave GRAI (Global Reusable Asset Identifier), ogni cassetta, pallet o stoviglia può essere identificato e seguito nel tempo, come mostrano alcuni progetti in essere, sviluppati, tra gli altri, da **McDonald's Francia** .

L'RFID è una tecnologia potente, ma il vero valore emerge quando è integrata in un linguaggio standard e interoperabile.

Linda Vezzani
Standard manager di GS1 Italy

ZOOM

Oltre gli stereotipi

Anche nel 2025 **GS1 Italy** ha sostenuto l'evento annuale dell'**Associazione Donne del Retail**, uno spazio prezioso per guardare da vicino come parole, immagini e modelli culturali troppo spesso alimentano **stereotipi e discriminazioni di genere**. L'edizione di quest'anno dal titolo "La forza delle donne nella comunicazione. Modelli e linguaggi per un retail innovativo" ha rimesso al centro un tema semplice e potentissimo: **la comunicazione come linguaggio collettivo** che può formare immaginari, attivare responsabilità e creare identità, e ha il potere di aprire una narrazione femminile meno stereotipata. L'intervento della giornalista e saggista **Annamaria Testa** ha ricordato che gli **stereotipi** sono "scorciatoie mentali", utili al pensiero veloce (come insegna lo psicologo Daniel Kahneman), ma rischiose quando si cristallizzano e diventano pregiudizi, gabbie negative che portano alla discriminazione. Dalla testimonianza di **Eleonora Graffione**, Presidente dell'Associazione Donne del Retail, è emersa una consapevolezza: **il punto vendita è un luogo sociale prima ancora che commerciale**. Un luogo fatto di persone, per le persone. Uno spazio dove si trasmettono modelli culturali e dove è importante lavorare sull'inclusività, in generale, di genere in particolare. "Il retail è fatto di persone. **È un linguaggio che prende forma nei gesti, nei ruoli, negli spazi**. Per questo servono consapevolezza, responsabilità e formazione", riporta l'Associazione Donne del Retail. Ed è proprio da questo **linguaggio che può generarsi un cambiamento culturale reale**: impegnarsi per proporre una narrazione che restituisca l'autenticità senza ricorrere alle solite scorciatoie, per comunicare modelli più equilibrati, più attuali, più veri, non discriminanti. Per questo servono formazione, responsabilità e la volontà di intervenire per integrare, non per dividere. La ricetta arriva da **Dominga Fragassi**, Consigliera dell'Associazione, secondo cui è necessario:

- Capire il contesto e attivare relazioni virtuose che creino alleati.
- Scegliere il momento giusto per fare piccole "rivoluzioni".
- Cambiare il mondo con piccole storie reiterate nel tempo affinché diventino consuetudine.
- Decidere che battaglia perseguire.
- Impegnarsi a raccontare la quotidianità senza rinunciare alla complessità della vita reale e dei ruoli paritari di genere, magari senza passare da vecchi stereotipi a nuove forzature.

Marketplace e standard GS1

I marketplace crescono su tutti i fronti, compreso quello competitivo. Le aziende che vogliono vendere online necessitano degli standard e degli strumenti GS1. Per far crescere ed evolvere il comparto – che vede anche l'ascesa del social commerce – digitalizzazione e collaborazione sono strumenti indispensabili

Nel 2025 il valore complessivo degli acquisti online in Italia supererà i **62 miliardi di euro**, con una crescita del 6% rispetto all'anno precedente. È questo uno dei dati principali emersi nel corso della ventesima edizione del **Netcomm Forum**, evento che ha di fatto confermato come **l'intelligenza artificiale e l'omnicanalità** siano diventati i motori trasversali della trasformazione digitale nel retail. Secondo i dati dell'**Osservatorio eCommerce B2c Netcomm - School of Management del Politecnico di Milano**, presentati nel corso dell'evento, il comparto dei servizi crescerà dell'8%, raggiungendo i 22 miliardi di euro, mentre l'e-commerce di prodotto arriverà a superare i 40 miliardi di euro complessivi, con un incremento del 6% rispetto all'anno precedente. A trainare gli acquisti sono soprattutto **food & grocery** e **beauty & pharma**, che mostrano tassi di crescita superiori alla media, intorno al 7%. Segmenti come abbigliamento, informatica, elettronica e arredamento crescono invece in linea con il mercato generale. In rallentamento il settore auto e ricambi. **La penetrazione dell'online sul totale degli acquisti retail raggiunge l'11,2%**, confermando un trend di progressiva integrazione tra fisico e digitale.

Shopper e percorsi di acquisto
Secondo le stime presentate da **Roberto Liscia**, Presidente di Netcomm, **gli acquirenti**

digitali in Italia saranno 35,2 milioni nel 2025, in aumento di 1,5 milioni rispetto al 2024. Ma non è solo questione di numeri: è il percorso d'acquisto a farsi sempre più complesso. In media, emerge dallo **studio NetRetail** presentato nel corso dei lavori, vengono consultati quattro touchpoint prima di completare una transazione, distribuiti tra fonti brandizzate e indipendenti. Siti web dei brand, motori di ricerca, recensioni e comparatori sono tra i riferimenti più utilizzati. **I social media contribuiscono in circa un acquisto su quattro**, mentre le notifiche push registrano un lieve calo di efficacia. L'importanza di ogni touchpoint varia a seconda della categoria: l'intelligenza artificiale, per esempio, ha un impatto maggiore nell'elettronica e nell'editoria, mentre il retail media offline è più rilevante nel food.

Metodi di pagamento sempre più digitali

Qualche cambiamento si registra anche sul fronte dei pagamenti. Il digital wallet si afferma come metodo di pagamento principale, scelto nel 30,8% delle transazioni online, seguito da carte di credito (26,4%) e prepagate (23,6%). I pagamenti in contanti alla consegna calano drasticamente all'1,2%, segnando il tramonto di una pratica che in passato era molto diffusa.

30,8%
i pagamenti effettuati tramite digital wallet nelle transazioni online

1,2%
la percentuale di pagamenti alla consegna dopo un acquisto online

Va tuttavia precisato che le aspettative dei consumatori si orientano su sicurezza e flessibilità, indicando ai fornitori di pagamento la necessità di ampliare e diversificare le opzioni disponibili [VEDI FIGURE 1 E 2](#).

Crescita interna e difficoltà internazionali

Dal punto di vista delle imprese, **il numero di aziende italiane con un sito e-commerce ha raggiunto le 91 mila unità**, con una crescita del 3,4%.

Le società di capitale crescono a un ritmo ancora più sostenuto (+8,5%), confermando una progressiva maturazione del mercato, dominato da micro e piccole imprese ma con una presenza crescente di realtà più strutturate.

Tuttavia, oltre il 54% delle imprese e-commerce mostra un basso livello di internazionalizzazione. Roberto Liscia ha evidenziato come le difficoltà nell'espandersi all'estero siano legate a una **mancanza di strategie digitali efficaci** e all'**incertezza dello scenario geopolitico**, con possibili dazi e nuove barriere commerciali che rischiano di colpire in particolare le PMI italiane. Liscia ha inoltre sottolineato come la crescente **frammentazione della circolazione dei dati** a livello globale stia complicando l'accesso ai mercati internazionali e la capacità di personalizzare le offerte ai clienti. Dal canto suo, **Valentina Pontiggia**, Direttrice dell'Osservatorio eCommerce B2c Netcomm - Politecnico di Milano, ha osservato che il mercato italiano si trova ora in una fase di consolidamento.

Se la crescita risulta meno vivace rispetto al passato, dietro le quinte si **moltiplicano gli sforzi dei merchant in ottimizzazione tecnologica, innovazione dei modelli di business e sperimentazione di nuove modalità di interazione**.

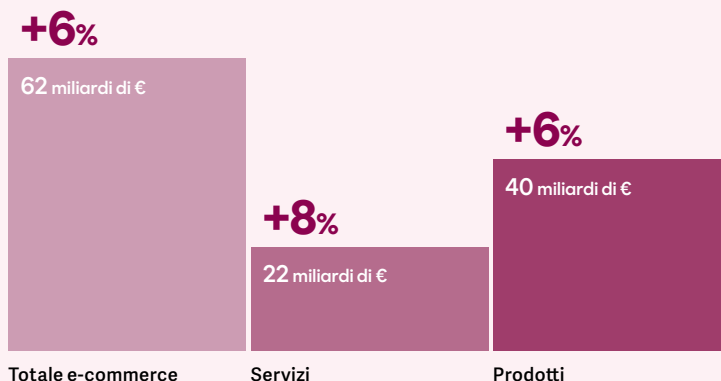
L'obiettivo è costruire relazioni solide e coinvolgenti con i consumatori, superando il modello tradizionale basato esclusivamente sulla vendita di prodotti [VEDI ZOOM](#).

Beauty e pharma verso un nuovo modello omnicanale

Nei settori **beauty e pharma** si assiste a una **profonda integrazione tra canali e linguaggi**. Per esempio, l'apertura di un

▼ FIGURA 1

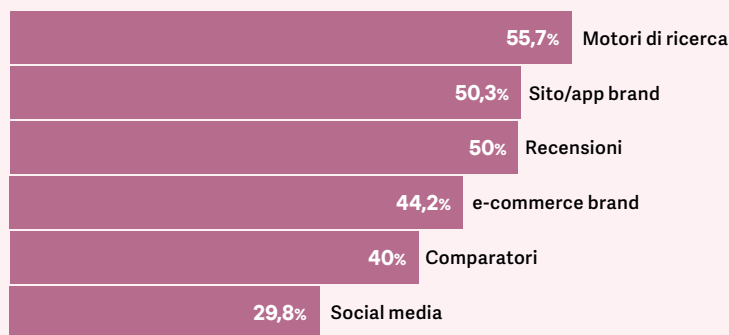
Valore e crescita dell'e-commerce in Italia



▼ FIGURA 2

Touchpoint digitali consultati prima dell'acquisto

Percentuale di utilizzo



FONTE Netcomm "NetRetail" 2025

punto vendita fisico **Amazon** a Milano, dedicato a dermocosmesi e parafarmacia, testimonia come i giganti digitali puntino a una presenza realmente omnicanale, capace di rafforzare la relazione con il cliente più che attrarre il traffico fisico.

Anche le farmacie tradizionali stanno accelerando sulla digitalizzazione dei servizi, integrando consulenze skincare, dispositivi di analisi basati su IA e percorsi di acquisto personalizzati. Il mondo pharma si umanizza, mentre quello beauty adotta standard più rigorosi, in un processo di convergenza che impone nuove strategie di comunicazione e servizio.

FONTE FIGURA 1

Netcomm - School of Management del Politecnico di Milano

91mila
le aziende italiane
con un sito e-commerce

>54%
le imprese e-commerce
che mostrano
un basso livello
di internazionalizzazione

Social commerce e IA: nuova frontiera

L'arrivo di TikTok Shop in Italia introduce un nuovo modello di social commerce:

una piattaforma unica in cui contenuti, engagement e acquisti si fondono, offrendo un'esperienza fluida e immediata.

Una dinamica potente ma che richiede alle aziende grande attenzione nella gestione dei touchpoint digitali. Per quanto riguarda gli aspetti più prettamente tecnologici, l'**intelligenza artificiale** si consolida come il motore invisibile che alimenta tutto l'ecosistema digitale: dalla personalizzazione dei contenuti alla gestione dei micro-canali, fino alla creazione di campagne adattive basate sui dati raccolti in tempo reale. Progetti sviluppati per aziende come **Alfasigma** e **Filorga** mostrano come l'uso strategico dell'IA nei

punti vendita e nelle piattaforme digitali possa migliorare l'esperienza d'acquisto e rafforzare la relazione cliente-brand. In uno scenario in rapido cambiamento, mantenere credibilità, scientificità e autenticità nella relazione con il consumatore si conferma la chiave per restare competitivi.

GS1 e i marketplace

I marketplace online, grazie alla loro base di clienti attivi, rappresentano un ottimo canale per espandersi sui mercati internazionali. Molti di essi forniscono anche servizi aggiuntivi, strumenti, funzionalità e risorse per rendere più semplice la vendita di prodotti all'estero. **Affidarsi a un marketplace online può generare fino a otto volte più entrate rispetto alla scelta di vendere soltanto sul mercato nazionale.** GS1 UK collabora con molti dei principali marketplace online per aiutarli a far crescere le loro attività. Per le aziende, tanto le grandi quanto le PMI, uno dei primi passi per vendere i propri prodotti, sia online che offline, è assegnare loro un identificatore univoco, cioè un **Global Trade Item Number (GTIN)**. Il vero punto di forza dell'ottenimento di un GTIN da GS1 è la sua natura realmente globale: è l'unico che può essere facilmente utilizzato per vendere prodotti in tutto il mondo. Negli ultimi anni, il numero di prodotti disponibili sui marketplace online è aumentato drasticamente e le ricerche si basano in larga misura sui GTIN. Il GTIN permette ai consumatori di soddisfare le loro esigenze senza rischi perché aiuta i marketplace a identificare in modo univoco i prodotti, a differenziarli da quelli simili e a mettere in contatto i clienti con contenuti utili come recensioni, video e altro ancora. Ecco perché Google e molti marketplace online hanno reso i GTIN un requisito necessario per vendere sulle proprie piattaforme. La stessa società di Palo Alto ha dichiarato: «Google si affida a dati di prodotto accurati e affidabili per identificare con precisione i prodotti disponibili per gli acquirenti. Consigliamo di fornire un'identificazione chiara del prodotto, poiché ciò aiuta Google ad abbinare le offerte ai prodotti e i prodotti alle query di ricerca pertinenti. Puoi migliorare la comprensione dei prodotti da parte di Google utilizzando identificatori di prodotto univoci come il Global Trade Item Number (GTIN)».

ZOOM

GS1 Italy, molto più del codice a barre

Siamo stati a lungo abituati ad associare GS1 Italy al codice a barre, ma oggi GS1 parla al plurale. **Sono diverse le supply chain lungo le quali gli standard e le soluzioni GS1 operano per portare efficienza, innovazione e automazione.** Per questo motivo, GS1 Italy nel corso del 2024 ha scelto di cambiare il suo payoff, per comunicare con maggiore forza ciò che era già realtà da tempo: da "quelli del codice a barre" a "molto più del codice a barre". Senza dimenticare le radici, quel codice a barre di cui GS1 resta fiero, oggi lo sguardo punta verso un orizzonte di dati e di strumenti più articolati, più strutturati, che forniscono supporto concreti a più settori. Lo scenario attuale è complesso, caratterizzato da instabilità geopolitica, volatilità dei costi e debolezza della domanda, oltre a problemi specifici della filiera italiana quali l'eccesso di offerta, la frammentazione aziendale e costi (logistici, di relazione e di esecuzione) superiori rispetto alla media europea.

La filiera oggi è un articolato ecosistema di ruoli e funzioni interconnessi, dove il successo dipende dalla collaborazione e dal lavoro di squadra. Per vincere questa partita, è necessario abbandonare la mentalità individuale e abbracciare quella della collaborazione: è necessario condividere informazioni, obiettivi e strategie, creando un flusso continuo di comunicazione e coordinamento.

La digitalizzazione è la chiave per facilitare questo gioco di squadra: piattaforme collaborative, strumenti di condivisione dati e sistemi di automazione permettono di abbattere barriere e ottimizzare i processi, creando una filiera più efficiente e reattiva.

Ma la tecnologia da sola non basta.

È necessario anche cambiare il modo di pensare e di lavorare, essere più aperti al dialogo, **più disposti a condividere e più pronti a collaborare.** Solo così è possibile costruire una filiera più forte, più competitiva e più orientata al cliente.

L'IA ottimizza tutto, ma a conquistare è ancora una madeleine

L'OPINIONE DI GIANLUCA DIEGOLI

ESPERTO DI MARKETING DIGITALE, MARKETING TRANSFORMATION, RETAIL ED E-COMMERCE

Netcomm Forum 2025 si è aperto e chiuso con una promessa ambiziosa: l'e-commerce italiano si appresta a vivere i suoi “prossimi 20 anni” in una dimensione dove intelligenza artificiale e logistica si intrecceranno sempre di più fino a formare un ecosistema potente e inestricabile. L'Osservatorio siti e-commerce italiani di Netcomm in collaborazione con Cribis mostra che il 24% delle aziende esprime preoccupazione riguardo ai possibili effetti negativi di un'automazione eccessiva sulla propria capacità di innovazione e differenziazione. L'internazionalizzazione rimane una sfida per più del 54% delle aziende italiane, e la tempesta dei dazi USA non ha facilitato il focus strategico per imprese risucchiate dall'incertezza del day-by-day. Al Netcomm, l'intelligenza artificiale si è presa di nuovo il palcoscenico dell'attenzione di fornitori e brand, come testimoniavano i corridoi affollati dagli stand a tema. IA nell'advertising, IA per produrre contenuti, dalle email ai video, perfino per personalizzare il sito mentre l'utente lo sta visitando. **Oggi c'è una IA per qualsiasi cosa vi serve in uno shop online.** Tra gli stand, le persone più senior avranno avuto un déjà-vu: **demo di chatbot capaci di gestire centinaia di richieste simultanee,** piattaforme di marketing automation che promettono customer journey “su misura”, motori predittivi che suggeriscono prodotti “con una precisione chirurgica”. Oggi è tutto diverso, perché potenziato dalla IA, ovviamente. **Sidekick**, per esempio, è un agente IA che si integra con **Shopify** per rispondere a domande, modificare siti web e analizzare report in tempo reale. Non servono più gli Excel e i web designer? Si vedrà.

Eppure, mentre i relatori raccontavano dei favolosi destini della IA, una sensazione mi si insinuava tra una presentazione e l'altra: quella di **un marketing che rischia, senza accorgersene, di diventare prevedibile e ripetitivo.** Se tutti adottano gli stessi strumenti, seguendo gli stessi modelli di automazione, **che spazio rimane per la differenziazione?** L'intelligenza artificiale è nata per analizzare pattern, prevedere comportamenti, ottimizzare risultati. Più dati si raccolgono, più si affina la capacità di anticipare il

comportamento medio. Ma è proprio nella media (mediocrità?) che si annida il pericolo: l'omologazione al principio del Ritorno sulla spesa pubblicitaria, o ROAS. E quindi il rischio (calcolato, in senso letterale) di campagne identiche nella logica sottostante. Percorsi di acquisto automatizzati fatti con lo stampino, capaci di guidare il cliente al checkout ovviamente “in pochi click”, ma apparentemente incapaci di lasciare un'impronta emotiva. Un'esperienza perfetta nei KPI, sterile nell'immaginario? A voler leggere tra le righe, o tra gli stand, qualche indizio di questa tensione tra automazione e bisogno di relazione era visibile anche fisicamente. Passeggiando per il Forum, soprattutto a ore pasti, non si poteva non notare la presenza capillare del cibo: ovetti di cioccolato in teche trasparenti, pizzette, madeleine offerte dal padiglione di agenzie francesi, crêpe alla Nutella cucinate sul momento, con file perenni come in un mercatino regionale. L'edizione precedente non c'era (mi pare) nemmeno l'ombra di uno snack; quest'anno sembrava che molti espositori avessero scoperto che a volte **la conquista di un lead passa più per lo stomaco che per la tecnologia**, IA inclusa. Evidentemente offrire gratis una madeleine tiepida resta uno dei gesti di marketing più potenti che esistano. Potrebbe non essere solo una mia impressione, questa rivalutazione del rapporto umano in un'epoca di ottimizzazione esasperata: secondo i dati presentati al Forum, se il 40% delle decisioni di acquisto in negozio è influenzato dai touchpoint digitali, **ben uno su quattro acquisti online è determinata dalla precedente esperienza in store o fisica**, un momento del processo di acquisto in cui la relazione umana con il personale è ancora oggi critico, nel bene e nel male. **L'esperienza reale, personale, fisica, “personalizzata da un rapporto personale” continua a giocare un ruolo decisivo anche nel customer journey più digitalizzato.** Quindi, se dovessimo parlare per precetti: non basta personalizzare l'offerta ma **serve costruire una relazione**, non basta profilare un cliente ma **serve creare ricordi nella sua mente.** **L'intelligenza artificiale può essere una leva straordinaria per costruire esperienze più coinvolgenti e per portare eccellenza funzionale in una scala mai vista.** **Ma tutto dipenderà da come verrà usata dal marketing:** i dilemmi saranno capire fin dove scatenarla e quanto limitarla, a favore di esperienze, ogni tanto, magari meno perfette ma più umane.

20,5%

la quota del retail globale 2025 dell'e-commerce secondo le stime

72%

la percentuale dei ricavi e-commerce globali generati dai marketplace nel 2024

Gli standard GS1 supportano le PMI su Amazon

I servizi di vendita globali di Amazon possono aiutare le attività commerciali a raggiungere milioni di clienti. Parliamo del più grande rivenditore online al mondo, che può contare su oltre 300 milioni di clienti registrati. Le opportunità a disposizione delle piccole e medie imprese, quindi, sono enormi. **Più del 60% delle vendite globali effettuate su Amazon, infatti, riguarda le piccole e medie imprese.** Amazon è uno dei canali che le PMI hanno a disposizione per far crescere il loro business raggiungendo un ampio bacino di potenziali clienti e ottenendo su questo marketplace la stessa visibilità dei brand più noti. Alle PMI in particolare, Amazon consente di espandersi nei mercati esteri senza dover investire in infrastrutture od operation proprie. Infatti, grazie alla struttura della sua supply chain, Amazon può gestire una serie di attività per conto del venditore, tra cui lo stoccaggio dell'inventario, il prelievo dei prodotti, l'imballaggio e persino la spedizione.

