

---

# UN ANNO DI TENDENZE

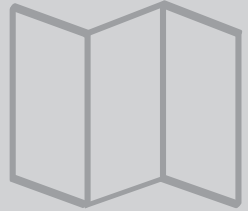
---

2018

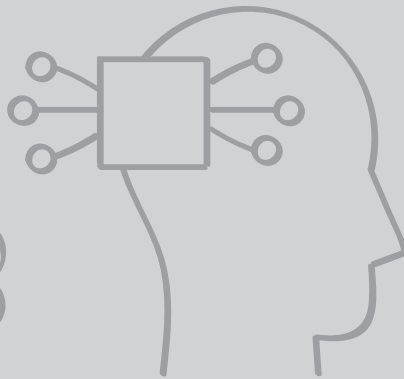




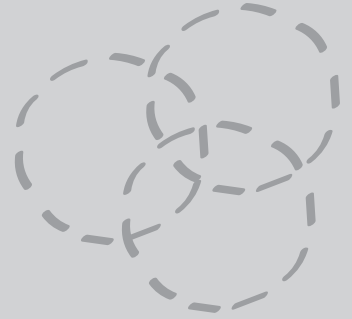
300



+ 221,6%



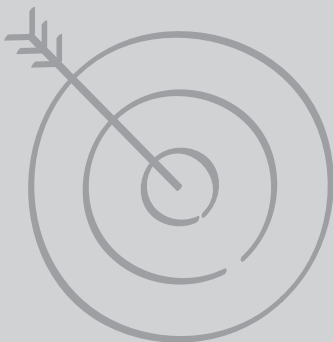
4/5



74%



-2%





---

**UN ANNO  
DI TENDENZE**

**2018**

---

# Un anno di Tendenze

---

Questa pubblicazione propone una raccolta ragionata di contributi e di articoli pubblicati nel corso del 2018 sul webmagazine Tendenze online, l'house organ online di GS1 Italy.

---

**IDEAZIONE DEL PROGETTO:**

Marco Cuppini – GS1 Italy  
Leftloft

---

**DIRETTORE:**

Marco Cuppini – GS1 Italy

---

**ART DIRECTION:**

Leftloft

---

**CAPOREDATTORE:**

Fabrizio Gomasca

---

**SUPERVISIONE:**

Laura Perrone – GS1 Italy

---

**SOCIAL MEDIA:**

Sara Manazza – GS1 Italy

---

**COORDINAMENTO E SEGRETERIA  
DI REDAZIONE:**

Chiara Sironi – GS1 Italy

---

**PROGETTO GRAFICO  
E ILLUSTRAZIONI:**

Leftloft

---

**PER LE OPINIONI:**

Bruno Aceto  
Marco Bianchi  
Guido Cristini  
Marco Cuppini  
Francesco Daveri  
Giovanni Fantasia  
Alberto Frausin  
Paolo Iabichino  
Pietro Ichino  
Roberto Liscia  
Antonio Malvestio  
Giuliano Noci  
Davide Oldani  
Daniela Ostidich  
Enrico Parisini  
Anna Prandoni  
Alessandro Rosina  
Alessandro Santoro  
Daniele Tirelli  
Gino Ventriglia

---

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

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

**PER INFORMAZIONI**

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

---



---

# Indice

---

<b>GS1 Italy: lo spazio del dialogo e della collaborazione</b>	6
<b>Presentazione</b>	8
<b>1/ IL LARGO CONSUMO NELL'ITALIA IMMOBILE</b>	
1.1 I nodi vengono al pettine	12
1.2 Largo consumo e industria del commercio	26
<b>2/ LE DOMANDE DEI CONSUMATORI. LE RISPOSTE DEL RETAIL</b>	
2.1 Famiglie iperconnesse ed esperienze di consumo	36
2.2 Per una nuova consapevolezza alimentare	46
2.3 I campioni del Non Food	60
2.4 Tra assortimenti e omnicanalità, il retail innova?	68
2.5 Verso l'impresa guidata dai dati	86
<b>3/ LA SOSTENIBILITÀ GIORNO PER GIORNO</b>	
3.1 Supply chain più efficiente e trasporti più green	98
3.2 Cibo del futuro e spreco alimentare	116
<b>4/ NON SOLO ALGORITMI</b>	
4.1 Pervasività e integrazione tra tecnologia e business	124

---

# GS1 Italy: lo spazio del dialogo e della collaborazione

**G**S1 Italy è l'associazione senza scopo di lucro che riunisce 35 mila imprese di beni di consumo.

Ha l'obiettivo di facilitare il dialogo e la collaborazione tra aziende, associazioni, istituzioni per creare valore, efficienza, innovazione, per dare più slancio alle imprese e più vantaggi al consumatore.

GS1 Italy sviluppa e mantiene gli standard più usati al mondo per la comunicazione tra imprese. Siamo conosciuti per il codice a barre, definito dalla BBC come una delle "50 cose che hanno reso globale l'economia". Gli standard

GS1 migliorano l'efficienza, la sicurezza e la visibilità delle supply chain attraverso i canali fisici e digitali in 25 settori.

Il network GS1 è presente in 112 paesi, con 1,5 milioni di aziende utenti e 6 miliardi di transazioni ogni giorno: dimensioni che dimostrano come gli standard GS1 abbiano creato un linguaggio comune che supporta sistemi e processi in tutto il mondo.

GS1 Italy inoltre propone i processi condivisi ECR che hanno come obiettivo l'efficienza e l'innovazione nella filiera e che nascono dal dialogo e dal confronto

tra Industria e Distribuzione. Scopo di ECR è di rendere l'offerta più reattiva rispetto alla domanda dei consumatori e di promuovere la rimozione dei costi non necessari all'interno della filiera.





## GS1 Italy è multicanale

---

Twitter



@GS1Italy

Linkedin



Youtube



Facebook



@GS1Italy

gs1it.org

## Tendenze online

---

Twitter



@Tendenzeonline

Issuu



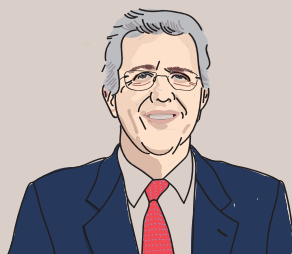
Newsletter



tendenzeonline.info/journal

tendenzeonline.info

## Le sfide del sistema



**L**e principali sfide che stanno affrontando le aziende del largo consumo riunite in GS1 Italy fanno riferimento a due temi: *il data management* e la *sostenibilità*. Oggi si sta spostando l'attenzione dall'interno all'esterno delle aziende. Fino a ieri i principali sforzi erano tesi a rendere sempre più efficiente la circolazione dei prodotti, oggi sempre di più ci si concentra su tutto ciò che serve per migliorare il dialogo con il consumatore attraverso un presidio di dati e informazioni. Uno sforzo strategico! Ci si gioca in questo modo il futuro stesso dell'impresa, la sua capacità di stare sul mercato in maniere vincente. E lo si fa lavorando insieme all'interno della filiera, perché la qualità dei dati diventa un vantaggio strategico, che influenza le decisioni di acquisto e la fedeltà alla marca (sia industriale che distributiva). In un settore come il largo consumo, lavorare costantemente per ridurre

le emissioni e per produrre efficienze di costo è essenziale. Oggi è dalla logistica e dai trasporti che passa l'integrazione tra la necessità di fare efficienza nelle operation e quella di migliorare la sostenibilità ambientale. Per ottenere continui miglioramenti serve misurare in modo puntuale i processi; in questo GS1 Italy supporta le aziende con i progetti e gli strumenti messi a disposizione da ECR. Tendenze online e Un anno di Tendenze contribuiscono a tenere vivo il racconto su queste sfide e su come le aziende le stanno affrontando. Una valida lettura sia per chi è già coinvolto in questi processi di cambiamento sia per chi li sta affrontando per la prima volta.

Alberto Frausin  
presidente GS1 Italy e  
amministratore delegato  
Carlsberg Italia

## Blockchain e dintorni



**D**a un po' di tempo si parla della tecnologia definita blockchain in diversi ambiti. Nel settore dei beni di largo consumo, ma non solo, la blockchain sta emergendo come un facilitatore per fare tracciabilità, in special modo per tutte quelle applicazioni che fanno riferimento alla sicurezza del cibo. Se allarghiamo l'orizzonte ad altri settori come per esempio al farmaceutico, risulta ancora più evidente l'importanza delle indicazioni che provengono dagli organi regolatori. A tutto questo si aggiunge il crescente interesse da parte del consumatore per quel che riguarda l'origine dei prodotti, gli ingredienti, in generale le informazioni sull'alimentazione. Insomma la tracciabilità è fondamentale per costruire fiducia fra consumatori e brand, e fra produttori e fornitori a monte della filiera. Per GS1 questa

crescente attenzione per i temi della tracciabilità è una grande occasione per ribadire che qualsiasi soluzione tecnologica si voglia adottare, non bisogna distogliere lo sguardo dai fattori abilitanti messi a disposizione da GS1 nel mondo: gli standard globali GS1 per l'identificazione e i dati strutturati che consentono agli utenti blockchain di diffonderne l'adozione e di mantenere una visione unica e condivisa della supply chain e degli eventi logistici veri e propri, aumentando l'integrità dei dati e la fiducia tra le parti.

Crediamo che questo tema occuperà le agende delle imprese nel prossimo futuro; Un anno di Tendenze sarà lì per raccontarlo.

Bruno Aceto  
ceo GS1 Italy  
Twitter: @Acetob

## Scriveteci!



**Q**uesta che state leggendo è l'ottava edizione di Un anno di Tendenze. Nella prima, chiudevo la mia prefazione con un auspicio: che quello non fosse contemporaneamente il primo e l'ultimo numero, ma che potesse diventare un appuntamento fisso.

Finora ci siamo riusciti, grazie al contributo crescente di tante persone, che ringrazio. Come crescente è stata - nel corso degli anni - la foliazione: siamo passati dalle 66 pagine della prima edizione ad oltre il doppio negli ultimi anni. Una testimonianza, questa, che il magazine di GS1 Italy tiene il passo con le tante nuove attività che stanno caratterizzando la storia recente della nostra associazione.

Da qualche tempo ci stiamo interrogando se sia giunto il momento di rivedere il progetto di Un anno di Tendenze (e più in generale di Tendenze online). Certo il numero

di lettori crescente e gli attestati di stima ricevuti ci suggeriscono che la formula funzioni ancora. Sin dal primo numero abbiamo fatto leva su due elementi: una selezione e una sintesi ragionata e organizzata per temi da una parte, una grafica accattivante che non vuole essere solo formalmente piacevole, ma che faciliti diversi livelli di lettura e di sintesi, dall'altra.

Tutto però si può migliorare. Noi ci stiamo pensando, ma ci piacerebbe ricevere le vostre opinioni e i vostri suggerimenti per costruire Un anno di Tendenze migliore.

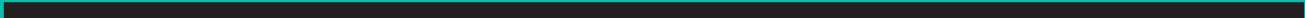
Come si dice in questi casi, scriveteci ([redazione@tendenzeonline.info](mailto:redazione@tendenzeonline.info)). Buona lettura... in attesa di un vostro riscontro.

Marco Cuppini  
direttore responsabile  
Tendenze online  
Twitter: @Cupmar

---

# 1/ IL LARGO CONSUMO NELL'ITALIA IMMOBILE

Sono tanti i motivi che mettono l'Italia in una situazione di perenne ritardo e distanza dagli altri paesi industrializzati: tra questi il gap di competitività, nonostante il dinamismo di molte imprese, e una società bloccata che fatica a guardare avanti. E il sistema del consumo come carburante per sostenere la debole crescita di questi anni è costantemente sottovalutato.



# I nodi vengono al pettine

La distanza dell'Italia dai paesi industrializzati aumenta: produzione industriale, competitività, digitalizzazione delle imprese. I motivi sono quelli storici: dalla burocrazia alla scarsa concorrenza, dalla pressione fiscale elevata al sistema educativo. A ciò si aggiungono le diseguaglianze crescenti tra gruppi sociali, generazioni, aree del paese.

**N**el corso del 2018 sono cominciate a emergere segnali poco rassicuranti per il consolidamento della ripresa economica registrata in Italia negli anni precedenti. Ancora ad aprile, l'economista **Francesco Daveri** rileva le favorevoli previsioni di crescita dell'economia mondiale formulate nei mesi precedenti dal Fondo monetario internazionale.

“La crescita mondiale per il 2018-2019 – scrive Daveri – è confermata vicina al 4% annuo, un valore di circa mezzo punto superiore alla media degli ultimi quarant'anni. Il +4% per il mondo è la media del +2,5% dei paesi avanzati (con gli Usa e l'Eurozona che sfiorano, rispettivamente, il 3% e il 2,5%) e del +4,9% dei paesi emergenti dove continuano a brillare le performance di Cina, India e degli altri paesi asiatici. Tra i Bric, Brasile e Russia

crescono solo del 2% circa, ma si tratta di numeri molto migliori rispetto ai segni meno registrati in occasione delle gravi recessioni avvenute in questi paesi nel 2015-16. In Europa, l'Italia cresce, come sempre, un punto percentuale in meno degli altri”.

4%

all'anno  
la crescita mondiale  
per il 2018-2019

Più o meno nello stesso periodo, **Aldo Sutter**, presidente dell'**Associazione industrie beni di consumo - Ibc**, afferma nel corso dell'assemblea annuale che «le economie avanzate registrano

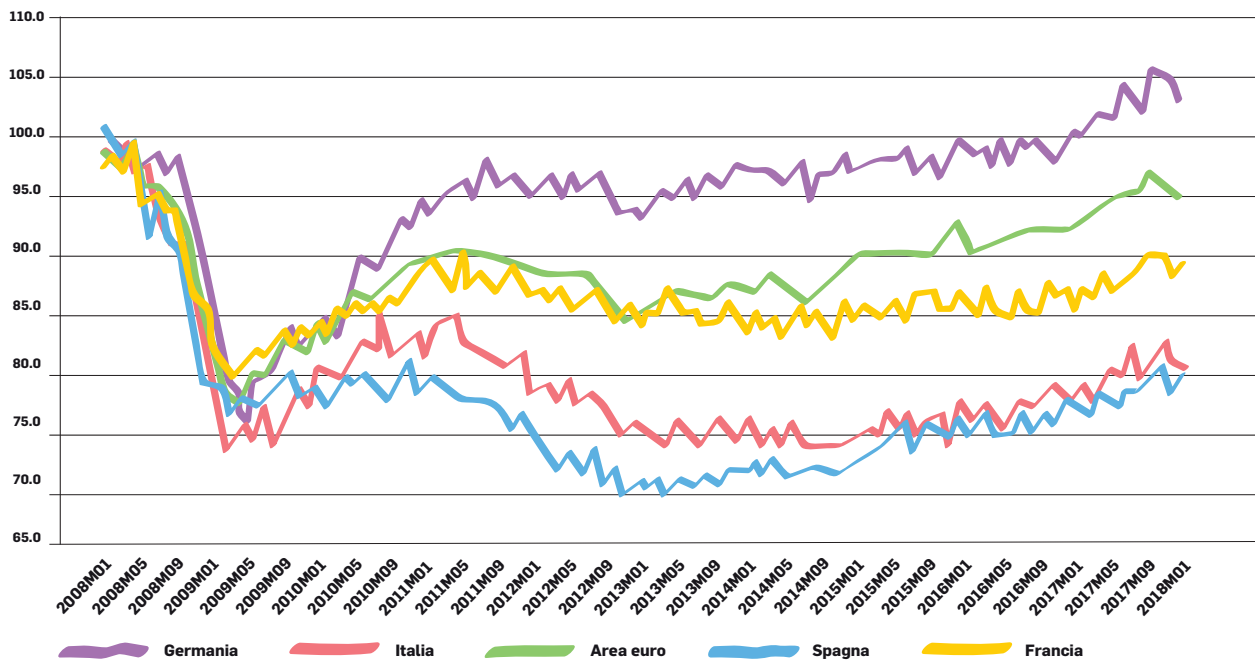
ancora un **livello troppo basso di risalita dei prezzi e una crescita moderata**. In Italia, come in Europa del resto, la debolezza della domanda, nonostante le iniezioni di liquidità della Bce, gioca un ruolo centrale nella scarsa dinamicità dell'economia».

Infatti, considerando i dati della produzione industriale, Daveri segnala i **primi scricchiolii per la crescita europea**.

“I dati di gennaio e febbraio 2018 – scrive l'economista – mostrano due segni negativi consecutivi per l'industria nell'area euro nel suo complesso e in particolare per Germania e Italia, cioè per i due stati con la più pronunciata vocazione industriale tra i grandi paesi del vecchio continente. Per l'Italia il dato di febbraio evidenzia un +2,5% rispetto allo stesso mese del 2017. Ma il dato si era avvicinato a un +5% alla fine del 2017. Da allora, l'arretramento di oggi”.

FIGURA 1

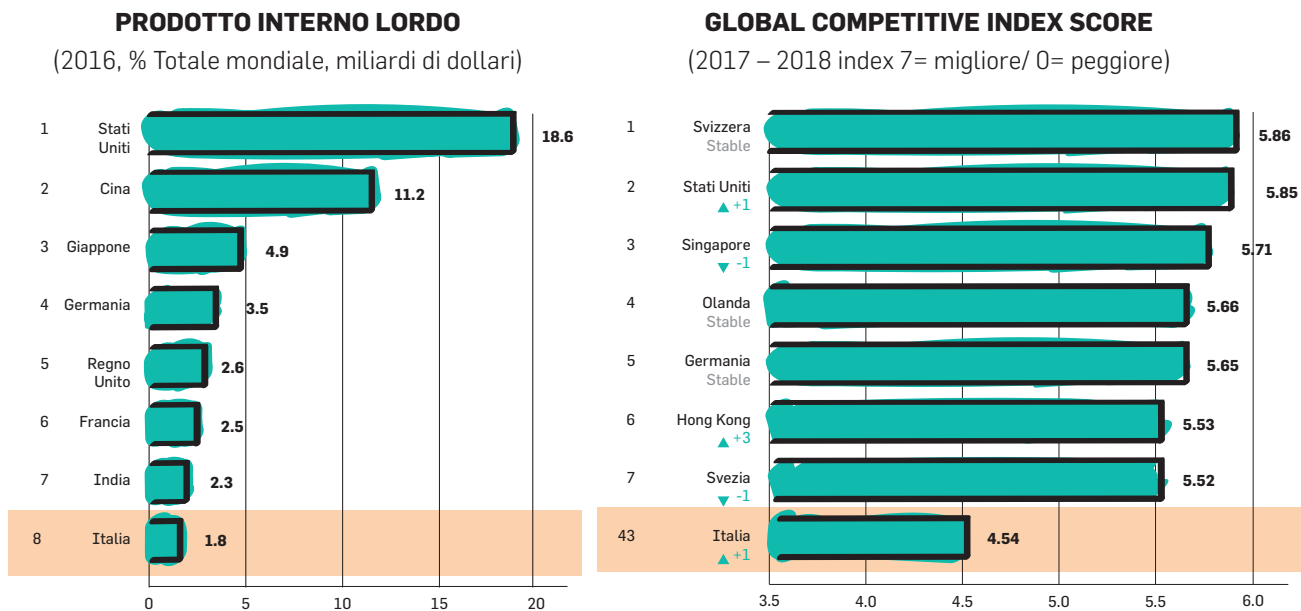
## PRODUZIONE INDUSTRIALE IN EUROPA DURANTE LA CRISI



Fonte: Fondo Monetario “World Economic Outlook” aprile 2018

FIGURA 2

## LA POSIZIONE DELL'ITALIA NEL CONTESTO INTERNAZIONALE



Fonte: Deloitte per Ibc “World Economic Forum” 2018

L'OPINIONE

# Dieci anni persi per l'economia italiana



**L'**andamento della produzione industriale dell'area euro nel suo complesso e dei suoi paesi più grandi mostra che la crisi del 2011-13 è ormai solo un ricordo per l'Eurozona, i cui livelli di produzione industriale sono nettamente superiori rispetto a quelli della prima metà del 2011. Per la precisione, fatta 100 la produzione industriale dell'aprile 2008 e 90 il suo livello del primo semestre 2011, oggi siamo a 96. Il risultato dell'Eurozona è però la media di prestazioni molto diverse nei settori industriali dei vari paesi. In Germania la produzione industriale è a 104, dunque al di sopra non solo dei livelli precedenti alla crisi dell'euro, ma anche a quelli dell'aprile 2008. L'industria francese e quella spagnola hanno recuperato i livelli del 2011, ma non quelli del 2008. L'Italia, pur sperimentando un ritorno di produzione industriale a partire dal 2015, presenta ancora livelli di produzione industriale lontani sia dai livelli 2008 che da quelli 2011, rispettivamente del 20% e del 5% della produzione.

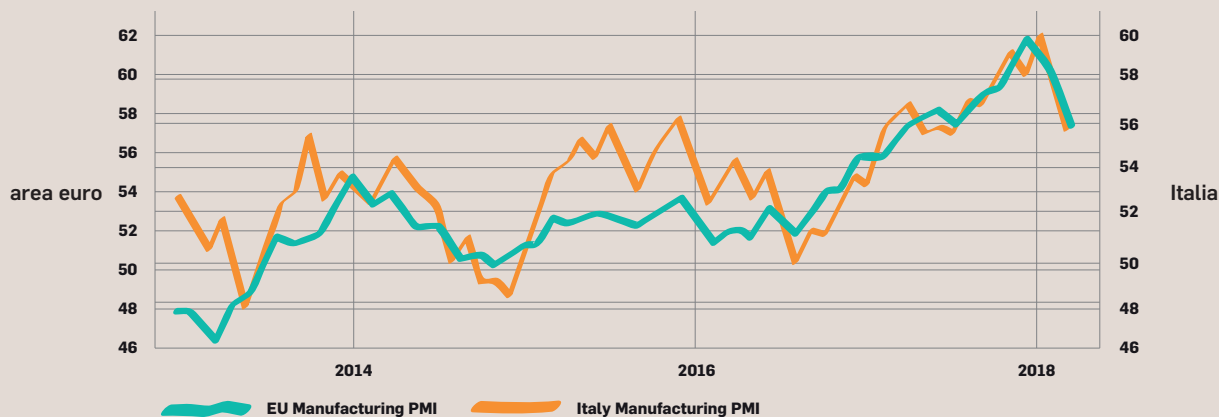
Ai "segni meno" relativi alla produzione industriale si aggiungono altre notizie negative. La prima riguarda le immatricolazioni di autoveicoli, un altro indicatore della congiuntura che risulta in calo in febbraio e in modo più marcato anche in marzo, per l'Europa e in

particolare per Italia e Germania. E poi c'è anche la netta inversione di tendenza dell'indicatore anticipatore del futuro per eccellenza, il **Purchasing Manager Index (PMI)** del settore manifatturiero calcolato dalla società **Markit** sulla base delle interviste ai responsabili degli acquisti delle varie aziende manifatturiere. Dal grafico si vede che l'indicatore – pur rimanendo ben al di sopra al valore soglia di 50 che solitamente identifica le fasi di espansione – mostra un netto peggioramento proprio nei primi mesi del 2018, per l'Eurozona nel suo complesso e anche per l'Italia. Un altro segno del fatto che nei prossimi mesi ci aspetta un probabile rallentamento della ripresa in corso. Si tratta di segnali da non sottovalutare, specialmente per un paese come l'Italia che più degli altri avrebbe bisogno di una ripresa, sua e del resto dell'Europa, che si consolidi nel tempo. Con la ripresa scende il rapporto debito-Pil e il numero dei prestiti bancari deteriorati.

**Francesco Daveri**  
economista

*\*tratto da Lavoce.info*

Il Purchasing Manager Index per l'area euro



Fonte: IHS Markit "Purchasing Manager Index" 2018



Permangono quindi il **ritardo e la distanza che separano l'Italia dagli altri paesi industrializzati**. Le ragioni di questo ritardo sono ormai storiche - il peso della burocrazia, il farraginoso funzionamento della giustizia, la scarsa concorrenza, la pressione fiscale elevata, il sistema educativo che fa acqua - e a esse si aggiunge la situazione politica contraddistinta dalla difficoltà a interpretare il paese se non attraverso slogan. Un contesto confuso, insomma, ma con margini di opportunità per le imprese.

#### GAP DI COMPETITIVITÀ

Se questo è per sommi capi il quadro di contesto, sul fronte più strettamente economico l'Italia continua a rimanere l'ottava potenza economica per il Pil, ma è al quarantatreesimo posto quanto a competitività e, osserva **Pierpaolo Mamone**, responsabile consumer good & retail monitor **Deloitte Italia**, «è superata in questa classifica con distacchi significativi soprattutto nell'ambito di innovazione, istituzioni, mercato del lavoro e sistema finanziario». (VEDI FIGURA 2)

Per capire come accelerare il percorso di crescita italiano, occorre considerare la distonia tra posizionamento competitivo e capacità produttiva. «L'Italia - riprende Mamone - rimane **un paese unico nel panorama dei paesi evoluti**: siamo il paese delle PMI e dell'export, vero e proprio motore di crescita per le imprese italiane (e continuerà ad esserlo nei prossimi anni). Il settore agroalimentare, per esempio è passato da 33 miliardi di export nel 2013 a 40 nel 2017 e ha l'obiettivo di raggiungere i 50 miliardi nel 2020».

Ma siamo anche il paese dove **l'innovazione può consentire di**

**recuperare il terreno perso** nei confronti di altri paesi e contemporaneamente esaltare ancor di più i settori di eccellenza nel mercato globale.

# 50

miliardi di euro  
l'obiettivo di export  
dell'agroalimentare  
nel 2020

Un mercato dove, in particolare nel settore del largo consumo, le grandi aziende stanno perdendo il vantaggio competitivo nei confronti delle piccole aziende. «Negli ultimi cinque anni», spiega **Lamberto Biscarini**, senior partner e managing director di **Boston Consulting Group** «i piranha brand stanno guadagnando terreno. Negli Stati Uniti i grandi marchi hanno perso il 3% di quota di mercato, per un totale di 20 miliardi di euro di vendite. Lo stesso è avvenuto in Europa, con piccoli attori come **Innocent**, produttore di succhi freschi frullati che dal 2008 al 2016 ha aumentato i ricavi del 17%».

Come mai, si chiede Biscarini? «Perché dal 2010 a oggi sono cambiate le regole del gioco. E segnatamente: **l'industria 4.0 sta scardinando la catena del valore** basata sull'effetto scala negli investimenti, nella produzione, nella distribuzione; i canali di vendita si articolano in premium, conveniente e online; il marketing digitale e i social media riducono la spesa in advertising classico; la fiducia dei consumatori si basa, oltre che sui brand, sugli altri

consumatori». In questo cambiamento anche i piccoli attori possono avere vantaggi competitivi basati su agilità, reattività e vicinanza al cliente. Come dei piranha, appunto.