Quando una PMI inizia a operare su Amazon, disporre di codici a barre GS1 correttamente impostati è fondamentale per affermarsi come venditore legittimo e credibile. In particolare, è necessario che i prodotti siano identificati con il codice GS1 GTIN, il Global Trade Item Number, il numero che identifica un prodotto in maniera univoca a livello globale, online e offline. I marketplace, infatti, verificano i codici identificativi sul **registro globale GS1 Registry Platform** per assicurarsi che i prodotti siano collegati correttamente e univocamente al marchio dell'azienda. Se non c'è corrispondenza,

l'azienda può incorrere nella sospensione dell'account o trovarsi a dover reinserire i prodotti nel listino o addirittura rietichettarli. Nelle parole di Amazon: «Verifichiamo l'autenticità dei codici attraverso il registro globale GS1. **Gli EAN/UPC che non corrispondono alle informazioni fornite da GS1 sono considerati non validi.** Consigliamo di **ottenere gli identificatori di prodotto direttamente da GS1** (e non da altre terze parti che vendono licenze EAN/UPC) per garantire che le informazioni si riversino in modo appropriato sul registro GS1».

I vantaggi dei codici GS1 (EAN)

Solo i codici a barre GS1 (EAN) assegnati da **GS1 Italy** sono riconosciuti ufficialmente dal sistema di codifica mondiale GS1 e danno garanzia di venire accettati senza problemi dalla grande distribuzione e online (Amazon, eBay, Alibaba, Google Shopping, TikTok Shop, ecc.), in tutto il mondo.

Entrare nel sistema GS1 con **GS1 Italy** significa:

- Codici univoci, validi e autorizzati per vendere su TikTok Shop e online [VEDIZOOM](#).
- La garanzia del registro mondiale GS1.
- Prodotti identificati e rintracciabili in tutto il mondo.
- Maggiore visibilità nelle piattaforme di vendita online.
- Assistenza a portata di mano.
- Formazione gratuita

Lo scenario marketplace in Europa

Secondo le stime l'e-commerce chiuderà il 2025 con una quota del 20,5% del retail globale, in crescita rispetto al 19,9% dello scorso anno. Parliamo di vendite online B2C che arriveranno a 898 miliardi di euro, un aumento del 7% in linea con l'incremento costante anno su anno dopo i picchi del periodo pandemico. Una tendenza dove a dominare sono i marketplace, che già nel 2024 rappresentavano il 72% dei ricavi e-commerce globali, contro il 28% degli e-store.

A tracciare questo scenario sono i dati presentati durante il **Netcomm Focus Digital Export & Marketplace**, che ha fatto il punto su un mercato in fermento e in crescita su tutti i fronti. In particolare, ben il 97% degli shopper globali acquista sui marketplace e ha fatto del comprare

Consulta la guida "Vendere online. Guida pratica per la codifica dei prodotti destinati ai marketplace ed e-commerce".

ZOOM

Come vendere su Tik Tok

Ci sono anche gli standard globali GS1 dietro l'arrivo in Italia di TikTok Shop. Anche per vendere su **TikTok Shop**, infatti, è necessario che i prodotti siano identificati da un **codice GS1 (EAN)**, in particolare, il GS1 GTIN (Global Trade Item Number), il numero che identifica ogni prodotto in maniera univoca a livello globale e che compone il codice a barre GS1. Tik Tok Shop si aggiunge alla lista di marketplace ed e-commerce che già hanno scelto di identificare i prodotti con il sistema GS1, come **Amazon, eBay, Alibaba, Google Shopping, Zalando, Bol.com, Walmart, Allegro ed eMag**.

oltreconfine un'abitudine consolidata. Tra chi fa spesa cross-border, oltre i confini nazionali, circa il 75% acquista una volta al mese, con forte concentrazione tra gli under 45 europei, «un trend cui le nostre imprese non prestano ancora adeguata attenzione e che vede nell'Unione europea, con tutte le sue nuove normative sul tema, il mercato di riferimento per il digital export», sottolinea il Presidente Netcomm, Roberto Liscia.

Acquisti e marketplace: il mercato si ridisegna

In Italia il 76,5% degli acquisti online, ovvero tre prodotti su quattro, avviene sui marketplace, che rappresentano ben sette dei primi otto merchant per numero di spedizioni: solo nella categoria food, attrezzature sportive e servizi non prevale questo canale ma l'e-commerce delle singole aziende. Guardando alle tipologie di acquirenti, invece, **primeggiano i ricercatori di convenienza e gli abitudinari**: due cluster importanti a livello quantitativo. Attenzione, però, tra gli elementi riconosciuti come vincenti da chi sceglie queste piattaforme non c'è solo il prezzo, ma l'assortimento più ampio e le capacità logistiche. Gli altri canali online sono invece preferiti più che altro per l'esclusività di un dato prodotto e per la personalizzazione. Parliamo di un mercato che complessivamente sta cambiando e si sta ridisegnando: il sud-est asiatico risulta per esempio molto promettente, in particolare per paesi come **Indonesia, Thailandia, Vietnam, Filippine, Malesia e Singapore**. Si tratta infatti di regioni giovani e digitali, dove l'e-commerce cresce più rapidamente. Anche in Italia ci sono significative evoluzioni in atto nel mondo dei marketplace online: nuovi player generalisti e settoriali guadagnano quote di mercato (Shein, Temu e TikTok Shop), ci sono sempre più ingressi (per esempio Modivo) e i big lanciano novità, come per Amazon Haul, che offre referenze comprese tra 1 e 20 euro, con spedizione gratuita sopra i 15 e tempi di consegna più lunghi.

Approcci e target diversi per i vari marketplace

«I consumatori sono ovunque e comprano su qualunque store online a patto che il prodotto corrisponda alle loro esigenze», spiega **Beniamino Colombo**, Solution

engineering manager Southern Europe di **Shopify**: «Il tema dell'internazionalizzazione è importante e bisogna adattare il proprio storytelling a più mercati, con relative lingue e valute, il giusto look and feel, nonché prodotti e prezzi localizzati». «Per andare all'estero prima bisognava essere grandi, oggi con l'intelligenza artificiale è tutto molto più accessibile anche ai piccoli: non è più importante la dimensione, ma la rilevanza», rileva **Nicola Davanzo**, Head of sales Italia di **Alibaba.com**.

«Noi in realtà arriviamo in Europa da oltre un decennio, questo significa che **qui abbiamo già una base clienti molto stabile e ben identificata**: parliamo soprattutto a giovani donne, ma non soltanto sedicenni, come pensano molti. Chi ha iniziato a comprare da noi anni fa infatti aveva quell'età, ma oggi è una giovane donna o una mamma che per esempio ha la sua prima casa e compra tutto da noi per riempirla. Chi atterra su di noi punta soprattutto a scoprire nuovi prodotti e quindi la presentazione è molto importante: i primi sette giorni sono quelli di maggior impatto», evidenzia **Christina Fontana**, Senior director brand operations Emea di **Shein**: «Tra i mercati europei vediamo più differenze non tanto lato cliente ma più a livello di brand e retailer. La Spagna, per esempio, ha attori molto più predisposti a entrare sui marketplace rispetto all'Italia». Gli approcci degli stessi marketplace differiscono sotto alcuni aspetti: **Shein, per esempio**, non consente ai brand di fare retail media e quindi, a differenza di Amazon, di acquistare un dato posizionamento tra i risultati di ricerca o nella home attraverso sponsorizzazioni. **Modivo**, marketplace di abbigliamento e accessori polacco arrivato anche in Italia, apre invece all'ingresso dei brand in target con la piattaforma solo su diretto invito. E poi c'è **Temu**, che secondo il Director of business development, **Jim Li**, ha utenti europei con un'età molto ampia (18-55 anni), in maggioranza maschi, intercettati con tutti i prodotti e le categorie possibili. Una varietà che ha portato la piattaforma a superare nel 2025 i 50 miliardi di dollari fatturati lo scorso anno, come preannunciato da Li. La competizione europea nel settore marketplace, così come le opportunità, sono insomma sempre maggiori e **c'è ancora ampio spazio per significative evoluzioni future**. □

97%

gli shopper globali che acquistano sui marketplace e hanno fatto del comprare oltreconfine un'abitudine consolidata

76,5%

la percentuale degli acquisti online in Italia che avviene sui marketplace

TikTok Shop arriva in Italia: il social diventa marketplace

L'OPINIONE DI STEFANIA BOLESO

ESPERTA DI MARKETING E COMUNICAZIONE. SI OCCUPA DI CONSULENZA E FORMAZIONE PER AZIENDE. È INOLTRE PROFESSORE A CONTRATTO PRESSO L'UNIVERSITÀ CATTOLICA

Dopo aver consolidato la propria presenza in mercati come Stati Uniti, Gran Bretagna e Sud-Est asiatico, il 31 marzo 2025 TikTok Shop ha debuttato ufficialmente in Italia, aprendo nuovi scenari per il social commerce anche nel nostro paese. Il contesto sembra favorevole: secondo la ricerca pubblicata da **We Are Social**, nel 2024 il 45% degli italiani con più di 16 anni ha effettuato almeno un acquisto online, con una netta preferenza per settori come fashion, elettronica, food e beauty/personal care. **TikTok** evolve così da piattaforma di puro intrattenimento a **ecosistema integrato di vendita**, in cui scoperta del prodotto, intrattenimento e acquisto convivono nello stesso ambiente. Nessun passaggio su un sito esterno, nessuna interruzione dell'esperienza utente: tutto avviene all'interno dell'app.

Il modello è quello del cosiddetto **“shoppertainment”**: i contenuti non hanno più solo l'obiettivo di intrattenere, ma diventano leve di conversione, integrando storytelling e funzionalità e-commerce. Sempre secondo la ricerca di **We Are Social**, **il 46,4% degli italiani utilizza i social per riempire il tempo libero**: un'occasione preziosa per intercettare il pubblico nei momenti di attenzione spontanea. Per i brand, **TikTok Shop rappresenta una leva in più per raggiungere soprattutto un target giovane**: la piattaforma conta oggi quasi 20 milioni di utenti in Italia, prevalentemente concentrati nella fascia 18-34 anni, persone spesso difficilmente raggiungibile attraverso i canali tradizionali (soprattutto nella fascia 18/24).

Si tratta di un pubblico che trascorre molto tempo sull'app (quasi 30 ore al mese), utilizzando il social non solo per intrattenimento, ma anche come fonte di informazione e scoperta di brand e prodotti: diversi studi indicano che TikTok sta emergendo come alternativa a Google per le ricerche online, soprattutto tra le generazioni più giovani – e sulla base della mia esperienza con studenti universitari, posso confermare che è proprio così. Ma cosa rende TikTok così irresistibile, al punto da far dire ai più giovani: «Se non sei su TikTok, non existi?»

Un **algoritmo altamente sofisticato**, in grado di offrire contenuti su misura per ogni utente e massimizzare così il loro tempo di permanenza sulla piattaforma.

TikTok Shop offre diverse modalità per facilitare l'acquisto:

- **Shoppable video e live streaming**: i brand o i creator possono mostrare i prodotti all'interno dei contenuti video o durante le dirette, con link cliccabili che portano all'acquisto immediato.
- **Scheda negozio**: una sezione in-app che funziona come marketplace, utile per esplorare promozioni, categorie e contenuti sponsorizzati
- **Vetrina prodotti**: spazio dedicato all'interno del profilo di brand o creator affiliati, con l'elenco completo dei prodotti acquistabili.

La piattaforma offre inoltre strumenti di analytics, monitoraggio del traffico, recensioni e dati sulle transazioni, fornendo alle aziende una visione completa delle performance. TikTok Shop non è pensato solo per le grandi aziende: l'algoritmo, infatti, premia la qualità dei contenuti più che la notorietà del brand. È quindi un'opportunità concreta anche per piccoli brand o attività locali capaci di costruire una community e parlare il linguaggio della piattaforma senza snaturare la propria identità e il proprio posizionamento. In questo scenario, **i creator assumono un ruolo strategico**, grazie al programma di affiliazione che consente loro di monetizzare promuovendo prodotti in modo autentico e coerente con la propria audience.

Per gli utenti, TikTok Shop promette un'esperienza d'acquisto immediata, fluida e personalizzata, basata sui loro interessi e sul loro comportamento online. Dalla scoperta, all'acquisto, tutto può avvenire in maniera facile e veloce senza mai lasciare la piattaforma. Il formato live shopping, inoltre, punta a sfruttare il cosiddetto **FOMO** (Fear of Missing Out – paura di perdersi qualcosa) e quindi a stimolare ancora di più il senso di urgenza e l'acquisto immediato. Sarà efficace per tutte le categorie merceologiche? Probabilmente no. Ma per prodotti acquistati d'impulso, il potenziale è altissimo.

Meno out-of-stock

Mentre prezzi e consumi guidano le dinamiche del mondo del largo consumo confezionato, dal 2017 a oggi Distribuzione e Industria hanno progressivamente ridotto i propri tassi di out-of-stock e le relative vendite perse, tanto che nel 2024 il valore di out-of-stock si è consolidato al minimo storico del 3,5%. E cresce la sua influenza nella fidelizzazione del cliente.

Dopo un 2023, caratterizzato da una forte crescita a valore (+9,2%) generata dalla spinta inflattiva e da una contrazione dei volumi (-0,6%), il 2024 si è mostrato come un anno di crescita organica per il largo consumo confezionato. L'anno si è chiuso, infatti, con un +2,2% a valore [VEDIFIGURA 1](#), ma a differenza di quanto registrato nel 2023, a supportare la crescita non sono i prezzi e la relativa spinta inflattiva, che si assesta su un +0,5% annui, ma **sono i volumi che tornano a crescere registrando un +1,3%** [VEDIFIGURA 2](#).

La fotografia del 2024

La positività dei volumi, si è sviluppata nel corso dell'anno ed è stata **notevolmente** influenzata dalla dinamica inflattiva. Nel corso dei primi mesi del 2024, infatti, a fronte di un'inflazione ancora in crescita tendenziale, la domanda faticava a ripartire condizionando l'evoluzione dei volumi. A partire dai mesi primaverili, però, assistiamo a un cambio di scenario: Il nostro paese entra prima in fase di disinflazione e poi di deflazione. Questa dinamica prezzi, ha generato un'accelerazione abbastanza repentina dei volumi, mostrando quanto la domanda sia effettivamente elastica al prezzo [VEDIFIGURA 3](#).

Il presente studio si pone l'obiettivo di leggere e interpretare le evidenze quantitative del 2024 attraverso gli indicatori di performance dell'out-of-stock e del livello di servizio al consumatore nel punto di vendita.

Le analisi si fondano sui dati del **Barometro OSA**, report periodico condiviso con le aziende partecipanti al gruppo di lavoro **Optimal shelf availability (OSA)** attivo in **GSI Italy**, in ambito **ECR Italia** e sviluppato in collaborazione con **Circana**, con cui da oltre sei anni il sistema ha la possibilità di monitorare i livelli di servizio al consumatore e le metriche di on-shelf-availability e vendite perse con report mensili e settimanali. Nel 2024 si è mantenuto il profilo di efficienza raggiunto nel 2023, confermando il livello di servizio complessivo del settore, con un **valore di out-of-stock che si è consolidato al minimo storico del 3,5%** [VEDIFIGURA 4](#).

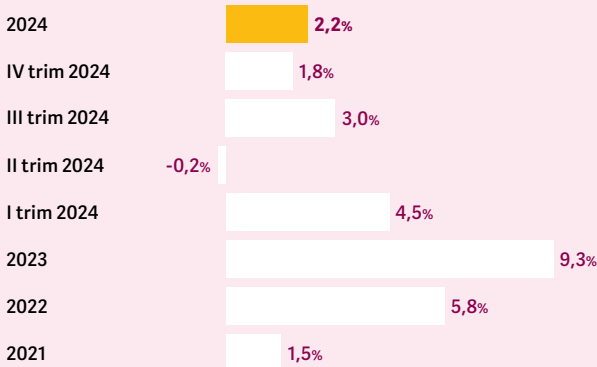
Miglioramento anno dopo anno

Infatti, nel corso degli ultimi anni, **il tasso di out-of-stock si è dimostrato sempre in miglioramento anno dopo anno**. Una traiettoria che dimostra la resilienza del largo consumo confezionato, volto sempre più a un miglioramento dell'efficienza a scaffale nonostante sia stato scosso da diversi shock negli ultimi anni, come per esempio pandemia, guerre, scarsità di materie prime e fattori di rincaro prezzo. Gli attori del settore continuano a porre particolare attenzione alla disponibilità del prodotto a scaffale. Tuttavia, in un **contesto di crescente complessità delle reti di approvvigionamento globali**, la filiera ha dovuto da una parte mantenere l'efficienza logistica acquisita e

▼ FIGURA 1

Variazione percentuale delle vendite in valore su anno precedente, in ipermercati e supermercati

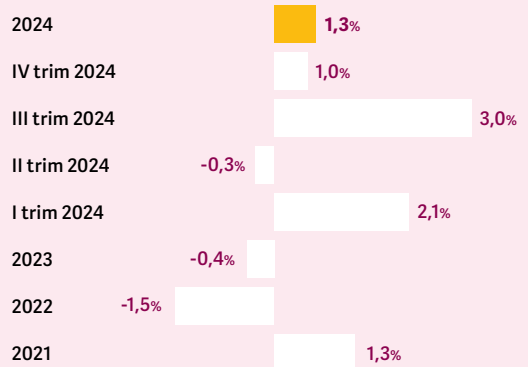
Ipermercati + Supermercati
Variazione % vendite in valore vs anno precedente



▼ FIGURA 2

Variazione percentuale delle vendite in volume a prezzi costanti su anno precedente, in ipermercati e supermercati

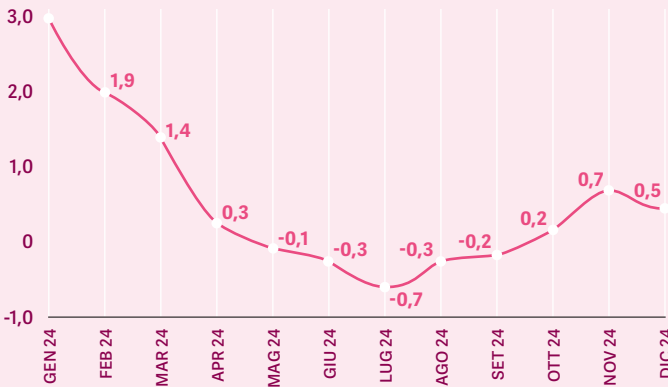
Ipermercati + Supermercati
Variazione % vendite in volume* vs anno precedente



▼ FIGURA 3

Osservatorio Inflazione LCC

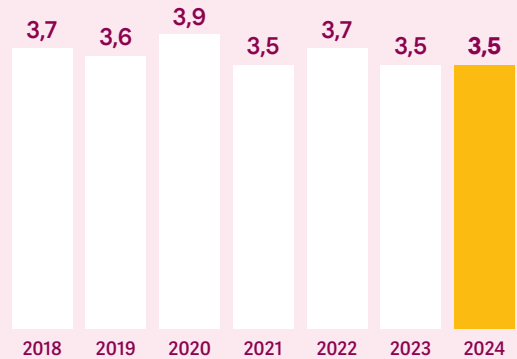
Inflazione LCC



▼ FIGURA 4

Variazione storica della percentuale di out-of-stock

% out-of-stock



FONTE FIGURE 1 E 2
Circana "Liquid Data™":
Ipermercati + Supermercati.
Totale largo consumo
confezionato

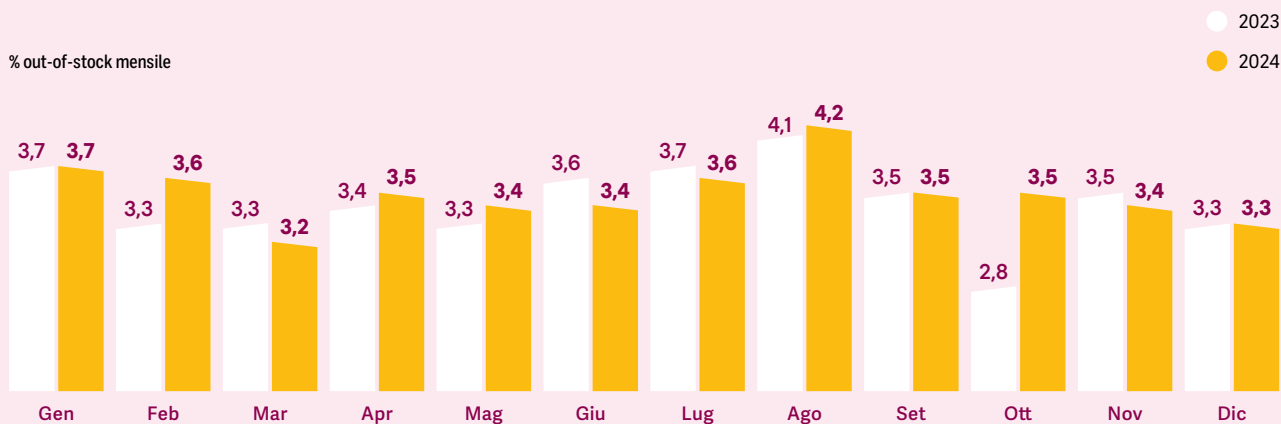
FONTE FIGURE 3 E 4
GSI Italy in collaborazione
con Circana "Barometro
OSA" 2024

dimostrata dai valori degli anni precedenti, e dall'altra parte affrontare le continue sfide poste da fenomeni di sistema macroeconomici. Scomponendo l'indicatore nei mesi 2023 e 2024 **VEDI FIGURA 5** possiamo notare che, il tasso di out-of-stock è rimasto **più contenuto rispetto ai corrispettivi periodi dell'anno precedente, in particolare nella parte centrale dell'anno (mesi di giugno e luglio)**. Il periodo estivo si conferma la fase dell'anno con la maggior incidenza di out-of-stock, un'estate che sconta il rientro di

alcuni fenomeni dell'anno precedente, ma che nel 2024 è stata **segnata negativamente da diversi eventi climatici**. L'Organizzazione meteorologica mondiale (OMM) ha confermato che il 2024 è stato l'anno più caldo mai registrato. Tale ondata eccezionale ha compromesso trasporti e infrastrutture con ingenti perdite di raccolto: l'aumento dei danni da siccità prolungata (+54,5% rispetto al 2023), da esondazioni fluviali (+ 24%) e da allagamenti dovuti alle piogge intense (+12%), con un'Italia divisa in due

▼ FIGURA 5

Variazione mensile della percentuale di out-of-stock nel 2024 vs 2023



tra poca e troppa acqua. Si evidenzia anche il gap rispetto al 2023 registrato nel mese di ottobre, in linea con i mesi precedenti e successivi, ma si vede un peggioramento di out-of-stock rispetto al 2023 dove si era registrata la maggiore efficienza.