«Si aprono così grandissime opportunità per le imprese italiane contraddistinte da quattro caratteristiche fondamentali: sono aziende di taglia medio-piccola, capaci di innovare costantemente, sono agili e rapide nel prendere decisioni e dispongono di prodotti di qualità e di forte appeal». Le leve da muovere sono costituite dall'**individuare nuovi spazi di domanda sui mercati esistenti**, ripartendo dai bisogni dei consumatori, e dal massimo sfruttamento dell'unicità e istintività del prodotto italiano all'estero, la cui eccellenza si traduce in premium. «Gli spazi di espansione all'estero sono enormi e ancora in buona parte inesplorati», conclude Biscarini.

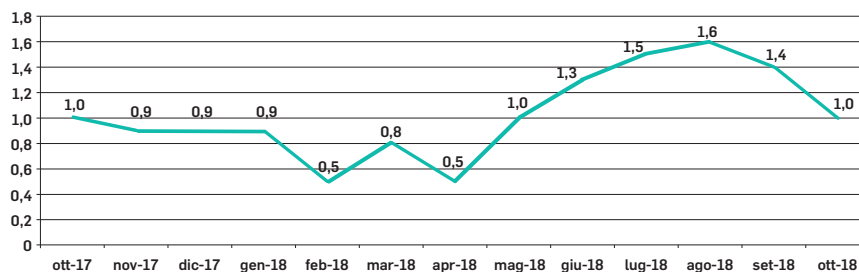
Una mano in questo senso può arrivare dall'innovazione tecnologica. Negli ultimi anni l'e-commerce è stato il principale acceleratore delle "big tech company", che nel 2017 hanno raggiunto i 648,74 miliardi di dollari di fatturato e occupato le prime cinque posizioni nel mercato azionario. Ma nei grandi mercati digitali europei crescono anche altri player.

# 648,74

miliardi di dollari  
il fatturato delle  
compagnie big tech  
nel 2017

## Crescita ancora debole per l'inflazione di fondo

L'inflazione al consumo negli ultimi 12 mesi si è mantenuta costantemente sopra lo zero, manifestando maggiore vivacità a partire da maggio. Per i primi dieci mesi del 2018 l'inflazione generale acquisita è pari a +1,2%. Alla ripresa dei prezzi ha contribuito l'aumento delle quotazioni dei beni energetici ma la dinamica della componente di fondo è ancora modesta. Nell'area dell'euro l'attività economica, pur continuando a espandersi, ha rallentato. L'inflazione si è mantenuta intorno al 2%, ma l'inflazione di fondo anche qui, stenta a rafforzarsi. (Banca d'Italia - Bollettino economico n° 4 2018)

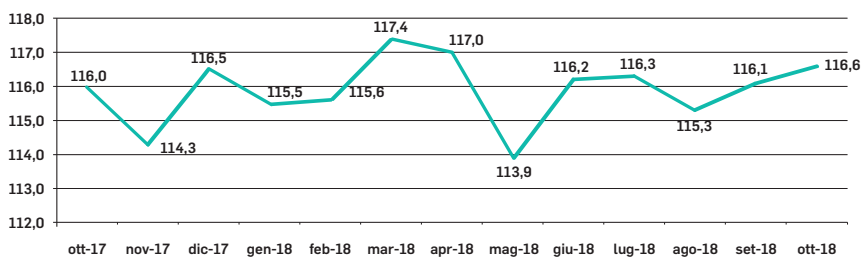


Fonte: Indice tendenziale NIC dei prezzi al consumo - elaborazione su dati Istat

## Positiva ma non stabile la fiducia dei consumatori

Il clima di fiducia dei consumatori continua ad oscillare, seppur sempre positivo e cioè superiore a 100, vivendo un'alternanza di piccola entità, tra riprese e frenate; da agosto 2018 a ottobre 2018 l'indice segna un leggero ma costante aumento.

Negli ultimi 12 mesi i giudizi dei consumatori sulla situazione economica del paese rallentano mentre sulla situazione economica personale migliorano. Pressoché stabili le aspettative sulla disoccupazione ma migliorano i giudizi sulla situazione economica della famiglia.



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

A questo riguardo vale la pena ricordare il roadshow “Tmall Partners European Tour” organizzato da **Alibaba Group**, in collaborazione con **GS1 Italy**, per incontrare le aziende italiane interessate a esportare in Cina sulle piattaforme del gruppo, cogliendone tutte le opportunità di business.

Tredici aziende cinesi, partner di Tmall e Tmall Global (i marketplace B2C di Alibaba che vendono online a oltre 488 milioni di cinesi) specializzate nell'apertura e nella gestione dei flagship store sulle piattaforme di Alibaba, hanno consentito a oltre 400 professionisti, attraverso una conferenza generale, 5 workshop specializzati e più di 600 incontri one to one, di conoscere meglio il mercato cinese e le opportunità offerte dalle piattaforme di Alibaba, facilitando la strategia e le operazioni di export delle eccellenze del Made in Italy.

L'iniziativa congiunta nasce dalla partnership tra **GS1 Italy** e Alibaba Italia nell'ambito del memorandum di intesa siglato tra GS1 e Alibaba Group, con cui la società cinese leader dell'e-commerce ha aderito agli standard GS1 e invitato le aziende proprietarie dei brand a fare altrettanto, per dare una “carta d'identità” unica e condivisa ai loro prodotti venduti online e condividerne le informazioni in maniera trasparente e sistematica.

 @GS1Italy

Nostro ospite @AlibabaGroup per la tappa italiana del roadshow “Tmall Partners European Tour”: 13 aziende cinesi e 150 aziende europee

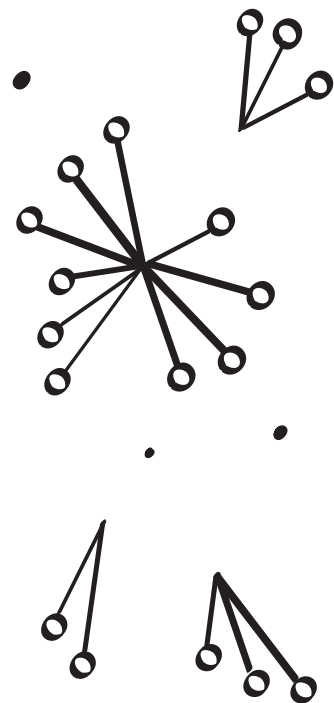
«Questa iniziativa è un passo concreto per promuovere la corretta identificazione e rintracciabilità dei prodotti in tutto il mondo» ha dichiarato **Bruno Aceto**, ceo di **GS1 Italy** «favorendo una gestione efficiente della supply chain e contrastando il fenomeno della contraffazione».

**Rodrigo Cipriani Foresio**, managing director Alibaba per il Sud Europa, ha commentato: «Siamo particolarmente soddisfatti della collaborazione strategica con GS1, nell'ambito della quale è nato il “Tmall Partners European Tour”. Sviluppata in circa 600 incontri, l'iniziativa ha collegato oltre 150 aziende italiane ed europee di ogni dimensione e settore con possibili trade partner, permettendo di illustrare le enormi potenzialità del mercato cinese e gli strumenti necessari alle imprese che desiderano esportare i propri prodotti, espandendo il proprio business sulle nostre piattaforme».

«C'è uno spazio eccezionale per le imprese che saranno in grado di distinguersi», afferma **Roberto Liscia**, presidente **Netcomm**. «La differenziazione è l'anima di questa digital revolution e i nuovi modelli emergenti stanno portando sul mercato prodotti e servizi che si caratterizzano per un'elevata personalizzazione. Si tratta di una grandissima opportunità anche per le imprese italiane, ricche di creatività, capaci di raccontare il prodotto e renderlo emozionale. È una grande opportunità per il retail italiano se ripensa a come servire il cliente sfruttando la rivoluzione tecnologica». Ma occorre anche in questo caso recuperare il tempo perso.

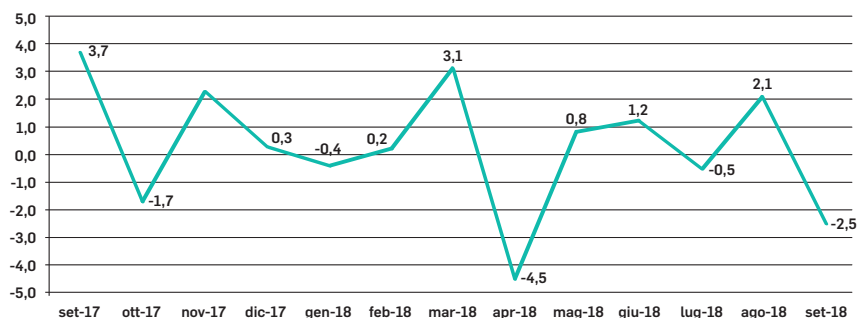
#### DALL'ECONOMIA ALLA SOCIETÀ

Tuttavia proprio il mercato globale apre una grande questione sociale all'interno dei paesi industrializzati dove acquistano sempre più spazio le istanze del passato (il neoprotezionismo commerciale e migratorio, la protesta anti-élite, vecchi e nuovi populismi) a fianco di minacce già conosciute e sempre più urgenti (la sovrappopolazione e i cambiamenti climatici). L'Italia, secondo l'ultimo **Rapporto Coop 2018**, è un caso emblematico: dopo quasi 5 anni, la sempre più lenta ripresa (+1,2% la variazione attesa del Pil nel 2018 contro 1,5% effettivo del 2017), va a vantaggio di pochi, non risolve le sorti della classe media e addirittura spinge ancora più in basso le condizioni delle famiglie in maggiore difficoltà.



## Complessivamente stabili le vendite al dettaglio

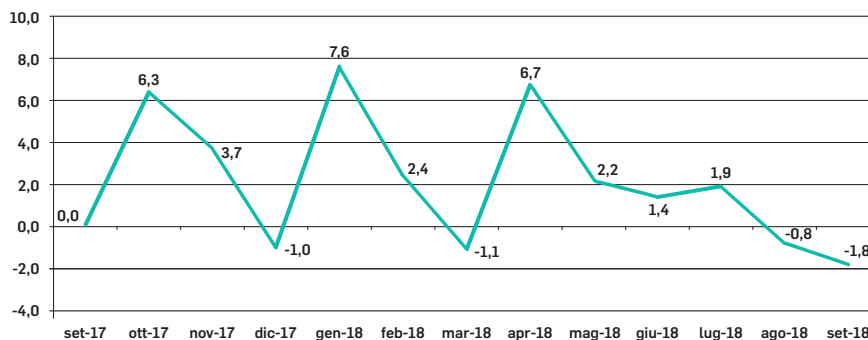
Nei primi nove mesi del 2018 le vendite in valore del commercio al dettaglio non aumentano, attestandosi a -0,1% rispetto allo stesso periodo del 2017 e si comprimono dello 0,7 a volume. Una variazione positiva si è registrata per i prodotti alimentari (+0,7%) mentre è pari a -0,7% per i non alimentari; risultano negativi i volumi per entrambi (rispettivamente -0,7% e -0,5%). La grande distribuzione registra complessivamente un trend delle vendite in valore pari a +0,8%. Nei primi nove mesi del 2018 i formati più performanti rispetto ai 12 mesi precedenti risultano i drugstore (+7,2%) e i discount (+2,8%). Pressoché stabili i risultati per i supermercati (+0,7%). Leggiamo invece una frenata nei superstore (-1,8%). Continua la flessione per gli ipermercati (-3,3%) (Fonte: IRI).



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

## Crescita più sostenuta per la produzione industriale

La media della produzione industriale nei primi nove mesi del 2018 è aumentata del 1,7% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Gli indici corretti per gli effetti di calendario registrano una ripresa tendenziale, pari a +1,5%, nei beni di consumo (beni durevoli -0,5% e beni non durevoli +2,0%) e del -1,1% nel comparto energia. Aumentano anche i beni strumentali (+3,9%) e i beni intermedi (+0,7%).



**Fonte:** Indice tendenziale della produzione industriale - elaborazione su dati Istat

**Nota:** Dati corretti per gli effetti di calendario

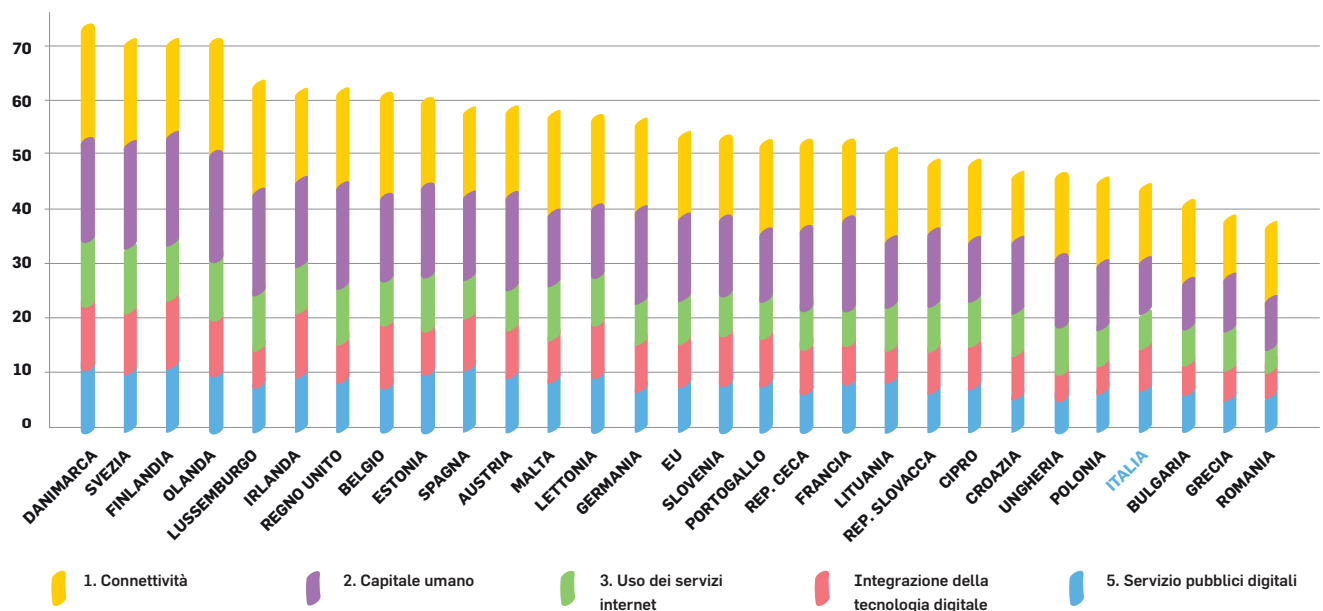
## Competitività digitale, l'Italia è indietro

I dati diffusi in primavera dalla **Commissione Europea** nell'ultimo indicatore **Desi** (Digital economy and society index), che riassume gli indicatori rilevanti sulla performance digitale dell'Europa e traccia l'evoluzione dei 28 Stati membri dell'UE nella competitività digitale, segnalano che l'Italia si posiziona al 25° posto. “Nel corso dell'ultimo anno – si legge nel documento – l'Italia ha fatto registrare nel complesso un miglioramento, pur se la sua posizione nella classifica Desi è rimasta invariata”.

“L'integrazione delle tecnologie digitali e i servizi pubblici digitali – prosegue il rapporto – rappresentano i principali catalizzatori del progresso digitale a livello nazionale.

Un altro segnale positivo è offerto dalle prestazioni in termini di copertura delle reti NGA (banda larga veloce), che appaiono in fase di recupero (dal 23esimo posto del 2016 al 13esimo del 2017). Come negli anni precedenti, la sfida principale è rappresentata dalla carenza di competenze digitali: benché il governo italiano abbia adottato alcuni provvedimenti al riguardo, si tratta di misure che appaiono ancora insufficienti. Le conseguenze risultano penalizzanti per la performance degli indicatori Desi sotto tutti e cinque gli aspetti considerati: diffusione della banda larga mobile, numero di utenti Internet, utilizzo di servizi online, attività di vendita online da parte delle PMI e numero di utenti e-government”.

### INDICE DI DIGITALIZZAZIONE DELL'ECONOMIA E DELLA SOCIETÀ - CLASSIFICA 2018



Fonte: Commissione Europea “Desi” 2018

In sostanza **chi è povero rimane tale**: il 62% degli italiani che si trova nel 20% inferiore nella distribuzione del reddito è tale anche dopo 4 anni, una percentuale superiore di 5,5 punti percentuali rispetto alla media dei 36 paesi Ocse.

Anche l'Istat nella quinta edizione del **Rapporto sul benessere equo e sostenibile** (riferito al 2016) offre una lettura del benessere nelle sue diverse dimensioni ponendo

Il  
  
 degli italiani  
 è nel 20% inferiore  
 nella distribuzione  
 del reddito

particolare attenzione agli aspetti territoriali e allo sviluppo di alcuni indicatori di benessere inseriti nei documenti di bilancio. E il quadro è in chiaroscuro.

Il miglioramento, registrato in molti ambiti del contesto socio-economico, ha avuto ampie ripercussioni sui diversi aspetti del benessere nel nostro paese. Tuttavia, la sua diffusione non ha interessato in maniera omogenea

tutte le fasce della popolazione e tutti i territori.

**L'evoluzione positiva del benessere** nel periodo recente è sostenuta da tre elementi:

- Il proseguimento del trend di crescita in alcuni domini (in totale sono dodici, frutto di 129 indicatori), quali ad esempio istruzione e formazione, caratterizzati dal costante miglioramento di alcuni indicatori come la quota di laureati e altri titoli terziari (30-34 anni).
- Il progresso degli indicatori più legati alle dinamiche del ciclo economico, come il tasso

di occupazione o il reddito disponibile.

- Il ritorno di segnali positivi, dopo alcuni anni, per alcuni aspetti importanti del benessere, come la qualità del lavoro e la soddisfazione per la vita.

Nel triennio 2014-2016 i domini istruzione e formazione, occupazione, politica e istituzioni, sicurezza (omicidi e reati predatori) mostrano un costante miglioramento. (VEDI FIGURA 3)



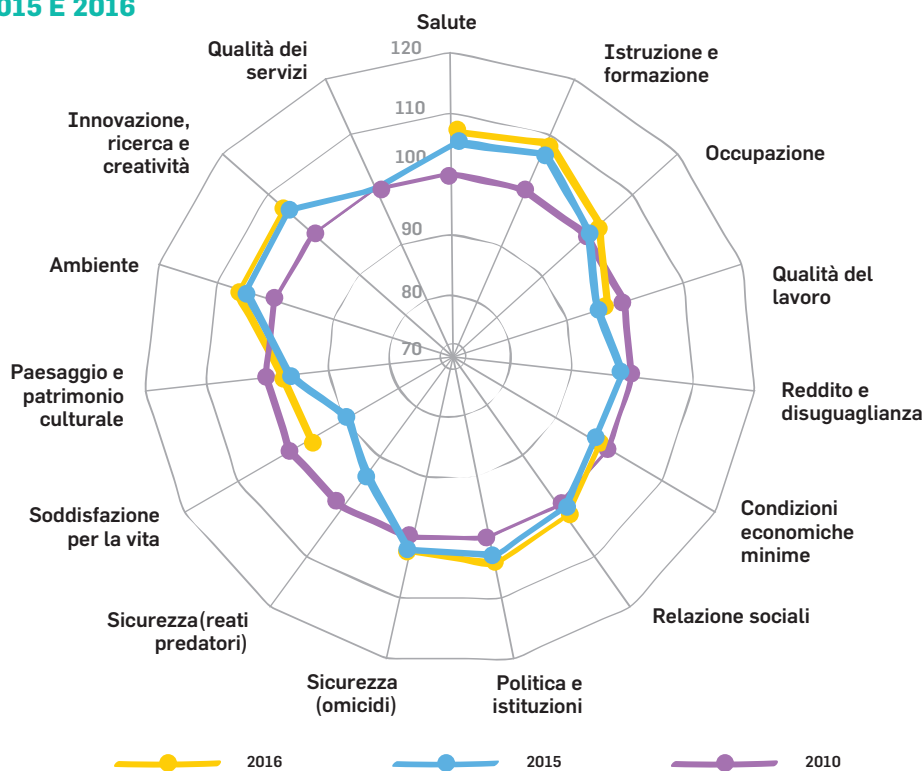
Tra i domini che hanno manifestato discontinuità nel trend di miglioramento è possibile distinguere due gruppi. Il primo - composto dai domini relativi a salute, ambiente, innovazione, ricerca e creatività - per il quale il processo di crescita è stato caratterizzato da circostanze specifiche che ne spiegano la discontinuità.

Il secondo gruppo - riferito a benessere economico (con riferimento all'indice composito condizioni economiche minime) e benessere soggettivo - per il quale, dopo il punto di minimo del biennio 2013-2014, nell'ultimo anno si è registrato un significativo incremento.

FIGURA 3

## INDICI DI BENESSERE COMPOSITI PER L'ITALIA

ANNI 2010, 2015 E 2016  
2010=100 (A)

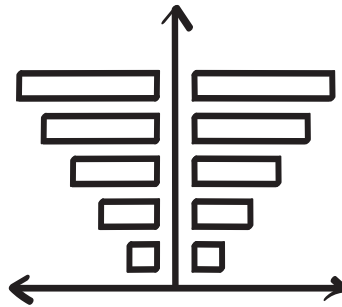


Fonte: Istat "BES" 2017

Nota: Per gli indici compositi di "Reddito e disuguaglianza", "Sicurezza (reati predatori)" e "Qualità dei servizi" l'ultimo aggiornamento è riferito al 2015

Per quanto riguarda i domini in recupero, nel 2016 l'indice composito del paesaggio e patrimonio culturale e quello relativo alla qualità del lavoro sono entrambi in miglioramento dopo l'andamento negativo degli anni precedenti.

Un peggioramento si registra per tre domini: relazioni sociali, qualità dei servizi e reddito e disuguaglianze. Per quest'ultimo, nonostante la significativa crescita del reddito disponibile delle famiglie e del loro potere d'acquisto, l'indicatore composito peggiora a causa dell'aumento delle disuguaglianze.



A livello territoriale si conferma anche nell'ultimo anno la presenza di divari strutturali tra Nord e Mezzogiorno, con il Centro più vicino al primo che al secondo in molte dimensioni.

Il rapporto segnala non solo il **divario dall'Europa in molti domini**, anche se migliorati nell'ultimo periodo considerato, ma il **permanere e l'aggravarsi di quello fra le diverse aree dell'Italia**.

#### LA QUESTIONE DEMOGRAFICA

Lo stesso Istituto di statistica negli indicatori demografici al primo gennaio 2018 fotografa lo

## Stili di vita e benessere, chi sale e chi scende

Gli indicatori sugli stili di vita nel 2016 secondo il **Rapporto Istat sul benessere equo e solidale** segnalano limitati miglioramenti sul fronte dell'alimentazione: aumenta il consumo di frutta e verdura (il 19,8% della popolazione ne consuma almeno 4 porzioni al giorno). Allo stesso tempo diminuisce la quota di popolazione sedentaria (39,4%). Rimane invece sostanzialmente stabile la diffusione di alcuni comportamenti a rischio (connessi all'insorgere di patologie nel medio/lungo periodo) come il consumo di alcol, il fumo e l'eccesso di peso. Per quest'ultimo aspetto, particolarmente rilevante specie quando il fenomeno si manifesta precocemente, si stima che il 25% dei bambini e ragazzi tra 6 e 17 anni sia obeso o in sovrappeso (dato medio 2015-2016), quota che sale al 35% se entrambi i genitori presentano eccesso di peso. Nel mercato del lavoro, dove aumenta il tasso di occupazione (61,6%) permangono sensibili differenze di genere. Il gap tra uomini e donne si riduce per quanto riguarda la permanenza in lavori instabili e la bassa retribuzione mentre si amplia per la quota di occupati sovraistruiti. Costante, ma in ulteriore divaricazione rispetto alla media UE, la quota di occupati in part-time involontario, che si colloca poco al di sotto del 12% e rimane particolarmente elevata tra le donne (19,1% contro 6,5% per gli uomini). Per la componente femminile segnali di difficoltà provengono anche dal rapporto tra il tasso di occupazione delle donne con figli piccoli e quello delle donne senza figli che, dopo cinque anni di aumento, torna a diminuire (da 78% a 76%) a seguito di una riduzione del tasso per le prime e di un aumento per le seconde. Quanto al benessere economico, crescono i redditi e le disugua-

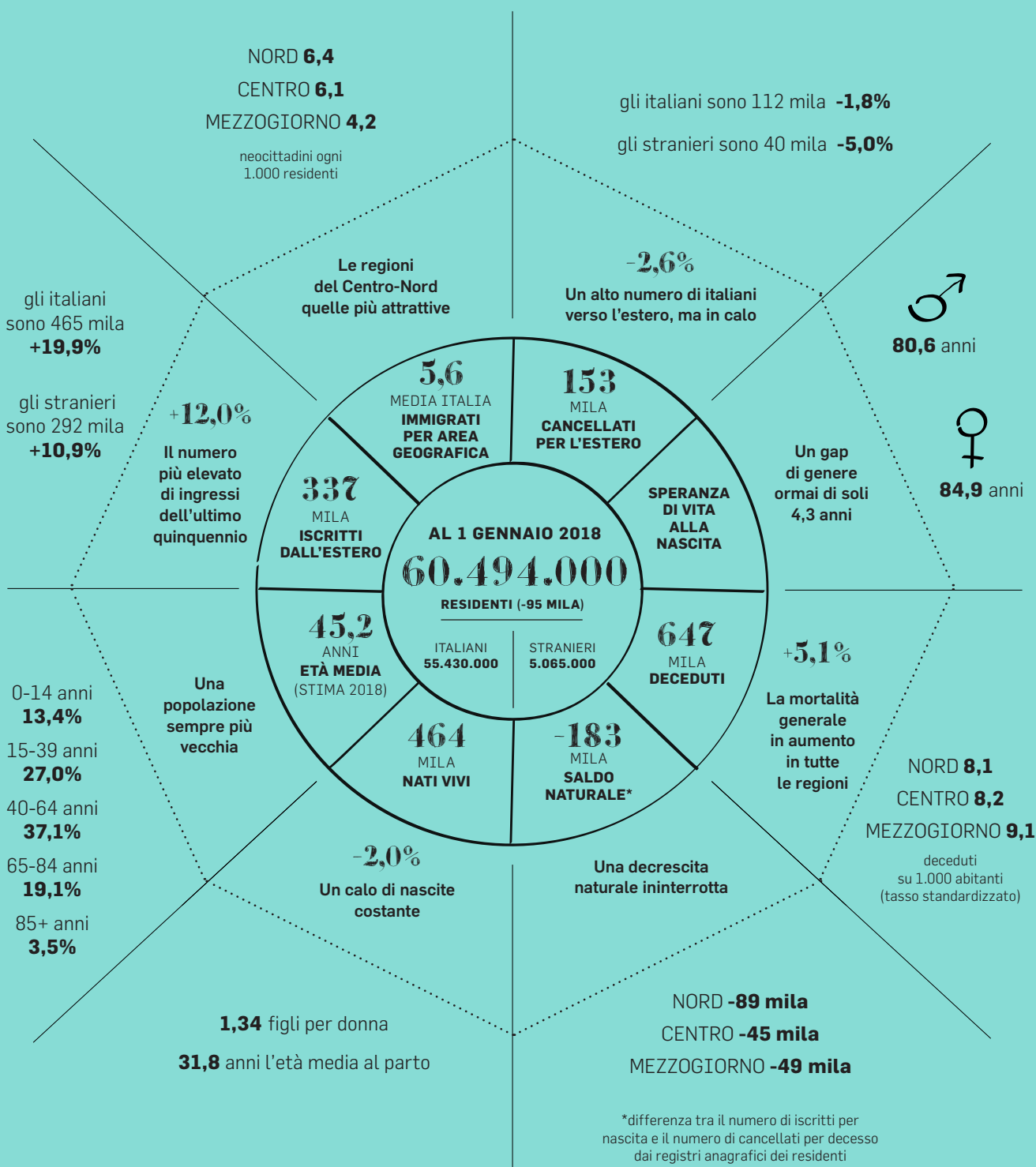
glianze, ma peggiorano le condizioni delle nuove generazioni. Nel 2016 continua ad aumentare il reddito disponibile delle famiglie consumatrici (+1,6% rispetto all'anno precedente); in termini pro capite, il reddito medio disponibile è pari a 18.191 euro. La disponibilità di dati sulla distribuzione del reddito al 2015 consente di rilevare un incremento più intenso per il quinto più ricco della popolazione, trainato dalla decisa crescita nella fascia alta dei redditi da lavoro autonomo, che avevano registrato ampie flessioni negli anni precedenti. Di conseguenza, è aumentata la disuguaglianza: il rapporto tra il reddito posseduto nel 2015 dal 20% della popolazione con i redditi più alti e il 20% con i redditi più bassi è salito a 6,3 dal 5,8 registrato nel 2014.

La capacità dell'Italia di favorire prospettive di occupazione altamente qualificata per i laureati italiani continua a mostrare segnali decisamente negativi, soprattutto per il Mezzogiorno. Nel 2016 circa 16mila laureati italiani tra i 25 e i 39 anni hanno lasciato il nostro paese e poco più di 5mila sono rientrati, confermando il trend negativo del tasso di migratorietà dei giovani laureati registrato negli ultimi anni (-4,5 per 1.000 nel 2016; -4,2 nel 2015; -2,4 nel 2012).

Le differenze territoriali confermano lo svantaggio di buona parte delle regioni del Mezzogiorno per quanto riguarda la spesa in R&S, l'occupazione in professioni culturali e creative e la mobilità dei laureati. Nel 2016 la quota più elevata di professioni culturali e creative è concentrata in alcune regioni del Centro (3,6% nel Lazio e 3,4% in Toscana) mentre nel Mezzogiorno si registra un valore medio (1,9%) ampiamente sotto la media nazionale (2,6%).

# INDICI DEMOGRAFICI

## STIME PER L'ANNO 2017



Dove non indicato diversamente, i dati sono riferiti al 2017 e le variazioni sono sul 2016

Fonte: Istat "Indicatori demografici" 2017



stato di un paese con una popolazione in leggera diminuzione, con le nascite al minimo storico e un **aumento dell'età media** che supera i 45 anni: il 22,6% della popolazione ha un'età superiore o uguale ai 65 anni, il 64,1% ha un'età compresa tra 15 e 64 anni mentre solo il 13,4% ha meno di 15 anni.

Nel 2017 le nascite sono state 464 mila, nuovo minimo storico e il 2% in meno rispetto al 2016, quando se ne ebbero 473 mila, mentre i 647 mila decessi sono 31 mila in più del 2016 (+5,1%). In tal modo il saldo naturale nel 2017 è negativo (-183 mila) e registra un minimo storico.

**La crisi delle nascite** appare come un vero e proprio macigno sul futuro dell'Italia. «La fecondità oscilla in Europa da valori attorno ai due figli in media per donna a valori poco sopra un

figlio. Quando rimane persistentemente bassa (più vicina a uno che a due figli), il calo delle nascite diventa progressivamente riduzione nelle età giovanili e successivamente erosione della popolazione al centro della vita attiva (asse portante della crescita economica e della sostenibilità del sistema di welfare)», annota **Alessandro Rosina**, ordinario di demografia all'**Università Cattolica** di Milano.

-2%

le nascite nel 2017

Mettendo a confronto Francia e Italia, dove i livelli di longevità e di preferenze riproduttive sono simili, Rosina riscontra dinamiche molto diverse sulla fecondità realizzata,

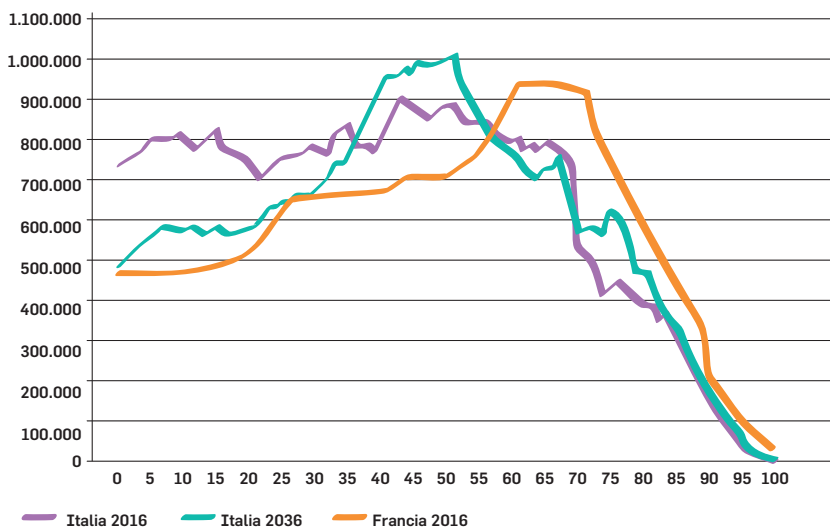
nel senso che sia francesi sia italiani partono con lo stesso numero di figli desiderati, ma i primi riescono a raggiungere l'obiettivo, i secondi rivedono le proprie scelte al ribasso, con la conseguenza che gli italiani hanno in media il primo figlio dopo i 30 anni, cioè quando i francesi stanno in media per avere già il secondo e che il nostro tasso di fecondità totale (pari a 1,34) è circa un terzo sotto il loro (1,96). (VEDI FIGURA 4)

Che cosa indica il confronto? «Che i maggiori squilibri demografici tra i due paesi – spiega il demografo – sono da ricondurre soprattutto alle diverse dinamiche della natalità (che ci portano ad avere oltre 6 milioni di under 35 in meno) e che i più bassi valori italiani non sono da imputare a un più basso desiderio di formare una famiglia con figli. Gli squilibri a livello di popolazione stanno, quindi, soprattutto nella differenza tra quanto si vorrebbe realizzare e quello che effettivamente si riesce a fare nei progetti di vita individuali. E quella differenza è lo spazio di azione delle politiche, carenti e occasionali in Italia e ben mirate e solide in Francia. Insomma il divario nasce da un approccio culturale, a monte, con opportuni strumenti a sostegno delle scelte individuali e di coppia, nel mezzo, da cui derivano i comportamenti riproduttivi, a valle.

Sulle differenze a valle abbiamo già detto. L'approccio diverso a monte ha a che fare con l'idea, più presente in Italia, che i figli siano un costo privato dei genitori, contro la convinzione, più consolidata in Francia, che le nuove generazioni siano un bene collettivo su cui investire in modo solido a vantaggio di tutto il paese. Coerentemente, il sistema di tassazione francese rende meno gravosi i costi dell'allevamento di un figlio.

FIGURA 4

## POPOLAZIONE PER ETÀ - ITALIA E FRANCIA PREVISIONI ITALIA 2036



Fonte: Istat scenario mediano, base 2016

Il loro “quoziente familiare”, in particolare, consente di calcolare l'imposta non solo in relazione al reddito complessivo, ma anche in funzione delle persone a carico di quel reddito.

Il sostegno sul versante economico alle famiglie con figli risulta

nel complesso più generoso, mentre in Italia risulta più debole e più frammentato (una selva di assegni, detrazioni, bonus) e alla fine anche più inefficiente e iniquo, ovvero meno in grado di aiutare davvero le famiglie e ridurre le diseguaglianze di par-tenza».

Figli: costo privato dei genitori o bene collettivo?

L'OPINIONE

## Un impegno per rendere più solido il futuro



**A** sostegno della natalità, oltre agli aiuti monetari – che vanno soprattutto razionalizzati e meglio mirati – la differenza con gli altri paesi con fecondità meno sofferente, la fanno i servizi.

Quello che va potenziato sono soprattutto strumenti che mettono demografia ed economia in relazione virtuosa tra di loro, grazie a un welfare attivo che aiuti a riconnettere lavoro e scelte di vita. In particolare, la carenza di politiche attive (a cominciare da servizi per l'impiego efficienti) contribuisce a far scivolare molti giovani nella condizione di Neet (o a mal collocarsi nel mondo del lavoro), con il conseguente rinvio dell'autonomia dai genitori e della formazione di una propria famiglia. Non è un caso se siamo uno dei paesi con maggior crollo della fecondità under 30 e maggior rinvio del primo figlio. Quando poi arriva il primogenito, le coppie italiane si scontrano con carenti politiche di conciliazione tra lavoro e famiglia, in particolare con un meno diffuso e meno accessibile (per costi e orari) sistema di servizi per l'infanzia (il tasso di copertura italiano è la metà di quello francese). Non vale solo per il lavoro dipendente, come confermano le richieste di “Donne Impresa” di Confartigianato.

Misure di questo tipo dovrebbero diventare la priorità non solo per la denatalità, ma anche per ridurre le disuguaglianze e per una più solida crescita del paese. Consentono, infatti, ai cittadini di realizzare meglio i propri obiettivi di vita e alle famiglie con figli di proteggersi dal rischio di povertà. Ma aiutano anche a contenere gli effetti dell'invecchiamento della popolazione, a renderne più sostenibili i costi e a rafforzare la crescita economica aumentando la platea (in particolare nuove generazioni e donne) di chi è attivo e produce ricchezza nel paese.

Ma per andare in questa direzione ci vuole coraggio, che è quello di non promettere nessun euro in più alle pensioni (semmai rendere al suo interno la spesa più efficiente ed equa) e investire tutto quello che serve per rendere più solido il paese con le nuove generazioni. C'è qualche forza politica pronta a prendersi questo impegno?

**Alessandro Rosina**  
demografo Università Cattolica di Milano

*\*tratto da Lavoce.info*

**CONSUMI STRATEGICI**

Da simili premesse arrivano dati non confortanti sui consumi. L'Italia resta il fanalino di coda in Europa, osserva il "Rapporto Coop", con una riduzione dei consumi delle famiglie nel 2017 rispetto al 2010 di oltre il 2% (-2,2%) a fronte di un solido +12,7% tedesco, di un +10,2% francese e di una sostanziale stabilità spagnola (0,1%).



-2,2%

la riduzione dei consumi nel 2017 sul 2010

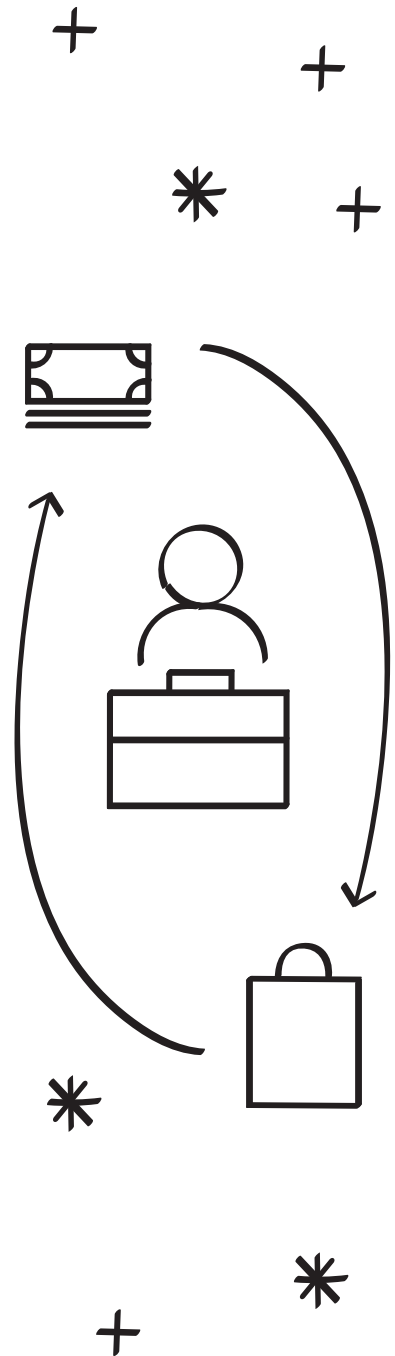


E anche nell'ultimo anno il dato italiano (+0,7%) è il più basso tra le grandi economie europee. Le famiglie benestanti spendono 4 volte di più rispetto a quelle con bassa capacità di spesa e tra una famiglia trentina e una calabrese il differenziale all'anno è pari a 17 mila euro.

Secondo Sutter, c'è bisogno di **mettere al centro l'occupazione** che per le persone significa dignità, reddito, benessere, fiducia nel futuro. Su scala più ampia, a livello europeo la necessità di una svolta in direzione della competitività è confermata da una dinamica che è sotto gli occhi di tutti. L'attenzione dei governi è stata finora rivolta prevalentemente alle manovre finanziarie da discutere con Bruxelles, non sulle strategie da adottare, anche a livello comunitario per far fronte ai grandi cambiamenti in atto a livello mondiale.

«Perché le imprese siano stimolate a investire – afferma Sutter – abbiamo bisogno di stabilità politica e di accelerare sulla strada delle riforme. L'elenco delle cose da fare è quello che conosciamo: ridurre la burocrazia, migliorare il funzionamento della giustizia, favorire la concorrenza, abbassare la pressione fiscale, migliorare il sistema educativo.

Abbiamo bisogno di una **politica economica che crei condizioni favorevoli all'attività produttiva**, tenga conto del ruolo strategico dei consumi per il paese e introduca provvedimenti capaci di restituire dinamicità a una domanda dall'andamento ancora troppo debole e discontinuo». ■



# Largo consumo e industria del commercio

Il sistema delle imprese del largo consumo è un settore fondamentale per l'economia italiana e per il sistema paese. Eppure, come insegna la vicenda delle chiusure domenicali o quella dell'aumento dell'Iva, si tende a non considerarne la complessità. Da tempo ci pensano invece le stesse imprese che, per migliorare l'efficienza dei processi e l'efficacia delle azioni a favore dei consumatori, adottano regole condivise.

**P**iù di 30 mila imprese fanno riferimento al largo consumo. Sviluppano il 22% della produzione industriale, il 24% del valore aggiunto, il 24% dell'occupazione complessiva, il 5% del prodotto interno lordo. «Siamo una componente significativa dell'economia reale - afferma Aldo Sutter, presidente di Ibc, all'assemblea annuale - e abbiamo conservato la nostra vocazione manifatturiera. Di fronte alle sfide della globalizzazione non ci siamo tirati indietro».

E aggiunge: «Il sistema di imprese del largo consumo costituisce **un macrosettore strategico per l'economia nazionale.**

I dati della nostra anagrafica dicono che siamo stati protagonisti di una selezione delle imprese da cui usciamo rafforzati. Le industrie dei beni di consumo che presentavano

Il largo consumo vale il

22%

della produzione industriale

 @GS1Italy

Efficienza di filiera al primo posto.  
L'opinione di @AldoSutter

problemi oggettivi di competitività sono state espulse dal mercato, mentre quelle che hanno mostrato di saper intercettare le nuove tendenze e rispondere all'evoluzione della domanda hanno registrato tassi di crescita importanti nelle esportazioni e sul mercato interno.

È confortante osservare che soprattutto nelle piccole e medie imprese, cioè nell'ossatura della nostra base associativa, la ripresa prende consistenza. Certo non si sono ancora recuperati i livelli di redditività pre-crisi, ma la crescita, lo dicono i recenti dati diffusi anche da Istat, vede un nuovo ciclo di investimenti che produrrà risultati nei prossimi anni. Sono risultati importanti, anche se non omogenei in tutti i settori, soprattutto se consideriamo il numero ancora limitato di imprese pienamente internazionalizzate e le **condizioni di contesto meno favorevoli di quelle in cui operano i competitor.** Penso, per esempio, alla cronica **carenza di infrastrutture**, che secondo un'indagine di **PricewaterhouseCoopers** per Ibc è al primo posto fra le problematiche segnalate dalle nostre imprese, ma anche al costo del lavoro o dell'energia.

Per tutti questi motivi – continua Sutter – è fondamentale **sterilizzare l'aumento dell'Iva** previsto dal 2019. Osserviamo con soddisfazione che le associazioni dell'Industria dei beni di consumo e quelle della Distribuzione condividono questo nostro orientamento. Se l'incremento dovesse verificarsi, avremmo svantaggi netti per i consumi e per il reddito disponibile delle famiglie, senza peraltro garantire il gettito atteso».

#### PERCHÉ NON BISOGNA AUMENTARE L'IVA

Le clausole di salvaguardia, prese per evitare di dover aumentare l'Iva salvaguardando, appunto, i vincoli UE di bilancio dalle spese previste, incombono da diversi anni come una vera e propria spada di Damocle sul sistema economico italiano. Nonostante le reiterate rassicurazioni da parte del Governo di non volere aumentare l'imposta, le note vicende della legge di bilancio e il muro contro muro con le istituzioni europee non fanno dormire

sonni tranquilli alle imprese del largo consumo e ai cittadini italiani. Per il 2019 la clausola, rivista con la legge di bilancio per il 2018, prevede l'incremento all'11,5% dell'aliquota ridotta (attualmente al 10%) e al 24,2% dell'aliquota ordinaria (attualmente al 22%). Per evitare gli aumenti, secondo le stime attualmente contenute nei documenti di finanza pubblica, servirebbero circa 12 miliardi. Ma l'aumento dell'Iva porterebbe i risultati sperati di maggiori entrate?

# 12

miliardi di euro necessari per evitare l'aumento dell'Iva

Non propriamente, secondo l'analisi dell'economista **Alessandro Santoro**: «Se analizzata da un punto di vista microeconomico – afferma – la decisione di **non far scattare gli aumenti appare opportuna**. In ambito internazionale, l'efficienza dell'Iva viene misurata dalla capacità di ridurre due divari: il compliance gap e il policy gap. Il primo indica il gettito perso a causa dell'evasione, il secondo indica il gettito perso a causa dell'applicazione delle aliquote ridotte e delle esenzioni. Entrambi in Italia si collocano, se correttamente calcolati, intorno al 30% nel 2014. L'attuazione della clausola non ridurrebbe il policy gap e, peggio, aumenterebbe presumibilmente il compliance gap, ovvero l'evasione.

Per comprenderlo, nella **FIGURA 1** vengono riportati i compliance gap stimati, per la prima volta, per ciascuna delle tre aliquote (super-ridotta, ridotta e ordinaria) per il periodo 2009-2014.

La tabella indica due cose. Primo, l'evasione è più elevata per le transazioni tassate alle aliquote superiori, e in particolare all'aliquota ordinaria. Secondo, nei periodi successivi agli aumenti dell'aliquota ordinaria (che è stata portata nel settembre del 2011 dal 20 al 21% e nell'ottobre del 2013 dal 21 al 22%) il compliance gap sulle relative transazioni è tendenzialmente aumentato.

Questa tendenza è contraria a quella che si evidenzia nello stesso periodo per il gap sulle transazioni con aliquota al 10%, la cui base per ampiezza e tipologia è più confrontabile con quella tassata all'aliquota ordinaria. La differenza di tendenze potrebbe dipendere dal fatto che, a parità di altri fattori, la

FIGURA 1

## COMPLIANCE GAP PER TRE ALIQUOTE IVA

ANNI	GAP IVA ALIQUOTA SUPER RIDOTTA	GAP IVA ALIQUOTA RIDOTTA	GAP IVA ALIQUOTA ORDINARIA
2009	11,8%	27,8%	30,5%
2010	9,5%	26,5%	29,8%
2011	9,2%	27,1%	31,4%
2012	10,6%	24,9%	32,2%
2013	8,7%	24,9%	32,1%
2014	12,4%	21,1%	33,1%

**Fonte:** Elena D'Agosto e Alessandro Santoro "Clausola di salvaguardia: impatti sull'evasione dell'Iva e sul gettito" in "La finanza pubblica italiana. Rapporto 2018"

propensione all'evasione è tendenzialmente diminuita a seguito dell'introduzione, nel 2010, della stretta sulle compensazioni che l'ha resa meno conveniente, ma, per le transazioni ad aliquota ordinaria, l'effetto è stato controbilanciato e superato dalla **maggiore propensione all'evasione a seguito dell'aumento dell'aliquota.**

Quest'ultima osservazione fa nascere dubbi sul fatto che l'obiettivo di gettito previsto possa essere effettivamente raggiunto con l'attuazione della clausola:

se si verificasse un incremento della propensione all'evasione come quello riscontrato tra il 2012 e il 2014, il gettito potrebbe essere inferiore di quasi 3 miliardi rispetto a quello previsto nei documenti di finanza pubblica».

#### INDUSTRIA DEL COMMERCIO

Alle parole di Aldo Sutter fanno riscontro quelle di **Giorgio Santambrogio**, presidente di **ADM, Associazione Distribuzione Moderna**, che, illustrando i risultati della marca del distributore (MDD) nel suo processo di trasformazione in marca,

afferma: «Oggi possiamo dire che la GDO può a buon diritto essere ritenuta una vera e propria industria del commercio. Siamo un'industria sana, che dà valore aggiunto, ha un'elevata potenzialità occupazionale, rappresentiamo un settore fondamentale per il sistema paese».



#### L'OPINIONE

## L'alternativa di una nuova unica aliquota Iva è praticabile?



**C**he cosa comporta l'idea, alternativa all'aumento dell'Iva, di mantenere l'aliquota al 4% e di introdurre una nuova aliquota unica tra quelle attuali del 10 e del 22%. L'aspetto cruciale riguarda ovviamente il suo livello. Se l'obiettivo fosse semplicemente di aumentare l'efficienza dell'Iva, bisognerebbe fissarla a un livello di poco superiore al 10%.

Tuttavia, è necessario tenere conto delle esigenze di finanza pubblica. La base imponibile dichiarata oggi tassata al 10% vale circa 230 miliardi, mentre quella tassata al 22% vale circa 315 miliardi. Ne segue che, a comportamenti fiscali invariati, l'aliquota intermedia dovrebbe essere portata a circa il 17% per avere la parità di gettito. Per ottenere un aumento di gettito di 11 miliardi, simile a quello previsto dalla clausola di salvaguardia, sempre a comportamenti fiscali invariati, l'aliquota dovrebbe essere portata al 19%. Ovviamente, i comportamenti fiscali, e in particolare la propensione all'evasione, potrebbero variare. Tuttavia, in questo caso, la maggior propensione all'evasione delle transazioni tassate con aliquota ridotta potrebbe essere compensata dalla minore propensione a

evadere quelle tassate con aliquota ordinaria. Infine, bisogna tenere conto degli aspetti redistributivi: un forte incremento dell'aliquota ridotta andrebbe a colpire anche beni (alcuni cibi, i consumi energetici) molto consumati da famiglie a basso reddito. Quali che siano le scelte sulle aliquote, per aumentare l'efficienza nell'amministrazione dell'Iva sarà poi fondamentale che il Governo metta l'amministrazione finanziaria in grado di sfruttare l'enorme patrimonio informativo che sarà acquisito con la trasmissione elettronica delle fatture, ed eventualmente di ampliare l'obbligo di trasmissione elettronica dei corrispettivi. Questa mole di informazioni potrebbe consentire di individuare alcune forme di evasione nelle transazioni tra imprese (business-to-business) e quindi, a cascata, in quelle tra imprese e consumatori (business-to-consumer) permettendo, così, un notevole recupero di efficienza e di gettito.

**Alessandro Santoro**  
economista Università Milano Bicocca

## MARCA DEL DISTRIBUTORE IN SINTESI

# 10.025

miliardi di euro

le vendite di MDD nel 2017  
(+266 mln)

# 18,7%

la quota di mercato (+0,1%)  
ma... nel discount è  
**57% (+3,1%)**



... e l'ipermercato è fermo

# 15,6%

la quota di mercato  
= al 2016

**-0,9%**  
le vendite a valore



al Sud la crescita maggiore:

**+4,1%**,  
per una quota di mercato  
del **13,1%**



# 2

miliardi di euro  
i risparmi conseguiti  
dai consumatori

i segmenti che crescono  
di più a valore:



premium **+17,9%**



bio-eco **+10,5%**



funzionale **+10,2%**

# 88,6

l'indice di prezzo (+0,5%)  
(fatto **100** il mercato)

Meno promozioni in tutti i canali

Aumentano le referenze

**+5,5%** negli iper  
**+10%** nei super  
**+7,8%** nel lsp  
**+9,5%** nei discount.

# 377

milioni di euro  
le vendite incrementali  
delle nuove referenze

A dare forza a queste affermazioni ci pensa **Valerio De Molli**, managing partner e ceo di **The European House-Ambrosetti**, che ha sviluppato un ponderoso rapporto al riguardo, adottando per la marca del distributore il **modello di analisi dei "quattro capitali"** lungo le quattro dimensioni chiave: economica, sociale, ambientale e cognitiva.

- **Valore economico:** oltre al fatturato triplicato nel periodo 2003-2016 rispetto a una crescita del 20% dell'industria alimentare, l'altro elemento caratterizzante è il fatto che la marca del distributore genera un valore esteso (come sommatoria del valore aggiunto diretto, indiretto e indotto) di 10,2 miliardi.

# 10,2

miliardi  
il valore esteso  
generato dalla MDD

Questa crescita è collegabile alla svolta strategica compiuta con il passaggio da una produzione me too alla diversificazione con tipologie di prodotto innovative e a maggiore valore aggiunto. Per quanto riguarda il sostegno alla filiera di fornitura, il 91,5% delle 1.500 imprese copacker sono italiane e il 76% sono piccole e medie imprese con le quali si instaurano relazioni di fornitura di medio-lungo periodo (il 50% da oltre 8 anni).