Percentuale invariata per tutti i canali nel 2024

A livello di canale di vendita, le tendenze di sell-out, confermano i valori positivi registrati a totale mercato e anche il relativo rallentamento rispetto al 2023.

Gli ipermercati si posizionano come il canale più in difficoltà nel sostenere il valore delle vendite. In questo scenario, osservando l'indicatore di disponibilità di prodotto a scaffale, la lettura per canali evidenzia come nel 2024 quasi tutti i canali siano riusciti a mantenere invariata la percentuale di out-of-stock. Analizzando nel dettaglio la performance dei diversi formati, si nota come la stabilità del tasso di out-of-stock degli ipermercati si ponga ben al di sotto della media degli anni precedenti alla pandemia (tra il 2017 e il 2019 il KPI medio era 4,3%), a conferma che la tendenza generale al controllo dello stock e al mantenimento di alti tassi di on-shelf-availability sulle superfici più grandi siano stati oggetto di attenzione positiva e di risultati concreti. I supermercati grandi sembrano aver raggiunto un livello fisiologico con un'incidenza che risulta essere in linea con il benchmark storico, mentre la prossimità mostra un lieve

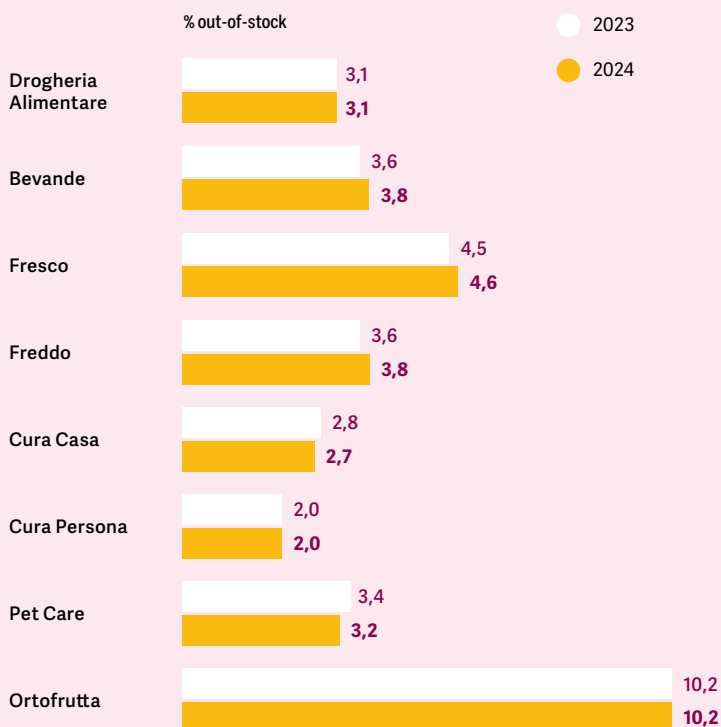
aumento dell'indicatore. Entrando nella lettura per merceologia, nel 2024 i reparti del largo consumo hanno evidenziato diverse dinamiche evolutive del tasso di out-of-stock rispetto all'anno precedente. VEDI FIGURA 6.

FONTI FIGURA 5 E 6

GS1 Italy in collaborazione con Circana "Barometro OSA" 2024

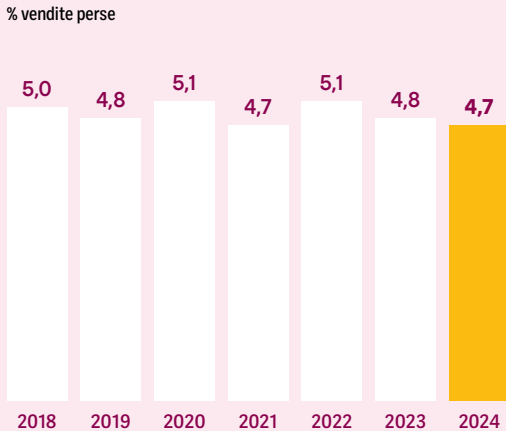
▼ FIGURA 6

Variazione della percentuale di out-of-stock per categoria merceologica



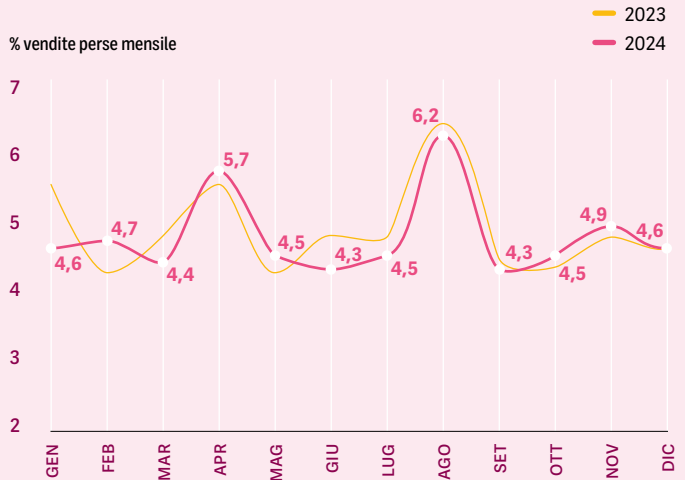
▼ FIGURA 7

Variazione storica della percentuale di vendite perse



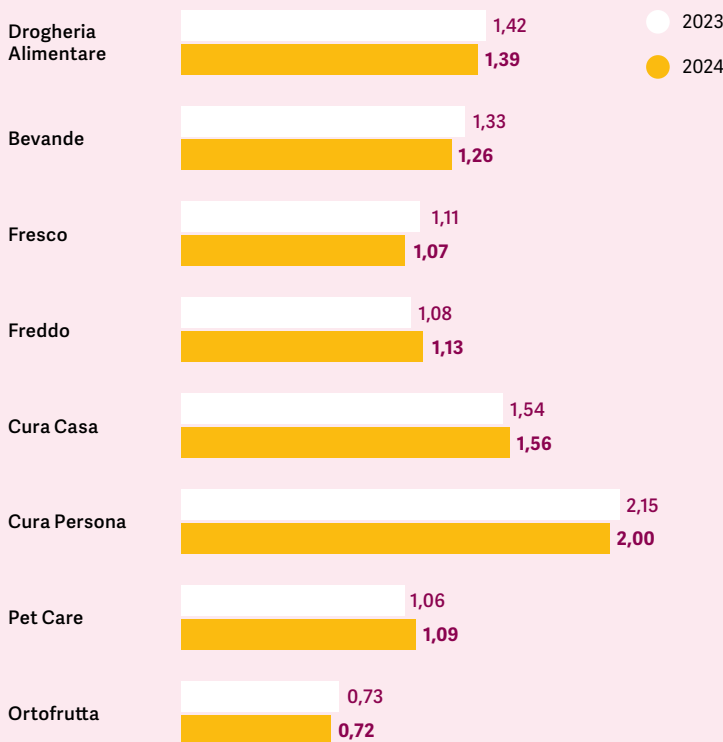
▼ FIGURA 8

Variazione mensile delle percentuali di vendite perse



▼ FIGURA 9

Indice di conversione vendite perse/out-of-stock



Migliora il **pet care** (-0,2 pt) e il **cura casa** (-0,1 pt), mentre peggiorano la loro performance le **bevande** (+0,2 pt), il **freddo** (+ 0,2 pt) e il **fresco** (+0,1 pt).

L'influenza della leva promozionale

La mancanza di prodotto a scaffale si traduce in un effetto economico negativo, quantificabile attraverso il KPI delle vendite perse, ovvero la stima di quanto in meno un prodotto ha venduto rispetto al giro d'affari atteso a causa dell'out-of-stock.

Nel 2024, il tasso di vendite perse per il largo consumo confezionato si è attestato al 4,7%

VEDI FIGURA 7, confermando la tendenza già evidenziata dall'indicatore di out-of-stock con una sostanziale riduzione nell'ultimo triennio. Analizzando l'andamento delle vendite perse mensili, si nota come nella parte centrale dell'anno il tasso è rimasto sempre al di sotto dei valori dell'anno precedente chiudendo a consuntivo con un miglioramento di 0,1 punti percentuali rispetto al 2023

VEDI FIGURA 8. Analizzando la relazione tra disponibilità di prodotto a scaffale e impatto economico come rapporto tra vendite perse e tasso di out-of-stock (se l'indice di conversione risulta >1 significa che l'out-of-stock colpisce prodotti che hanno un valore superiore al valore medio della categoria) si evidenzia come questo indicatore risulta essere

FONTE FIGURE 7,8 E 9
GS1 Italy in collaborazione con Circana "Barometro OSA" 2024

▼ FIGURA 10

Valori di out-of-stock e vendite perse in promozione

LCC - % out-of-stock in promozione e % vendite perse in promozione per reparto - YTD 2024

% OUT-OF-STOCK IN PROMOZIONE E VARIAZIONE VS YA

Bevande	0,7	-
Cura casa	0,5	-
Cura persona	0,3	-
Drogheria	0,7	-
Freddo	0,6	0,1
Fresco	1,1	-
Ortofrutta	2,5	-
Pet Care	0,6	-

% VENDITE PERSE PROMOZIONE E VARIAZIONE VS YA

Bevande	0,6	0,1
Cura casa	0,4	-
Cura persona	0,4	-0,1
Drogheria	0,4	0,1
Freddo	0,4	0,1
Fresco	0,5	0,1
Ortofrutta	0,8	0,2
Pet Care	0,3	-

FONTE
Circana & Barometro OSA®.
Ipermercati + Supermercati.
2024: 52 settimane
al 29 dicembre 2024

maggiore di 1 in tutti i reparti a eccezione dell'ortofrutta, ma in diminuzione rispetto al 2023 in molti reparti, fanno eccezione cura casa e freddo, segno che l'out-of-stock interessa maggiormente i prodotti di marca e di gamma medio-bassa [VEDI FIGURA 9](#). L'aumento della pressione promo anche sui prodotti premium ha migliorato anche il presidio dei segmenti di offerta più alti, riducendo nel complesso il valore dell'indice di conversione. Inoltre, in un 2024 caratterizzato dalla ripresa dei volumi sostenuta da una spinta dell'attività promozionale, ci siamo domandati se e come cambiano i valori di out-of-stock e vendite perse quando il prodotto si trova in condizione promozionale. In [FIGURA 10](#) vengono riportati i livelli del 2024 e la variazione rispetto al 2023 dell'indicatore di out-of-stock in promozione, che ci indica la percentuale di casi in cui un prodotto era in condizioni di out-of-stock (% OOS) e allo stesso tempo in condizione di vendita promozionate.

Nel grafico di destra, invece, viene riportato l'indicatore di percentuale di vendite perse in promozione, ovvero la percentuale del valore delle vendite attese non realizzate a causa del out-of-stock in condizione promozionale. La prima considerazione è che in termini assoluti, sicuramente vi è una maggiore attenzione quando il prodotto si trova

in promozione. **I livelli di out-of-stock e vendite perse scendono fino al 80% in meno quando il prodotto si trova in promozione** – prendendo come esempio il comparto delle bevande, se in media nel 2024 il tasso di out-of-stock si è attestato al 3,8% per questo comparto, la percentuale scende a 0,7% quando il prodotto si trova in condizione promozionale. Tuttavia, andando a guardare le variazioni rispetto al 2023, non ci sono stati miglioramenti nei singoli reparti, dove nella maggior parte dei casi i valori di out-of-stock in promozione rimangono stabili. Inoltre, analizzando le **vendite perse in promozione** si nota come nella maggior parte dei reparti questo indicatore è in crescita, segno che l'impatto economico derivante dal fenomeno di out-of-stock in promozione è stato maggiore nel 2024 e che la spinta sulla leva promozionale ha generato delle inefficienze nella GDO.

4,7%

il tasso di vendite perse per il largo consumo confezionato nel 2024 per l'out-of-stock

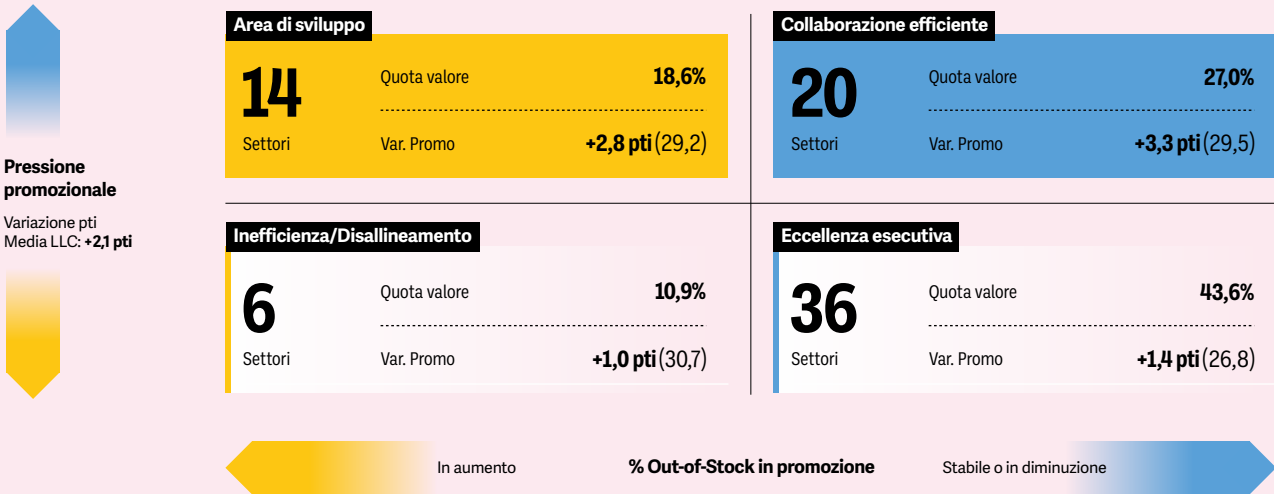
80%

la percentuale a cui scendono i livelli di out-of-stock e vendite perse quando il prodotto si trova in promozione

▼ FIGURA 11

Aree di attenzione sul livello di out-of-stock in relazione alla spinta promozionale

FONTE: Circana & Barometro OSA®, Ipermercati + Supermercati. 2024: 52 settimane al 29 dicembre 2024



Lo studio ha mappato in **FIGURA 11** a un livello merceologico più dettagliato, quali sono state le **diverse aree di attenzione sul livello di out-of-stock in relazione alla spinta promozionale**, identificando quattro quadranti:

- **Area di sviluppo:** otto settori tra cui frutta a peso imposto, gelati, prodotti da forno, pasta, olio; che complessivamente pesano per oltre il 17% del largo consumo confezionato, i quali a fronte di un maggior ricorso alla leva promozionale, hanno visto peggiorare i propri tassi di OOS.
- **Collaborazione efficiente:** 23 settori (pane e sostitutivi, birre, pet care gatto, pasta fresca, sughi, detersigena bucato, ecc.) con un peso a valore sopra al 20% del LCC che hanno, invece, mantenuto o addirittura migliorato i propri livelli di OOS, nonostante un aumento di pressione promozionale superiore alla media del mercato
- **Eccellenza esecutiva:** 31 settori (fuori pasto dolci, piatti pronti, preparati bevande calde, vino, carne, latticini Uht, ecc.) con quota a valore di quasi il

31% che hanno mantenuto o migliorato i valori di OOS a fronte di un ricorso alla leva promozionale inferiore al mercato

- **Inefficienza/disallineamento:** 14 settori (formaggi, verdura a peso imposto, surgelati, salumi, acqua, ecc.) con una quota a valore complessiva superiore al 31% i cui tassi di OOS sono saliti sebbene il ricorso alle promozioni sia stato minimo.

Nel complesso, se è vero che da una parte la leva promozionale ha spinto l'aumento dei volumi di vendita, dall'altra parte sembra aver messo in **difficoltà la supply chain generando un aumento dei livelli di out-of-stock in promozione** per quasi la metà del fatturato del largo consumo confezionato (il 48,5% di quota valore sommando i quadranti "rossi" della matrice) che si traduce in una minor efficacia promozionale con vendite attese che non vengono realizzate.

Rimane dunque fondamentale continuare a studiare ed esaminare il fenomeno, cercando di individuare soluzioni di **sistema validi e condivisibili tra il mondo dell'Industria e della Distribuzione**

in modo da lavorare sinergicamente per colmare queste inefficienze.


I valori più aggiornati del 2025

Secondo l'ultima rilevazione del **Barometro Osa (Optimal shelf availability)**, lo strumento con il quale ogni mese GSI Italy, in ambito ECR e in collaborazione con **Circana**, monitora gli andamenti delle rotture di stock e delle vendite perse per canali e reparti nel largo consumo confezionato, il tasso di out-of-stock (OOS) a novembre 2025 si è fissato a 3,3%, in diminuzione di -0,1 punto rispetto allo stesso mese del 2024. A livello merceologico migliorano tra lo -0,1 e lo 0,2 punti tutti i reparti con le sole eccezioni del freddo e dell'ortofrutta che peggiorano di +0,1 punti. In tendenza positiva la percentuale delle vendite perse che passa dal 4,9% dello scorso anno al 4,7% del 2025. Il reparto che traina gli effetti più rilevanti è il freddo che riporta un -1,3 punti sull'anno precedente.

Per quanto riguarda le dinamiche dei canali negli ipermercati il tasso di OOS per il totale largo consumo confezionato a novembre 2025 è stato pari al 3,6%, in miglioramento di -0,1 punti sul 2024. **Progrediscono tutti i reparti: bevande al top con -0,3 punti.**

Nei supermercati grandi il tasso di out-of-stock si attesta al 3,4% (-0,1 rispetto al 2024) con freddo e pet care che fanno meglio di -0,2 punti. I supermercati piccoli fermano, come un anno fa, il tasso di OOS al 3,0% con le bevande che mettono a segno un considerevole +0,3 punti. Nel miglioramento del dato delle vendite perse contribuiscono in modo rilevante i supermercati grandi (-0,4 punti rispetto al 2024) mentre influiscono negativamente (+0,1) quelli piccoli.

Le promozioni restano le regine degli scaffali. Anche a novembre 2025 c'è una grande differenza tra OOS in condizioni regolari (3,4%) e in presenza di promozioni (si ridimensiona fino allo 0,7%): una costante che caratterizza tutto lo scorrere dell'anno. La tendenza è uguale in tutti i reparti, dal valore più basso registrato dal cura persona (0,2%) fino a quello più alto dell'ortofrutta (2,5%). Tuttavia, confrontando l'indice tra la percentuale di vendite perse e la percentuale di OOS nelle due condizioni

(Promo e No Promo), **le occasioni di OOS in condizione promozionale sono economicamente più impattanti per Industria e Distribuzione**, in particolare per i reparti del cura casa e cura persona .

3,3%
il tasso di out-of-stock
a novembre 2025

4,7%
la percentuale delle vendite
perse a novembre 2025
(vs 4,9% di novembre 2024)

ZOOM

Il nomadismo del cliente

Negli ultimi anni solo il 5% del fatturato dell'azienda deriva **dai nuovi EAN** (rilevati tramite lo standard di identificazione GSI GTIN - Global Trade Item Number) e addirittura solo l'1% se parliamo di prodotti "nuovi". Questo significa anche che ogni singolo articolo deve giustificare la sua presenza a scaffale. Una bassa percentuale di OOS diventa determinante nella **fedeltà del cliente**: se non trova il prodotto cercato il 39% dei clienti preferisce cambiare brand piuttosto che attendere il ripristino, il 32% cambia retail, il 29% è disposto ad attendere (fonte: Circana "Consumer Survey Global" 2025). Queste percentuali confermano che oggi è in atto il cosiddetto **"nomadismo del cliente"**: si rivolge altrove, avendo un'infinita possibilità di acquisto, se non trova subito ciò che vuole.

L'evoluzione del non food

L'Osservatorio Non Food 2025 di GSI Italy ha analizzato l'andamento di 13 comparti dell'universo non alimentare, indagando giro d'affari, consumi, canali di vendita, innovazioni tecnologiche e tendenze di mercato. I dati evidenziano dieci tendenze comuni a tutti i comparti rilevati e una riduzione della rete non food

+0,6%

il trend registrato dalla spesa per il non food rispetto al 2023

+18,6%

il trend registrato dalla spesa per il non food rispetto al 2020

-12,3%

la riduzione della rete commerciale tra il 2020 e il 2024

Nel 2024 gli italiani hanno speso **111,6 miliardi di euro per l'acquisto di prodotti e beni non alimentari** monitorati dall'Osservatorio Non Food di GSI Italy: è quanto emerge dalla nuova edizione dello studio che raccoglie, organizza e sistematizza l'andamento di 13 comparti ¹ non alimentari e ne mette a fuoco giro d'affari, consumi, canali di vendita, innovazioni tecnologiche e tendenze di mercato. Rispetto al 2023, la spesa per il non food ha registrato un trend di **+0,6%**, in leggero aumento rispetto all'anno precedente (+0,1% nel 2023), mentre nel medio periodo la crescita è stata molto più sostenuta: **+18,6%** rispetto al 2020, anno della pandemia. In parallelo la rete dei punti vendita fisici non food si è ridotta: nel 2024 è scomparso lo 0,4% dei negozi proseguendo un trend che continua da anni. Tra 2020 e 2024, considerando il saldo tra le nuove aperture e le chiusure a parità di insegne, la rete commerciale si è ridotta di **-12,3%**.

L'elettronica di consumo torna la n.1

Il carrello della spesa non food degli italiani nel 2024 è cambiato modificando così il peso dei 13 comparti rilevati dall'Osservatorio Non Food di GSI Italy. Nonostante un calo di **-0,5%** del fatturato, **l'elettronica di consumo ha riconquistato il primo posto nella graduatoria** per entità del giro d'affari, con 21,8 miliardi di euro di sell-out.

Di conseguenza è sceso al secondo posto il comparto abbigliamento e calzature, che ha chiuso il 2024 con 21,6 miliardi di euro di vendite, in sostanziale stabilità rispetto al 2023. Seguono i mobili e arredamento, con 15,7 miliardi di euro (**-0,3%** annuo) e il bricolage, con 13,3 miliardi di euro (**-1,4%**). Così come nel 2023, anche nel 2024 questi primi quattro comparti raccolgono il **65,0%** del valore totale dell'Osservatorio Non Food di GSI Italy. Il comparto dei prodotti di profumeria si

21,8
mld di euro

il sell-out generato dall'elettronica di consumo nel 2024

21,6
mld di euro

le vendite generate dal comparto abbigliamento e calzature (-0,3%)

conferma anche nel 2024 il settore del non food con il maggior incremento annuo di vendite (+8,0%), arrivate a circa 8,1 miliardi di euro. Anche i prodotti di automedicazione (ovvero i farmaci acquistabili senza prescrizione medica e gli integratori notificati dal SSN) hanno aumentato gli incassi rispetto al 2023 (+3,2%), sfiorando i 9 miliardi di euro. A crescere nel corso del 2024 è stato anche il giro d'affari di edutainment (+3,2%), tessile casa (+2,0%) e articoli per lo sport (+0,8%). **Affari in calo, invece, per ottica (-0,7%), cancelleria (-2,9%) e giocattoli (-3,4%)** e vendite in sostanziale stabilità per casalinghi (+0,2%) **VEDIFIGURA 1.**

Convenienza, comodità, servizio: driver per lo shopping

I nuovi atteggiamenti degli italiani nei confronti della spesa non food hanno determinato anche un cambiamento nell'approccio e nella scelta di dove fare shopping. «Spinti dalla ricerca di convenienza e dall'esigenza di ottenere

Dalla "comfortability" alla "leisurizzazione", dalla tirannia della convenienza alla riscoperta di canali commerciali "alternativi" queste dieci tendenze di fondo hanno attraversato i 13 comparti rilevati dall'Osservatorio Non Food.

Samanta Correale

Business intelligence senior manager di GS1 Italy



L'Osservatorio Non Food di GS1 Italy raccoglie informazioni su 13 comparti: abbigliamento e calzature, elettronica di consumo, mobili e arredamento, bricolage, articoli per lo sport, prodotti di profumeria, casalinghi, prodotti di automedicazione, edutainment, prodotti di ottica, tessile casa, cancelleria, giocattoli. L'Osservatorio viene aggiornato annualmente coinvolgendo partner riconosciuti come TradeLab per l'elaborazione dei risultati finali che si basano sui dati rilevati dalle più note e affidabili fonti informative (come Istat, Sita Ricerca, NielsenIQ, Gfk)

▼ FIGURA 1

L'andamento dei 13 comparti non food

COMPARTO	VARIAZIONE % 2024 SU 2023	COMPARTO	VARIAZIONE % 2024 SU 2023
Elettronica di consumo	-0,5	Edutainment	+3,2
Abbigliamento e calzature	0	Casalinghi	+0,2
Mobili e arredamento	-0,3	Prodotti di ottica	-0,7
Bricolage	-1,4	Tessile	+2
Prodotti di automedicazione	+3,2	Cancelleria	-2,9
Prodotti di profumeria	+8	Giocattoli	-3,4
Articoli per lo sport	+0,8	Totale non food	+0,6

FONTE
Elaborazioni
TradeLab per GS1 Italy
"Osservatorio Non Food"
2025

8,1
mld di euro

le vendite raggiunte dal comparto dei prodotti di profumeria

A spiccare sono soprattutto gli acquisti dedicati alla cura di sé e a quella della casa, artefici di crescita importanti e che mostrano ancora segnali di vivacità.

Samanta Correale, Business intelligence senior manager di GS1 Italy

I dati relativi all'andamento della spesa non food degli ultimi cinque anni evidenziano un aumento in tutti i 13 comparti merceologici che monitoriamo, spesso anche con tassi a doppia cifra.

Samanta Correale

Business intelligence senior manager di GS1 Italy

80%

la quota di mercato dei negozi specializzati nei comparti casalinghi e prodotti di automedicazione

18,1%

la percentuale di vendite generate da farmacie e parafarmacie nel mondo di profumi e cosmetici

57,6%

l'incidenza a valore dell'e-commerce nell'edutainment

29,3%

l'incidenza a valore dell'e-commerce nell'elettronica

un adeguato livello di servizio, gli italiani hanno continuato anche nel 2024 a preferire le grandi superfici specializzate, ben presenti sul territorio, e a servirsi dei negozi specializzati, soprattutto per acquisti in cui è richiesta un'assistenza pre e post vendita» aggiunge **Samanta Correale**, Business intelligence senior manager di GS1 Italy.

«Ma si sono anche rivolti a canali alternativi, come i grandi magazzini, le farmacie, i factory outlet, i negozi dell'usato e i discount, che nel 2024 hanno aumentato il giro d'affari nel non food». La conferma viene dall'analisi delle dimensioni strutturali e dell'evoluzione della **distribuzione moderna**, che l'Osservatorio Non Food di **GS1 Italy** realizza sin dalla sua prima edizione raccogliendo, sistematizzando ed elaborando le informazioni necessarie direttamente dagli operatori, aggiornati anno per anno per tenere il passo con i cambiamenti del mercato.

Anche nel 2024 le **grandi superfici specializzate (GSS)** restano il canale commerciale più importante e presente in Italia, con 28.670 punti vendita delle principali insegne (censiti da TradeLab per l'Osservatorio Non Food).

Nel 2024 è proseguita la razionalizzazione della rete (-0,4%), anche se in modo meno accentuato rispetto agli anni precedenti. Le GSS dominano nei comparti tessile casa, elettronica di consumo, abbigliamento e calzature, profumeria.

Nel 2024 hanno aumentato la loro quota in: **articoli per lo sport, profumeria e abbigliamento e calzature**. Al secondo posto restano le **grandi superfici alimentari (GSA)**, con 24.898 punti vendita, in diminuzione di -0,9% rispetto al 2023.

A chiudere sono stati soprattutto superette e supermercati, mentre il numero degli ipermercati è rimasto stabile e quello dei

discount è cresciuto (+1,4%). Tra le **grandi superfici non specializzate (GSNS)** nel 2024 sono aumentate le numeriche di grandi magazzini (+2,5%) e di cash & carry (+2,4%), ma comunque le GSNS mantengono un ruolo generalmente marginale nell'universo del non food e le loro quote di mercato nei diversi comparti restano stabili. Unica eccezione nella profumeria, dove sono il secondo canale con il 31,0% di quota di mercato.

I **negozi specializzati** continuano a presidiare i comparti in cui sono importanti la competenza, il servizio e la possibilità di personalizzare gli acquisti, come avviene nei comparti casalinghi e prodotti di automedicazione, dove hanno oltre l'80% di quota di mercato, ma sono il canale leader anche in cancelleria, ottica, bricolage, mobili e arredamento. Gli **altri canali**, come ambulanti ed edicole, restano i più utilizzati per gli acquisti di giocattoli (38,7% del mercato), mentre i **mobiliari** sono al primo posto negli elettrodomestici bianchi (37,0%). Inoltre, **farmacie e parafarmacie** mantengono un peso importante nel mondo di profumi e cosmetici, sviluppando il 18,1% delle vendite totali. Nel 2024 è proseguita la tendenziale stabilizzazione del peso dell'**e-commerce**, che resta rilevante soprattutto nell'edutainment (57,6% di incidenza a valore) e nell'elettronica di consumo (29,3%), con picchi nei videogiochi (88,9%) e nel multimedia storage (44,8%).

Rispetto al 2023, gli acquisti online sono aumentati nell'elettronica di consumo, nei prodotti di profumeria, nell'edutainment e nei farmaci da banco, e in particolare in videogiochi, telefonia, fotografia, hardware, supporti musicali, piccoli elettrodomestici e multimedia storage.

I centri commerciali tornano a crescere

L'Osservatorio Non Food di **GS1 Italy** suddivide da sempre la rete di vendita moderna extra alimentare in **sei tipologie di agglomerazioni commerciali**, costituite nel 2024 da oltre 30 mila punti vendita, appartenenti a 316 retailer. Il **commercio urbano centrale** resta l'agglomerazione più significativa, con il 43,0% dei punti vendita totali ma continua a perdere negozi (-1,7% rispetto al 2023). Nel 2024 è tornata a crescere, invece, la seconda tipologia di agglomerazioni commerciali:

▼ FIGURA 2

Top ten delle agglomerazioni urbane centrali

AGGLOMERAZIONE URBANA CENTRALE	RANKING 2023	RANKING 2024
Milano centro (Vittorio Emanuele)	1	1
Roma centro (del Corso, Nazionale)	2	2
Torino centro (Garibaldi, Roma)	3	3
Bologna (Indipendenza, Bassi, D'Azeglio)	4	4
Firenze centro	5	5
Genova (San Vincenzo, XX Settembre, Buenos Aires)	9	6
Napoli (Toledo, Chiaia)	7	7
Palermo (Maqueda, Roma, Ruggero Settimo, Finocchiaro)	6	8
Milano (Buenos Aires)	10	9
Bari (Cavour, Sparano, Vittorio Emanuele)	8	10

▼ FIGURA 3

Top ten dei centri commerciali

CENTRO COMMERCIALE	RANKING 2023	RANKING 2024
Oriocenter (Lombardia)	1	1
Porta di Roma (Lazio)	3	2
Campania (Campania)	2	3
Euroma 2 (Lazio)	4	4
Il Centro (Lombardia)	5	5
Roma Est (Lazio)	6	6
Fiordaliso (Lombardia)	7	7
I Gigli (Toscana)	11	8
Centro Sicilia (Sicilia)	8	9
Le Gru (Piemonte)	10	10

FONTE: Elaborazioni TradeLab per Osservatorio Non Food 2025 di GS1 Italy

i centri commerciali (40,4% di quota), con un aumento del +0,7% degli esercizi commerciali. Nel 2024 è lievemente diminuita l'incidenza dei parchi commerciali, che sono scesi a 5,9% di quota sul totale e hanno perso una piccola percentuale (-1,7%) dei punti vendita. Le aree urbane periferiche sono arrivate a quota 5,9% (+0,1% rispetto 2023) e soprattutto sono state la tipologia di agglomerazione con la più consistente crescita di attività (+1,4%). Anche i factory outlet hanno aumentato leggermente la loro quota arrivando a 3,8% (3,7% nel 2023) e hanno visto aumentare di +1,2% la numerica dei punti vendita della distribuzione moderna non alimentare. A chiudere la mappatura della rete distributiva moderna realizzata dall'Osservatorio Non Food di GS1 Italy sono gli altri poli, che detengono solo l'1,1% di quota e continuano a perdere punti vendita (-1,6% di punti vendita), soprattutto nei luoghi di passaggio e ad alto livello di traffico, come stazioni e aeroporti [VEDI FIGURE 2, 3 E ZOOM](#).

Dalla ricerca emerge che l'acquisto non è più un atto ma un processo, dove, chi sa orientarsi, leggere, confrontare e verificare si sente più protetto e soddisfatto.

Samanta Correale
Business intelligence senior manager di GS1 Italy

40,4%
la quota dei centri commerciali nel 2024

-1,7%
la percentuale dei punti vendita persi dai parchi commerciali nel 2024

Le recensioni lasciate da altri utenti sono il maggior orientamento d'acquisto e l'elemento più persuasivo in tutte le categorie rilevate dell'Osservatorio Non Food.

Samanta Correale

Business intelligence senior manager di GS1 Italy

48,8%

la percentuale di siti ufficiali delle aziende consultati in particolare per i mobili e arredamento

12%

la rilevanza degli influencer negli acquisti in categorie come profumeria e cosmetica

Motori di ricerca per informarsi, recensioni online per scegliere

Prima di decidere cosa e dove comprare, si ricorre all'online anche per cercare informazioni e leggere le recensioni di altri utenti, che sono tra i contenuti più determinanti per gli acquisti. I motori di ricerca sono il principale strumento di raccolta delle info in quasi tutte le categorie, e soprattutto in bricolage, casalinghi, tessile, elettronica e mobili e arredamento, dove coinvolgono oltre il 50% dei consumatori.

ZOOM

Il web guida le scelte di acquisto nel non food

Dall'indagine condotta da Metrica Ricerche per l'Osservatorio Non Food di GS1 Italy emerge che gli italiani sono sempre più "digitali", informati e riflessivi nell'approccio allo shopping di prodotti non alimentari. La ricerca ha voluto approfondire il percorso pre e post acquisto adottato dagli italiani nel mondo dei prodotti non food, e in particolare, il ruolo degli strumenti digitali (come i motori di ricerca, i social e l'intelligenza artificiale) nella raccolta di informazioni e nell'orientamento agli acquisti. Quando iniziano a pianificare un acquisto, gli italiani vanno online soprattutto per due scopi: cercare i negozi che vendono il prodotto cercato e confrontare i prezzi per cercare quello più conveniente. La ricerca dello shop dove trovare il prodotto voluto riguarda soprattutto il bricolage (39,0% delle risposte), seguito da casalinghi e profumeria e cosmesi, categorie in cui i consumatori mostrano un approccio più razionale e riflessivo. Invece quando si tratta soprattutto di comprare mobili e arredamento (43,7%) e abbigliamento, calzature, intimo e accessori (40,2%), ma anche tessile per la casa e articoli per lo sport il motore dei consumatori sono il confronto dei prezzi e la ricerca di convenienza.

Infine ci sono i prodotti di routine e consumo rapido (come i detersivi per l'igiene e la cura della casa), dove a prevalere è una logica di acquisto abituale e di impulso, spesso legata all'esperienza o alla fiducia consolidata in determinati brand, tanto che il 46,3% dei consumatori decide al momento dell'acquisto, senza una preliminare ricerca di informazioni. Un atteggiamento riscontrato in misura minore anche per altre merceologie, come abbigliamento, edutainment e tessile casa.

A seguire troviamo i marketplace e siti di aziende rivenditrici, che rappresentano un punto di riferimento consolidato sia per la ricerca che per il confronto tra alternative, in particolare per tessile casa, casalinghi ed edutainment. Le recensioni online sono il punto di riferimento per articoli sportivi, edutainment e detersivi, e sono importanti anche per elettronica di consumo e casalinghi. Quanto ai siti ufficiali delle aziende sono consultati in particolare per i mobili e arredamento (48,8%) così come i comparatori di prezzo (37,4%), molto utilizzati anche per abbigliamento e bricolage. «Le recensioni lasciate da altri utenti sono il maggior orientamento d'acquisto e l'elemento più persuasivo in tutte le categorie rilevate dell'Osservatorio Non Food, con valori particolarmente elevati (superiori al 70%) in edutainment, articoli sportivi e bricolage», aggiunge Samanta Correale. «Invece gli influencer hanno un ruolo piuttosto limitato nella fase di scelta, con impatti più rilevanti per categorie "estetiche" come la profumeria e la cosmetica (12,0%)».

I social spingono gli acquisti

I social sono protagonisti prima, durante e dopo l'acquisto di un prodotto non food. Funzionano soprattutto nel momento della scoperta e della prima valutazione (oltre il 60% in quasi tutte le categorie), quando li si usa per raccogliere informazioni, confrontare, o semplicemente farsi un'idea prima di decidere cosa acquistare. La fase post-acquisto ha un'incidenza più contenuta, ma non trascurabile visto che tutorial o feedback post-vendita fungono da aiuto e supporto per l'acquirente. Ma i social spingono anche gli acquisti: il 42,3% degli utenti dichiara di aver acquistato almeno una volta un prodotto dopo averlo visto sui social e a guidare la trasformazione dei social in strumenti di consumo sono soprattutto la Generazione Z e i Millennial. A finire nel basket di spesa sono soprattutto prodotti legati all'identità personale e al lifestyle, come abbigliamento, calzature e accessori e profumeria e cosmesi. Ma la maggior parte degli acquisti non avviene direttamente sui social e solo una minoranza effettua il checkout attraverso le piattaforme, mentre la stragrande maggioranza clicca su un link, visita un sito esterno o si reca fisicamente in negozio.

Influencer: finalmente regole chiare a tutela dei consumatori

L'OPINIONE DI STEFANIA BOLESO

ESPERTA DI MARKETING E COMUNICAZIONE. SI OCCUPA DI CONSULENZA E FORMAZIONE PER AZIENDE. È INOLTRE PROFESSORE A CONTRATTO PRESSO L'UNIVERSITÀ CATTOLICA

Il 23 luglio l'Agcom (Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni) ha approvato le **Linee guida e il Codice di Condotta** dedicati agli influencer rilevanti, ovvero coloro che raggiungono almeno 500 mila follower o un milione di visualizzazioni medie mensili su una piattaforma social o di condivisione video. **Questi influencer vengono ufficialmente riconosciuti come soggetti con responsabilità editoriale per i contenuti audiovisivi che producono e diffondono.** Saranno inseriti in un elenco pubblico consultabile sul sito di Agcom, con l'obbligo di registrarsi entro sei mesi, quindi entro inizio 2026, e di riportare la dicitura "in elenco AGCOM" sui loro profili per garantire trasparenza e riconoscibilità.

Il Codice definisce criteri di **trasparenza, responsabilità e tutela dei consumatori**, con particolare attenzione a quattro aree chiave:

- **Comunicazioni commerciali:** ogni contenuto a scopo promozionale deve essere chiaramente segnalato e distinguibile da quelli spontanei.
- **Tutela dei diritti fondamentali:** vietati contenuti che incitano o giustifichino odio, violenza, discriminazione o ledano la dignità di persone o gruppi.
- **Protezione dei minori:** nessuna pubblicazione di contenuti dannosi per lo sviluppo fisico, psichico o morale dei più giovani.
- **Rispetto della proprietà intellettuale** dei contenuti.

In caso di violazioni, Agcom potrà applicare sanzioni fino a 250 mila euro, che possono salire a 600 mila euro se il danno riguarda minori o diritti fondamentali. Era ora, verrebbe da dire. **Gli influencer, infatti, sono ormai un media a tutti gli effetti**, con un ruolo centrale (quando non predominante) nel media mix di molte aziende. Nel 2024 l'influencer marketing ha generato in Italia un indotto da 370 milioni di euro e per il 2025 si prevede un'ulteriore crescita del 4,05%, con un giro d'affari che potrebbe raggiungere i **385 milioni di euro**.

Secondo il report ONIM (Osservatorio Nazionale Influencer Marketing), le attivazioni nate da collaborazioni tra brand e influencer (creator) nel 2024 sono state 300 mila (Instagram, TikTok, YouTube), con un aumento del 25,6% rispetto all'anno precedente, e hanno generato 320,7 milioni di interazioni. Numeri che confermano la maturità e la dimensione industriale di questo settore, che non può più basarsi solo su autodichiarazioni o su codici di condotta volontari. Per questo motivo è fondamentale che – così come avviene per qualsiasi altra forma di pubblicità – esistano **regole chiare a tutela dei consumatori**, che li aiutino a distinguere quando un contenuto nasce in modo spontaneo e quando, invece, è il frutto di una collaborazione commerciale tra influencer e brand. **La trasparenza non serve solo a proteggere i follower, ma anche a preservare la credibilità dei creator, a rafforzare il rapporto di fiducia tra l'influencer e il suo pubblico, e ad accrescere la reputazione complessiva del settore.**

Le linee guida sono perfettibili? Probabilmente sì. Ci saranno influencer che proveranno ad aggirare le regole? Forse. Ma è indubbio che questo sia un segnale importante di attenzione verso etica e trasparenza in un settore cresciuto in modo esponenziale e finora poco regolamentato.