Il  
76%

delle imprese  
copacker sono PMI

«Nonostante negli ultimi tempi la GDO sia stata maltrattata – commenta **Marco Pedroni**, presidente di **Coop Italia** – chi ha puntato sulla MDD dà un contributo importante al paese nel far crescere altri soggetti economici con rapporti più stabili e duraturi delle normali relazioni di fornitura».

- **Dimensione sociale della MDD:** i punti fondamentali riguardano l'occupazione lungo la filiera – 60 mila occupati diretti, 113 mila indiretti e 205 mila estesi, favorendo l'occupazione femminile (il 62% del totale contro una media italiana del 42%) e giovanile (il 18% contro il 12%) con il 90% dei contratti a tempo indeterminato (contro il 65% della media italiana) – oltre all'impegno nelle iniziative di corporate social responsibility, all'attenzione verso la qualità e il prezzo, alla certificazione e alla sicurezza alimentare.

Il  
90%

dei contratti di  
lavoro sono a tempo  
indeterminato

- **Valore ambientale:** i punti vendita della GDO dal 2005 al 2016 hanno ridotto del 30% il consumo di energia elettrica, con un risparmio di 190 milioni di euro e di oltre un miliardo di tonnellate di CO<sub>2</sub>. Nel 2016 la GDO ha consumato 112 milioni di litri di acqua in meno rispetto all'anno precedente ed è crescente il suo contributo verso l'economia circolare.

1

miliardo  
di tonnellate di CO<sub>2</sub>  
risparmiate dai punti  
vendita della GDO

- **Dimensione cognitiva:** in questo ambito De Molli segnala la concentrazione della MDD sui prodotti innovativi e premium arrivando prima della marca industriale a innovare l'offerta per rispondere ai nuovi stili di consumo e ai principi di benessere e salute.

#### CHIUDERE LA DOMENICA. PERCHÉ MAI?

In questo contesto in cui vi è una saldatura tra sistema del consumo e cittadini-consumatori, uno dei temi chiave del dibattito si sposta su un'altra questione latente da tempo che schiera due fazioni fortemente opposte: la chiusura domenicale dei negozi e delle

attività commerciali. Secondo il giurista **Pietro Ichino**, «il valore del tempo libero può variare, e molto, a seconda della sua collocazione nell'arco della giornata, della settimana o dell'anno. Essere liberi dal lavoro di domenica, per esempio, significa godere del riposo settimanale nel giorno in cui anche la maggioranza degli altri individui ne godono, quindi poter fare una gita con i propri familiari o amici, poter andare alla partita, o comunque potersi incontrare più facilmente con coloro con cui si intrattengono rapporti diversi da quelli di lavoro».

È giusto che l'ordinamento statale si faccia carico di questo interesse diffuso, si chiede Ichino? La risposta è negativa per almeno nove buoni motivi, che sconsigliano una limitazione rigida del lavoro domenicale nel commercio come preannunciato dal ministro del Lavoro **Luigi Di Maio**.

«Invece di procedere con limitazioni rigide e divieti – sostiene Ichino – l'ordinamento statale dovrebbe tendere a favorire la libertà effettiva di scelta del proprio giorno di riposo da parte dei lavoratori, in un mercato del lavoro maturo e moderno, quindi fortemente pluralistico, capace di offrire anche modelli di organizzazione del tempo di lavoro alternativi rispetto a quello prevalente». Per lo studioso, d'altronde, lo strumento per regolare materie come questa esiste ed è l'autonomia collettiva e individuale. Al legislatore spetta eliminare ciò che la ostacola.

 @cupmar

Novi motivi per non chiudere i negozi di domenica.  
L'Opinione di Pietro Ichino #chiusuredomenicali



## Nove argomenti contro le chiusure domenicali obbligatorie

Il giurista Pietro Ichino individua nove buone ragioni contrarie alla chiusura per legge delle attività commerciali la domenica. Che sintetizza in questo modo.

1. Per consentire alla maggioranza che non lavora la domenica di godere appieno di questa giornata è indispensabile che ci sia qualcun altro che di domenica lavora nei trasporti, nella ristorazione, nella Distribuzione dei beni di uso e consumo quotidiano, nei settori dello spettacolo e dell'intrattenimento, nei servizi turistici; oltre che, come sempre e come è ovvio, nei servizi medici, di ordine pubblico, elettricità, gas, acqua, e così via.
2. Nessuno sarebbe in grado di spiegare perché debba essere vietato o limitato per legge il lavoro nel settore della Distribuzione dei beni al consumo e non in quello dei trasporti, della ristorazione, o degli spettacoli. E le differenze di trattamento non ragionevolmente spiegabili sono vietate dalla nostra Costituzione.
3. L'Italia è un paese a forte vocazione turistica; su tutto il suo territorio affluiscono ogni anno molte decine di milioni di stranieri e il turismo ha notoriamente nel fine settimana il suo momento di punta. Vietare o limitare la vendita dei beni di consumo la domenica sarebbe un autogol proprio in un settore di importanza cruciale per la nostra economia.
4. Poiché l'Italia non attira turisti soltanto a Roma Firenze e Venezia, ma in ogni sua parte, sarebbe impossibile giustificare che – come proposto da uno dei partiti che compongono la maggioranza – solo alcune città e non altre siano esentate dalla limitazione del commercio domenicale.
5. Tutti sanno che nel fine settimana gli esercizi commerciali vendono normalmente il doppio o il triplo di quel che vendono negli altri giorni e che l'apertura nel fine settimana fa aumentare l'occupazione nel settore della Distribuzione. Ogni limitazione del lavoro domenicale produrrebbe una perdita rilevante di occupazione.
6. È comunque dimostrato che l'apertura domenicale favorisce l'aumento globale dei consumi, che si traduce in aumento della domanda aggregata, quindi indirettamente ancora in aumento dell'occupazione. In questo momento, in cui l'Italia sta lottando per rafforzare il proprio esangue tasso di crescita, ogni aumento della domanda deve essere favorito, non certo ostacolato.
7. Intorno ai grandi centri commerciali, che tipicamente lavorano soprattutto di sabato e domenica, fioriscono altri servizi di varia natura, dalla ristorazione all'assistenza medica, dall'intrattenimento per bambini allo spettacolo e ai concerti; tutto questo "indotto", che oltretutto aumenta il valore del riposo domenicale della maggioranza della popolazione, verrebbe penalizzato dal divieto di lavoro domenicale nei centri commerciali.
8. Vietare o limitare la distribuzione alla domenica significherebbe spostare una fetta rilevante della nostra domanda di beni di consumo a vantaggio delle grandi piattaforme che li offrono via Internet; e che non chiudono certo la domenica.
9. Non per tutti è la domenica il giorno migliore nel quale godere del riposo settimanale. Perché mai nel settore del commercio dovremmo ostacolare il lavoro domenicale di chi per ragioni religiose preferisce riposare al sabato o al venerdì, oppure di chi preferisce riposare in un giorno diverso perché non ama né la partita di calcio né le code autostradali della domenica?

### UNA FILIERA ANCORA TROPPO COSTOSA

Non sono solo gli eventi esterni, però, a mettere pressione al sistema delle imprese del largo consumo. A pesare è una filiera ancora troppo costosa. Migliorare l'efficienza e l'efficacia operativa delle relazioni tra Industria e Distribuzione diventa prioritario.

«Come possiamo garantire al 100% la qualità del prodotto al consumatore senza **tracciabilità?** Come possiamo incidere sulla **sostenibilità ambientale** e sui costi del nostro sistema logistico senza **standard** di analisi del sistema stesso? E come possiamo **ridurre i costi** delle transazioni

e degli errori, se tutti insieme produttori, distributori e operatori logistici, non utilizziamo un **linguaggio comune?** Ancora, come possiamo ridurre gli **sprechi alimentari?**», si chiede il presidente di **GS1 Italy Alberto Frausin**.

Per la risposta, Frausin adotta la metafora della catena di trasmissione: «La catena opera in una complessità sempre crescente, un ecosistema fatto di nuovi player, nuove modalità di operare, nuovi linguaggi all'interno, del quale le nostre aziende lottano per garantirsi un'esistenza di successo. Non esiste infatti alcuna innovazione che possa operare con successo fuori dal sistema: GS1 è la catena

che consente a tutti di essere parte attiva di questo sistema e possiede gli strumenti per fornire le risposte sia in termini di efficacia sia di efficienza, perché agisce come unica catena di trasmissione del settore del largo consumo. A patto però di coinvolgere proprio tutto il settore».

Frausin:  
«Nessuna  
innovazione ha  
successo fuori  
dal sistema»

L'OPINIONE

## I contratti di settore regolano il lavoro domenicale



**P**er regolare materie nelle quale non sono in gioco valori assoluti come la vita o la salute delle persone, e gli interessi meritevoli di tutela sono numerosi e non omogenei, come è il caso degli orari delle attività commerciali, disponiamo di uno strumento sofisticato e molto più appropriato del rozzo divieto legislativo drastico, o dell'imposizione di turni rigidi gestiti burocraticamente: l'autonomia collettiva e individuale.

Invece di affrontare il problema a colpi d'accetta, l'ordinamento statale dovrebbe proporsi di promuovere il pluralismo dei modelli di organizzazione del tempo di lavoro e la libertà effettiva di scelta tra di essi da parte delle imprese e dei lavoratori.

Quest'ultima è spesso sacrificata da inerzie burocratiche tipiche anche delle organizzazioni aziendali di grandi dimensioni; ed è proprio per promuovere questa libertà, compatibilmente con le esigenze organizzative delle imprese, che la legge potrebbe utilmente intervenire, risolvendo anche alcuni problemi nati da orientamenti giurisprudenziali assai discutibili, come quello recente della Corte di cassazione che ha negato validità alle disposizioni collettive in materia di lavoro nelle festività infrasettimanali.

Lo strumento principe di cui la contrattazione collettiva dispone per contemperare gli interessi aziendali e individuali in gioco è costituito dalla maggiorazione retributiva per il lavoro domenicale, che di fatto è già prevista da tutti i contratti collettivi nazionali di settore.

Essa, per un verso, costituisce una sorta di "filtro automatico" delle esigenze pubbliche o aziendali: solo se superano una certa soglia di importanza, indurranno l'imprenditore o ente pubblico ad addossarsi

il costo corrispondentemente maggiore per una prestazione lavorativa in sé identica a quella svolta dallo stesso lavoratore negli altri giorni della settimana. Per altro verso, la maggiorazione assicura alla persona che lavora un compenso adeguato per il maggior sacrificio che il lavoro domenicale solitamente – anche se non sempre – comporta; e può indurre a candidarsi per il lavoro domenicale i singoli lavoratori per i quali rappresenta in concreto un sacrificio relativamente minore rispetto alla media: si pensi, oltre che al caso degli ebrei, dei musulmani o degli indù, a quello dei giovani studenti per i quali i cosiddetti "contratti week-end" possono costituire una buona occasione di intreccio tra tempo di studio e tempo di lavoro.

Quale che sia la scelta che il Governo e il legislatore compiranno su questo terreno, imprenditori, sindacati e lavoratori comunque non dimentichino che possono sempre derogare all'eventuale divieto di lavoro domenicale per mezzo di un contratto aziendale o territoriale stipulato a norma dell'articolo 8 del decreto legge n. 138/2011: una risorsa straordinaria di cui il sistema delle relazioni industriali deve imparare ad avvalersi molto più di quanto oggi non faccia. Soprattutto per correggere gli errori commessi da una legislazione talvolta troppo intrusiva e incapace di adattare la norma alle peculiarità di un tessuto produttivo complesso e dinamico.

**Pietro Ichino**  
giurista Università degli Studi di Milano

*\*tratto da Lavoce.info*

«Il piano d'azione di GS1 Italy recepisce le indicazioni provenienti da ADM e IBC – gli fa eco Sutter – e coerentemente sviluppa soluzioni standard per l'identificazione dei prodotti e dei servizi negli ambienti tecnologico-digitali. E contribuisce così alla modernizzazione del paese e alla

più efficace proiezione delle sue industrie sui mercati globali. I risultati conseguiti nella creazione di piattaforme condivise per assicurare correttezza, tempestività e precisione alle informazioni di prodotto sono anche il frutto di un periodo di proficuo lavoro della nostra associazione con

ADM in sede GS1 Italy. La nostra attenzione verso l'efficienza di filiera si accompagna all'impegno continuo a favore di un maggior ordine ed equilibrio nei rapporti tra le imprese industriali e la Distribuzione moderna. Siamo infatti convinti che la correttezza e la lealtà nelle relazioni verticali

sia una condizione fondamentale anche per l'efficienza di filiera».

In quanto organismo di standardizzazione **GS1 Italy** è il tavolo di lavoro precompetitivo, in cui tutto ciò si realizza. Nel rispetto delle regole condivise.

Tanto più che oggi l'economia digitale cambia le regole del gioco anche del commercio internazionale. «In particolare – sottolinea Frausin – le piccole e medie imprese assumono dimensione di “micro-multinazionali” e si affacciano a un mercato che diventa globale.

Grazie al commercio online e alle piattaforme globali (Alibaba, Amazon, eBay, Rakuten e così via) sono oggi a portata di mano immense opportunità commerciali che arrivano da ogni parte del pianeta. Per essere presenti sulle piattaforme internazionali le aziende devono aderire a un “capitolato di efficienza” composto da fattori abilitanti come i processi di corretta identificazione dei prodotti, di scambio elettronico dei dati, di gestione di un catalogo elettronico e del data management. ■

 @GS1italy

La sfida oggi si gioca sul dato, sullo scambio di informazioni aggiornate, allineate e di qualità tra produzione e distribuzione sia per migliorare le relazioni B2B che per raggiungere il consumatore - Alberto Frausin

L'OPINIONE

## La casa delle regole



**I**n quanto parte del sistema GS1, GS1 Italy è un organismo di standardizzazione. Il perno attorno al quale ruotano le sue attività è un insieme di regole per l'identificazione degli oggetti, per lo scambio di informazioni e altro ancora, che le aziende si obbligano a rispettare.

Nell'attività che quotidianamente ci porta al confronto con le imprese, ricorre spesso un malinteso sul quale è utile fare chiarezza. Molte volte ci viene chiesto se l'utilizzo degli standard è volontario o meno. Ebbene, un'azienda può decidere liberamente se partecipare al sistema di regole GS1. Ma una volta che ha deciso di parteciparvi è obbligata ad applicarle e rispettarle.

È una puntualizzazione chiave che ci consente di comprendere perché gli standard hanno bisogno di una governance molto complessa: poiché sono vincolanti, per di più a livello globale, è necessaria la partecipazione diretta delle imprese nel processo di gestione e di manutenzione delle regole. Queste non sono emanazione di un gruppo di saggi, ma nascono dalle esigenze delle aziende, si formano con il contributo di chi le deve applicare e si modificano con la mutazione delle loro necessità. L'organismo che definisce gli standard va inteso come “la casa delle regole”, nato con lo scopo di automatizzare i processi e di industrializzarli, facendo compiere alle macchine azioni ripetitive e prevedibili con riflessi sulla riduzione dei costi, ricopre anche

un ruolo istituzionale. Ha cioè una responsabilità nei confronti delle terze parti, dei provider vari, certificando, in una posizione di neutralità super partes, che queste regole siano sempre generate in un contesto economico che le utilizza per sviluppare servizi per le imprese associate.

L'adozione degli standard costituisce anche una palestra per la crescita culturale delle imprese. Il maggiore ostacolo alla diffusione del data management è infatti una carenza culturale: applicare le regole sul data management vuole dire comprenderle. È un passaggio decisivo, soprattutto per la trasformazione digitale nella quale siamo coinvolti.

E proprio a questo riguardo mi piace ricordare che GS1 è nata, per abilitare il primo atto della trasformazione digitale negli anni Settanta, con il codice a barre, un vero e proprio hyperlink tra oggetti e sistemi informativi. Una vera e propria operazione digital alle casse che continua a essere lo strumento più valido nel viaggio dei prodotti lungo la supply chain fino al consumatore finale. Grazie al sistema delle regole e alla sua casa.

**Bruno Aceto**  
ceo GS1 Italy

 @Acetob

Il ruolo di GS1 nel #datamanagement è centrale: una digital data platform, per fornire alle imprese non solo gli standard ma anche un servizio di gestione delle informazioni

---

# 2/ LE DOMANDE DEI CONSUMATORI. LE RISPOSTE DEL RETAIL

A consumatori sempre più esigenti e consapevoli di ciò che vogliono, il settore della Distribuzione risponde in misura adeguata? La grande tempesta tecnologica che integra in maniera pervasiva le esperienze di acquisto trova una sponda sensibile sul versante dei retailer, che sono chiamati a un immenso sforzo di innovazione per mantenere salde le relazioni con i propri clienti. A presiedere sono i dati e le informazioni che si muovono rapidamente e spesso in maniera incontrollata nella rete.



# Famiglie iperconnesse ed esperienze di consumo

Tra esploratori e nostalgici, i consumatori italiani si muovono in un magma fluido dove il presente assoluto è il valore di riferimento e la solitudine nelle famiglie superattrezzate è enfatizzata dalla pervasività dello smartphone. Uno strumento che con le sue molteplici applicazioni è artefice-testimone della complessità della trasformazione ed è presente anche nei comportamenti d'acquisto diversificati secondo le situazioni in cui le persone si vengono a trovare.

**I** nuovi stili di consumo sono al centro del **Rapporto Coop** che disegna un panorama di polarizzazione e di divisione. Secondo il Rapporto, gli italiani adottano comportamenti diversi a seconda delle disponibilità economiche, ma anche del luogo in cui vivono, dell'età e dell'occupazione che hanno, del livello di istruzione e del loro stesso approccio alla vita. Il 17% degli italiani (18-65enni) sono "esploratori". Espressione piena della società postmoderna, hanno comportamenti – e spesso valori – liquidi, si trovano a loro agio in una **sperimentazione continua del nuovo**, qualche volta senza un concreto, reale costruito. Alla polarità opposta si collocano i "nostalgici" (26% del campione) che, complice una condizione economica più incerta, mostrano una netta **insoddisfazione per il lavoro e la vita** in generale.

17%


esploratori,

26%

nostalgici

Contemporanei almeno quanto gli esploratori, sono parte della classe media che ha sperimentato gli effetti più duri della crisi. Nel mezzo sta il paese: un magma fluido ancora incerto sull'indirizzo da prendere. A unificare un paese così teso e frantumato i valori di sempre (la famiglia, il lavoro, la salute, il cibo) e le nuove priorità (l'ambiente e internet).

Proprio internet con tutto ciò che vi ruota attorno, estendendo il concetto alla tecnologia digitale, è ancora in cima ai pensieri degli italiani che però mostrano se non scetticismo, certo una maggiore consapevolezza nell'utilizzo.

 @cupmar

In un mondo che cresce l'Italia arranca  
#rapportocoop2018 @RapportoCoop

## ITALIANI: CIBO, SALUTE... E SMARTPHONE



**Vivere in un ambiente salubre  
è un fattore chiave del benessere**

**90%** Italia **83%** Francia  
**81%** media UE **72%** Germania



**Vendite di prodotti eco  
e responsabili**

**2** mld di euro (I sem. 2018)

**3,6** mld di euro nel 2017



**Smartphone world**

L'acquisto di smartphone  
continua a crescere: **+3,6%**

**32%** degli italiani ritiene di essere  
dipendente dallo smartphone

**82,9%** vs **68,8%**

la percentuale di utilizzo quotidiano  
di Whatsapp vs Facebook



**Italiani tra i leader nella spesa  
alimentare in Europa**

(% della spesa sul totale)

Spagna **20%** Italia **19%**

Francia **18%** Germania **14%**

Regno Unito **12%**

Fonte: Coop "Rapporto Coop" 2018



**Salutismo e benessere**

**+2,3%** il carrello della salute  
(senza lattosio, senza  
glutine, sostituti proteine  
animali, dietetici)  
(I sem. 2018)

ma **+5%** nel 2017

l'**8,3%** dei veg & veg continua  
a esserlo

il **9,7%** ha rinunciato

**+8,6%**

la crescita a volume  
dell'ortofrutta confezionata



**Ready to eat fenomeno  
del momento**

**+6%** le vendite di cibo pronto  
al supermercato

**3,5** milioni di italiani  
ricorrono al food delivery  
(I trimestre del 2018)

**10** milioni di italiani  
propensi a utilizzarlo in futuro

**+34%** gli acquisti alimentari  
online (I semestre 2018)

Una fotografia originale e preziosa della società riguardante le dotazioni delle famiglie (dal tostapane alla fibra ottica), le interazioni e i ruoli decisionali tra i componenti e i consumi mediatici è quella scattata dal primo **Rapporto Auditel-Censis** basato sulle interviste a 41 mila italiani. Una fotografia dove si vede un gran numero di persone sole, di donne capofamiglia con figli (il 25,7% delle famiglie italiane), di case stracolme di elettrodomestici e di ogni tipo di apparecchiature digitali. Sono famiglie dove chi prende le decisioni più importanti è l'uomo, mentre alle donne spettano quelle sulla spesa quotidiana.

«La famiglia, collante della società, ha cambiato pelle con l'evoluzione sociale: siamo passati dalla famiglia Spa, che combinava redditi e patrimoni, alla famiglia di cura garante di welfare informale e reddito per i componenti non autosufficienti e i figli precari, fino all'attuale **rischio di una famiglia disintermediata**, alle prese con le sfide che minacciano la relazionalità interna», afferma **Giuseppe De Rita**, presidente del Censis. «Il consumo individuale legato agli smartphone connessi al web fa saltare quella quotidiana ritualità conviviale costruita intorno alla visione dei programmi televisivi. Il Rapporto Auditel-Censis mette sotto i nostri occhi la portata della sfida, visto anche l'intenso e precoce utilizzo dei device digitali da parte di adolescenti e bambini».

In una società e in un mercato globali in cui la trasformazione digitale ha reso la variabile spaziale relativamente indifferente, il tempo si conferma il grande criterio di discriminare e segmentazione. Né passato né futuro, bensì

## I trend nell'era del presente assoluto

Quattro gli scenari indicati dal "Monitor The Now Age", ai quali fanno riferimento altrettanti target di individui, identificati da **Accenture Interactive** attraverso le interazioni su **Facebook** e **Twitter**.

- **Inertia** è lo scenario dell'indifferenza, sul piano emotivo, della ricerca di ripetizione e rassicurazione. Populismi e nostalgie, ma anche prodotti icona. A questo scenario fanno riferimento gli unlovers, perlopiù giovani (18-24 anni), scettici e disillusi verso il futuro che li attende.
- Lo scenario chiamato **Impulsive** vede la "The Now Age" come bacino di attrazione, esercizio seduttivo del momento, per consumi veloci e d'istinto, fruizioni che si esauriscono a breve. A esso si riferiscono gli unrestrained: di età adulta e con famiglia, inseguono nuovi stimoli come compensazione e superamento dei traguardi personali e professionali già raggiunti.
- Il terzo scenario **Infinity** prevede un tempo lungo e senza limiti, si adopera a cancellare le marche dell'inizio e della fine, del genere, del principio di verità, interviene fortemente in ambito biomediativo, attraverso le tecnologie come la realtà aumentata. Il Target di riferimento è quello degli unlimited: sono in prevalenza millennial proiettati in un futuro che vivono come superamento del proprio tempo, e con ben marcata prevalenza di genere.
- Più complesso in quanto meno stabilizzato è il quarto scenario: **Incidence**. In questo caso "The Now Age" è una piattaforma per identità cangianti, barocche, dove il caos non fa paura. Il target degli unpredictable esprime attenzione e interesse verso tutto ciò che è originale e creativo in ogni ambito, moda, sport, entertainment, arte, anche in questo target ben distintamente per genere.

un presente costante. "The Now Age" è infatti il tema al centro di "Trend Monitor", redatto annualmente da **Babaconsulting**, istituto di ricerca di mercato e di analisi di scenario. Il tema dominante è, da questo punto di vista, quello del **presente assoluto** nel quale siamo immersi, conseguenza del forte impulso tecnologico e input per nuovi criteri di segmentazione. È **l'era del qui e ora**, oppure della cancellazione delle marche temporali, nell'illusione di poter eliminare l'estremo vincolo che potrebbe separarci dall'azione.



@FonteCensis

La solitudine della famiglia iperconnessa

### SOLITUDINE IPERCONNESSA

A dominare, incontrastato in questa società dell'ora e qui, è lo smartphone. La ricerca Auditel-Censis non ha dubbi: le famiglie italiane sono alle prese con la formidabile **potenza erosiva delle fruizioni individualizzate** degli smartphone, che azzerano di fatto i momenti di aggregazione collettiva. Una persona, uno smartphone è la metrica ormai imperante in tutte le tipologie familiari: una condizione di base, strutturale, che consente a ogni singolo membro di fruire in totale autonomia e piena comodità di contenuti modulati sui propri specifici interessi. Lo smartphone è utilizzato dalla quasi totalità dei membri delle famiglie, trasversalmente alla condizione socio-economica. Ma in solitudine, per se stessi e non in fruizione collettiva. Sono addirittura 28 milioni, poi, gli utilizzatori notturni che

lo hanno eletto a inseparabile partner sin nel proprio letto. E ben 11,8 milioni indicano esplicitamente la fruizione sempre e ovunque dello smartphone sul web.

# 28

milioni tengono lo  
smartphone accanto  
al letto

Per comparazione, pensando al televisore non si può non sottolineare la sua capacità di aggregazione e di generazione di convivialità nelle famiglie. Le tirate di qualche anno fa contro la tv accusata di distruggere la relazionalità rivelano, perciò, una volta di più, tutta la loro vuotezza retorico-moralistica. Nella maggior parte delle famiglie la tv aveva e ha ancora una fruizione prevalentemente collettiva: riunisce dinanzi a sé, in contiguità fisica, i membri delle coabitazioni, con un'alternanza di silenzi (per ascoltare) e scambi di opinione tale da poter tranquillamente affermare che **il televisore crea i presupposti tecnici e di contenuto della relazionalità familiare**.

La pervasività di questo prolungamento della nostra vita è analizzata anche da **Doxa** nell'ambito dell'**Osservatorio Mobile B2C**



## La solitudine iperconnessa delle famiglie italiane

**S**ono 5,7 milioni le persone che vivono sole, secondo il Rapporto Auditel-Censis. E 1,3 milioni vivono con parenti o con altre persone con cui non hanno relazioni di coppia o genitoriali.

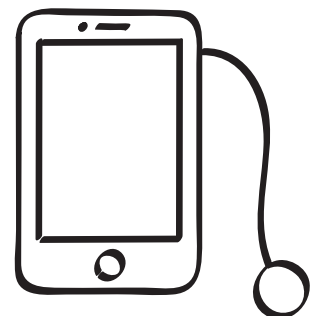
- **Le donne** capofamiglia sono ormai 6,3 milioni. Pari al 25,7% del totale delle famiglie. Oltre alle donne che vivono sole (capofamiglia per definizione) altre 2,9 milioni vivono in coppia con o senza figli, di cui ben 1,7 milioni assolvono da sole al ruolo di genitore: una straordinaria esperienza di esercizio della responsabilità femminile nel quotidiano di cui troppo poco si parla.
- **Le coabitazioni** che includono anche persone senza legami di parentela sono 2,3 milioni. Le ragioni? Molteplici, ma sarebbe un errore sottovalutare quelle economiche, che spingono ad affittare o subaffittare stanze.
- **Le case** degli italiani sono stracolme di elettrodomestici tradizionali o di ultima generazione. Tra tutti, spicca il televisore: ve ne sono oltre 43 milioni (il 97,1% delle famiglie ne possiede almeno uno), contro 14 milioni di pc portatili (48,1%), 7,4 milioni di tablet (26,4%), 5,6 milioni di pc fissi (22,1%). Rafforza il primato della tv questo dato: il 19,3% delle famiglie dispone di almeno un televisore connesso al web (smart tv o apparecchio tradizionale connesso al web con dispositivo esterno). I telefoni cellulari sono presenti in oltre il 95% delle famiglie, i telefoni fissi solo nel 60% circa. Il forno a microonde, che ritroviamo nel 53% delle abitazioni, batte la lavastoviglie, utilizzata da quasi il 45%. Gli impianti di aria condizionata arrivano al 29,7%. Il sistema hi-fi con componenti separati al 16,5%. La linea fissa solo dati al 13,2%. La vasca idromassaggio al 4,9%. Residuali la videocamera digitale (6,5% delle famiglie) e la segreteria telefonica (2,1%).
- **La connessione al web** è ormai capillare e coinvolge anche gli anziani. Wireless e connessione mobile, in casa, al lavoro, negli esercizi e spazi pubblici, rendono il web imprescindibile nelle dotazioni individuali e nelle relazioni collettive.

Il 49,6% delle famiglie dispone di una connessione a banda larga, con una forte oscillazione territoriale (che penalizza il Sud) e sociale (che penalizza le famiglie a basso livello socio-economico).

- **I minori** sono autentici precoci digitali. Nella fascia d'età 4-10 anni il 17,6% ha il cellulare, il 6,7% utilizza il pc fisso, il 24,2% il portatile, il 32,7% il tablet e il 49,2% è connesso al web. I nati dal 2000 in avanti sono il banco di prova tangibile degli effetti sociali, anche sulle relazioni familiari, dei nuovi strumenti tecnologici.
- **I figli moltiplicatore dei consumi.** È vero che le famiglie con figli sono quelle che più soffrono per le difficoltà economiche e che il terzo figlio è in molti casi una delle determinanti della povertà. Tuttavia emerge nettamente che la famiglia con figli ha una propensione al consumo maggiore. Le famiglie monogenitoriali sono le più in sofferenza sul piano economico, visto che stentano a stare dietro alla dinamica incrementale della dotazione di beni legata alla presenza di figli e adolescenti.
- **Le decisioni di spesa.** È prevalente il potere decisionale maschile su settori vitali della vita familiare nelle coppie con o senza figli. Gli acquisti quotidiani e di elettrodomestici sono gli unici ambiti a prevalente potere decisionale femminile. Il resto è tutto in mano agli uomini, che nella gran parte dei casi sono i capofamiglia. Cresce tuttavia il peso dei figli nel caso di decisioni di spesa per i device informatici.
- **Mobilità bloccata.** C'è una netta propensione a convivere con persone del proprio gruppo sociale, per livello di scolarità e per professione svolta. Le donne, più degli uomini, tendono a fare coppia con partner che svolgono attività professionali dello stesso livello. E sono più propense ad accettare uomini con minore capitale culturale. Vince su tutto l'omogeneità socio-economica e professionale delle coppie, in sintonia con una società dalla mobilità bloccata quasi per ceti.


**Strategy del Politecnico di Milano:** solo il 15% degli intervistati rinunciarebbe allo smartphone (il 37% al pc) e il 50% se lo porta anche in bagno. Ma tutto ciò che è intrusivo non è apprezzato. Nel dialogo con le aziende si rileva che solo il 26% degli intervistati utilizza le notifiche push su app e considera tra le cose più fastidiose (70%) ricevere sms da aziende che non si conoscono.

Solo il  
**15%**  
degli intervistati  
rinunciarebbe allo  
smartphone



## ITALIANI E SMARTPHONE


 **59%**  
lo guarda prima di addormentarsi...

**67%** nei primi cinque minuti da svegli, 

e il **36%** appena aperti gli occhi 


**97%**   
degli italiani maneggia lo smartphone nei momenti di pausa


 il **61%** controlla i messaggi (**70%** gli over 55enni)


 il **54%** va sui social,


il **31%** gioca (**54%** tra gli under 24enni)




**57%**   
guarda lo smartphone davanti alla tv (**71%** dei millennial)...


ma solo il **7%** commenta i programmi 

 **44%**  
non condivide lo smartphone con nessuno

 per l'**85%** sostituisce la rubrica telefonica

per il **78%** la macchina fotografica 

 per il **71%** la sveglia

per il **66%** le mappe stradali 

Sette mobile surfer su dieci hanno peraltro dichiarato di essere poco interessati a usare WhatsApp e piattaforme analoghe per dialogare con le aziende. Per inciso, gli sms bulk sono stati nel 2017 4,1 miliardi, in crescita del 19% sull'anno precedente.

### CONSUMATORI E SHOPPING

Per questo consumatore iperconnesso, secondo **Ryan Maresca**, shopping partnership lead Europe di **Google**, le cose più importanti nel processo d'acquisto sono la personalizzazione, la disponibilità di merci in un sistema di inventario intelligente, l'omnicanalità. Nel prossimo futuro invece lo shopper si avvarrà di assistenti vocali, della realtà aumentata, dell'intelligenza artificiale.

Siamo insomma nel mezzo di una vera e propria tempesta tecnologica che cambia lo scenario competitivo e la relazione con i consumatori.

**L'economia digitale è sempre più strategica per l'Italia** perché in grado di creare nuove abitudini e bisogni. Se si considera il valore che il digitale porta alla vita reale in termini di aumento nei consumi e di investimenti da parte dei player digitali - è il calcolo presentato alla passata edizione di **lab Forum** -, si arriva a un valore complessivo pari a 80 miliardi e a un'occupazione per 600 mila persone, con professionalità anche non digitali ma che con il loro lavoro contribuiscono allo sviluppo del settore.

### Il cammino della dematerializzazione



sullo smartphone

nel portafoglio

	sullo smartphone	nel portafoglio
Denaro	50%	82%
Carte pagamento	16%	71%
Carte fedeltà	31%	67%
Buoni sconto	12%	19%
Buoni pasto	3%	15%

Fonte: Doxa per Politecnico di Milano "Osservatorio Mobile B2C Strategy" 2018

**80**

miliardi di euro  
il valore dell'economia digitale

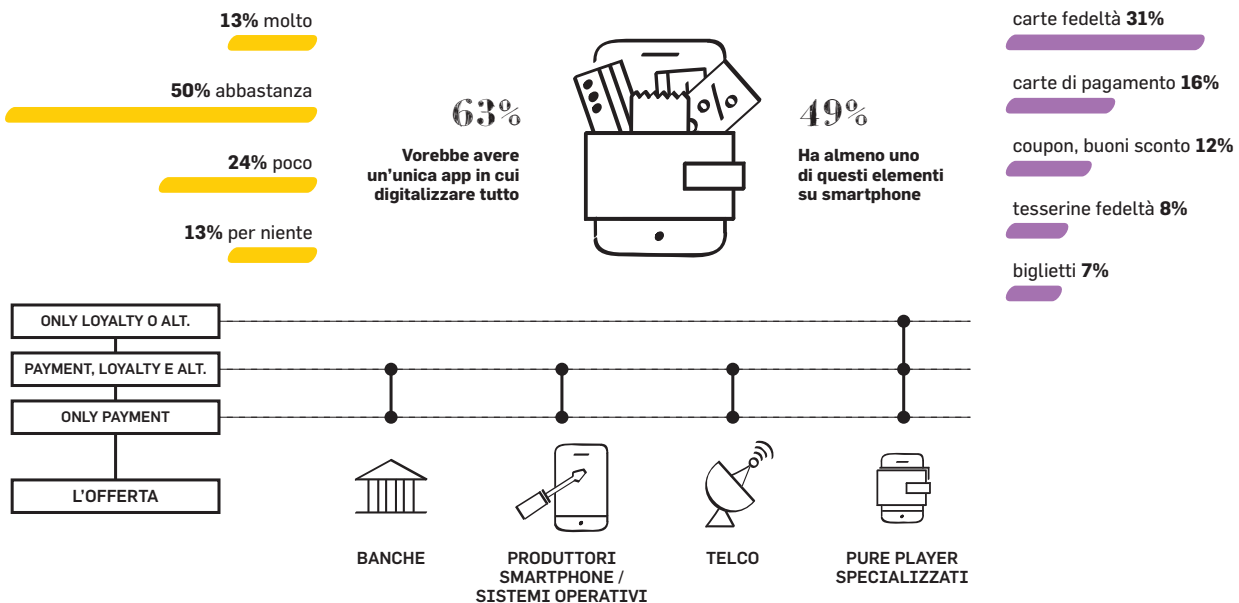
## Gli investimenti digitali

«Il digitale è un alleato prezioso per il marketing e la comunicazione: quest'anno gli investimenti media nel digitale sono infatti in forte crescita rispetto al 2016. Crea valore chi è in grado di veicolare contenuto rilevante e coerente nell'interazione multicanale, chi crea ingaggio attraverso una relazione biunivoca di lungo termine. Sono fermamente convinto che occorra, quindi, avere un approccio integrato tra customer journey, multicanalità, branding e advertising», commenta **Andrea Paliani**, mediterranean advisory services leader di EY. Cresce a doppia cifra anche l'advertising sui social network,

secondo l'Osservatorio Internet Media Politecnico di Milano e IAB Italia, e, in particolare, l'advertising video sui social, che pesa ora quasi la metà del totale su questo canale. La pubblicità su smartphone cresce ancora molto (circa del +40%), ma raccoglie meno del 40% del mercato totale dell'internet advertising, a fronte di una quota di tempo speso sul canale mobile del 64%. È un mercato sempre più concentrato, con un peso fortissimo dei grandi player internazionali (Google e Facebook in primis), che hanno il vantaggio di avere enormi quantità di informazioni sugli utenti online e di riuscire a raggiungere grandi audience.

FIGURA 1

### IL MOBILE WALLET



Fonte: Politecnico di Milano "Osservatorio Mobile Strategy B2C" 2018

Un settore che a perimetro ristretto vale quasi quanto il settore dell'automotive mentre, considerando il perimetro allargato, si avvicina al valore del comparto dell'energia, due ambiti storicamente fondamentali per il sistema economico del nostro paese.

Come afferma **Giuseppe Liscia**, presidente del consorzio del

commercio digitale **Netcomm** che riunisce più di 300 aziende del settore, «Le tecnologie sono l'elemento di cambiamento con cui ci confrontiamo. Tra queste: i dispositivi mobili, i device che acquistano da soli, la casa e l'auto che diventano piattaforme digitali, l'accesso vocale come canale a se stante, i prodotti e i servizi guidati dai dati, i processi che diventano immateriali e

distribuiti, e si potrebbe continuare con i cambiamenti nella logistica in un mondo in cui le merci arrivano in ogni momento e dovunque. E i consumatori sono convinti del fatto che questo cambiamento vada a loro favore. L'omniccanalità è diventata il centro della strategia per gran parte delle imprese, a prescindere dal settore e dalla tipologia di prodotto.

## Con GS1 Digital Link migliora l'esperienza sullo smartphone

Simile a un URL, il classico indirizzo di ogni sito web, **GS1 Digital Link** può abilitare collegamenti a tutti i tipi di informazioni business-to-business e business-to-consumer. Secondo **Robert Beideman**, senior vice president solutions & innovation di GS1, «Lo standard GS1 Digital Link è il collegamento tra il prodotto fisico e il suo gemello digitale. Assicurare che i dati dei prodotti, le informazioni sull'inventario e le attività digitali per un particolare prodotto siano collegati tra loro tramite un'identità comune che unisce anche il prodotto fisico effettivo è un principio fondamentale per rispondere alle necessità dei consumatori di oggi».

Utilizzando questo nuovo standard le aziende permetteranno ai consumatori di accedere a una grande varietà di informazioni. Scansionando il codice QR di un prodotto con il proprio smartphone i consumatori potranno conoscere: dimensioni, immagini, date di scadenza, dati nutrizionali, garanzia, istruzioni per risolvere problemi e persino link ai social media. Potranno anche acquistare e ordinare prodotti, raccogliere punti fedeltà e “condividere” i loro acquisti con gli amici.

Ai retailer e ai brand l'adozione dello standard GS1 Digital Link offre numerosi benefici, come semplificare la confezione

del prodotto e connettersi con i clienti in maniera diretta. I clienti, per esempio, potrebbero ricevere informazioni sugli sconti e sui prezzi mentre sono ancora all'interno del negozio fisico. Inoltre, questo standard migliora le soluzioni di tracciabilità abilitando la codifica e l'identificazione di specifici lotti produttivi in caso di richiamo di un prodotto.

**Laurent Tonnelier**, presidente di **mobiLead** e **serviceTag** e co-chair del gruppo di lavoro sul GS1 Digital Link, prevede che il nuovo standard avrà un ampio impatto. «Si tratta - dice - di soddisfare le esigenze dei consumatori, dei retailer e della supply chain nel suo insieme. Collegare i business partner e i consumatori alle informazioni pertinenti tramite un semplice codice a barre o ad un tag on-pack crea dei ponti di collegamento tra i marchi, i partner della supply chain e i consumatori».



## Il mobile wallet aggrega

Il 63% dei mobile surfer vorrebbe poter digitalizzare in un'unica app i vari contenuti del proprio borsellino (carte di pagamento, carte fedeltà, buoni sconto, biglietti o abbonamenti dei servizi di trasporto/parcheggio o di eventi, badge aziendale, buoni pasto, ecc.). In particolare, tra questi, le carte fedeltà sono l'elemento che maggiormente gli utenti vorrebbero poter avere sul proprio smartphone, seguite dalle carte di pagamento e dai buoni sconto. Nella maggior parte dei casi (63% di chi le ha dematerializzate) il repository è un'applicazione aggregatore (o mobile wallet). Diversi sono già gli attori che operano in questo segmento di mercato, come le telco (**Vodafone**), le banche, i produttori di smartphone (**Apple** e **Samsung**) e di sistemi operativi (ancora

**Apple** e **Google**) o anche player (**Pay Pal**, **Stocard**, **Satispay**). «I mobile wallet offerti dai tutti questi attori», nota **Marta Valsecchi**, direttore dell'Osservatorio Mobile B2C Strategy «diventano un'opportunità per i retailer sotto diversi punti di vista: come servizio aggiuntivo da offrire alla propria base cliente che già ne utilizza di trasversali a più insegne; come strumento per raccogliere informazioni aggiuntive su clienti e prospect; come canale promozionale attraverso cui spingere - e misurare - il drive to store. Inoltre, alcuni retailer stanno inserendo servizi legati ai wallet - di pagamento e/o loyalty - all'interno delle proprie applicazioni proprietarie, utilizzabili però solo nei propri punti vendita (ad esempio, **Iper**, **Starbucks**, **Autogrill**, **Eni**, **Roadhouse**, **Rossopomodoro**)».

Omnicanalità  
al centro della  
strategia delle  
imprese

Collegare e integrare il web con il mondo fisico è prioritario per i retailer, ma anche per gli

intermediari della filiera e per le aziende produttrici che devono far fronte a una nuova tipologia di consumatore sempre connesso, l'onlife consumer».

### LA RELAZIONE CON IL CONSUMATORE

E ancora una volta è lo smartphone ad essere al centro di tutte le fasi del processo di relazione con il consumatore: pubblicità,

promozioni, vendite, pagamenti e servizi pre e post vendita.

Il mercato del mobile advertising, per esempio, secondo la rilevazione dell'**Osservatorio Mobile B2C Strategy del Politecnico di Milano** supera il miliardo di euro (+49%) e rappresenta così il 40% del mercato digitale e il 14% del totale mezzi, il mobile commerce vale un quarto degli acquisti online, e

il mobile proximity payment è in rapida diffusione.

Molto fermento, vi è anche sull'utilizzo del telefonino per le promozioni. Cresce infatti l'offerta di servizi da parte di attori specializzati, di produttori di beni di largo consumo e di retailer. Si va dalla dematerializzazione e dall'interattività dei volantini alla distribuzione di coupon redimibili direttamente in cassa, attraverso sms, applicazioni proprietarie dei retailer o mobile wallet, appunto. Altra opzione è la raccolta di informazioni sulle spese degli utenti mediante fotografia allo scontrino (con benefici ad esempio di cashback per l'utente).

Oggi i consumatori vogliono anche ricevere sul proprio smartphone tutte le informazioni disponibili sui prodotti che intendono acquistare. Ma accade che la scansione dei prodotti porti a **link obsoleti o a siti web con informazioni incomplete** o non pertinenti. I produttori rispondono a questa richiesta di dati, trasparenza e tracciabilità aggiungendo codici a barre secondari, come i codici QR, per fornire maggiori informazioni sul prodotto. Tuttavia, la presenza di una molteplicità di codici a barre può generare confusione, sia sui telefoni del consumatore che alle casse. GS1 Digital Link risolve questi inconvenienti.

Il mobile sta infatti abilitando lo sviluppo di innumerevoli servizi nella fase di pre vendita o post vendita in tutti i settori. Alcuni esempi sono la raccolta o l'invio di informazioni (anche in real time) sul prodotto/servizio (ad esempio, puntualità/modifica orari dei mezzi trasporto) o sullo stato dell'ordine/consegna o sulla disponibilità di un prodotto, o ancora l'assistenza clienti.

FIGURA 2

## I PRIMI CINQUE FATTORI DI SCELTA DEL NEGOZIO

ATTRATTIVITÀ DELL'ASSORTIMENTO	65,0%
VICINANZA E VELOCITÀ D'ACQUISTO	51,9%
AMBIENTE DEL NEGOZIO	32,3%
PERSONALE DEL NEGOZIO	29,0%
INFORMAZIONI DETTAGLIATE	22,2%

Fonte: Marketing & Trade "Shopping Map" 2018

In molti casi, infatti, **lo smartphone diventa anche un portafoglio virtuale**: un italiano su due ha del denaro sullo smartphone (82% nel portafoglio fisico), il 16% ha dematerializzato le carte di pagamento (71%), il 31% le carte fedeltà (67%), il 12% i buoni sconto (19%) e il 3% i buoni pasto (15%). (VEDI FIGURA 1)

### QUALE CLIENTE?

Il mondo dei consumi è quindi in radicale evoluzione, per esempio rispetto ai temi delle promozioni, dell'etica, del territorio (in questo senso il retail è patrimonio della comunità), **il virtuale e il fisico ormai convivono**. È un mondo dei consumi ormai a proprio agio nel muoversi verso le nuove frontiere anche del food e certifica una serie di cambiamenti ai quali la marca e le insegne sono chiamate a dare urgentemente risposte. Pena la perdita di valore e di contatto con i propri clienti. È quanto descrive la diciannovesima edizione di "Shopping Map" di **Marketing & Trade**, particolarmente focalizzata sui consumi food. «Vi è una componente di **ricerca di prodotti-soluzione** molto forte e una centralità della famiglia che ha saputo superare, ripensandola,

la fase consumistica», commenta **Daniela Ostidich**, presidente di Marketing & Trade.

«La centralità dei prodotti – in termini di qualità, valore di brand, prezzo, innovazione – è un punto fermo dopo anni in cui il wow effect e lo storytelling dei negozi rischiavano di fagocitare il focus sui contenuti». In ogni caso l'attrattività dell'assortimento rimane al primo posto tra i fattori di scelta del negozio, seguita dalla vicinanza e velocità d'acquisto, dall'ambiente del negozio, dal personale e dalle informazioni dettagliate. (VEDI FIGURA 2)

Il

37%

degli italiani ha aumentato la spesa dei prodotti freschi

Shopping Map 2018 mette poi in evidenza che il 37% degli italiani ha aumentato la sua spesa per prodotti

## Consumatori in movimento

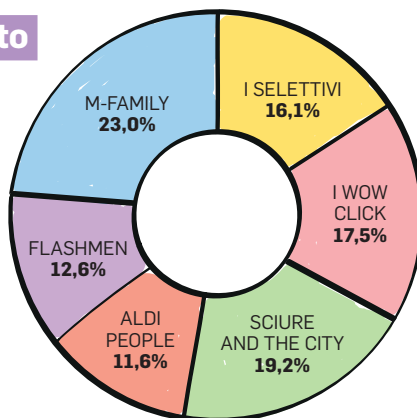
Il primo forte segnale di cambiamento dell'edizione 2018 di Shopping Map di Marketing & Trade è che i cluster di consumatori individuati dalla ricerca si sono rimescolati, acquisendo, anche sull'onda del crescente utilizzo dell'e-commerce, nuove connotazioni. Scompaiono quelli che per diciotto anni sono stati i cherry pickers, denominati "Ok, il prezzo è giusto", i "Wow shop" si riconfigurano in chiave digital e i "Territoriali" si ricompattano all'interno dei centri storici. Gli "Esausti" non ci sono più e i "Super Mario" trovano altre connotazioni.

### SELETTIVI

Sono gli ex "Super Mario" e "Hasta il web". Qualità e sicurezza dei prodotti caratterizzano le loro scelte. Si chiamano fuori dal "wow" shopping. Preferiscono i super di quartiere per la spesa alimentare e i negozi specializzati per quella non alimentare. L'88% acquista prodotti online. Rappresentano il 16,1% degli italiani.

### WOW\_CLICK

Erano gli "Hasta il web" e i "Wow shop". È un cluster giovane, lo stile di consumo riflette il loro stile di vita: infedeli ai canali e sempre alla ricerca di emozioni nuove e di innovazione. Vivono con lo smartphone e comprano con lo smartphone. Sono quelli che acquistano di più online (90%) ma allo stesso tempo sono attratti da retailer capaci di emozionarli. Rappresentano il 17,5% degli italiani.



## I SEI CLUSTER CAMPIONE DELLA SHOPPING MAP 2018

8 CITTÀ  
19 PUNTI DI RILEVAZIONE  
951 INTERVISTE FACE TO FACE

Fonte: Marketing & Trade "Shopping Map" 2018

### SCIURE AND THE CITY

Gli ex "Territoriali" e "Love shopping". Più anziani e con un reddito medio-alto, privilegiano l'abitudine, le relazioni, i canali tradizionali, ricercano sicurezza nei loro acquisti e trovano soddisfazione nelle marche e negli ambienti affini al loro stile di vita. Solo il 19,1% sceglie anche il canale digitale per i suoi acquisti. Rappresentano il 19,2% degli italiani.

### ALDI PEOPLE

Eccoli gli ex "Ok, il prezzo è giusto". Rappresentano l'altra metà della popolazione anziana, quelli per i quali la convenienza è un fattore di scelta determinante insieme alla ricerca di comodità attraverso discount di prossimità o anche il supermercato. Per loro, quindi il volantino ha perso la caratteristica di guida alla convenienza e preferiscono la sicurezza dell'every day low price. Il 23,6% acquista prodotti online. Rappresentano l'11,6% degli italiani.

### FLASHMEN

Ex "Esausti" e "Super Mario", sono quelli che scelgono luoghi e canali comodi. Quelli che sono sempre alla ricerca di semplificazione, di soluzioni funzionali al giusto prezzo. Quelli che criticano il mondo del consumo. Quelli che vogliono risparmiare tempo e l'80,8% lo fa anche attraverso l'e-commerce. Rappresentano il 12,6% degli italiani.

### M-FAMILY

Si chiamavano "I-Family". Sono famiglie giovani, moderne, alla ricerca di sensate e piacevoli esperienze d'acquisto. Non sprecano comprando quando è necessario e ottimizzano i loro acquisti, ma non si negano autogratiificazioni, avendo superato una certa vergogna dello spendere e quindi si godono sempre la loro esperienza di shopping. L'87,7% acquista prodotti online. Rappresentano il 23% degli italiani.

freschi o freschissimi, percentuale che cresce oltre il 47-54% per le tipologie di consumatori più attente alla qualità e alla salubrità dei prodotti (cluster dei Selettivi e delle Sciure and The City).

Nella continua relazione tra fisico e digitale, nell'omnicanalità dilagante, nella costruzione di valori e comportamenti, il cliente si costruisce un **percorso d'acquisto**

**personalizzato**, mai uguale a se stesso e non lineare.

Nel mezzo della trasformazione digitale ci sono alcuni mantra, alcune parole chiave, che hanno accompagnato con sicurezza il retail negli ultimi decenni ma cominciano a perdere di significato ed essere sostituite da altre più in grado rendere conto della complessità di questa trasformazione.

Una di queste è "il cliente al centro". Forte del costante monitoraggio a livello nazionale e internazionale con il contributo della rete di **Ebeltoft Group** di cui fa parte, **Fabrizio Valente** partner-fondatore di **Kiki Lab**, preferisce sostituire questo mantra con quello di "clienti al centro": «Siamo di fronte a clienti situazionisti che hanno cioè comportamenti d'acquisto diversificati secondo

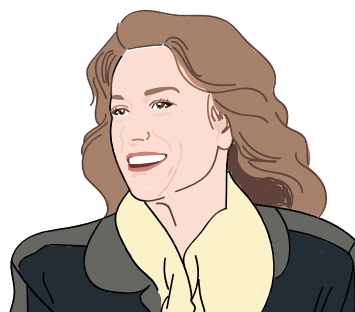
le situazioni in cui si vengono a trovare. I clienti si spostano in funzione del continuo cambiamento della società, dei mercati, della competizione. Sta così emergendo un nuovo mantra, che ci accompagnerà sempre di più: quello di un approccio bifocale alla centralità dei clienti, con uno sguardo sul presente e sul futuro».

Conseguentemente, la rivoluzione tecnologica sta riconfigurando anche il negozio. Gli esempi: accessibilità alle informazioni, modalità self checkout, click & collect facile e flessibile, comunicazione social del prodotto. Ma tra i fattori più importanti per gli acquisti in negozio vi sono la formazione degli addetti alle

vendite, i pagamenti self service, il controllo della disponibilità del prodotto in altri canali, le offerte personalizzate. Ed è questa la sfida più importante per il sistema del consumo e soprattutto per il retail. ■

L'OPINIONE

## La scomparsa della dispensa domestica depotenzia le promozioni



**C**i sono alcune evidenze della ricerca Shopping Map su cui vale la pena puntare l'attenzione, perché costituiscono dei segnali importanti per il sistema del consumo.