Gli episodi di cronaca come il Pandoro-gate – e non solo – hanno dimostrato quanto fosse urgente un quadro normativo chiaro, che tuteli il consumatore e, allo stesso tempo, elevi la professionalità di chi opera nel settore.

Per le aziende, queste novità significano:

- **Maggiore chiarezza nella gestione** delle collaborazioni con gli influencer.
- **Necessità di adeguare le strategie** di comunicazione e compliance.
- **Opportunità di costruire relazioni** di lungo periodo basate sulla fiducia e sulla trasparenza.

In un mercato che vale centinaia di milioni di euro, regole chiare non devono essere viste come un vincolo, quanto come un investimento nella credibilità futura del settore.

16,3%

chi dichiara di usare gli assistenti virtuali, i chatbot o gli strumenti di raccomandazione intelligente per pianificare gli acquisti

L'IA non convince gli shopper

L'utilizzo dell'IA per pianificare gli acquisti non food non è ancora un'abitudine, bensì un comportamento occasionale e sporadico. «Solo il 16,3% degli intervistati ha dichiarato di usare gli assistenti virtuali, i chatbot o gli strumenti di raccomandazione intelligente, e di farlo specialmente per comprare prodotti di elettronica, edutainment e casalinghi» sottolinea Correale. La Generazione Z è la più coinvolta con il 32,3% che utilizza sistemi di IA durante lo shopping non food contro l'8,0% dei Boomer. Il restante 83,7% del campione dichiara di non utilizzare strumenti IA per acquistare prodotti non food perché **preferisce il contatto e l'interazione umana** (45,5%), perché **non sa come utilizzarli** (28,3%) o non è capace di farlo (13,6%), ma anche per una certa diffidenza nei confronti dei risultati proposti (20,6%), per timori legati alla privacy (14,7%) o per motivazioni etiche o ambientali (intorno al 5%).

Moda e cosmetica: numeri, sfide e trend per il futuro

Il sistema moda italiano, con un valore di circa 75 miliardi di euro, ha una filiera estesa che occupa la sesta posizione per importanza economica nel paese, con un contributo al Pil di oltre il 5% e sull'occupazione quasi del 6%, nonché un peso di circa il 10% sul totale export 2024. Anche la cosmetica italiana si conferma centrale e segna una crescita del fatturato oltre i 16 miliardi (+10) ed esportazioni in aumento. Questi i dati del settore fashion e beauty menzionati da **Luca Gentile**, dirigente presso il Dipartimento Politiche per le Imprese del **Mimit**, durante l'annuale evento sul tema organizzato da **Consorzio Netcomm**. Da un lato le normative UE che impongono maggior impegno sul fronte ambientale, dall'altro importanti variabili che stanno rivoluzionando il mercato moda e cosmesi: dall'omnicanalità alla pressione sui margini, passando per la sfida della circolarità, nonché nuovi consumi e costumi in ascesa, con l'innovazione tecnologica che giocherà un ruolo sempre più importante su tutti i fronti. Un momento sfidante, che porta turbolenza interna al comparto, come rileva **Roberto Liscia**, Presidente di **Consorzio Netcomm**, menzionando come caso emblematico il cambiamento manageriale

in atto presso realtà quali **Kering** e **Gucci**.

«La crescita della moda è trainata dal **fast fashion** (Shein su tutti) mentre il lusso cala, sebbene con differenze interne.

Il beauty risulta invece in controtendenza, perché qui è proprio la fascia alta gamma a contribuire al maggiore incremento di valore», spiega **Roberto Liscia**.

Un esempio tra i tanti: i risultati di **Dolce & Gabbana** nell'esercizio terminato il 31 marzo 2025, dove le vendite per moda e casa calano dell'8%, mentre la cosmetica segna un aumento del 30%. **Anche il mercato della seconda mano (usato) cresce tre volte**

più rapidamente della moda tradizionale, basti pensare che **Vinted** è oggi il quinto merchant in Italia per pacchi consegnati: un'ascesa rapidissima in pochi anni.

Tendenze che si collocano in un contesto dove il 73% dei giovani a livello globale si dichiara disposto a pagare di più per elementi sostenibili nel prodotto, mentre la generazione silver – che è anche quella più alto spendente – è la più fedele al brand.

Gli equilibri dell'omnicanalità

Secondo la ricerca **NetRetail Fashion** di **Veepee** e **Netcomm**, **7 italiani su 10, ovvero oltre 30 milioni di persone, comprano sia online che offline**, con differenze interne a livello di categorie: abbigliamento e cosmetica sono quelle in cui l'omnicanalità ha un peso maggiore, a differenza invece del mondo calzature, dove incide meno e si compra più nei negozi fisici. «Per il 42% di chi compra fashion e beauty il brand o prodotto da prediligere è già chiaro, ma c'è anche un 20% che ha solo un'idea vaga o inesistente su questo fronte. Parliamo quindi di un target che rappresenta un'opportunità da cogliere puntando sull'impulso e sulla migliore proposta al momento giusto», sottolinea **Valentina Corbetta**, **country manager Italy** di **Veepee**.

Il 78% della crescita retail del settore, comunque, è avvenuta attraverso il canale fisico, a conferma di come l'online giochi un ruolo di complementarietà e non di alternativa negli acquisti.

Questo significa **investire sempre di più in nuove tecnologie abilitanti il dialogo tra i diversi fronti, servizi ibridi, esperienze fluide**: il tutto testando e selezionando con cura cosa adottare e dove allocare il budget, a fronte di una vasta offerta □.

**32,3%**

la percentuale della Gen Z che utilizza sistemi di IA durante lo shopping non food

**83,7%**

coloro che dichiarano di non utilizzare strumenti IA per acquistare prodotti non food

Il nuovo lusso? La riservatezza

L'OPINIONE DI STEFANIA BOLESO

ESPERTA DI MARKETING E COMUNICAZIONE. SI OCCUPA DI CONSULENZA E FORMAZIONE PER AZIENDE. È INOLTRE PROFESSORE A CONTRATTO PRESSO L'UNIVERSITÀ CATTOLICA

Per anni abbiamo celebrato l'oversharing (la condivisione eccessiva, ndr), l'idea che la visibilità fosse di per sé un valore e che l'esperienza acquisisse senso solo se condivisa. Oggi però questo modello mostra delle crepe, complice anche la **digital fatigue** (la stanchezza cognitiva, emotiva e fisica generata dal sovraccarico di stimoli digitali), che sta diventando un fenomeno trasversale e sempre più diffuso. In questo contesto prende forza la logica della JOMO (Joy of Missing Out, ovvero la gioia di perdersi qualcosa in opposizione alla FOMO, la paura di essere tagliati fuori): non una fuga dal digitale, ma un **nuovo modo di selezionare la propria presenza pubblica**.

In un mondo abituato a mettersi in mostra, la privacy, intesa come capacità di scegliere quando, come e con chi mostrarsi al mondo, diventa una scelta identitaria.

Se la condivisione "in tempo reale" è diventata mainstream, cioè ampiamente diffusa e accettata dalla maggioranza, il **nuovo lusso** è vivere l'esperienza senza smartphone. Per essere al 100% presenti e godersi davvero il momento (ed eventualmente raccontare ciò che si è vissuto solo in un secondo momento).

La disconnessione non è più percepita come isolamento, ma come cura di sé. Stiamo entrando in un'epoca in cui il lusso non consiste nell'essere visti, ma nel saper governare la propria visibilità. È un cambiamento che alcuni brand non solo hanno capito, ma hanno saputo trasformare in una proposta di valore coerente con la propria identità.

Esempi concreti di un trend che cresce:

- Il brand di abbigliamento **The Row**, fondato dalle gemelle Mary-Kate e Ashley Olsen, ha reso tangibile il valore della riservatezza durante la Paris Fashion Week autunno/inverno 2024: **niente foto, niente video, niente condivisione di contenuti**. Agli ospiti è stato chiesto di vivere lo show in modo analogico, con quaderni e penne distribuiti all'ingresso per prendere appunti "alla vecchia maniera". Un gesto che si inserisce perfettamente nel posizionamento di quiet luxury (stile che privilegia l'eleganza sobria e la qualità senza ostentazione, ndr) del brand, ma che è anche un messaggio al settore: **l'esclusività oggi può esprimersi anche attraverso la non-documentazione**.

Ma il fenomeno non riguarda solo la moda:

- Il **Berghain**, famoso club di musica elettronica di Berlino, considerato il tempio della techno mondiale, ha introdotto il divieto di foto fin dalla sua apertura nel 2004, sigillando i telefoni con uno sticker. La filosofia è: vivere il momento, senza social, senza riprese.
- E il trend si sta ampliando: il **Warehouse Project** di Manchester, per esempio ha introdotto eventi phone-free nella sala Concourse per permettere ai partecipanti di immergersi completamente nella musica. Come ha dichiarato il fondatore Sam Kandel, l'obiettivo è riportare l'esperienza del clubbing alla sua essenza: condividere uno spazio fisico con persone affini connesse tra loro attraverso la musica.
- Dal 2021 sono attivi gli **Offline Club**, momenti di incontro pensati per riconquistare il proprio tempo lontano dagli schermi. Nata ad Amsterdam, l'iniziativa si è rapidamente diffusa nelle principali città europee. Gli Offline Club organizzano eventi pubblici in bar e caffè in cui smartphone e dispositivi digitali sono esplicitamente vietati. Al loro posto, vengono proposte attività analogiche come giochi da tavolo, letture e conversazioni dal vivo, con l'obiettivo di riscoprire forme di socialità più autentiche.
- Nel 2024 **Heineken** ha lanciato The Boring Phone, un'iniziativa di comunicazione che invitava a ridurre la dipendenza dallo smartphone per favorire relazioni più autentiche. Il progetto consisteva in un telefono privo di app, social media e fotocamera, progettato per consentire esclusivamente chiamate e messaggi. Distribuito in edizione limitata e non destinato alla vendita, The Boring Phone si proponeva come un **oggetto-manifesto per promuovere la disconnessione digitale** e il ritorno a una socialità più presente e consapevole.

Paradossalmente, la non-condivisione è diventata una **forma di presenza distintiva**:

- **Meno si documenta, più l'esperienza acquista significato.**
- Meno si mostra, più si comunica autorevolezza.
- Meno si cerca visibilità, più la si ottiene (nel modo giusto).

Per i brand questo significa creare innanzitutto esperienze di qualità, prima ancora che instagrammabili. O addirittura così preziose da non aver bisogno di essere fotografate.

Nuovo equilibrio tra retail e brand

Retail e brand affrontano una fase di trasformazione in cui la crescita dell'e-commerce e dei marketplace si intreccia con la centralità del punto vendita fisico, ancora decisivo per assistenza e relazione. Mentre la gestione dell'assortimento e dell'out-of-stock diventa sempre più cruciale per fidelizzare i clienti, IA e retail media aprono nuove traiettorie

40,1 mld

di euro è il valore degli acquisti online di prodotti nel 2025 (+6% rispetto al 2024)

43%

l'incidenza del comparto informatica ed elettronica di consumo sul totale della spesa online complessiva

87 mld

di euro è il valore della spesa alimentare raggiunto in Italia negli ultimi dieci anni

88,7%

la penetrazione del discount

3,3%

il tasso di out-of-stock a novembre 2025

62%

i clienti che in Italia cercano assistenza e consigli in negozio

L'importanza di un basso indice di out-of-stock

Una bassa percentuale di out-of-stock è determinante nella fidelizzazione del cliente. Il consumatore, che non trova il prodotto ↓

39%

preferisce cambiare brand piuttosto che attendere il ripristino

32%

cambia retail

29%

è disposto ad attendere

Qualche numero in più riguardo al futuro

83,26 trilioni

di dollari è la dimensione del mercato globale dell'e-commerce prevista entro il 2030

640 mln

di euro è il valore della raccolta pubblicitaria retail media prevista per il 2025 in Italia

+77%

la crescita dell'e-commerce nel settore fashion prevista entro il 2030

12,3%

il CARG di crescita previsto per l'Italia nell'e-commerce fashion nel periodo 2025-2030

53%

la percentuale degli italiani che ha dichiarato di essere aperta a effettuare acquisti tramite l'IA in futuro

22%

i retailer che investiranno nell'IA per supportare il proprio prodotto

Sostenibilità a valore

La sostenibilità per le aziende passa dalla gestione consapevole di ogni fase della filiera. Misurare e ridurre l'impatto ambientale, dagli sprechi alimentari alla carbon foot print dei prodotti, diventa strategico per creare valore condiviso. Contano anche le scelte di packaging e l'etichettatura trasparente, strumenti che guidano i consumatori verso acquisti più responsabili

Sostenibilità

- 172 Zero sprechi e acquisti etici
- 176 Etichette parlanti
- 178 Calcolare la carbon foot print
- 186 L'impegno di GS1 Italy per la sostenibilità



Progetti, iniziative e soluzioni
per rispondere alle sfide ambientali e sociali.

Naviga il tema **Sostenibilità** su tendenzeonline.info





Zero sprechi e acquisti etici

Nel largo consumo confezionato sostenibilità e responsabilità guidano sempre più le scelte di acquisto, con il packaging come primo indicatore di valore ambientale. I consumatori chiedono trasparenza, riciclabilità e coerenza tra prodotto e confezione, ma restano sensibili al prezzo. Studi LCA e analisi di filiera evidenziano il peso di imballaggi ed eccedenze sull'impatto complessivo, spingendo Industria e Distribuzione a integrare acquisti etici, riduzione degli sprechi ed efficienza.

La sostenibilità, insieme al benessere e alla convenienza, si conferma uno dei driver trainanti del largo consumo confezionato anche nel 2025 e **il packaging rappresenta un elemento sentinella**: il 46% dei responsabili d'acquisto lo considera la principale caratteristica che un prodotto alimentare deve possedere per essere riconosciuto come sostenibile, seguita dalla provenienza locale (43%) e dalle basse emissioni di CO₂ (42%). I consumatori considerano un packaging sostenibile quando è completamente riciclabile (51%), senza overpackaging (43%), costituito da materie prime derivanti da fonti rinnovabili (40%) e realizzato con ridotte emissioni di CO₂ (35%). I dati, rilevati dall'Osservatorio Packaging nel **largo consumo 2025 di Nomisma**, dicono inoltre che **la sostenibilità del packaging condiziona la scelta verso un determinato prodotto alimentare di più di un italiano**

su cinque, condizionamento che supera il 70% quando si tratta di prodotti healthy o sostenibili per i quali la vendita in confezioni eco-friendly viene vista come elemento di coerenza con il contenuto. Anche i retailer hanno compreso l'importanza di offrire prodotti con packaging sostenibile, sia per rispondere alle esigenze dei consumatori e rafforzare l'immagine dell'insegna sia per ottemperare alle normative. Tuttavia, l'implementazione di pratiche più sostenibili è ostacolata da diversi fattori, tra cui i costi elevati delle materie prime, l'incertezza normativa e la difficoltà nel reperire materiali eco-compatibili. Seppur attenti al packaging, infatti, i consumatori **non vogliono pagare un surplus per il packaging green**. La percezione che il consumatore ha del packaging come fattore rilevante della sostenibilità del prodotto alimentare è confermata anche dagli studi LCA

26%

la percentuale degli italiani che consulta le etichette dei prodotti alimentari prima dell'acquisto per verificare la provenienza e la filiera

80%

la percentuale dei consumatori che considera la sostenibilità un fattore importante nella scelta di cosa comprare

(Life cycle assessment) dei prodotti stessi. Nel progetto “**Sostenibilità nelle categorie di prodotto**”, realizzato da GSI Italy in ambito ECR Italia e presentato al convegno di Nomisma da **Carolina Gomez**, ECR Senior project manager GSI Italy, dall’analisi dell’impatto ambientale dei prodotti food e non food più rappresentativi di 29 categorie merceologiche del largo consumo emerge come il packaging possa raggiungere una rilevanza significativa sull’impatto complessivo del prodotto nel suo intero ciclo di vita che varia dal 10% al 50%.

Consultare l’etichetta prima degli acquisti

Il 26% degli italiani consulta le etichette dei prodotti alimentari prima dell’acquisto per verificare la provenienza e la filiera, e un altro 46% lo fa spesso. A rivelarlo è un’indagine condotta da **Consumerismo No Profit** per conto di **Findus** da cui emerge come stiano cambiando i criteri che guidano la spesa nel food. Oggi l’80% dei consumatori considera **la sostenibilità un fattore importante nella scelta di cosa comprare**. E quasi il 70% la ritiene fondamentale. **Rispetto a dieci anni fa, il 66% degli intervistati dichiara di aver aumentato la propria attenzione nei confronti dei prodotti certificati come sostenibili e il 20% li cerca attivamente al supermercato**. Ma il loro acquisto dipende ancora molto dal posizionamento di prezzo. Infatti, a comprare regolarmente i prodotti certificati è solo il 12% degli italiani contro il 71% che li mette nel carrello della spesa in modo occasionale, approfittando di offerte e promozioni, dimostrando una predisposizione selettiva che spesso dipende dal prezzo. Del resto, il prezzo è la variabile indicata da un consumatore su due (51%) anche quando si tratta di scegliere i prodotti ittici, superato

Negli ultimi anni, l’attenzione verso il settore degli imballaggi è aumentata notevolmente alimentata sia dalle politiche europee sia da una crescente sensibilità da parte dei consumatori.

Carolina Gomez
ECR Senior project manager GSI Italy

però da qualità e freschezza (64% delle risposte) e dalla provenienza del pesce (59%). Meno decisive appaiono le certificazioni di sostenibilità, indicate come criterio determinante per l’acquisto dal 26% degli italiani.

Sostenibilità e salubrità: con l’agricoltura biosimbiotica

Il cibo come strumento di **innovazione, salute e sviluppo sostenibile**, grazie anche al supporto della ricerca scientifica. Un esempio di applicazione di questo modello arriva dalla Romagna e consiste nel progetto di **produzione di pane con grano da agricoltura biosimbiotica** e lievitato con pasta madre. L’agricoltura biosimbiotica si basa sul **principio della conservazione della biodiversità microbica del suolo** che viene nutrito attraverso un complesso microbiologico. Da un terreno sano e non impoverito deriva una maggiore salubrità delle piante che si presume venga trasferita anche alle produzioni agricole. Questa tecnica offre **notevoli vantaggi ambientali**, poiché richiede un minor utilizzo di agrofarmaci e contribuisce a una riduzione delle emissioni di CO₂ e un **minore impatto ambientale complessivo**. Il progetto è nato da un’idea di **Raffaele Bassini, Ceo di Il panificio di Camillo**, azienda forlivese attiva nella panificazione su larga scala, ed è stato realizzato

12%
gli italiani che acquistano regolarmente prodotti certificati sostenibili

Sfoggia il libro
“Sostenibilità nelle categorie
- L’approccio scientifico
al centro del dialogo tra
Industria, Distribuzione e
Consumatore”

66%

la percentuale di intervistati che dichiara di aver aumentato la propria attenzione nei confronti dei prodotti certificati come sostenibili rispetto a dieci anni fa

20%

la percentuale dei consumatori che cercano attivamente al supermercato prodotti certificati sostenibili

1,8%
la percentuale del fatturato a cui corrispondono i costi nascosti di gestione di tutto il cibo non venduto a prezzo pieno

1%
il valore del fatturato dei rivenditori a cui ammonta il costo di acquisto del cibo donato, ridistribuito o gettato via

con la collaborazione del **Tecnopolo di Forlì-Cesena**, che ha messo in contatto l'azienda e il mondo della ricerca.

Da questo incontro è nato un percorso articolato, sostenuto da partner scientifici, istituzioni sanitarie e imprese locali, con un obiettivo comune: valutare i benefici del pane a lievitazione naturale, realizzato esclusivamente con pasta madre viva e grano coltivato secondo pratiche a impatto ambientale positivo, all'interno del **primo distretto biosimbiotico certificato in Italia**, situato nella **Valle del Bidente**.

Il pane surgelato e precotto biosimbiotico è già distribuito in alcune insegne della grande distribuzione all'interno di un sacchetto che spiega il **valore aggiunto del prodotto**, il quale si inserisce perfettamente all'interno dei principali trend di mercato.