Per la prima volta da diversi anni la crescita dei consumi fuori casa rallenta. La metà degli italiani non li sta incrementando, banalmente perché sta raggiungendo una certa saturazione (c'è chi pranza fuori casa fino a dieci volte alla settimana). La tendenza è verso un consumo domestico con forti componenti salutistiche (piatti pronti freschi e salutari) e verso una cucina veloce, assemblando ingredienti e soluzioni in piatti con contenuti di salubrità e creatività. Sempre più abbiamo una convergenza e una sovrapposibilità tra la cucina degli ingredienti, quella dei piatti pronti da cucinare e la ristorazione a casa con il food delivery, con implicazioni importanti per quanto riguarda l'innovazione di prodotto e i retail concept. Non che la ristorazione possa essere un'area di espansione per la distribuzione alimentare perché lo sconsigliano sia questioni di opportunità sia di professionalità. Piuttosto penso alle innovazioni dell'industria alimentare nella direzione dei prodotti-soluzione che non trovano una risposta adeguata dalla distribuzione, semplicemente perché i reparti, gli scaffali e le responsabilità non sono ancora sintonizzati sulle nuove abitudini alimentari. Non si sa, banalmente, in quale categoria inserire certi prodotti! È un terreno di lavoro ancora per lo più inesplorato, ma può riservare grandi soddisfazioni.

Un altro fattore determinante è costituito da due focus su cui si è concentrata la ricerca. Il primo è che l'88% degli intervistati afferma di andare al supermercato più volte al giorno abitualmente oppure occasionalmente perché ha dimenticato qualcosa nelle spese precedenti (28,7%), per evitare di comprare cose inutili (15,9%), ma anche per acquistare prodotti per la cena o il pranzo all'ultimo momento (22,1%) o per integrare la spesa con necessità di acquisto improvvise (33,1%).

La seconda è che il 34,7% degli italiani decide che cosa o dove mangerà per cena dopo le quattro del pomeriggio, percentuale cui si aggiunge il 10,5% che lo decide nel pomeriggio prima delle quattro. Un comportamento particolarmente accentuato tra i Selettivi (40,6%) e tra i Flashmen (addirittura il 40,8% lo decide dopo le sette di sera, all'ultimo minuto). Che cosa ci dicono queste due evidenze? Che il concetto di dispensa domestica sta scomparendo, che quindi la grande preoccupazione delle marche e delle insegne con le promozioni classiche non trova riscontro tra le abitudini delle persone. Che il mondo del food è una cartina al tornasole dei cambiamenti sociali. Infine, che le risposte delle imprese sono inadeguate. È un peccato rendersene conto in ritardo!

**Daniela Ostidich**  
presidente Marketing & Trade

# Per una nuova consapevolezza alimentare

Discriminare le informazioni e imparare a informare bene. In un'epoca in cui il cibo è ai vertici dell'attenzione si forma nei consumatori anche una nuova consapevolezza. Ma contemporaneamente nascono e si sviluppano nuovi trend alimentari che, in un circuito virtuoso, anche chi produce e chi vende deve imparare a governare. Lo strumento c'è: è l'Osservatorio Immagino che attraverso la lettura puntuale delle etichette offre un'analisi dei gusti che cambiano.

**A** partire dagli anni Sessanta- Settanta del Novecento, si poteva immaginare il “cibo che verrà” come un concentrato di composti funzionali o un segno di benessere cui tendere. Presto ci si è resi conto di come questa visione, almeno nel mondo occidentale, si scontrasse con **un'idea di benessere che stava cambiando**: il sovrappeso, che in passato poteva rappresentare un segno di prosperità, è diventato ben presto un elemento negativo per il benessere delle persone, sintomo di crescenti disuguaglianze sociali e causa di costi per l'intera collettività. Da qui l'attenzione per ciò che si mangia con il florilegio di diete che via via si sono manifestate confusamente e che caratterizzano i diversi stili e consumi alimentari, costantemente alla ricerca di cibo ad alto contenuto di benessere.

Idea di benessere  
dal sovrappeso  
alla dieta

## CIBO E SALUTE

D'altro canto il legame tra alimentazione e salute si perde nella notte dei tempi. La ricetta, curiosamente, vale per i cuochi e per i medici. È sì questione di scienza, ma è ormai molto un **problema di informazione**, perché in tema di alimentazione, in epoca di social, vale infatti tutto e il contrario di tutto. E le fake news imperversano, moltiplicando l'espandersi di false conoscenze, creando falsi miti o mode alimentari che si sgonfiano poco tempo dopo, con eserciti di *aficionado* per la dieta proteica migrare verso qualche altro totem alimentare da adorare. «La Scienza avanza, la cultura alimentare cresce e la **consapevolezza di quello che viene portato in tavola aumenta sempre di più** – afferma **Marco Bianchi**, divulgatore scientifico, cuoco e conduttore televisivo – anche



grazie al mondo dell'etere! Stiamo vivendo una stupenda vita "smart e digital", dove ogni informazione passa alla velocità della luce e nella quale bisogna essere in grado di selezionare e archiviare le notizie vere, quelle

scientifiche e accreditate da quelle dettate dal "guru" di moda. Gli italiani sono sempre più digitalizzati: più di 35 milioni a navigare su internet e ben 4 ore e 40 minuti la media trascorsa quotidianamente sui social network».

4 ore e 40 minuti  
il tempo medio sui social

L'OPINIONE

## Fare prevenzione leggendo le etichette



**I**n qualità di divulgatore scientifico per **Fondazione Veronesi** e food mentor credo fortemente nella consapevolezza e nella capacità di lettura delle etichette nutrizionali, nei claim e nei messaggi che nella GDO ci circondano. Perché rappresenta lo "strumento" immediato per fare prevenzione.

La salute è nelle nostre mani e attraverso un corretto stile di vita, una sana e consapevole scelta alimentare possiamo fare moltissimo: secondo l'Oms (Organizzazione mondiale della sanità) potremmo prevenire più del 50% dei tumori e più dell'80% delle malattie cardiovascolari. La conoscenza alimentare rappresenta un ingrediente prezioso per la nostra longevità. Per me cucinare è un vero atto d'amore. Per noi stessi, per le persone che amiamo, per tutti coloro che ci vogliono bene. Anche parlare di cibo e di salute rappresenta per me un modo per esprimere questo amore. Mi vengono rivolte spesso molte domande sulle ragioni alla base delle mie scelte alimentari, dimostrando tanta passione, curiosità e, a volte, un po' di "sana" confusione (che è sempre il miglior punto di partenza per imparare, migliorarsi e quindi volersi più bene).

La prima risposta che do è questa e per me è una regola: non esiste un alimento che possa essere considerato "veleno" in senso assoluto, la differenza la fanno sempre la quantità, la qualità e la soggettività di ciascuno di noi. Non siamo tutti uguali, la genetica parla chiaro, non tutti accettiamo nello stesso modo i nutrienti di un alimento. Per questo è importante far parlare la Scienza e la ricerca con i loro dati.

Dovremmo imparare a mangiare non più di pancia, bensì con la testa ovvero prima di tutto saper rispettare il cibo, la materia prima, la terra che ci ospita.

Un esempio? Un tempo le fibre si assumevano per dimagrire o per "svuotarsi". Sono passati però i tempi in cui integrale era sinonimo di dieta. Oggi ormai è assodato che l'assunzione di fibre serve a proteggersi ed è importantissima per la nostra salute. Un consumo regolare (superiore a 25 grammi al giorno, secondo le direttive dell'Oms) non solo regola il moto intestinale, ma è associato alla riduzione della colesterolemia totale e/o Ldl (Low density lipoprotein, ndr), alla riduzione della glicemia e dell'insulinemia post-prandiali. Inoltre inulina, frutto-oligosaccaridi e galatto-oligosaccaridi (presenti nelle fibre) svolgono anche attività prebiotica: stimolano cioè in maniera selettiva la crescita e l'attività, nel microbiota intestinale, di lattobacilli e bifidobatteri, i batteri "buoni" del nostro intestino. Un intestino "attivo" è sinonimo di sistema immunitario forte e capace! Inoltre riduce il rischio cardiovascolare, anche perché correlato al miglioramento di una serie di fattori di rischio (dal profilo lipidico e infiammatorio al controllo glicemico, fino alla perossidazione lipidica e alle condizioni generali del microbiota).

Dove si trovano? Cereali integrali, legumi, frutta, verdura, oltre a frutta secca con guscio e semi. Questo è un esempio di come si sia trasformata ed evoluta la comunicazione food oriented: da un prodotto per pochi eletti e stitici ad uno di largo consumo, utile a fare prevenzione fin da piccoli. Il cibo è anche funzionalità: l'importante è conoscerlo e sapersi ascoltare.

**Marco Bianchi**  
divulgatore scientifico, scrittore, cuoco  
e conduttore televisivo

Come afferma **Hellas Cena**, medico chirurgo specialista in scienza dell'alimentazione dell'Università degli Studi di Pavia, nel corso di un convegno organizzato dalla **Fondazione Veronesi**: «**La nutrizione è scienza, non filosofia**, ed è in fase di rapida evoluzione. L'alimentazione, sappiamo, ha incredibili influenze sull'epigenetica (lo studio delle mutazioni genetiche e la trasmissione di caratteri ereditari non attribuibili direttamente alla sequenza del DNA, ndr), sul microbiota (noto anche come flora batterica intestinale) che a sua volta influenza il cervello. **La salute dipende davvero da quello che si mangia**, da come si vive, da come ci si muove, dal fumo, dallo smog, dallo stress, e le buone abitudini devono cominciare subito. Non credo che in assoluto sia un problema di mangiare meno. È lo stile di vita sedentario che va eliminato. Bisogna muoversi di più. Quando parliamo di fermare o rallentare le patologie che dipendono dagli stili di vita, la soluzione c'è, ce l'abbiamo davanti agli occhi. Va messa in pratica da parte prima di tutto della società, che deve favorire atteggiamenti virtuosi: a mio avviso non si deve tassare il cosiddetto "cibo spazzatura" ma diminuire i prezzi del cibo salutare. A livello scientifico, oggi, si sta andando oltre. Con la nutrigenetica si indaga l'interferenza del cibo con la genetica di ciascun individuo. Non per tutti, infatti, valgono le stesse scelte alimentari. Inoltre proprio grazie a questi studi vi sono fattori epigenetici di tipo transgenerazionale, che vengono trasferiti ai bambini».

Concorda **Alberto Ferrando**, presidente Associazione pediatri liguri: «Nella pratica quotidiana ci troviamo di fronte a una serie di **luoghi comuni sull'alimentazione**

che sono il frutto di un vissuto che mette il cibo al centro dell'attenzione, estremizzando spesso verso un eccesso di cibo. Dobbiamo impegnarci ancora di più a educare/rieducare le famiglie al rapporto con il cibo e a una cucina varia e genuina perché questi insegnamenti passino ai bambini e tutti mangino correttamente: l'adulto è un esempio importante, i suoi comportamenti sono un punto di riferimento educativo costante».

## Educare le famiglie al rapporto con il cibo

### FAME DI INFORMAZIONI

Dalla scienza ai comportamenti, il passo è breve e il punto critico è la popolazione giovanile e i millennial, secondo **Debora Viviani**, sociologa dell'Università di Verona, che mette l'accento sulla **destrutturazione della giornata alimentare, una sorta di 24/7 del cibo**.

«Non ci sono più i tre pasti classici, si mangia in qualsiasi momento, la colazione si fa al bar o si fa merenda a metà mattina, i ragazzi tornano a casa affamati e, se non vi è nulla di pronto, mangiano piatti surgelati, già pronti o confezionati, oppure vanno al bar o nei fast food».

Il sapore del cibo va però in secondo piano rispetto al gusto estetico del piatto, che deve essere bello.

La **spettacolarizzazione del cibo** prende il sopravvento. In questo percorso, molto spazio è lasciato all'informazione. O alla disinformazione. Nei social, veicoli di tanti contenuti alimentari, spesso errati «esistono – afferma la sociologa – vere e proprie sette basate sull'esperienza personale, che promuovono alimenti o prodotti "miracolosi" per la linea o per la forma fisica, di cui non si comprende la composizione. E alcune sette sono addirittura drammatiche, come quelle che incitano all'anoressia e alla bulimia». Per questo motivo occorre alzare la guardia. «I giovani sono affamati di informazioni relative al cibo», constata Hellas Cena. E Viviani aggiunge: «Il cibo è un veicolo di seduzione. Bisogna educare le giovani generazioni a livello comunicativo, filtrando le informazioni».

Giovani generazioni che sono sempre più attratte dalle chimere della chef society. Ma anche una star dei fornelli come **Davide Oldani** è tranchant. E afferma: «Sono convinto che si debba mangiare meno, ma con una maggiore qualità. Questo non significa non mangiare, ma farlo in modo corretto: noi mangiamo quattro volte di più di quanto dovremmo, di quello che il fisico ci richiede».

## Mangiare meno con maggiore qualità

L'OPINIONE

## Pensare prima di acquistare, pesare prima di cucinare



In epoca di cambiamento delle relazioni degli italiani con il cibo, la tendenza è quella di stare bene a tavola. In sostanza si mangia meno e si mangia meglio. Questo vale naturalmente per la grande cucina, ma anche per quella quotidiana. La gente sta cominciando a capire quanto sia stretto il legame tra cibo e benessere. Nel mio ristorante voglio che gli ospiti mangino bene e si ricordino il gusto di ciò che hanno ordinato, non perché si sono abbuffati. Cucina sana fa rima con armonia, correttezza, equilibrio degli ingredienti. Per esempio, è importante nella composizione del menu non ripetere mai gli stessi ingredienti nei piatti che si propongono: carboidrati, proteine, fibre devono proporsi secondo un ritmo non ripetitivo. Va da sé che è una questione di cultura alimentare.

E se per gli older è più naturale avvicinarsi ai prodotti della tradizione (Dop e Igp), anche nei millennial noto un crescente interesse per i valori trasferiti dal cibo. Certo, si informano attraverso i loro strumenti: internet e i social. Ormai imprescindibili se si vuole conquistare il cuore e la mente dei millennial. Su tutto valgono questi consigli per chi fa la spesa: pensare prima di acquistare, pesare prima di cucinare, privilegiare ciò che le stagioni offrono. E per chi vende: essere coerenti con i prodotti offerti e massima attenzione alla freschezza.

**Davide Oldani**  
chef, una stella Michelin

L'informazione, quindi è centrale nel rapporto tra cibo e benessere. Ne è convinta anche la giornalista e scrittrice Anna Prandoni, che parla però espressamente di una **sovraesposizione mediatica del cibo**: «Riviste, siti internet, blog, programmi TV, il cibo è l'argomento degli ultimi dieci anni, almeno. Negli ultimi decenni in Italia c'è stato un boom di prodotti alimentari con un'offerta varia come non mai: prodotti a km.0 accanto a prodotti esotici e provenienti dai quattro angoli del pianeta. La disponibilità è spesso immediata e capillare, ovunque e in qualunque momento, basti pensare ai supermercati aperti h24 nelle maggiori città. Un panorama vario e disomogeneo è quello che si presenta

davanti agli occhi del consumatore italiano. Come si orienta in questa selva di offerte? TV, internet, fedeltà ai marchi noti e familiari, oltre al passaparola, i punti cardinali di partenza».

### UN MONITOR SUI CONSUMI

E proprio sul bisogno di informazioni, rispondendo alle esigenze di una maggiore consapevolezza alimentare, è nato l'**Osservatorio Immagino**, giunto alla terza edizione, risultato dell'incrocio tra le oltre cento caratteristiche di prodotto presenti sul packaging di 84.450 referenze vendute nei supermercati e ipermercati italiani con i dati di vendita e il consumo mediatico delle famiglie in collaborazione con Nielsen.

Più di

100

caratteristiche di  
prodotto in etichetta  
di oltre 84 mila  
referenze

L'OPINIONE

## Il cortocircuito tra parlare troppo di cibo e cucinare poco



**A**ssieme alla sovrabbondante offerta di mercato, il cliente finale sembra evolversi assumendo una maggiore coscienza. Sono sempre di più coloro che vanno oltre il potere suggestivo di pubblicità e marketing e scelgono in maniera più informata e consapevole, o almeno percepiscono come tali le proprie scelte. Lo scopo, oltre al risparmio e a evitare frodi, in ultima istanza è anche quello di raggiungere la qualità e di comprendere meglio le differenze tra i prodotti. Se da una parte oltre il 70% degli italiani si considera esperto, rivelando a volte un'autopercezione ottimistica, è pur vero che in molti sono coloro che si soffermano sulla "carta di identità" dei prodotti: l'etichetta è infatti letta e analizzata più che in passato. Olio, carne e merendine i prodotti sui quali gli italiani pensano di saperne di più, il contrario vale per tè, spezie e super alcolici. L'attenzione dilagante alla salute, di per sé positiva in quanto attenzione a ciò che si mangia, porta innanzitutto a un'offerta mirata: scaffali dedicati a prodotti "senza" (grassi, zuccheri, colesterolo i principali imputati), o dove imperano termini come "fibre" e "integrali".

La sovraesposizione mediatica del cibo è una tendenza evidente: riviste, siti internet, blog, programmi TV, il cibo è l'argomento degli ultimi dieci anni, almeno. Paragonabile alla presenza del calcio nei discorsi da bar di 20-30 anni fa, quando però non esistevano social e web, che inevitabilmente amplificano. Che tutto questo rischi di essere troppo, o di svilire la vera conoscenza sul cibo, è dimostrato da un paradosso: a fronte di questa scorpacciata di parole sul cibo, poi quello che si impenna nel carrello della spesa sono i cibi già cotti o già pronti.

Tanto parlare di cibo e poco cucinare. Il cortocircuito è palese. La nuova missione non può che essere una: discriminare le informazioni e imparare a informare bene. Oggi persino la confezione acquista un peso pari al contenuto, e questo non è necessariamente un vezzo estetico. Quando garantisce praticità, sicurezza e attenzione all'ambiente attraverso materiali riciclabili, anche l'involucro acquista una sostanza.

**Anna Prandoni**  
giornalista e scrittrice

«L'era dell'informazione disponibile e condivisibile – spiega **Marco Cuppini**, direttore responsabile Tendenze online – apre un mondo di opportunità, ma crea anche nuove criticità, in particolare, due: da un lato la sensazione delle persone di **non avere sufficienti competenze** per valutare le informazioni a disposizione e, dall'altro, la **mancanza di figure autorevoli** e di paradigmi nutrizionali attendibili e condivisi. In questo spazio le potenzialità delle marche e delle insegne sono enormi e nella straordinaria varietà di media che ci mette a disposizione la civiltà dell'informazione, **le etichette dei prodotti sono centrali**».



L'Osservatorio Immagine monitorando la variazione della composizione nutrizionale di una selezione di oltre 47 mila prodotti (29.550 i prodotti con fibre) venduti nei reparti drogheria alimentare, fresco, freddo e bevande ed elaborando queste variazioni su basi statistiche, ha permesso di definire un "metaprodotto", una sorta di **superpanino dell'informazione alimentare** con cui evidenziare la media dei valori delle principali componenti nutrizionali (carboidrati, zuccheri, proteine, grassi, grassi saturi, fibre e calorie) su 100 grammi o 100 ml. Secondo i risultati dello studio, i prodotti alimentari venduti in

L'OPINIONE

## L'etichetta, moderno cantastorie del prodotto



**C**hiarezza d'intenti, sostenibilità ambientale, rispetto per una filiera di produzione sana, attenzione verso la collettività sono i principi irrinunciabili che la marca deve condividere con i propri consumatori. È l'impegno che il brand sottoscrive, in un'epoca in cui la comunicazione digitale è l'humus ideale per verità presunte. L'etichetta invece non mente. L'etichetta è la nuova bandiera di posizionamento del prodotto, perché la lettura delle centinaia di caratteristiche che lo compongono ne racconta la storia, ma finisce con il raccontare la storia di chi lo consuma. E la narrazione delle sue caratteristiche funzionali si porta dietro una serie di valori che insieme compongono la pertinenza, la rilevanza, la credibilità del brand. Non dobbiamo poi sottovalutare che il packaging, estensione dell'etichetta, si fa contenuto esso stesso, in un effetto sociale ancor più evidente con il dilatarsi delle tecnologie. Con la realtà aumentata o quella virtuale le etichette hanno infatti un potenziale

narrativo enorme e si fanno quintessenza del contenuto, superando la metafora pubblicitaria del prodotto. Interagendo inoltre con i social network - il palcoscenico virtuale dove va in scena la relazione dell'azienda con i suoi interlocutori - l'etichetta si trasforma in un nuovo medium di volta in volta a disposizione delle aziende per informazioni, servizi, relazioni, intrattenimento, mostrando anime diverse ma guidate dall'idea comune di trasparenza, di etica in senso lato. Attraverso l'etichetta, il prodotto è attore del racconto della marca, aumentandone il valore, e l'etica è la parola d'ordine per stare sul mercato nel prossimo futuro.

**Paolo Iabichino**  
chief creative officer Ogilvy & Mather Italia\*

\*La qualifica dell'opinionista fa riferimento al periodo di pubblicazione dell'articolo

Italia sono più virtuosi e corretti dal punto di vista nutrizionale, con una riduzione di zuccheri e di grassi saturi e un incremento di fibre e di proteine. (VEDI FIGURA 1)

Guarda il video

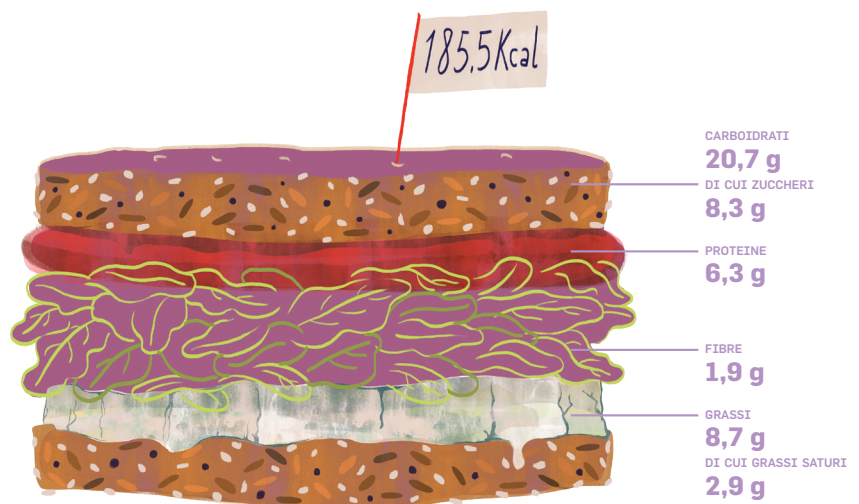
**“Cosa dicono le etichette dei prodotti nel carrello e come cambia la spesa degli italiani?”**  
sul canale YouTube di GS1 Italy



«Le etichette dei prodotti - afferma Cuppini - sono diventate un nuovo media col quale dialogare col consumatore che vuole essere informato più che influenzato. “Non dirmi cosa mangiare, dimmi cosa sto mangiando” potrebbe essere il motto di oggi. In questo le aziende hanno trovato terreno

FIGURA 1

### IL METAPRODOTTO IMMAGINO



Fonte: Osservatorio Immagino Nielsen GS1 Italy, ed. 3, 2018

## L'indicatore dei valori nutrizionali della spesa

**A**pporto calorico e contenuto di carboidrati, zuccheri, proteine, grassi, grassi saturi e fibre di 47 mila prodotti alimentari venduti in Italia: sono queste le informazioni su cui viene calcolata la media ponderata espressa dal metaprodotto Immagino, l'unico indicatore statistico che "riassume" il valore nutrizionale per 100 grammi dell'alimento medio comprato dagli italiani.

Nel 2017 il metaprodotto Immagino si è arricchito ulteriormente di fibre (+1,3%) e di proteine (+0,7%), ha cominciato a perdere carboidrati (-0,2%), ha visto ridursi gli zuccheri (-0,2%) e i grassi saturi (-0,6%), e aumentare i grassi totali (+0,8%) e le calorie (+0,3 %).

Se alcuni di questi fenomeni confermano una tendenza rilevata dalle due precedenti edizioni dell'Osservatorio Immagino, due fatti rappresentano una novità: il ritorno alla crescita dei grassi totali (+0,8% contro il -1,1% del 2016) e la frenata nella riduzione degli zuccheri (-0,2% contro -1,8% del 2016).

Una spiegazione si può trovare nell'andamento climatico anomalo che ha caratterizzato il 2017: la lunga e torrida estate ha inciso in modo pesante sulla composizione del carrello della spesa, spingendo gli acquisti di alcuni prodotti (come i gelati) che hanno fatto aumentare il valore calorico e l'incidenza dei grassi totali del metaprodotto Immagino.

L'OPINIONE

## Conoscere, capire, scegliere per trovarsi pronti



**C**onoscere, capire, scegliere: questo sintetico percorso possono farlo le aziende nei confronti dei turbolenti mutamenti delle tendenze di consumo come può farlo il cliente/consumatore davanti a un'offerta che muta velocemente. Chi influenza chi? È una domanda tanto vecchia alla quale però è difficile dare una risposta certa. Il tempo in cui c'era solo una comunicazione unidirezionale è passato.

Oggi il rapporto marca-consumatore da verticale è diventato orizzontale; chi compra trova e condivide in maniera autonoma le informazioni sui prodotti che gli interessano. Il percorso che precede il consumo è diventato molto più complesso: si vede uno spot, ci si informa su Internet, si leggono le etichette per conoscerne gli ingredienti e l'apporto calorico, si confrontano alternative, magari si legge una recensione, se ne parla con gli amici. Anche le aziende hanno oggi molti più strumenti per capire le nuove tendenze e dare le risposte più adeguate.

L'Osservatorio Immagino ha questa ambizione: fornire nuovi punti di vista per comprendere gli andamenti dei mercati e offrire ciò che il consumatore vuole.

Ma attenzione, qui ci sono dei rischi: dare risposte indifferenziate. Prodotti uguali a tanti altri, su scaffali uguali a tanti altri. Il primo fenomeno riguarda l'innovazione di prodotto. Non basta mettere in una nuova ricetta curcuma o zenzero – per seguire le ultime tendenze – per poter dire di fare innovazione vera. Come non basta fare del "marketing dei claim", strillando in etichetta la presenza (o l'assenza!!) di un ingrediente per incontrare i gusti del consumatore. Dall'altra parte il rischio è di costruire assortimenti inserendo i prodotti di cui sopra in maniera indiscriminata; questo fenomeno lo abbiamo chiamato "scaffali in over-booking".

Strategie di brevissimo, che confondono e non creano vantaggi competitivi duraturi. Il lavoro del produttore e del distributore di successo è molto più difficile. Le aziende devono trovarsi pronte con le soluzioni più giuste per dare risposte adeguate.

**Marco Cuppini**  
direttore responsabile Tendenze online

fertile. C'è, infatti, presso un numero crescente di consumatori, maggiore attenzione agli ingredienti, alle tabelle nutrizionali, alla provenienza dei prodotti, ai nuovi stili di vita, ai tanti claim presenti in etichetta; che si traduce in **scelte di acquisto e di consumo più consapevoli**».

Davanti a tali cambiamenti l'**Osservatorio Immagino** si dimostra uno strumento utile a dare tante risposte, ma anche a proporre nuove domande.

«Sappiamo che gli italiani non sono tutti uguali nelle scelte di consumo; ma queste differenze – si chiede Marco Cuppini – le dobbiamo cercare nelle aree geografiche, nell'età o nelle diverse composizioni dei nuclei familiari? Stiamo assistendo alla nascita vorticoso di nuove

tendenze. Quali di queste dureranno nel tempo? Quali si sgonfieranno come una bolla? Quali spariranno alla stessa velocità di come oggi passano le tendenze della moda, le notizie, le canzoni... tutto?».

#### COME LAVORA L'OSSERVATORIO

L'impianto di ricerca dell'Osservatorio Immagino (che viene realizzato due volte all'anno) identifica otto grandi tendenze che hanno un impatto rilevante sul carrello della spesa, sull'alimentazione degli italiani e sulla loro cura personale, e ne ha seguito l'evoluzione, semestre dopo semestre. Sono: l'italianità, il free from, il rich-in, le intolleranze alimentari, il lifestyle (come il biologico e il veggie), i loghi e le certificazioni (come il commercio equosolidale e l'Ecolabel) e il cura persona.

Nel 2017 il fenomeno più significativo, in termini di incidenza sull'offerta dei prodotti e sul giro d'affari di supermercati e ipermercati, è stato l'italianità: tra claim, indicazioni e bollini, riguarda oltre il 25,4% dei prodotti e il 22,5% delle vendite (arrivate a superare i 6,3 miliardi di euro), in crescita annua del 4,5%.

6,3

miliardi di €

Le vendite di prodotti "italiani"

### Italia in tavola

Oltre il 25% dei prodotti alimentari venduti in super e ipermercati esibisce la sua italianità in etichetta. Sui 60.600 prodotti alimentari di largo consumo analizzati dall'Osservatorio Immagino è emerso che oltre 15.300 richiamano la loro origine italiana in etichetta e che, nel corso del 2017, le loro vendite sono cresciute del 4,5%, ossia a un tasso maggiore rispetto al +2,3% fatto registrare nel 2016.

Nel 2017 i prodotti alimentari che richiamano l'italianità in etichetta hanno generato oltre 6,3 miliardi di euro di vendite, ovvero circa 274 milioni di euro più del 2016, dovuti soprattutto alle vendite senza promozioni dei nuovi prodotti.

La bandiera tricolore è l'elemento più utilizzato per richiamare l'origine italiana, ma quello al primo posto per trend di crescita è la dicitura "100% italiano". A presentarsi così in etichetta sono 5,2

prodotti alimentari su 100 e le loro vendite raggiungono una quota del 7,4% sul totale alimentare. A seguire gli altri elementi. Da notare le indicazioni d'origine, che hanno chiuso il 2017 in maniera decisamente positiva.

**Nota:** tutte le quote fanno riferimento al mondo alimentare dell'Osservatorio Immagino (60.600 prodotti)

**Fonte:** Osservatorio Immagino Nielsen GS1 Italy, ed. 3, 2018

	% PRODOTTI	% VENDITE IN VALORE	TREND % VENDITE IN VALORE 2017 VS 2016	TREND % VENDITE IN VALORE 2016 VS 2015	PRESSIONE PROMO
Bandiera italiana	14,3	13,8	4,9	3,1	35,1
Prodotto in Italia	11,5	6,9	-0,4	0,3	33,9
100% italiano	5,2	7,4	7,8	1,2	35,6
Doc	1,8	1,1	8,1	3,3	40,2
Dop	1,2	1,4	6,9	2,1	30,9
Igp	1,0	1,0	7,8	8,1	35,6
Docg	0,9	0,6	8,7	9,5	45,6

Le potenzialità dell'Osservatorio Immagino raccontano anche i consumi trasversalmente alle diverse aree d'Italia, evidenziando le differenze regionali e individuando i veri trendsetter del largo consumo: le persone residenti al Nord. In Lombardia, Piemonte e Veneto, in particolare, i ritmi sono più frenetici, la disponibilità economica è maggiore e i frequenti rapporti commerciali con paesi leader come la Germania e la Francia favoriscono un'evoluzione più repentina di trend e stili di vita.

Il trend più dinamico del 2017 è stato quello dell'area del lifestyle: i prodotti etichettati come vegetali o vegani, halal o kosher, o certificati come biologici, hanno visto crescere del 10,7% il sell-out, superando i 2 miliardi di euro, e sono arrivati a rappresentare l'11,6% di tutta l'offerta a scaffale. Oltre all'aggiornamento dei fenomeni di consumo più radicati, ogni numero dell'Osservatorio Immagino ospita anche approfondimenti sui temi emergenti: le giovani famiglie, il beauty e food, la prima colazione, i superfood, i golden shopper, le famiglie consolidate, il cura casa green.

+ 10.7%

Le vendite  
dei prodotti  
lifestyle

«Oltre a essere trasversali alle generazioni – spiega **Giovanni Fantasia**, ceo **Nielsen Italia** – questi trend sono eterogenei. L'andamento di

L'OPINIONE

## Mente aperta per consumi liquidi



I trend evidenziati dall'Osservatorio Immagino diventano fenomeni di massa e poi mainstream in pochissimo tempo. All'inizio sono consumi di nicchia, poi si diffondono grazie al social web e si consolidano in determinate aree di bisogno.

Perché conquistino il mercato in modo capillare, però, c'è bisogno di una proposizione aggiuntiva: produttori e distributori possono favorirli aggiungendo ai prodotti innovativi livelli di servizio più elevati. I beni in forte crescita, per esempio, iniziano a presentare non una, bensì molteplici componenti trendy: primi piatti pronti a base di ingredienti energetici, ma anche vegan o ancora prodotti genuini che sul packaging comunicano anche la propria sostenibilità.

Così, con un unico prodotto, si attirano consumatori sempre più ibridi e diversi tra loro. La biodiversità e la varietà agroalimentare del territorio italiano ben si prestano al proliferare di tutte queste preferenze salutari, sostenibili e "glocal". L'Italia non è più solo il paese della buona cucina, oggi è il paese della cucina che si trasforma al passo coi tempi, per soddisfare esigenze sempre più elevate, dal benessere all'affermazione sociale. Se la generazione X ha preteso i primi prodotti free-from, oggi le esigenze da soddisfare sono quelle dei millennial.

Attenzione: non chiamateli segmenti, né target. Sono comunità di cittadini, studenti, giovani professionisti, neet, ma anche attivisti, influencer e amici che riversano molte identità nelle scelte di consumo, quando possono selezionando prodotti di qualità, quando non possono sfogandosi online. Nel contesto così "liquido" del consumo contemporaneo, la sfida per produttori e distributori deve essere fast & flex: imparare a individuare e a selezionare i trend, prevedendo quali si affermeranno e quali no, e adattare gli assortimenti di conseguenza. L'Osservatorio Immagino offre alla business community uno spaccato della società dei consumi che evidenzia, a cadenza semestrale, l'emergere di tendenze significative.

La chiave di lettura? Una mente aperta.

**Giovanni Fantasia**  
ceo Nielsen Italia\*

\*La qualifica dell'opinionista fa riferimento al periodo di pubblicazione dell'articolo

ogni comparto e di ogni ingrediente ha delle specificità, e i player devono imparare a **selezionare le opportunità da cogliere**, invece di farsi trascinare dalle correnti omologanti del mercato.

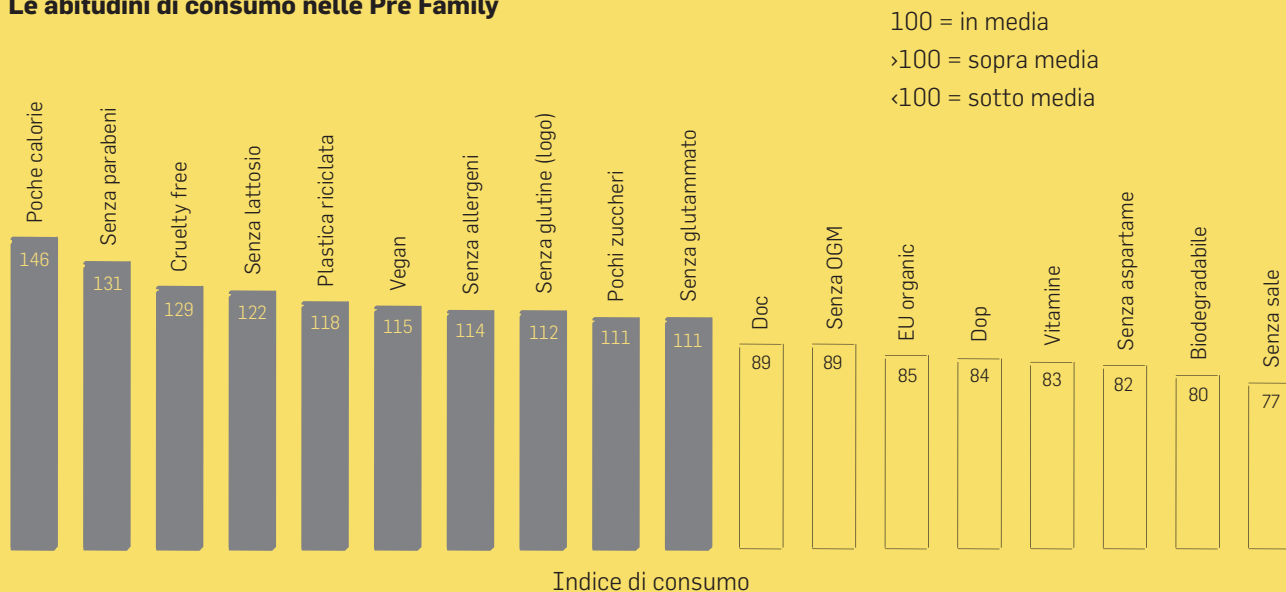
Un esempio? Il biologico. Esploso come fenomeno più sociale e politico che nutrizionale o ambientale, è diventato sinonimo di "buono", "giusto" e addirittura "bello", e nell'ultimo anno è cresciuto



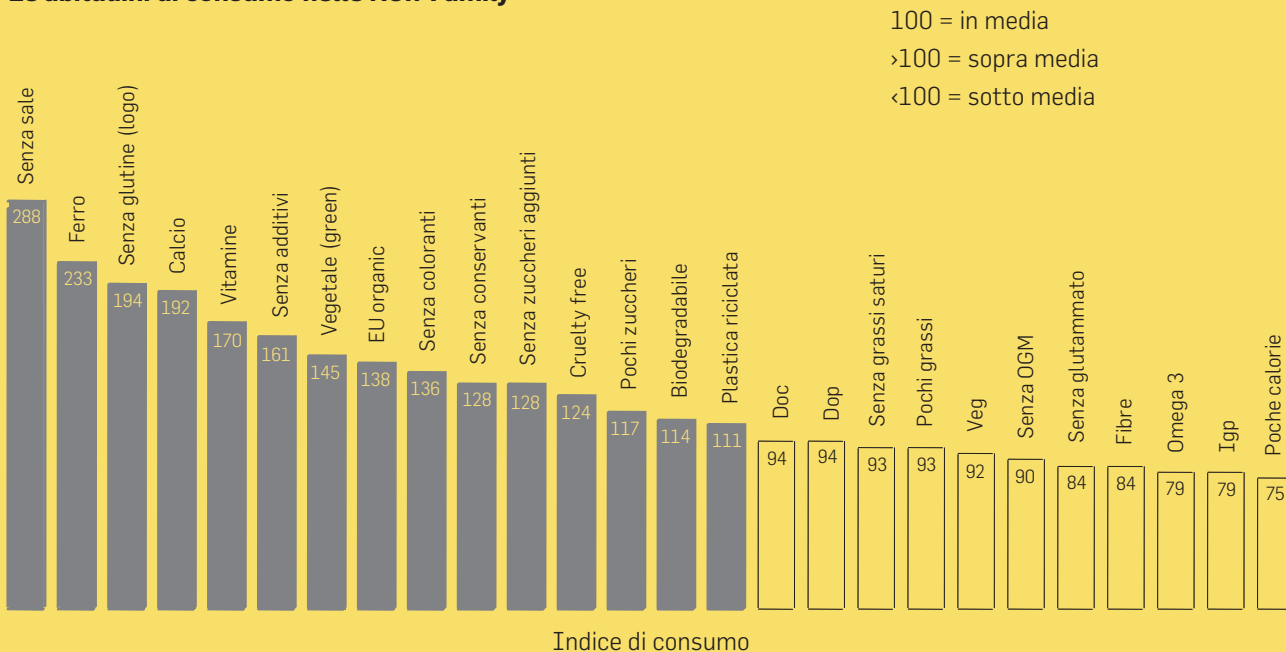
## GIOVANI FAMIGLIE A CONFRONTO

L'Osservatorio Immagino Nielsen GS1 Italy ha approfondito comportamenti e abitudini di consumo delle Pre Family (single e coppie senza figli sotto i 35 anni di età) e delle New Family (famiglie con figli sotto i 7 anni).

### Le abitudini di consumo nelle Pre Family



### Le abitudini di consumo nelle New Family



ancora del 15%. In Nielsen ci chiediamo quali siano davvero gli elementi che continuano a sostenerlo. Quali bisogni soddisfa il concetto di bio? La risposta è complessa e deve indirizzare un'offerta sempre più mirata. I prodotti bio sono la sintesi delle nuove preferenze alimentari degli italiani: free from, made in Italy, più fibre e integrale, ecc. E i 4,3 milioni di consumatori che chiamiamo "golden" - che da soli sviluppano un quarto del valore del food confezionato - sono i principali trend setter dei prodotti sostenibili e salutistici».

**I SUPERFOOD**

Basta scavare dentro la miniera dell'Osservatorio Immagino e si leggono in maniera trasversale e nuova i consumi a tavola degli italiani. E una diffusa attenzione per il cibo che fa bene.

«Incrociando le variabili Immagino con le categorie della prima colazione, abbiamo dimostrato che il benessere influenza le scelte d'acquisto trasversalmente ai momenti di consumo. Il "pasto più importante" è un ossimoro virtuoso: senza olio di palma, grassi, né OGM, ma ricco di avena e farro. I prodotti più consumati sono al contempo free from e rich-in, a ulteriore conferma della crescente ambivalenza nelle identità dei prodotti», sottolinea Fantasia.















Mandorle e avena, farro e quinoa, semi di lino e mirtilli, stevia e farina di riso: ci sono alimenti molto gettonati per il loro profilo salutistico e così apprezzati dagli italiani da spingere a comprarli anche quando sono usati come ingredienti.

L'Osservatorio Immagino ha identificato gli ingredienti benefici più

## RICH-IN E FREE FROM: I DUE ESTREMI AL TOP







Gli alimenti "senza" sono diventati i numeri uno del largo consumo per giro d'affari, mentre quelli arricchiti sono i più dinamici per crescita delle vendite.

### I numeri del mondo free from: la segmentazione delle caratteristiche

	% PRODOTTI	% VENDITE IN VALORE	TREND % VENDITE IN VALORE	PRESSIONE PROMO
 Senza conservanti	7,7	12,1	-1,0	39,5
 Pochi grassi	4,9	8,2	-0,1	35,8
 Senza coloranti	3,8	5,1	-3,3	34,6
 Pochi zuccheri	2,5	2,4	3,3	24,8
 Senza olio di palma	2,3	6,4	17,6	35,4
 Senza additivi	1,9	1,7	3,4	32,7
 Senza OGM	1,7	1,6	-6,6	24,0
 Senza grassi idrogenati	1,7	1,9	-3,9	40,5
 Senza zuccheri aggiunti	1,3	0,8	6,1	26,2
 Senza glutammato	1,0	1,0	1,1	35,6
 A ridotto contenuto/ senza sale	0,8	0,7	7,2	30,8
 Poche calorie	0,6	1,0	3,4	35,4
 Senza/a ridotto contenuto di grassi saturi	0,5	2,1	7,6	35,8
 Senza aspartame	0,1	0,1	-1,5	15,0

Tutte le quote fanno riferimento al mondo alimentare, esclusi acqua e alcolici, dell'Osservatorio Immagino (46.600 prodotti)

### I numeri del mondo del rich-in: la segmentazione delle caratteristiche

	% PRODOTTI	% VENDITE IN VALORE	TREND % VENDITE IN VALORE	PRESSIONE PROMO
 Fibre	3,6	3,3	5,3	30,5
 Vitamine	3,0	3,6	0,3	31,8
 Integrale	2,0	2,1	14,2	31,5
 Calcio	1,4	2,7	10,1	34,1
 Omega 3	0,7	0,9	9,2	35,0
 Ferro	0,7	0,6	-3,9	25,3

Tutte le quote fanno riferimento al mondo alimentare, esclusi acqua e alcolici, dell'Osservatorio Immagino (46.600 prodotti)

L'OPINIONE

## Gli alieni in cucina



**L'** invasione è ormai avvenuta. E non possiamo certo dire che non sia stata annunciata. Da anni schiere di officianti ne hanno pervasivamente preparato il terreno. Centinaia di guru dietologi, sacerdoti nutrizionisti, condottieri masterchef hanno dissodato le nostre pigre abitudini alimentari mediterranee. Oggi non ci resta che piegarci ai nuovi diktat del dernier cri della gastronomia fashion intrecciata ai rituali fanatici dei culti culinari. L'etica vegetariana, il puritanesimo vegano, l'ascetismo fruttariano, persino l'eresia dello Spaghetto Volante pastafariano dominano le nostre vite.

Tutto è cominciato con la crociata dello Slow Food e il suo potente alleato Bio, detentore dell'arma segreta – il "km 0" – contro il Lato Oscuro, il comodo ma maligno Fast Food, fiancheggiato dai guerriglieri del Junk Food e del Finger Food: si sono cristallizzate nuove ortodossie, dalla cucina molecolare a quella primordiale, dalla fusion allo street food.

Quindi sono arrivati loro, gli alieni veri e propri. Il complotto è fin troppo palese. Noi siamo ciò che mangiamo. "Stay hungry, stay foolish" – alla lettera, nessuna intenzione metaforica. Si sono insinuati nei nostri piatti e nei nostri apparati digerenti. Spesso hanno nomi con troppe vocali o troppe consonanti, assemblate a casaccio.

Avevamo appena cominciato a distinguere tra sushi e sashimi. Era solo l'inizio.

Poi qualche testa di ponte, le truppe scelte: Couscous e Hummus, Kebab e Falafel. Guacamole e Gaspacho. Infine, son dilagati a valanga: Quinoa. Kalette. Soia. Pokè. Goji. Ramen. Giacaaka. Jackfruit. Muhammara. Calcots. Miso. Khachapuri. Hijimi. Kombu. Matcha. Dank.

Potremmo andare avanti per ore. Nutrimenti non proprio "terrestri", e per di più difficili da pronunciare, in compenso bellissimi da fotografare e postare su Instagram e social-simili. La prima ondata ora è irreversibilmente insediata, come Marines su Omaha Beach al settimo giorno dal D-Day.

Ma non è finita, anzi: con il nuovo anno la UE approverà la lista dei Novel Food. I reggimenti che procederanno alla vera e propria colonizzazione dei nostri languori famelici avranno nomi – per noi italici – quasi familiari, spesso rivelatori di quarti di nobiltà e antica casata latina. Nezara Viridula. Melolontha Melolontha. Tettigonia Viridissima. Halymorpha Halys. Arthrospira Platensis. Cassiopea Mediterranea. Bombix.

Sì, proprio così. Ci ingozzeremo di insalatone di libellule, farine di larve, fritturine di vermi, spezzatini di bachi da seta, polpette di scarabei, zuppe di ragni, grigliate di alghe, pasticci di grilli, brodini di cavallette, dessert di camole.

E perché no, uno snack alla medusa. Mica ci facciamo mancare niente. Intere famiglie di ortotteri e coleotteri crocchieranno sotto i nostri denti, voraci di cibi e di novità, o più semplicemente spinti dall'umano, troppo umano impulso global a divorare entrambi i regni del pianeta, animale e vegetale – a quello minerale ci pensano già svariati comparti minerari. Altro che Lucullo. Ma quale Sardanapalo.

D'altra parte, chi mai è davvero vissuto d'arte e d'amore? Novelli Pantagrueli compulsivi contempliamo l'adorazione per il cibo, e l'unica arte ammessa è saperlo cucinare. Il Nuovo Verbo dei piaceri della Gola – ma non era peccato capitale? – si muove tra la Tradizione e l'Esotico. Niente paura, era già accaduto secoli fa con pomodori e pesche, oggi la nostra innata xenofilia ci aprirà sconfinite praterie 4.0 di sperimentazioni e mashup.

Sempre più lontani da sofferte asceti dello spirito. Semmai ci fosse stata l'intenzione... In effetti, non era proprio Kierkegaard a dire, «qualunque cosa accada, ho a cuore il caffè»?

**Gino Ventriglia**  
sceneggiatore e script consultant

evidenziati sulle confezioni dei prodotti food: circa la metà erano già emersi nelle edizioni precedenti e hanno continuato nel loro percorso di crescita nell'intero 2017, spesso con tassi a doppia cifra, grazie soprattutto all'aumento del numero dei prodotti in cui sono contenuti.

Ha inoltre individuato gli ingredienti healthy che hanno ancora un peso limitato sulle vendite del largo consumo, ma che mostrano

una certa vivacità e sono, quindi, interessanti per seguire l'evoluzione delle preferenze degli italiani e delle loro scelte d'acquisto. Questi i "superfood" sulla rampa di lancio sono: la cannella, il sesamo, i semi di chia, l'olio di riso e la canapa. A cui si aggiunge la curcuma che, secondo le elaborazioni dell'Osservatorio Immagino, nel 2017 ha visto crescere di oltre il 60% il giro di affari, superando i 10 milioni di euro. (VEDI FIGURA 2)

Curcuma  
e zenzero ai vertici  
dei superfood

FIGURA 2

## I NUMERI DEGLI INGREDIENTI BENEFICI: LA SEGMENTAZIONE DELLE CARATTERISTICHE

	% PRODOTTI	% VENDITE IN VALORE	TREND % VENDITE IN VALORE 2017 VS 2016	PRESSIONE PROMO
Mandorla	1,3	1,1	14,6	34,8
Mirtillo	0,9	0,7	6,0	30,3
Avena	0,5	0,6	4,8	31,7
Farro	1,0	0,5	16,1	25,0
Zucchero di canna	0,4	0,3	10,0	25,0
Cocco	0,4	0,3	5,0	30,4
Stevia	0,2	0,2	19,2	23,8
Quinoa	0,5	0,2	43,1	21,7
Kamut	0,4	0,2	-15,2	16,0
Farina di riso	0,2	0,2	8,4	38,5
Zenzero	0,3	0,1	91,6	19,8
Semi di lino	0,1	0,1	51,5	21,8
Germe di grano	0,1	0,1	-18,1	40,7
Farina di mais	0,1	0,1	5,2	22,2
Semi di zucca	0,1	0,1	28,4	14,4

Tutte le quote fanno riferimento al mondo alimentare dell'Osservatorio Immagino (54.300 prodotti)

Nella tabella sono esplicitati solo gli ingredienti più significativi in termini di numerica e di peso sulle vendite

Fonte: Osservatorio Immagino Nielsen GSI Italy, ed. 3, 2018

Saldo al vertice della graduatoria, in base alle performance di vendita, resta lo **zenzero**, che, benché sia sulla cresta dell'onda da un paio di stagioni, resta il superfood del momento. Lo 0,3% dei prodotti alimentari venduti in super e ipermercati e monitorati dall'Osservatorio Immagino evidenzia in etichetta di avere lo zenzero come ingrediente. Nel 2017 il giro d'affari di questi prodotti ha messo a segno un vero record: il 91,6% di crescita annua, raggiungendo i 36 milioni di euro.

#### DAL CIBO ALLA BELLEZZA

Una novità significativa è rappresentata dagli ingredienti “double face”, ossia da quegli ingredienti che vivono un momento di tale popolarità da essere presenti sia nei reparti alimentari sia sullo scaffale del cura persona. Un'osservazione che sembra indicare che **il food rappresenta l'anticamera dei fenomeni** che arriveranno poi a conquistare anche il mondo del cura persona e del cura casa. La fama positiva degli alimenti di cui si parla maggiormente

grazie alle loro valenze salutistiche (come l'avena e le mandorle) e la loro immagine di prodotti naturali (e, dunque, genuini) li accompagna anche quando vengono utilizzati in creme per il corpo e shampoo. E i prodotti per la cura personale che li evidenziano sull'etichetta sembrano beneficiare di questo effetto positivo, registrando vendite in crescita, talvolta anche importante. (VEDI FIGURA 3)

«Grazie alle migliaia di prodotti raccolti da Immagino – conclude Cuppini – e ai dati scanner dei negozi, ai consumi in famiglia e alla fruizione dei media, si ottengono così veri e propri “big data”, il cui valore non viene generato tanto dalla loro quantità, quanto dalla **capacità di diventare informazioni tempestive e utili** alle imprese per innovare e per prendere decisioni e direzioni concrete. In un'epoca in cui i tempi non sono mai stati così ristretti, non è poca cosa». ■

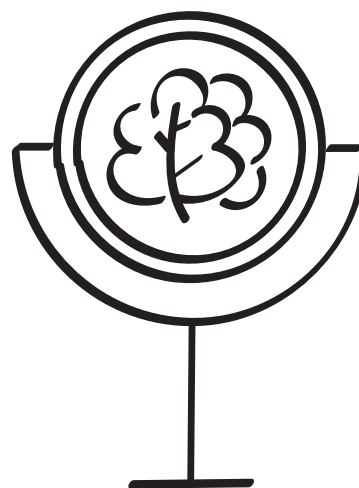
FIGURA 3

### I NUMERI DEL MONDO DEL CURA PERSONA: LA SEGMENTAZIONE DELLE CARATTERISTICHE

	% PRODOTTI	% VENDITE IN VALORE	TREND % VENDITE IN VALORE	PRESSIONE PROMO
Dermatologicamente testato	21,4	13,1	-1,3	30,5
Prodotto in Italia	14,4	11,1	6,4	49,3
Senza parabeni	8,9	6,1	7,3	39,2
Ipoallergenico	4,8	5,9	-4,1	38,8
Argan	4,0	2,0	5,4	36,2
Mandorla	2,8	1,7	1,7	38,0
Karità	2,3	1,3	4,5	34,0
Avena	1,0	0,5	39,1	27,0
Ialuronico	1,0	0,6	19,8	35,3

Tutte le quote fanno riferimento al mondo del cura persone dell'Osservatorio Immagino (11.458 prodotti)

Fonte: Osservatorio Immagino Nielsen GS1 Italy, ed. 2, 2017



# I campioni del Non Food

Dinamica positiva, per il terzo anno consecutivo, per i consumi non alimentari nei settori rilevati dall'Osservatorio Non Food di GS1 Italy, un utile indicatore degli orientamenti dei consumatori, in particolare per quanto riguarda il mondo dell'edutainment, sempre più spostato verso la fruizione digitale e i consumi con il denominatore comune del benessere, e della cura di sé: articoli sportivi, profumeria, automedicazione.