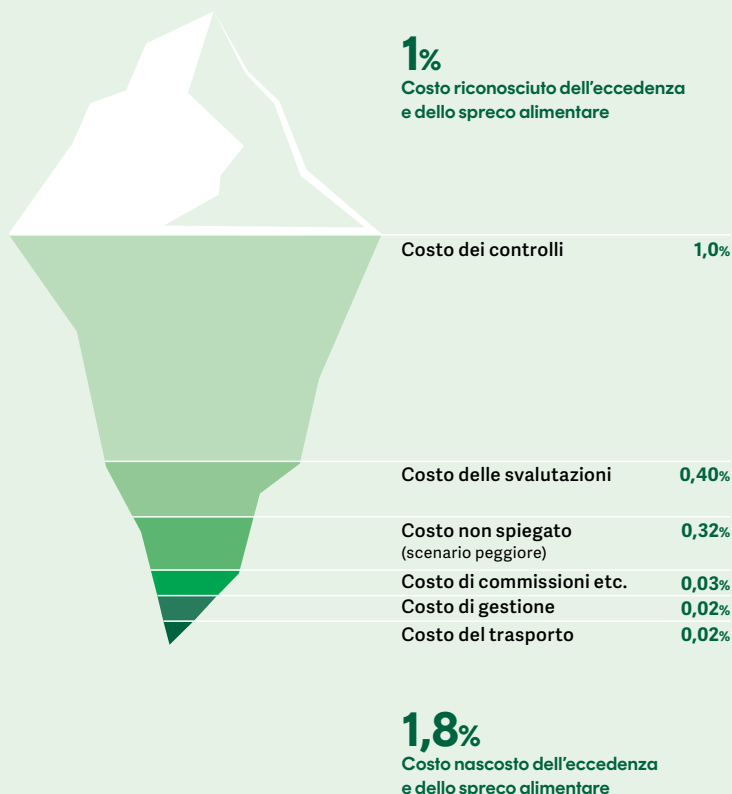
Costi nascosti degli sprechi

Un nuovo studio ECR Retail Loss dedicato allo spreco alimentare ha stimato che i **costi aggiuntivi nascosti per la gestione all'interno del punto vendita del cibo invenduto e della sua uscita dall'attività, qualora non possa essere più venduto, arrivano fino all'1,8% dei ricavi**. Attraverso il coinvolgimento di quattro rivenditori alimentari (due del Regno Unito e due dell'Unione europea) sono stati mappati i percorsi di uscita di un campione di categorie di prodotti freschi a breve scadenza, identificando **le principali cause di uscita del cibo e i costi visibili e nascosti di ciascun percorso**. È stato inoltre sviluppato un **modello interattivo con cui calcolare il vero costo dello spreco alimentare di ogni referenza**, considerando i costi per far uscire il prodotto, la maggiorazione sul costo d'acquisto per vendite perse e un margine lordo ridotto. Lo studio riportato nel nuovo report **Food waste** di ECR Retail Loss ha ricoperto il periodo da settembre 2020 a marzo 2025, lasso di tempo in cui, sotto la spinta normativa e di gruppi della società civile, le pratiche di gestione di cibo e bevande invendute da parte dei retailer si sono evolute verso un incremento delle donazioni sia verso modelli di riutilizzo in altre filiere. I retailer si stanno dedicando attivamente al raggiungimento dell'obiettivo SDG 12.3 dell'ONU di **dimezzare lo spreco alimentare entro il 2030**, ma molti di loro sono motivati anche da forti convinzioni personali: le interviste, infatti, mostrano che l'impegno dei membri di ECR Retail Loss va oltre la prevenzione delle perdite o il miglioramento dei profitti.

L'iceberg dei costi nascosti

Il gruppo di lavoro ECR paragona i costi dello spreco alimentare a un iceberg in cui la parte visibile, ovvero il costo della referenza invenduta, è solo la punta, mentre **la parte sommersa, costituita da tutti i costi di gestione del prodotto, è molto più ampia**. Il **75% di questi costi nascosti è legato all'attività quotidiana in negozio: il tempo speso dal personale per controllare le date di scadenza, applicare i ribassi e gestire la rimozione degli articoli dagli scaffali**. Questo dato sfida l'intuizione comune, secondo cui donare o gettare il cibo in discarica è un'azione rapida e a costo zero.

▼ FIGURA 1
Costi nascosti del cibo invenduto



Al contrario, viene dimostrato che ogni articolo gestito fuori dal normale ciclo di vendita comporta un costo aggiuntivo in termini di manodopera, materiali e logistica, anche quando viene donato a enti di beneficenza.

Modello di calcolo del costo dell'invenduto

Dato che nessuno dei retailer coinvolti aveva raccolto in maniera sistematica tutti i dati necessari sul loro spreco alimentare, per la realizzazione del modello di calcolo "What If" è stato creato un caso studio ipotetico fondato su dati forniti da altri casi studio integrati con benchmark tratti da fonti affidabili. È stato calcolato che il costo di acquisto del cibo donato, ridistribuito o gettato via equivale all'1% del fatturato dei rivenditori. A questo valore, che corrisponde al costo riconosciuto dell'eccedenza e dello spreco alimentare, il rivenditore deve però aggiungere i cosiddetti costi nascosti di gestione di tutto il cibo non venduto a prezzo pieno, quantificati nell'1,8% del fatturato. Si tratta di eccedenze e sprechi alimentari, ma anche di ribassi e perdite inspiegate **VEDI FIGURA 1**.

Dal profitto alle perdite

Lo studio mostra, attraverso diversi scenari, come il costo del cibo invenduto possa trasformare un profitto atteso in una perdita e che se non gestito correttamente può annullare completamente il margine di profitto netto su una singola referenza.

Per questo, nel rapporto viene consigliato ai retailer di integrare i costi nascosti direttamente nei processi di acquisto, prevedendo un margine aggiuntivo di almeno il 2,7% sul prezzo di acquisto di ogni articolo. Questo permette di gestire in modo più consapevole i ribassi e le eccedenze. Per ridurre i costi dello spreco alimentare dai casi ipotizzati sembra essere marginalmente più conveniente scegliere la **ridistribuzione alimentare** rispetto alle uscite per lo spreco alimentare per il cibo invenduto, in particolare dove questo può essere fatto direttamente nel punto vendita.

Linee guida ECR Italia sulle eccedenze alimentari

In Italia vengono generate **5,6 milioni di tonnellate di eccedenze alimentari** lungo tutta la filiera, pari al 16% del consumo annuo.

Di questi 5,6 milioni di tonnellate, circa il 20% è prodotto dalle aziende dell'Industria e della Distribuzione (Fonte: Politecnico di Milano e Fondazione Banco Alimentare Onlus "Surplus Food Management Against Food Waste. Il recupero delle eccedenze alimentari. Dalle parole ai fatti"). **Per prevenire e trattare le eccedenze alimentari ECR Italia ha stilato delle linee guida frutto del lavoro comune delle aziende di Industria e Distribuzione** che hanno identificato e condiviso delle strategie di prevenzione delle best practice per la redistribuzione, il riciclo, il recupero e l'eliminazione delle eccedenze **▣**.

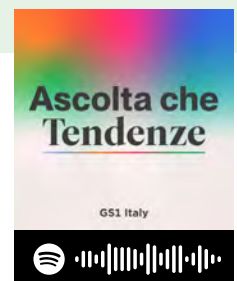
5,6 mln
le tonnellate di eccedenze alimentari generate in Italia lungo tutta la filiera

PODCAST

Nasce il podcast "Sostenibilità nelle categorie"

Nel 2025 è nata "Sostenibilità nelle categorie", la serie di podcast di GS1 Italy che esplora le strategie per la riduzione dell'impatto ambientale nel largo consumo analizzando le best practice messe in pratica da alcune grandi aziende del settore:

- **Coop Italia**, che racconta il percorso intrapreso per rendere i prodotti a marchio sempre più sostenibili.
- **Crai**, che porta un esempio concreto di collaborazione, cioè quello tra l'insegna e Procter & Gamble per la valorizzazione dei detersivi per lavatrici, in particolare di quelli monodose.
- **Möndelez**, che mostra alcuni esempi di interventi di efficientamento dei processi aziendali.
- **Parmalat**, che ripercorre le tappe per rendere la bottiglia del latte più sostenibile e i benefici ottenuti in termini di riduzione di CO₂ equivalente.
- **Procter & Gamble e Red Bull**, che spiegano come l'industria di marca può agire per responsabilizzare gli utilizzatori finali.
- **Sammontana**, che presenta le varie iniziative messe in atto insieme e a supporto dei loro fornitori.



Ascolta il podcast "Sostenibilità nelle categorie" di GS1 Italy

Etichette parlanti

Sono 120.797 e fatturano 44,8 miliardi di euro i prodotti che parlano on pack di sostenibilità. A rilevarlo è la 17a edizione dell'Osservatorio Immagino, da cui emerge anche che la sostenibilità ambientale è la tematica più comunicata dalle aziende on pack. Tra le categorie con le maggiori etichette parlanti freddo, fresco e ortofrutta.

Oltre 83 prodotti su 100 venduti nei supermercati e ipermercati di tutta Italia “parlano” la lingua della sostenibilità. Questi prodotti, infatti, riportano sulle loro etichette le informazioni relative alle iniziative avviate dalle aziende produttrici a favore della sostenibilità nella sua triplice declinazione: **ambientale, sociale o benessere animale.**

È questo lo scenario delineato nella diciassettesima edizione dell'**Osservatorio Immagino di GS1 Italy**, che, in collaborazione con l'**Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa**, propone una lettura ampia e scientifica di peso, diffusione e valore della comunicazione green in etichetta.

Nel 2024, tra **supermercati e ipermercati**, l'aggregato di prodotti “sostenibili” ha incassato quasi 45 miliardi di euro, con una crescita annua di +2,1%, **spinta principalmente dall'aumento dei prezzi (+3,4%) e dalla componente di offerta (+1,9%)**, ma con volumi in calo di -1,2% rispetto al 2023.

È la **sostenibilità ambientale** la tematica più comunicata dalle aziende attraverso le etichette dei prodotti. L'Osservatorio Immagino ha individuato questo tipo di informazioni su 120.797 referenze che nel 2024 hanno sfiorato i 44,8 miliardi di euro di incassi nel canale supermercati e ipermercati. Tra le informazioni presenti **on-pack**, le più diffuse sono i suggerimenti pratici per aiutare i consumatori ad adottare comportamenti virtuosi (per esempio nella raccolta differenziata o nella corretta conservazione dei prodotti), seguiti dalle indicazioni sull'impegno per la **riciclabilità del packaging**, da quelle per la maggior sostenibilità delle modalità di produzione e di approvvigionamento lungo la filiera, dalle certificazioni di sostenibilità, dai claim generici (come “green”) e dai calcoli relativi all'impatto dei prodotti lungo l'intero ciclo di vita (LCA). La seconda dimensione rilevata dall'Osservatorio Immagino, ma ancora poco presente, è quella della **sostenibilità sociale**:

45 mld di euro

l'incasso generato dall'aggregato di prodotti “sostenibili” tra iper e super nel 2024 in Italia lungo tutta la filiera

20.797

le referenze che riportano in etichetta informazioni relative alla sostenibilità ambientale in iper e super in Italia

accomuna il 9,1% delle referenze e ha sfiorato i 6,6 miliardi di euro di incassi nel 2024 (+2,2% annuo, ma -0,4% a volume). A livello competitivo le private label e i fornitori top 20 sono cresciuti solo a valore mentre i follower sono avanzati anche a volume. Infine, il **benessere animale** è segnalato solamente sul 2,1% dei prodotti venduti in supermercati e ipermercati. Queste 2.988 referenze hanno incassato **1,5 miliardi di euro**, con un lieve aumento annuo a valore (+1,0%) a fronte di un netto calo dei volumi (-5,5%). **Tra i competitor la performance a valore ha premiato le private label**, che però hanno accusato anche un maggior calo a volume, così come i top 20.

Info ambientali on pack in aumento

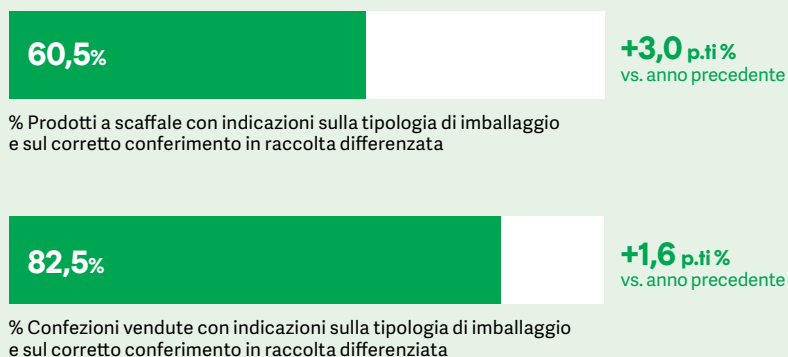
Nel 2024, sul mercato italiano i prodotti che riportano informazioni ambientali relative al packaging sono aumentati rispetto all'anno precedente, seguendo un trend positivo spinto dalla normativa entrata in vigore da gennaio 2023. Su oltre 88 mila referenze compaiono le indicazioni sulla tipologia di imballaggio e sul corretto conferimento in raccolta differenziata: il 60,5% di tutti i prodotti grocery a scaffale monitorati nel periodo considerato (+3,0 punti % rispetto all'anno precedente) e l'82,5% di quelli effettivamente venduti (+1,6 punti % rispetto all'anno precedente).

Fra i settori merceologici analizzati, il leader resta il freddo con il 94,6% di incidenza di unità vendute "parlanti". A seguire si posizionano il fresco con l'88,7%, l'ortofrutta con l'85,9%, il cura casa con l'84,9% e la drogheria alimentare (83,6%). Restano sotto media le carni (80,2%), le bevande e l'ittico (74,8%), il cura persona (73,7%) e il petcare (72,5%) **VEDI FIGURA 1**.

▼ FIGURA 1

Prodotti a scaffale e venduti che riportano informazioni ambientali relative al packaging

2024 ● 100% = Grocery (iper + super)



FONTE: IdentiPack #7

2,1%
la percentuale di prodotti che riportano in etichetta informazioni legate al benessere animale in supermercati e ipermercati

94,6%
la percentuale di prodotti che nel comparto del freddo ha etichette parlanti in supermercati e ipermercati

9,1%

la percentuale di referenze che riportano in etichetta informazioni legate alla sostenibilità sociale

6,6 mld di euro

l'incasso generato dai prodotti con etichette che parlano di sostenibilità sociale nel 2024 in iper e super in Italia

Calcolare la carbon foot print

Le aziende del largo consumo accelerano verso la circolarità, con performance medie in crescita dal 53% al 61%, spinte da regolamenti UE e partnership lungo il ciclo di vita dei prodotti. Home & personal care e food & beverage guidano i progressi, mentre il retail mostra performance più basse. Ricerca, LCA, gestione delle eccedenze e innovazione digitale diventano leve strategiche.

Le aziende del largo consumo diventano sempre più circolari con una performance media del settore che passa dal 53% al 61%, a confermarlo sono i risultati della nuova ricerca **“Circolarità in azione - L'evoluzione dell'economia circolare nel largo consumo”**, realizzata da **GS1 Italy**, in ambito ECR Italia e in collaborazione con **Ergo**, spin-off della **Scuola Superiore Sant'Anna** di Pisa. La ricerca contiene l'aggiornamento 2025 del livello di adozione di pratiche circolari da parte di un campione rappresentativo delle aziende del largo consumo.

La misurazione è stata realizzata utilizzando la versione aggiornata di **Circol-UP**, il tool sviluppato da **GS1 Italy** per supportare le imprese del settore **nella valutazione e nella valorizzazione del proprio grado di circolarità**, e ha coinvolto un campione di 22 aziende di cui otto avevano partecipato anche alla precedente indagine.

Entrando nel cuore della ricerca, emerge **un miglioramento netto medio delle performance**, che raggiunge il 61%, spinto anche dagli interventi normativi dell'Unione europea che hanno incentivato, negli ultimi anni, le aziende a investire in pratiche di economia circolare. Considerando i quattro livelli di circolarità **Beginner**, **Concerned**, **Proactivist** e **Circular**, si allarga, rispetto al 2022, la fascia delle aziende **Proactivist** (quelle che hanno una performance di circolarità superiore al 50%) e di quelle **Circular**. Analizzando i risultati per fasi

del ciclo di vita del prodotto, si osserva che i valori medi sono generalmente in crescita, anche se persiste una disomogeneità tra le fasi stesse. Da notare il progresso della fase di **Distribuzione**, che nel 2022 registrava la performance più bassa. «Questo miglioramento è particolarmente significativo, in quanto la fase è normalmente affidata a terzi, e il progresso denota un efficace lavoro in partnership e la traduzione in pratica del concetto di processi collaborativi» ha osservato **Alessandra Borghini**, Responsabile business unit Economia circolare di **Ergo**. Progredisce la fase di **produzione**, nella quale il controllo dell'azienda riguarda molti indicatori (acqua, materiali, energia). Il design denota un'ampia variabilità e l'approvvigionamento risente dei cambiamenti in atto nella normativa UE mentre **la fase di consumo è peggiorata rispetto al 2022 per l'introduzione in Circol-UP di nuovi indicatori più severi da rilevare**.

Info ambientali on pack in aumento

Nel 2024, sul mercato italiano i prodotti che riportano informazioni ambientali relative al packaging sono aumentati rispetto all'anno precedente, seguendo un trend positivo spinto dalla normativa entrata in vigore da gennaio 2023. Su oltre 88 mila referenze compaiono le indicazioni sulla tipologia di imballaggio e sul corretto

conferimento in raccolta differenziata: il 60,5% di tutti i prodotti grocery a scaffale monitorati nel periodo considerato (+3,0 punti % rispetto all'anno precedente) e l'82,5% di quelli effettivamente venduti (+1,6 punti % rispetto all'anno precedente). Fra i settori merceologici analizzati, il leader resta il freddo con il 94,6% di incidenza di unità vendute "parlanti". A seguire si posizionano il fresco con l'88,7%, l'ortofrutta con l'85,9%, il cura casa con l'84,9% e la drogheria alimentare (83,6%). Restano sotto media le carni (80,2%), le bevande e l'ittico (74,8%), il cura persona (73,7%) e il petcare (72,5%) **VEDI FIGURA 1.**

Primato per home & personal care

Il confronto tra i settori evidenzia il primato delle aziende dell'home & personal care (H&PC - cura casa e persona), che registrano la performance media più elevata (74% contro il 48% del 2022), guidata dall'impegno nell'eco-design, nella rinnovabilità degli ingredienti e nelle politiche microplastic-free. Le aziende H&PC hanno segnato anche progressi importanti nel design di prodotto e nella produzione, in particolare nel recupero dei residui, seguendo un percorso che il food & beverage (F&B) aveva già avviato. Il food & beverage registra una performance del 65% (era 61% nel 2022). Punti di forza

La sostenibilità è un driver strategico di crescita e credibilità aziendale, gli standard GS1 contribuiscono alla costruzione di un modello di circolarità che sia scalabile e interoperabile.

Silvia Scalia
ECR & training director di GS1 Italy

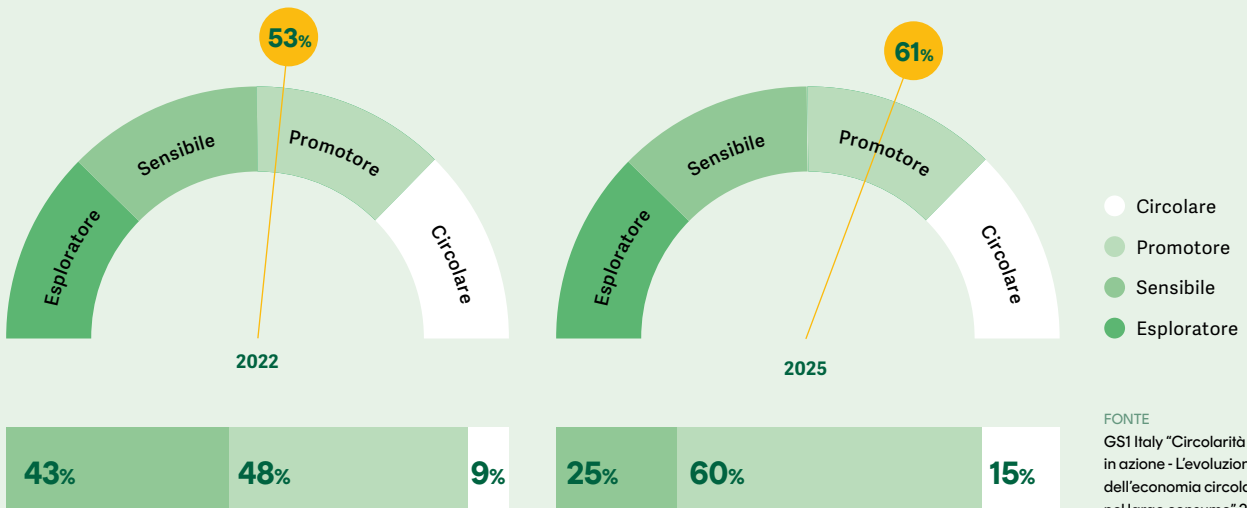
emergono nelle fasi di approvvigionamento (logistica efficiente, coinvolgimento di fornitori locali), produzione (uso efficiente delle risorse, gestione circolare degli scarti e dei residui dei processi produttivi), design degli imballaggi secondari e gestione dei rifiuti, mentre le fasi di utilizzo e design dei packaging primari presentano margini di miglioramento.

Il retail mostra performance complessive più basse (46% contro il 45% del 2022), sebbene emerga l'impegno di attuare buone pratiche circolari in reparti produttivi interni come la gastronomia e la macelleria e nella progettazione circolare dei punti vendita. Per quanto riguarda gli imballaggi, in tutti i settori si riscontra una maggiore aderenza agli obiettivi del Packaging and Packaging Waste Regulation 2025/40 (PPWR - Regolamento imballaggi e rifiuti da imballaggi) in particolare per quelli secondari .

74%
la percentuale di performance del settore home & personal care nell'adozione di pratiche circolari

65%
la performance del settore food & beverage nell'adozione di pratiche circolari

▼ FIGURA 1
Circolarità del settore



FONTE
GS1 Italy "Circolarità in azione - L'evoluzione dell'economia circolare nel largo consumo" 2025

▼ FIGURA 2

Azioni di miglioramento operative per le aziende

	AMBITI DI AZIONE	BARRIERE DI SISTEMA
APPROVVIGIONAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> — Miglioramento della qualifica dei fornitori, inclusa la due diligence — Collaborazione lungo la value chain per innovazione e crescita — Azioni di rigenerazione del capitale naturale 	<ul style="list-style-type: none"> — Quadro normativo incompleto o incerto (EUDR, CSRDDD)
DESIGN	<ul style="list-style-type: none"> — Design di prodotti con upcycling, oltre i propri residui — Miglioramento della circolarità degli imballaggi primari con materie prime seconde o biobased e per riciclabilità o riutilizzabilità 	<ul style="list-style-type: none"> — Limiti normativi — Limiti nella disponibilità di materie prime seconde che soddisfino caratteristiche tecniche e obiettivi di circolarità
PRODUZIONE	<ul style="list-style-type: none"> — Sviluppare soluzioni per l'autoproduzione o l'acquisto di energia da fonti rinnovabili e/o per l'efficiamento idrico 	<ul style="list-style-type: none"> — Limiti di investimento — Possibili limiti normativi sulla circolarità delle acque di processo
DISTRIBUZIONE	<ul style="list-style-type: none"> — Soluzioni di trasporto intermodale 	<ul style="list-style-type: none"> — Carenza di infrastrutture a livello nazionale
UTILIZZO	<ul style="list-style-type: none"> — Riutilizzo degli imballaggi primari — Incremento della digitalizzazione e della tracciatura delle filiere — Certificazioni di sostenibilità sul prodotto finito 	<ul style="list-style-type: none"> — Quadro normativo in definizione (PPWR su riutilizzo, atti delegati DPP) — Standard di packaging design con poco focus sul riutilizzo — Assenza di standard per circolarità dei prodotti finiti
GESTIONE RIFIUTI	<ul style="list-style-type: none"> — Ritiro prodotti o imballaggi (take-back system) — Raccolta differenziata di sotto-tipologie di rifiuti da imballaggio (dividere HDPE da LDPE, PET da PE ...) 	<ul style="list-style-type: none"> — Carenza di consorzi strutturati per la raccolta delle sotto-tipologie di rifiuti

FONTE

GS1 Italy "Circolarità in azione - L'evoluzione dell'economia circolare nel largo consumo" 2025

«Abbiamo misurato anche la maturità organizzativa delle aziende» afferma **Alessandra Borghini**, Responsabile business unit Economia circolare di Ergo «attraverso l'analisi degli indicatori presenti in Circol-UP che riguardano gli aspetti abilitanti della transizione circolare, come la presenza di una strategia, la presenza di processi collaborativi e le azioni di comunicazione e awareness verso il consumatore, e con interviste qualitative. Dalle interviste emerge una strategia di circolarità sempre più orizzontale. Le dichiarazioni delle aziende raccontano la forza dei fattori abilitanti come: la partnership con i fornitori che diventa strategica, la comunicazione interna che diventa il veicolo per la crescita culturale dell'organizzazione, la dimostrazione dei risultati, e un posizionamento all'esterno dell'azienda da cui emerge chiara la forte volontà di impegnarsi nella circolarità».

Azioni di sistema per superare le barriere

La realizzazione della circolarità implica un modello a rete complesso da mettere in atto. «Sulle diverse fasi le esigenze delle aziende non sono molto cambiate rispetto al 2022, ciò significa che le aziende sono andate avanti nelle performance, e già questo implica certamente l'aumento delle complessità da affrontare, ma le azioni da intraprendere sono le stesse e anche le barriere» ha affermato **Fabio Iraldo**, Professore all'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. Per esempio, il quadro normativo europeo incerto sta facendo da barriera alle collaborazioni di filiera così come persiste la scarsa disponibilità di materie prime seconde di alta qualità per essere conformi al Regolamento PPWR. Sono meno le barriere sentite a livello di produzione, dove

il problema sono i limiti di investimento, mentre per quanto riguarda la Distribuzione la carenza di infrastrutture è atavica. Sul consumo le azioni di economia circolare sono più facilmente reversibili e negli ultimi anni c'è stato da parte delle aziende un effetto rebound per puntare di più su altre leve. «Un modo per superare alcuni di questi ostacoli» ha suggerito Iraldo «potrebbe essere il ricorso ad azioni di sistema. Tali iniziative collettive potrebbero, per esempio, mettere a fattor comune gli investimenti, come nel caso di sperimentazioni su packaging innovativi» **VEDI FIGURA 2.**

Il futuro della sostenibilità è plurale

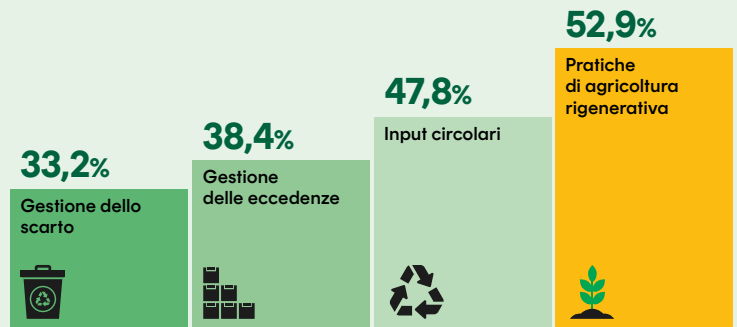
Il convegno di presentazione dei risultati della settima edizione dell'Osservatorio Food Sustainability promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano ha visto ricercatori, imprese, istituzioni e terzo settore confrontarsi su esperienze e progetti **tesi a costruire un sistema agroalimentare più sostenibile puntando sulla leva dell'innovazione.** Nell'ultimo anno l'Osservatorio si è concentrato su quattro ambiti:

- **Le pratiche di economia circolare nel settore primario**, con un focus sull'agricoltura rigenerativa.
- **La sostenibilità delle filiere corte.**
- **La misurazione della sostenibilità.**
- **L'innovazione delle metodologie** per misurare la sostenibilità del packaging alimentare, con particolare riferimento all'analisi del ciclo di vita (LCA).

«Le pratiche di economia circolare sono molto diffuse in agricoltura (73,8%), in particolare quelle rigenerative (52,9%). Quando le aziende le adottano, ne praticano spesso più di una: la sinergia è molto evidente tra le pratiche rigenerative e l'uso di input circolari. Nel riuso donazione, vendita diretta e trasformazione sono centrali», afferma **Paola Garrone**, Professoressa di Business and Industrial Economics e Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Food Sustainability. Il mondo agricolo vive una fase caratterizzata da sfide di carattere economico, sociale e ambientale. Per questo **gli agricoltori si stanno dotando di strumenti che combinano l'innovazione tecnologica e il recupero di pratiche**

▼ FIGURA 3

L'adozione delle pratiche di economia circolare da parte degli agricoltori



tradizionali aggiornate al nuovo contesto.

In questo senso, **l'economia circolare gioca un ruolo da protagonista**: circa due terzi delle 1.200 aziende agricole coinvolte nella survey condotta dall'Osservatorio adotta una pratica circolare. Tra quelle di agricoltura rigenerativa, spiccano le strategie di agricoltura integrata (45%), di agricoltura conservativa (38%), per la tutela della biodiversità (20%) e dirette al mantenimento degli ecosistemi (16%). «**L'agricoltura rigenerativa si può fare solo insieme**: per noi è fondamentale intraprendere una rete che mette insieme filiere diverse e crea un network, come dimostra il progetto lanciato e implementato nel petfood sulla filiera dei cereali e delle proteine vegetali», ha sottolineato **Marta Schiraldi**, Safety, health, environment e sustainability head di Gruppo Nestlé Italia e Malta **VEDI FIGURA 3.**

Come gestire le eccedenze

Una sessione del convegno è stata dedicata alla gestione delle eccedenze alimentari in ambito urbano. «Abbiamo attivato diversi progetti sulla città di Milano, tra cui un cantiere sulla food policy e contribuiamo tra l'altro allo sviluppo della rete degli hub di quartiere per il recupero delle eccedenze alimentari», ha affermato in apertura **Alessandro Perego**, Vicerettore per lo sviluppo sostenibile e impatto del Politecnico di Milano. **Carolina Gomez**, ECR Senior project manager **GS1 Italy**, ha posto l'accento sull'importanza di promuovere un **approccio collaborativo tra i player del largo consumo**: «Lo spreco alimentare non rappresenta solo un problema, ma

FONTE

School of Management del Politecnico di Milano "Osservatorio Food Sustainability su una base di 1.200 aziende agricole"

73,8%
la percentuale di diffusione delle pratiche di economia circolare in agricoltura

52,9%
la percentuale di diffusione delle pratiche di economia circolare rigenerative in agricoltura

La chiave per la riduzione degli sprechi alimentari va ricercata in una visione di sistema: lavoriamo per portare benefici agli attori della filiera in termini sia di riduzione dell'impatto ambientale sia di miglioramento della gestione dei prodotti.

Carolina Gomez

ECR Senior project manager GS1 Italy

Questa linea guida rappresenta uno strumento prezioso per le imprese che desiderano non solo misurare la propria circolarità, ma anche integrarla strategicamente nei processi aziendali e nella rendicontazione di sostenibilità.

Carolina Gomez

ECR Senior project manager GS1 Italy

un'opportunità per le aziende lungo la filiera.

Consideriamo, infatti, la sua triplice valenza: economica, per i fattori produttivi e le risorse impiegate; sociale, in relazione alla crescente povertà alimentare; ambientale, legata al consumo di risorse scarse e all'impatto sul clima». In questi anni GS1 Italy ed ECR Italia hanno supportato produttori e retailer in progetti volti, in ottica di ciclo

di vita, a ottimizzare la sostenibilità della filiera e sviluppare **strategie di prevenzione** delle eccedenze. Basti pensare alla sensibilizzazione del consumatore nelle fasi di consumo e utilizzo, alla collaborazione nei piani promozionali e alla riduzione della gamma prodotti per impedire al cibo in eccesso di trasformarsi in spreco.

Decarbonizzazione e LCA

Nell'ambito dell'ultimo incontro del gruppo di lavoro Netcomm Digital Sustainability, **GS1 Italy** è stata chiamata per spiegare come implementare la sostenibilità nella filiera attraverso un approccio scientifico e sfruttando **sinergie collaborative tra Industria, Distribuzione e Consumatore**. Lo scopo degli incontri del gruppo di lavoro con le imprese è infatti quello di portare avanti un percorso tematico volto a raccontare come l'e-commerce e il new retail possono costruire filiere più sostenibili e come le tecnologie e i modelli digitali possono aiutare le imprese e le organizzazioni nelle sfide per la sostenibilità. Durante gli incontri sono inoltre stati forniti strumenti pratici e illustrate delle best practice. Durante l'incontro è intervenuto **Fabrizio Cascianelli**, Chief business officer di **Carrot**, che ha mostrato come la sua piattaforma possa rappresentare un esempio di come costruire un sistema di

ZOOM

L'evoluzione di Circol-UP

Circol-UP nasce come strumento di misurazione della circolarità dell'industria e del retail nel 2019 partendo dalla mappatura di quello che le aziende facevano all'epoca e inglobando i riferimenti metodologici che già esistevano. Nel frattempo, a livello normativo, sono stati emanati i **nuovi standard per la misurazione della circolarità**:

- La norma **UNI/TS 11820** a livello nazionale (unico standard certificabile).
- La **ISO 59000** a livello internazionale
- La **CSRD (Corporate sustainability report directive)** sui nuovi obblighi di rendicontazione della sostenibilità nell'Unione europea, a cui si lega lo standard europeo **ESRS E5**, specifico sui temi di uso delle risorse e circolarità.

La nuova versione di **Circol-UP** è quindi **allineata alla valutazione della conformità a questi nuovi standard**.

Inoltre, per cogliere la complessità della catena del valore e la varietà delle pratiche circolari, **sono stati aggiunti otto nuovi**

indicatori (KPI), tra cui il grado di responsabilità e trasparenza nella selezione e nel monitoraggio dei fornitori, l'efficienza dell'utilizzo delle risorse in fase di produzione, l'attenzione alle caratteristiche di circolarità di imballaggi primari e secondari, la collaborazione in fase logistica, l'utilizzo di certificazioni di sostenibilità dei prodotti e la tracciabilità digitale.

Infine è stata realizzata la **"Linea guida per la misurazione della circolarità"** per aiutare le imprese del largo consumo a cogliere le sinergie tra Circol-UP e gli standard ISO, UNI e ESRS 5, per valutare la circolarità e per accompagnarle nell'applicare gli standard.

[Leggi la "Linea guida per la misurazione della circolarità"](#)

incentivi per promuovere la circolarità e la decarbonizzazione. Cascianelli ha illustrato il modo in cui la piattaforma affronta il problema del metano generato dalla decomposizione dei rifiuti organici in discarica, creando invece un beneficio ambientale e finanziario: inviando i rifiuti organici al compostaggio si impedisce la produzione di gas metano, generando così crediti di carbonio certificati attraverso la tecnologia blockchain su cui viene registrato l'intero storico della massa organica e del suo trattamento (tracciato tramite NFT), garantendo la completa verificabilità per le aziende acquirenti e gli auditor. Dopo aver parlato di uno strumento di decarbonizzazione con **Carolina Gomez**, ECR Senior project manager di **GSI Italy**, ci si è concentrati sulla filiera dei prodotti del largo consumo e su come ridurre l'impatto ambientale diretto, senza ricorrere a meccanismi di compensazione attingendo ad altre filiere. A tal fine, Carolina Gomez ha presentato gli strumenti messi a disposizione delle aziende con il progetto **“Sostenibilità nelle categorie di prodotto”**, realizzato in collaborazione con la **Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa**, lo spin-off **Ergo** e **Antonella Altavilla**, Consulente dell'**Academy di GSI Italy**. Il progetto ha analizzato, attraverso la metodologia **Life Cycle Assessment (LCA)**, 29 categorie merceologiche (alimentari e non), individuando con rigore scientifico le fasi del ciclo di vita dei prodotti più rappresentativi a più alto impatto ambientale. **L'obiettivo è stato quello di fornire alle aziende del largo consumo dei benchmark comuni e un set di strumenti pratici per identificare le aree critiche, intervenire con azioni concrete e misurabili di miglioramento e identificare gli stakeholder interni ed esterni con cui collaborare, integrando così la sostenibilità nel dialogo tra Industria e Distribuzione come leva di collaborazione per entrambe.** Nelle modalità del dialogo di filiera sono stati identificati vari modelli e alcuni strumenti di collaborazione come il category management e la costruzione di green claim veritieri, basati sui risultati di misurazione dell'**LCA**, per coinvolgere efficacemente anche il consumatore, rendendolo parte attiva nella realizzazione di modelli economici sostenibili **VEDIZOOM**.

Agenda ONU 2030: l'Italia deve accelerare

Per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, l'Italia deve accelerare. Infatti, sebbene il 50% delle misure abbia registrato un miglioramento nell'ultimo anno monitorato, un altro 20% non ha avuto progressi significativi. È quanto emerge dall'ottava edizione del **Rapporto SDGs 2025** sugli obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable development goals) dell'**Istat**. In particolare, obiettivi come il 15 “Vita sulla terra”, il 16 “Pace, giustizia, istituzioni”, il 6 “Acqua” e il 5 “Parità di genere”, hanno mostrato stabilità o addirittura regressione per il 60% delle misure. I goal ambientali in generale, come il 15 (tre quarti delle misure stabili) e il 6 (70% delle misure stabili), evidenziano una certa inerzia, e anche l'obiettivo 3 “Salute” registra un peggioramento. Spiccano invece per un'elevata incidenza di indicatori in miglioramento i goal 17 “Partnership per gli obiettivi”, 8 “Lavoro e crescita economica”, e 7 “Energia” con oltre i tre quarti delle misure in miglioramento. Segnano progressi superiori alla media anche i goal:

- 4 “Istruzione”.
- 12 “Consumo e produzione responsabili”.
- 11 “Città sostenibili”.

GOAL 12 “MODELLI DI PRODUZIONE E CONSUMO SOSTENIBILI”

Focalizzandoci sui goal e sui relativi indicatori sui quali il mondo produttivo contribuisce al raggiungimento, vediamo dal rapporto Istat che nel **goal 12 “Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo”**, rispetto all'anno precedente, quasi tutte le misure sono in miglioramento. Fanno eccezione i rifiuti urbani pro capite e il tasso di utilizzo circolare dei materiali (stabili), e l'incidenza del turismo sui rifiuti urbani (in peggioramento).

Per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, l'Italia deve accelerare. Infatti, sebbene il 50% delle misure abbia registrato un miglioramento nell'ultimo anno monitorato, un altro 20% non ha avuto progressi significativi.

492,6 kg

la produzione pro capite di rifiuti urbani in Italia nel 2023

66,6%

la quota di rifiuti urbani indirizzati alla raccolta differenziata in Italia nel 2023

50,8%

il tasso di riciclaggio in Italia nel 2023

Per quanto riguarda il **consumo di materiale interno**, nel 2023 si è registrata una diminuzione del 6,7% in volume rispetto al 2022 e del 7,4% per unità di Pil, passando da 0,27 a 0,25 tonnellate per migliaia di euro. Questo dato rappresenta un calo del 16,7% rispetto a dieci anni prima, **confermando l'Italia come il terzo paese più virtuoso nell'Unione europea per il disaccoppiamento tra ciclo economico e impiego di materiali**. Sul fronte della **gestione dei rifiuti**, la produzione pro capite di rifiuti urbani si attesta a 492,6 kg, in leggero aumento su base annua ma comunque sotto la media UE di 511 kg.

La quota di rifiuti urbani indirizzati alla raccolta differenziata raggiunge il 66,6%, e il tasso di riciclaggio ha toccato il 50,8% nel 2023, superando il target europeo del 50% al 2020. Il **tasso di utilizzo circolare dei materiali**, che indica la quota di materiale recuperato e reimmesso nell'economia, è pari al 20,8%, in leggero aumento (+0,2%) sul 2022 e con un notevole progresso (+4,8%) rispetto al 2013, un valore significativamente superiore alla media europea dell'11,8%. Nel 2022, le attività produttive hanno

generato 10 milioni di tonnellate di rifiuti speciali pericolosi, in flessione del 6,4% rispetto all'anno precedente, ma in aumento del 13,6% rispetto al 2014.

GOAL 5 "PARITÀ DI GENERE"

Per quanto riguarda gli indicatori attinenti al mondo del lavoro del goal 5 "Raggiungere l'uguaglianza di genere", **nel periodo 2013-2024 la partecipazione delle donne nelle principali sedi politiche e decisionali registra un progressivo miglioramento. L'aumento più considerevole riguarda i consigli di amministrazione delle società quotate in borsa (+25,4%) e negli organi decisionali (+7%)**. Dal 2023 migliora anche il rapporto tra il livello di occupazione delle donne con figli in età prescolare rispetto a quelle senza figli che nel 2024 è del 75,4%, tornando ai livelli pre-pandemia.

GOAL 8 "LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA"

Dal goal 8 "Promuovere una crescita economica duratura" che evidenzia aspetti fondamentali per la competitività e lo sviluppo delle imprese risulta che

ZOOM**Regolamento sulla deforestazione: il supporto di GS1 Italy**

Dal 30 dicembre 2025 si applica il Regolamento europeo sulla deforestazione (EUDR 2023/1115), adottato nel 2023 nell'ambito del Green Deal, che comporta nuovi obblighi per le società che importano, immettono sul mercato europeo o esportano **cacao, caffè, soia, carne bovina, palma da olio, legno e gomma**. Le aziende devono garantire e dimostrare che i prodotti immessi sul mercato dell'Unione europea e le materie prime utilizzate non provengano da aree recentemente deforestate o che non abbiano contribuito al degrado forestale. Per questo motivo saranno tenute a raccogliere e comunicare dati dettagliati su prodotti e materie prime responsabili della deforestazione globale, monitorando le informazioni su agricoltori, terreni e spedizioni, e collegandole a dati verificati sull'origine.

GS1 Italy entra in gioco per aiutare le imprese ad adeguarsi alla nuova normativa mettendo a disposizione gli strumenti necessari per affrontare adeguatamente queste nuove sfide.

Nel contesto del nuovo Regolamento europeo sulla deforestazione, risultano fondamentali gli standard GS1 per l'**identificazione di materie prime, prodotti e luoghi** e per la **condivisione di dati**, come:

- Il **GS1 GTIN** (Global Trade Item Number) e il **GS1 SGTIN** (Serialised Global Trade Item Number) sono utili per identificare univocamente i prodotti.

- Il **GS1 SSCC** (Serial Shipping Container Code) identifica le unità logistiche assemblate per il trasporto delle merci.
- Il **GS1 GLN** (Global Location Number) identifica le sedi legali e operative.
- Il **GS1 EDI** (Electronic Data Interchange) permette invece la condivisione di dati legati a ordini e spedizioni.
- Il **GS1 EPCIS** (Electronic Product Code Information Services) permette ad applicazioni diverse di creare e condividere informazioni sugli eventi di visibilità, sia all'interno che tra le aziende.
- Il **GS1 GDSN** (Global Data Synchronisation Network) permette di sincronizzare in modo efficiente e automatico i dati anagrafici dei prodotti tra partner commerciali.
- Il **GS1 Web Vocabulary** che garantisce l'interoperabilità tra diverse soluzioni di condivisione dati.

GS1 Italy ha sviluppato anche due materiali utili alle aziende per prepararsi al meglio:

- Una **guida** che permette di capire se un prodotto è interessato da questa norma.
- Un **questionario di autovalutazione** per misurare il proprio profilo di "prontezza".


il Pil nazionale è aumentato dello 0,7% nel 2024, leggermente al di sotto della media UE27 (+1%), e che il Pil per abitante ha mostrato una crescita dello 0,8%. Tuttavia, la **produttività del lavoro**, misurata sia dal Pil per occupato che dal valore aggiunto per ora lavorata, ha registrato una contrazione per il secondo anno consecutivo (-0,9% e -1,5% rispettivamente nel 2023 e 2024). In particolare, nel biennio 2023-2024, si sono osservate variazioni negative nel manifatturiero (-2,5% e -1,3%) e nei servizi (-2% e -1,8%). Sul fronte del mercato del lavoro, il **tasso di occupazione** (20-64 anni) è salito al 67,1% nel 2024 (+0,8% rispetto all'anno precedente e +7,6% nell'ultimo decennio). Nonostante il miglioramento, l'Italia resta sotto la media europea del 75,8%. Il **tasso di disoccupazione**, invece, è diminuito di 1,2%, raggiungendo il 6,5% nel 2024 (-6,4% rispetto a dieci anni fa), rappresentando la riduzione più significativa tra i paesi UE27.

GOAL 9 "IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE"

Dal monitoraggio del goal 9 "Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile", l'Italia continua a mantenersi sotto la media europea di oltre il 2% per quanto riguarda gli **investimenti in ricerca e sviluppo** a cui destina l'1,37% del Pil. Il numero di ricercatori (in equivalente tempo pieno) per 10 mila abitanti era di 28,3 nel 2022, un dato in crescita sia rispetto all'anno precedente (+5,6) che nel decennio (+4,3%). Tra il 2020 e il 2022 la quota di imprese con 10 addetti e oltre, che hanno introdotto una o più innovazioni con effetti positivi sull'ambiente, passa dal 37% al 40,1% in particolare nei servizi e nelle costruzioni. Anche l'attività d'impresa risulta più sostenibile con il **rapporto tra emissione di CO₂ e valore aggiunto prodotto** che cala dell'8% tra il 2022 e il 2023, passando da 143,7 a 132,2 tonnellate per milione di euro.

GOAL 7 "ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE"

Il goal 7 "Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici" è cruciale per i costi operativi e la sostenibilità ambientale delle aziende. Cresce la capacità

netta di generazione elettrica di energia da fonti rinnovabili (FER) del 9,6% nel 2023 rispetto all'anno precedente, confermando un rafforzamento nel decennio (+36,3% rispetto al 2013). Il **settore manifatturiero presenta un elevato potenziale di efficienza energetica con tempi di ritorno dell'investimento rapidi**: quasi il 20% dei risparmi potenziali può essere ottenuto con un ritorno in meno di un anno, e il 25% con un ritorno tra 3 e 5 anni. Interventi con un ritorno entro 3 anni potrebbero generare quasi la metà dei risparmi con solo il 16% degli investimenti .

+25,4%

l'aumento della presenza femminile nei consigli di amministrazione delle società quotate in borsa

67,1%

il tasso di occupazione (20-64 anni) nel 2024 (+0,8% rispetto all'anno precedente e +7,6% nell'ultimo decennio)

[Scarica il "Questionario di prontezza EUDR"](#)

[Consulta la "Guida ai prodotti EUDR"](#)

L'impegno di GSI Italy per la sostenibilità

GSI Italy ha trasformato la sostenibilità da valore implicito a guida strategica, formalizzandola nella Politica ESG e rafforzando competenze e strumenti per le aziende. Attività di formazione, piattaforme digitali per il calcolo delle performance ESG, iniziative di corporate wellbeing permettono di innovare filiere, prodotti e processi, integrando sostenibilità, trasparenza e collaborazione lungo tutta la supply chain.

La sostenibilità per GSI Italy è una componente essenziale della sua identità. Un valore che ha accompagnato l'evoluzione dell'organizzazione, guidandone le scelte e le relazioni. Ora, questo impegno, sostenuto dal Consiglio Direttivo, trova una nuova voce ufficiale: la **Politica di sostenibilità**, che intende formalizzare i principi etici e le buone pratiche di sostenibilità che fanno parte integrante della strategia aziendale, dell'operatività e della gestione interna. Formalizzare ciò che è già parte del DNA dell'organizzazione è un gesto concreto e coerente. Significa affermare con chiarezza non solo ciò in cui GSI Italy crede, ma anche ciò a cui punta: **un sistema più sostenibile, equo, trasparente, al servizio dei propri dipendenti, delle imprese, dei consumatori e della società nel suo complesso.** La nuova **Politica di sostenibilità** è il frutto di un percorso articolato, che ha consentito la definizione di una **struttura di gestione interna in relazione alle tematiche ambientali, sociali e di governance (ESG)**. Un processo che ha preso in considerazione non solo le attività quotidiane di GSI Italy, ma anche i progetti, gli strumenti pensati per accompagnare il cambiamento sostenibile nelle filiere delle aziende utenti e i servizi offerti a supporto dell'adozione di pratiche sostenibili.

Un impegno verso gli stakeholder

La Politica di sostenibilità non è solo uno strumento interno. **È una dichiarazione di responsabilità verso tutti gli attori con cui GSI Italy e GSI Italy Servizi interagiscono:** dirigenti e dipendenti, produttori, distributori, operatori logistici, fornitori e attori delle value chain, associazioni di comparto, consumatori, enti del settore pubblico. In un contesto in cui le aspettative nei confronti delle organizzazioni si fanno sempre più alte, **la trasparenza e la coerenza diventano elementi distintivi.** Questo documento rappresenta una promessa: **agire con consapevolezza e visione**, contribuendo a costruire un sistema più resiliente, efficiente e sostenibile per tutti. La Politica di sostenibilità definisce i principi e gli impegni assunti da GSI Italy e GSI Italy Servizi in ambito ESG. Si tratta di un documento di riferimento che orienta l'agire quotidiano, guidando decisioni, relazioni e progettualità in modo trasparente e responsabile. Alcuni dei pilastri fondamentali includono:

- La tutela dell'ambiente.
- La promozione dell'utilizzo responsabile delle risorse per la riduzione degli impatti sull'ambiente e sulla collettività.
- La soddisfazione, la vita privata e il benessere delle risorse umane.

- La promozione della diversità, dell'equità e dell'inclusione.
- La trasparenza nella governance e nei processi decisionali.
- Il dialogo continuo con gli stakeholder per generare valore condiviso.

Attraverso questa Politica, **GS1 Italy** e **GS1 Italy Servizi** si impegnano a rafforzare la cultura della sostenibilità all'interno dell'organizzazione e a promuoverla nel proprio ecosistema di riferimento, in linea con l'attuale contesto normativo.

La sostenibilità non è un traguardo, ma un processo continuo di apprendimento e miglioramento. La Politica adottata da **GS1 Italy** e **GS1 Italy Servizi** segna un passaggio fondamentale in questo cammino: **da valore implicito a guida esplicita e condivisa.** Un documento che non chiude un percorso, ma che orienta le iniziative future. E che conferma, ancora una volta, la volontà di operare con responsabilità, generando impatto positivo nel tempo.

Ecogentra si aggiorna

Ecogentra, la piattaforma digitale realizzata da **GS1 Italy Servizi** insieme a **GreenRouter** che supporta le aziende nel calcolo, nella ripartizione e nella condivisione delle loro performance ESG, si presenta con una nuova veste: è stata, infatti, rilasciata nel 2025 la **versione 2.3.1**, che introduce utili aggiornamenti e nuovi strumenti:

- **Funzionalità del modulo emissioni:** è stata implementata la possibilità di separare, all'interno dei report GHG (Greenhouse Gas, ovvero le emissioni di gas serra, ndr), i gas diretti per la parte di combustibili, gas da processo e refrigeranti. Inoltre, sempre nel report GHG, sono stati aggiunti il calcolo di analisi di incertezza dei dati inseriti dall'utente e il calcolo delle emissioni biogeniche.
- **Questionario ESG, basato su standard VSME** (Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs, ovvero lo standard volontario di rendicontazione della sostenibilità per le piccole-medie imprese, ndr): viene fornita la possibilità di compilare, condividere e scaricare il questionario VSME ed è stata resa disponibile la dashboard di ricezione dei risultati VSME dei fornitori.
- **Aggiornamenti e migliorie tecniche:** sono

stati aggiornati i fattori di emissione GLEC 3.1 per il calcolo dei trasporti ed è stato aggiunto il mezzo RO-RO 5000 9999 dwt nei trasporti con mezzi terzi (fix).

Inoltre, a settembre 2025, Ecogentra ha **ottenuto la certificazione GHG Protocol Corporate Standard.** Questa certificazione, rilasciata da Bureau Veritas, attesta che la rendicontazione delle emissioni di GHG effettuata da Ecogentra è in linea con i principi dello standard GHG Protocol per quanto riguarda il funzionamento, il motore di calcolo e le funzionalità dell'intera piattaforma relativamente a:

- Combustibili per impianti stazionari, gas refrigeranti, trasporti upstream con mezzi propri ed emissioni di processo (**Scope 1**).
- Consumi elettrici (solo per Italia) e consumi calore/vapore (**Scope 2**).
- Trasporti upstream con mezzi di terzi e beni acquistati (**Scope 3**).

Gli standard GS1 supportano il riuso del packaging

Ogni giorno enormi quantità di bicchieri, vaschette e confezioni monouso utilizzate per cibo e bevande d'asporto finiscono nei rifiuti, contribuendo in modo significativo all'accumulo di plastica e carta. Da questa consapevolezza nasce **New Loop**, azienda fondata in Danimarca nel 2020 che propone un **sistema di cauzione e riutilizzo** per i contenitori da asporto basato sull'integrazione di **QR code standard GS1**. È proprio grazie a questi standard che tutte le fasi del progetto sono tracciabili e funzionano efficacemente. L'idea dei fondatori Anders Barsøe, Gitte Saaby Kjær e Anders Morgenthaler è semplice ma potente: **paghi una piccola cauzione** quando ricevi la tua tazza e la recuperi quando la restituisci in uno dei punti convenzionati sparsi sul territorio. Il contenitore viene poi lavato, tracciato e rimesso in circolazione, creando un **ciclo virtuoso di riuso**.

Il sistema di New Loop è interamente sostenibile: il packaging è in materiale certificato ISCC Plus (International Sustainability and Carbon Certification Plus, la certificazione internazionale di sostenibilità per materie prime biologiche, rinnovabili e circolari); è, inoltre, composto per il 74% da olio vegetale usato e possiede le stesse caratteristiche di riuso e riciclo della tradizionale plastica PP (polipropilene),

[Leggi la "Politica di sostenibilità di GS1 Italy"](#)

Utilizzando gli standard GS1, New Loop sta contribuendo a creare un linguaggio comune per gli imballaggi riutilizzabili, un linguaggio che rende i sistemi circolari efficienti, trasparenti e pronti a crescere.

Per Ahlmann Andersen
Ceo di GS1 Denmark

ma con un impatto ambientale e un'impronta di CO₂ inferiori. Le cassette per la restituzione sono alimentate a energia solare e per il trasporto degli imballaggi riutilizzabili vengono impiegati mezzi a emissioni zero. Ogni fase del processo è gestita tramite una web app che facilita l'interazione con gli utenti e garantisce il rimborso immediato dei depositi. **Dietro la semplicità del gesto però si nasconde una sfida complessa: gestire migliaia di tazze e contenitori riutilizzabili in continuo movimento tra consumatori, ristoranti e centri di lavaggio.**

È qui che entra in gioco **GS1 Denmark** che, in collaborazione con New Loop e PSQR – azienda che fornisce software di tracciabilità – ha messo a disposizione **gli standard globali di identificazione e tracciabilità** per rendere il sistema non solo efficiente, ma anche scalabile e interoperabile nonché ottimizzato in termini di CO₂ e LCA (l'analisi del ciclo di vita di un prodotto). Ogni tazza o contenitore nel sistema New Loop è dotato di un **QR code standard GS1** che permette di:

- **Tracciare ogni unità lungo tutto il ciclo di vita** (consegna, uso, restituzione, lavaggio, riutilizzo).
- **Registrare dati in modo standardizzato**, compatibile con diversi software e partner logistici.
- **Garantire trasparenza e fiducia**, sia per le aziende che per i consumatori.

Gli standard GS1 diventano così **l'infrastruttura invisibile** che permette al sistema di funzionare su larga scala, evitando duplicazioni di dati e semplificando l'integrazione tra operatori diversi. Il sistema di cauzione per le tazze è solo l'inizio: la stessa logica può essere estesa a piatti, vaschette, scatole per pizza e

altri imballaggi alimentari utilizzati nel settore Ho.Re.Ca. (acronimo di Hotellerie, Restaurant, Café, ovvero le attività legate all'ospitalità alberghiera, alla ristorazione e alla somministrazione di cibi e bevande fuori casa, ndr) ma anche durante eventi come festival, concerti e conferenze.

Dal welfare al wellbeing: il lavoratore al centro

Le aziende offrono sempre più spesso beni e servizi basati sulle esigenze reali dei propri dipendenti per migliorarne il benessere, welfare aziendale, e monitorano la loro soddisfazione. Tuttavia questa attenzione, anche per disponibilità di risorse, resta più diffusa **nelle grandi realtà e troppo poco in quelle di piccole dimensioni.**

Ai modelli e alle varie offerte di servizi di welfare è stato dedicato l'incontro **“Innovare i programmi di welfare: verso il corporate wellbeing”**, che si è tenuto all'ultima edizione del **Salone della CSR e dell'innovazione sociale**, dove i responsabili dell'area risorse umane (human resources, HR, in inglese, ndr) di importanti società hanno condiviso esperienze e visioni, tra cui anche **GS1 Italy** per cui il benessere delle persone dipendenti è un pilastro strategico, come ha illustrato nel dettaglio **Valentina Sacchi**, HR manager di **GS1 Italy**: «La nostra people strategy si basa sul **corporate wellbeing**. Siamo partiti dall'ascolto e abbiamo costruito **un'offerta che tocca tutti gli aspetti del benessere della persona.**

Tra i servizi per il **sostegno alla genitorialità** abbiamo l'integrazione del congedo di paternità e un'integrazione economica alla maternità facoltativa e delle ore in più di permesso retribuito sia per i padri che per le madri per l'inserimento dei figli al nido e alla materna. Per tutti i dipendenti abbiamo inoltre garantito lo **smart working al 100%**; ciò è stato possibile attraverso la costruzione di una cultura della responsabilità. Inoltre, è possibile usufruire di diversi **servizi per il benessere psico-fisico**, dai colloqui psicologici gratuiti con professionisti esterni all'azienda a programmi di allenamento fisico, al consulto con il nutrizionista, ecc. Chiediamo costantemente dei feedback attraverso survey per monitorare la soddisfazione e orientare le scelte future. L'ultimo accordo stretto è con


una piattaforma che offre servizi di accompagnamento o anche solo di compagnia per persone anziane o con difficoltà, fornendo quindi un supporto concreto al caregiver».

Un'unica strategia di sostenibilità

Il passaggio da un'economia lineare a un'economia circolare è l'unico futuro possibile per la prosperità collettiva: lo dice la scienza e lo chiedono le (tante) nuove normative cui adeguarsi. Per riuscirci, però, sono indispensabili dati e identificazioni di prodotto attendibili e verificabili lungo tutta la catena del valore. «Questo è quello che dobbiamo riuscire a fare insieme, guardando all'interoperabilità end-to-end dei processi, in linea con tutta la nuova legislazione sul tema che chiede innanzitutto trasparenza», ha sottolineato **Jan Somers**, Presidente di GS1 in Europe, in apertura del **GS1 InterACT 2025**, l'appuntamento che a giugno 2025 ha riunito oltre 1.500 partecipanti, ad Amsterdam e online. La seconda edizione dell'evento ha esplorato come le grandi imprese europee stiano affrontando le sfide della sostenibilità e della relativa conformità normativa su più fronti, avvalendosi anche del supporto degli standard GS1. «Avere un unico linguaggio serve anche

La nostra people strategy si basa sul corporate wellbeing. Siamo partiti dall'ascolto e abbiamo costruito un'offerta che tocca tutti gli aspetti del benessere della persona.

Valentina Sacchi
HR Manager di GS1 Italy

in tema di circolarità. Come GS1 abbiamo sperimentato che entrare in un'area così nuova può essere molto caotico: le aziende vogliono essere veloci, le prime e le uniche, ma dopo poco si scopre che la cosa funziona solo lavorando insieme lungo tutta la filiera, sviluppando appunto un solo linguaggio della circolarità. Questo è il nostro scopo e quello per cui lavoriamo», ha ribadito **Mirjam Karmiggelt**, Ceo di GS1 Netherlands .

ZOOM

Un passo avanti per la sostenibilità della filiera

GS1 Italy nel 2025 ha anche aggiornato il suo set di dati standard ambientali, l'iniziativa nata nell'ambito delle attività ECR Italia. Questo strumento, che include delle linee guida in PDF e un set di dati in formato XLS, sono progettati per **aiutare i fornitori a compilare la propria impronta ambientale e condividerla con i clienti, facilitando la raccolta dei dati di Scope 3**.

L'obiettivo principale di questo materiale è uniformare la raccolta e la rendicontazione dei dati ambientali da parte dei fornitori e garantire un flusso di dati strutturato e uniforme per i clienti. Tutto ciò si inserisce nel più ampio progetto ECR sulla misurazione dell'impatto climatico aziendale, che mira a **consentire alle aziende di ottenere e condividere dati affidabili con i partner di filiera, superando i confini aziendali** e coinvolgendo l'intera supply chain. Le principali modifiche apportate rispetto alla versione precedente includono:

- **Consumi energetici:** aggiunta di una descrizione dettagliata sull'autoconsumo da cogenerazione/trigenerazione.
- **Trasporto merci:** inseriti importanti chiarimenti sui

parametri di temperatura, su tkm (tonnellata-kilometro) e richiesta dei chilometri medi solo andata.

- **Trasporto persone:** esclusione dei viaggi casa-lavoro dei dipendenti dalla tabella del business travel.
- **Rifiuti e consumi idrici:** aggiunto l'inserimento dei dati di emissione di CO₂e relativi alla tipologia di rifiuto.

Gli aggiornamenti sono il risultato di sperimentazioni condotte con diverse aziende e mirano a rendere lo strumento più efficace e rispondente alle esigenze reali.

Scopri come un'azienda può essere protagonista e proattiva sul tema della sostenibilità, con gli strumenti ECR

La sostenibilità conta

La sostenibilità guida sempre più le scelte dei responsabili d'acquisto, che privilegiano prodotti con packaging green e trasparenza ambientale. L'attenzione al riuso e al minor spreco accompagna le decisioni lungo tutta la filiera, mentre l'Italia punta su energia rinnovabile e riduzione delle emissioni, rendendo la sostenibilità un fattore chiave per il presente e il futuro

20.797

le referenze che riportano in etichetta informazioni relative alla sostenibilità ambientale

12%

gli italiani che acquistano regolarmente prodotti certificati sostenibili

La fedeltà al brand passa (anche dal packaging)

47%

la percentuale di italiani che nell'ultimo anno ha cambiato marca o prodotto a causa del tipo di confezione utilizzata

46%

la percentuale dei responsabili d'acquisto che considera il packaging green come la principale caratteristica che un prodotto alimentare deve possedere per essere riconosciuto come sostenibile

56%

gli italiani che evitano esplicitamente prodotti con imballaggi non riciclabili

80%

la percentuale dei consumatori che considera la sostenibilità un fattore importante nella scelta di cosa comprare

19%

la percentuale degli italiani che è disposta a spendere di più pur di privilegiare opzioni più responsabili

5,6 mln

le tonnellate di eccedenze alimentari lungo tutta la filiera in Italia

Qualche numero in più riguardo al futuro

38,7%

la quota di energia rinnovabile che l'Italia punta a raggiungere entro il 2030

369,9 MtCO₂eq

le emissioni di gas serra previste nel 2026 in Italia (-0,5% rispetto al 2025)

363,9 MtCO₂eq

la quota a cui si prevede che scenderanno emissioni di gas serra nel 2027 in Italia (-1,6% rispetto al 2026)

<139 Mtep

i consumi energetici previsti in Italia nel biennio 2026-2027

32 Mtep

la crescita prevista per le rinnovabili nella Penisola nel 2027



Finito di stampare ad aprile 2026
presso Grafiche Antiga spa, Crocetta del Montello (TV)

© Copyright GS1 Italy. Tutti i diritti riservati.

Un anno di Tendenze — 2026

Di cosa hanno bisogno le filiere italiane per vincere le sfide del prossimo anno?

Di efficienza, ma anche di fiducia, quella che si costruisce condividendo linguaggi, dati e visioni. Un anno di Tendenze 2026 esplora un momento in cui la tentazione di fare da soli si scontra con l'evidenza che il sistema funziona solo quando le sue componenti si parlano.

L'intelligenza artificiale accelera ogni processo, dal percorso d'acquisto alla logistica. L'innovazione crea valore solo se si innesta su basi solide: standard condivisi, dati di qualità, collaborazione lungo tutta la filiera.

Un anno di Tendenze 2026 trasforma la complessità del presente in orientamento al cambiamento, capitolo dopo capitolo.

tendenzeonline.info

gs1it.org