**S**ono 103,7 i miliardi di euro di vendite raggiunti nel 2017 dai 13 settori monitorati dall'**Osservatorio Non Food di GS1 Italy**, lo studio annuale condotto in collaborazione con **TradeLab** che monitora il settore dei beni non alimentari.

«Per il sedicesimo anno l'Osservatorio Non Food di GS1 Italy – commenta **Marco Cuppini**, direttore responsabile di **Tendenze online** – conferma il suo ruolo di punto di riferimento per misurare le tendenze e cogliere l'evoluzione e le mosse dello scacchiere dei consumi extra-alimentari. L'edizione 2018 ha registrato per il terzo anno consecutivo un dato positivo, che, seppure sia il più basso dell'ultimo triennio, rispecchia il miglioramento del clima di fiducia dei consumatori e il ritorno al processo di sostituzione di alcuni prodotti con tecnologie e design innovativi.

## 3

anni consecutivi di crescita dei consumi Non Food

Altri segnali interessanti emergono dall'analisi più approfondita dei 13 comparti non alimentari monitorati dall'Osservatorio: se, infatti, la ripresa accomuna quasi tutto il mondo del Non Food, si esplica in modo differente nei singoli mercati. Esclusi pochi settori con segno negativo, alcuni sono cresciuti in modo significativo, altri hanno evidenziato una certa stabilità, mentre altri ancora sono riusciti a frenare i trend negativi degli anni scorsi».

### Entrano anche gli acquisti online

**L**e novità dell'edizione 2018 sono l'ampliamento del censimento della rete dei gruppi della distribuzione moderna specializzata non alimentare e il focus sulle esperienze più interessanti del 2017, raccolte nel capitolo dedicato alle tendenze emergenti e ai retail innovativi: comprende una panoramica delle attività realizzate a punto vendita e delle politiche di marketing e/o commerciali messe in atto dalle aziende del comparto non alimentare.

Anche in quest'edizione, inoltre, l'Osservatorio Non Food di GS1 Italy ha allargato il monitoraggio dei canali di vendita, rendendo visibili separatamente gli acquisti online di:

- Abbigliamento e calzature.
- Articoli per lo sport.
- Edutainment, dove l'analisi concerne sia l'e-commerce dei prodotti sia fisici sia digitali.
- Elettronica di consumo.
- Profumeria.
- Tessile.

FIGURA 1

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

VALORI CORRENTI (000.000)	2016	%	2017	%
Totale consumi delle famiglie	1.031.923	1,6	1.058.983	2,6
Servizi *	699.630	1,7	719.929	2,9
Consumi grocery	177.541	1,1	181.461	2,2
Alimentari e bevande	156.574	1,1	160.026	2,2
Articoli per l'igiene della casa e della persona	20.967	1,0	21.435	2,2
Consumi non alimentari ISTAT	154.752	1,5	157.593	1,8

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

Fonte: Elaborazione TradeLab per GS1 Italy "Osservatorio Non Food" 2018

FIGURA 2

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

VARIAZIONI % (ANNO SU ANNO)	2016	%	2017	%
Consumi non alimentari ISTAT	154.752	1,5	157.593	1,8
Servizi e categorie di prodotto non considerate	51.605	1,4	53.908	4,5
Mercati non alimentari Osservatorio Non Food GS1 Italy	103.147	1,6	103.685	0,5

Fonte: Elaborazione TradeLab per GS1 Italy "Osservatorio Non Food" 2018

I consumi non alimentari delle famiglie, così come rilevati dall'Istat (ossia esclusi mezzi di trasporto, carburante, tabacchi e grocery), sfiorano il 15% dei consumi delle famiglie e sono l'aggregato che ha registrato la dinamica più tiepida rispetto al 2016 (+1,8%). (VEDI FIGURA 1)

Per quanto riguarda i 13 settori monitorati dall'Osservatorio Non Food - lo stesso aggregato dell'Istat meno altri comparti minori - le vendite hanno raggiunto i 103,7 miliardi di euro, in crescita dello 0,5% rispetto al 2016.

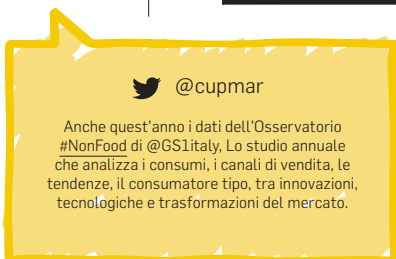
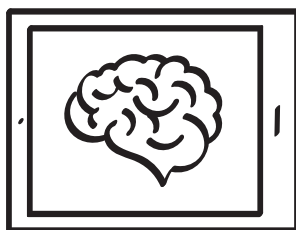
L'analisi di questi 13 mercati ha fatto emergere situazioni diverse. Sebbene, in generale, nel 2017 la ripresa abbia accomunato tutto l'universo non alimentare, si è esplicitata in modi diversi all'interno di ciascun comparto: i trend, infatti, sono stati quasi tutti positivi rispetto al 2016 e, laddove non lo sono stati, si è assistito a processi di riduzione della flessione, com'è evidente nel mondo dell'abbigliamento e delle calzature (-1,8% contro il -2,3% del 2016). In controtendenza casalinghi (-0,4%) e cancelleria (-0,4%) che, dopo la ripresa del 2016, sono tornati a un trend negativo. (VEDI FIGURA 2)

# 13

mercati Non Food  
con comportamenti  
diversi

Bilancio annuo decisamente positivo per gli **articoli per lo sport (+3,7%)** e i **prodotti di profumeria (+3,1%)**, che migliorano il tasso di crescita rispetto al 2016.

La miglior performance commerciale del 2017 l'ha messa a segno l'**edutainment** (libri non scolastici, homevideo, videogiochi, supporti musicali) con il **+5,0%**, che conferma il trend positivo registrato negli ultimi anni. (VEDI FIGURA 3)



**EDUTAINMENT TRASVERSALE E DIGITALE**

Una chiave di lettura trasversale delle performance dell'edutainment e dell'elettronica di consumo viene proposta dal Censis che nel suo quindicesimo **Rapporto sulla comunicazione** rileva come ormai tv, musica, la lettura dei libri e dei giornali si usufruiscano in formato digitale, con riflessi immaginabili sui dispositivi utilizzati. Prendendo, per esempio il caso della TV, nel 2018 registra una leggera flessione di telespettatori, determinata dal calo delle sue forme di diffusione più tradizionali.

La TV digitale terrestre e la TV satellitare si attestano, rispettivamente, all'89,9% e al 41,2% di utenza tra gli italiani: entrambe cedono il 2,3% di pubblico nell'ultimo anno.

Continuano a crescere invece la TV via internet (web TV e smart TV possono contare su una utenza del 30,1%, +3,3% in un anno) e la mobile TV (che è passata dall'1% del 2007 all'attuale 25,9% di spettatori, con un aumento del 3,8% nell'ultimo anno).

L'incremento di utenti dei servizi video digitali è uno dei cambiamenti più rilevanti del 2018: in un anno gli italiani che guardano i programmi delle piattaforme di TV on demand sono aumentati dall'11,1% al 17,9%, con punte del 29,1% tra i giovani under 30.

Secondo il Censis la spesa per smartphone è più che triplicata dal 2007 al 2017 (+221,6%, per un valore di quasi 6,2 miliardi di euro nell'ultimo anno), quella per computer è aumentata del 54,7%, i servizi di telefonia si sono riassetati in basso per effetto di un riequilibrio

FIGURA 3

**MERCATI NON ALIMENTARI. OSSERVATORIO NON FOOD 2018 DI GS1 ITALY (VARIAZIONE % VALORI CORRENTI)**

VARIAZIONI % (anno su anno)	2016	2017
Abbigliamento e calzature	-2,3	-1,8
Elettronica di consumo	4,6	0,4
Mobili e arredamento	1,5	0,8
Bricolage	0,9	0,7
Prodotti di automedicazione	3,1	2,4
Articoli per lo sport	1,9	3,7
Prodotti di profumeria	1,8	3,1
Casalinghi	1	-0,4
Edutainment *	n.d.	5
Prodotti di ottica	2,1	1,6
Tessile	-0,8	-0,8
Cancelleria	0,9	-0,4
Giocattoli	4,7	-
Totale Non Food	1,6	0,5

Fonte: Elaborazione TradeLab per GS1 Italy "Osservatorio Non Food" 2018



tariffario (-10,4% nel periodo 2007-2017, per un valore però di quasi 17,5 miliardi di euro nell'ultimo anno) e la spesa per libri e giornali ha subito un crollo (-38,8% nel decennio). Complessivamente, nel 2017 la spesa per cellulari, servizi di telefonia e traffico dati ha raggiunto i 23,7 miliardi di euro.

+221,6%

la spesa per smartphone  
dal 2007 al 2017

### ABBIGLIAMENTO GRANDE MALATO

Prosegue anche nel 2017 il trend negativo del comparto dell'abbigliamento e delle calzature con una contrazione del fatturato dell'1,8% rispetto allo scorso anno e del 9,9% se si considera l'ultimo quinquennio (2013-2017). Pur minacciato da questa importante contrazione nella spesa, il segmento si conferma il più rilevante nel mondo del Non Food in termini di giro d'affari (24,4 miliardi di euro).

Se consideriamo nel dettaglio i comparti che costituiscono il mercato, ancora una volta la quota più rilevante è rappresentata dall'abbigliamento (59,4%), in calo dello 0,2% rispetto al 2016.

Seguono le calzature (16,1%) e l'intimo e calzetteria (15,7%); la quota più piccola del mercato continua ad essere quella degli accessori, che rappresentano l'8,8% del comparto.

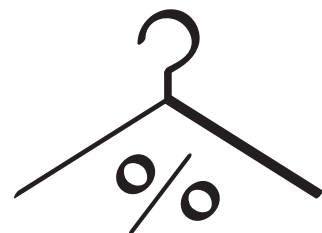
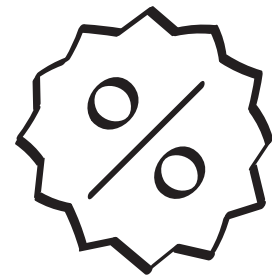
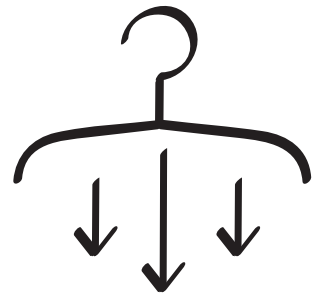
L'Osservatorio sottolinea la perdita di valore aspirazionale e di status symbol dell'abbigliamento, in favore di acquisti orientati al risparmio, che consentono di spostare i risparmi ad altri capitoli di spesa. Da questa trasformazione emergono tre elementi fondamentali: l'incidenza dei saldi sugli acquisti, lo spostamento verso prodotti low cost e le performance dell'e-commerce, la cui quota di mercato passa dal 6,3% al 6,8% con un aumento del giro d'affari del 5,9%. (VEDI FIGURA 4)

@retailwatch\_it

Il #nonfood cresce ancora nella GDO, ma non in modo soddisfacente







+5,9%

il giro d'affari  
dell'e-commerce  
nell'abbigliamento-  
calzature

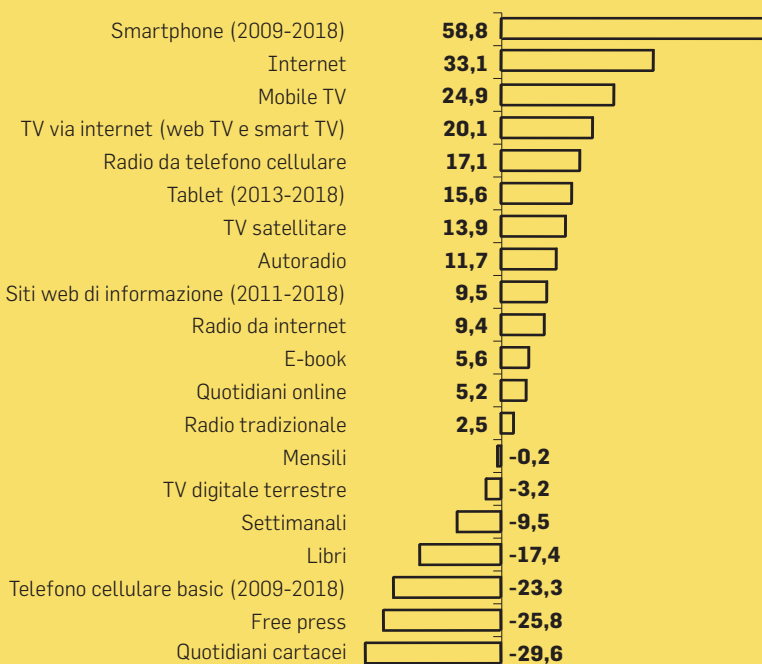


## LA DIETA MEDIATICA DEGLI ITALIANI

L'utenza complessiva dei media 2017-2018 (valori %)

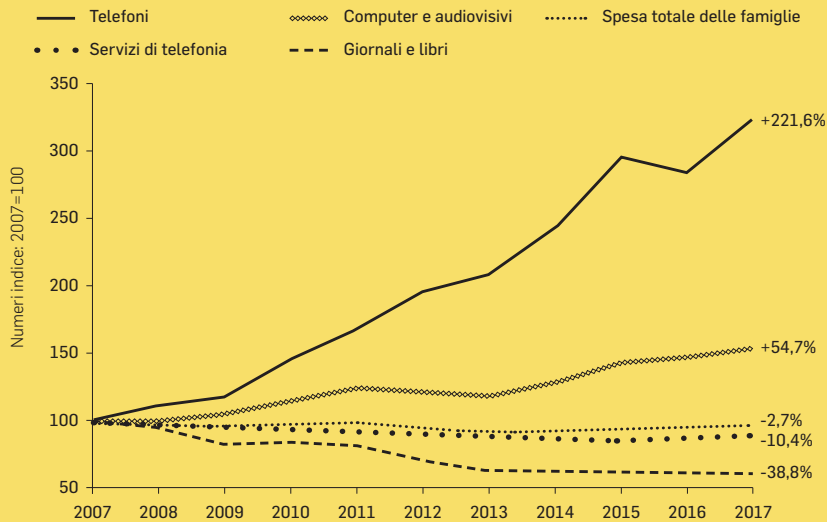
	2017	2018	Variatione	
	TV digitale terrestre	92,2	89,9	-2,3
	TV satellitare	43,5	41,2	-2,3
	TV via internet (web e smart TV)	26,8	30,1	3,3
	Mobile TV	22,1	25,9	3,8
	Radio tradizionale	59,1	56,2	-2,9
	Autoradio	70,2	67,7	-2,5
	Radio da telefono cellulare	19,1	20,7	1,6
	Radio da internet (pc)	18,6	17	-1,6
	Quotidiani cartacei	35,8	37,4	1,6
	Free press	9,1	8,9	-0,2
	Settimanali	31	30,8	-0,2
	Mensili	26,8	26,5	-0,3
	Quotidiani online	25,2	26,3	1,1
	Siti web d'informazione	43,4	46,1	2,7
	Libri	42,9	42	-0,9
	e-book	9,6	8,5	-1,1
	Telefono cellulare	60,7	46,7	-14
	Smartphone	69,6	73,8	4,2
	Internet	75,2	78,4	3,2

Quanto cresce diminuisce l'utenza complessiva dei media, 2007-2018 (diff. %)



Fonte: indagini Censis, 2007-2018

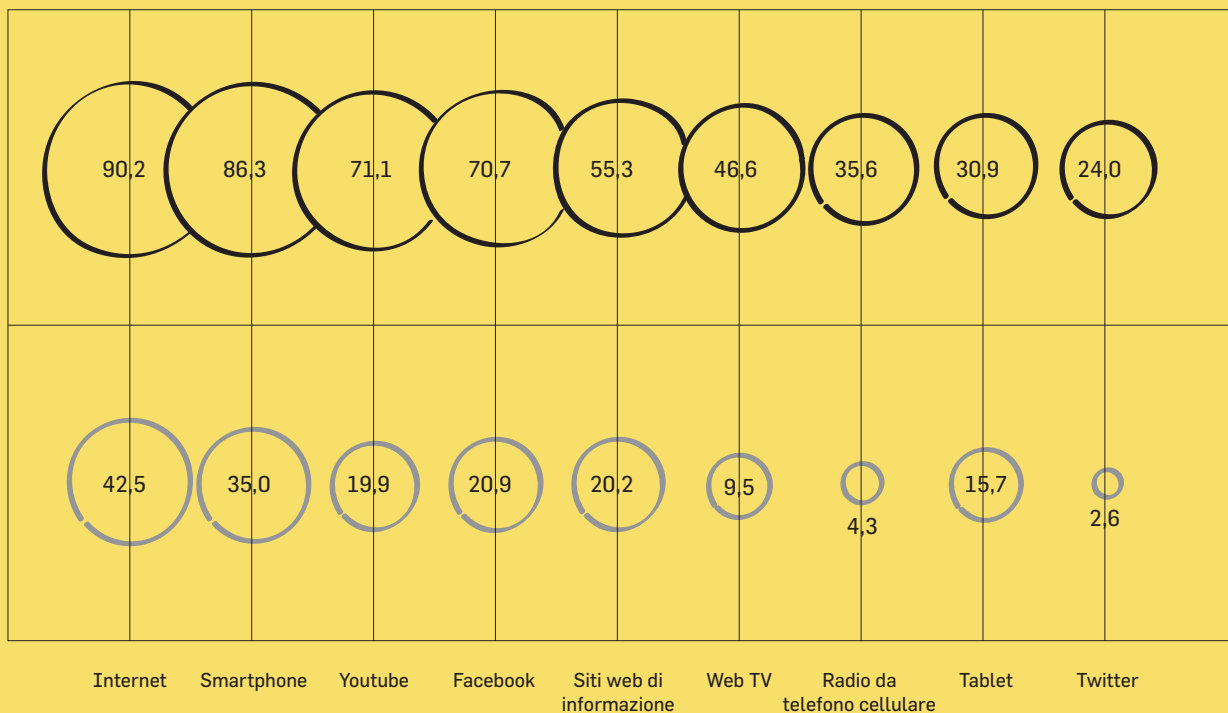
**Dieci anni di spesa per i consumi mediatici (valori concatenati), 2007-2017 (numeri indice: 2007=100)**



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

**La frattura generazionale nei consumi mediatici (valori %)**

○ Giovani (14-29 anni)
 ○ Anziani (65-80 anni)



Fonte: indagini Censis, 2007-2018

**LA CURA DI SÉ**

L'Osservatorio Non Food, aggregando i dati di diverse categorie mette in luce una tendenza trasversale e diffusa: si tratta dell'attenzione per i prodotti per la cura di sé, che aiutano a stare bene, perché migliorano l'estetica o il look, combattono lo stress mentale e permettono di tenersi in forma.

L'attenzione al "bellessere" ha guidato un buon percorso di espansione a diversi settori, a partire da

quello degli articoli per lo sport, che è stato nel 2017 il secondo mercato non-food in termini di trend di crescita dopo l'edutainment (+3,7%).

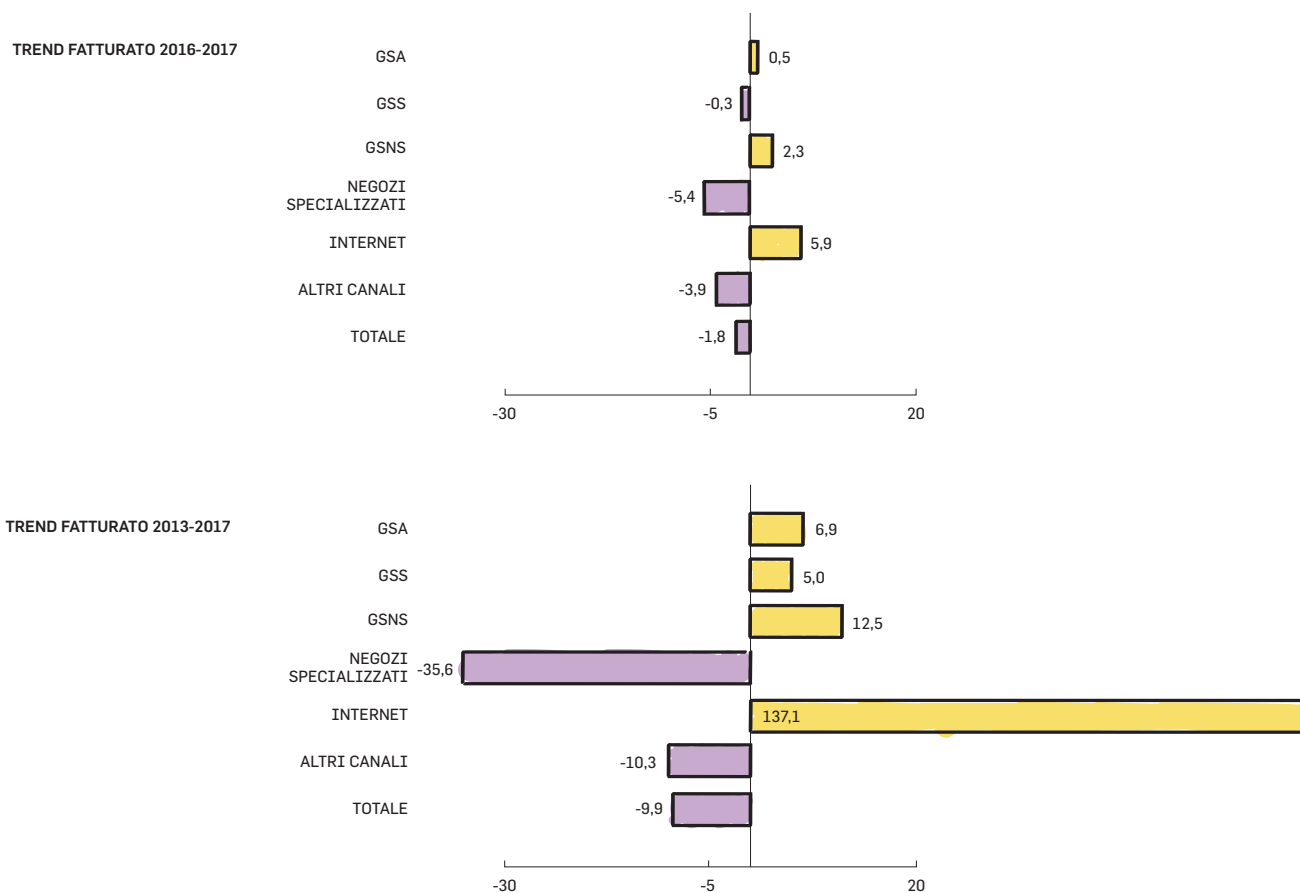
Dietro il bilancio positivo del mondo degli articoli per lo sport, che ha chiuso il 2017 con oltre 200 milioni di euro di vendite aggiuntive rispetto all'anno precedente, c'è soprattutto il successo delle sneaker e delle felpe (in particolare di quelle firmate da brand del lusso).

+ 200

milioni di euro le vendite di articoli sportivi in un anno

FIGURA 4

**TREND DI FATTURATO PER CANALE DEL COMPARTO ABBIGLIAMENTO E CALZATURE (%)**



Fonte: elaborazioni TradeLab su dati AC Nielsen Sita

## Una nuova categoria trasversale: il benessere

Il desiderio di stare bene (a livello sia fisico che mentale) e la maggiore attenzione alla prevenzione sono stati driver importanti per la crescita e la “democratizzazione” degli acquisti di attrezzi sportivi, favorite dalle insegne low cost e dalle offerte reperibili sul web.

• **Attrezzature sportive.** Complessivamente l'anno scorso gli italiani hanno speso quasi 6 miliardi di euro, di cui quasi 2 miliardi destinati all'acquisto di attrezzature sportive, tra attrezzi per il corpo e misuratori di potenza per l'attività fisica svolta. Un giro d'affari cresciuto in un anno del 2,5% ma che, nel medio-lungo periodo, mostra un solido +6,1%, e che vede affermarsi l'e-commerce (+14,3%) e le grandi superfici specializzate (+8,9%) come canali d'acquisto preferiti dagli italiani. Al successo delle attrezzature sportive si collega anche l'aumento della spesa degli italiani per comprare dispositivi indossabili, i cosiddetti wearable. I valori legati alla cura di sé, al benessere e alla forma hanno spinto anche le vendite dei prodotti di automedicazione (farmaci acquistabili senza prescrizione medica e integratori notificati dal Servizio sanitario nazionale) e dei prodotti di profumeria, che sono stati tra i best performer del 2017. In entrambi questi mercati si assiste alla competizione tra diversi canali di vendita specializzati, che ha visto drugstore, farmacie e profumerie tra i più dinamici degli ultimi anni.

- **Automedicazione.** L'Osservatorio Non Food di GS1 Italy ha rilevato che nel 2017 i prodotti di automedicazione hanno raggiunto i 6,3 miliardi di euro di vendite (+2,4% annuo), di cui oltre 4 miliardi generati da prodotti notificati a connotazione farmaceutica (come integratori, prodotti erboristici ed omeopatici), che in un anno sono aumentati del 7,0% a valore e che rappresentano sempre più un competitor importante per i farmaci da banco.
- **Profumeria.** Quanto ai prodotti di profumeria hanno registrato un giro d'affari di 5,7 miliardi di euro (+3,1%) consolidando un trend positivo che prosegue da cinque anni (+7,9%) e che mostra prospettive positive anche per il futuro. L'Osservatorio Non Food di GS1 Italy ha evidenziato anche la spinta di nuovi canali di vendita, sollecitati dall'interesse degli italiani a trovare un buon equilibrio tra le proprie disponibilità economiche e il desiderio di “coltivare” il proprio benessere.



## Sneaker fenomeno dell'anno

Il segmento con la migliore performance del 2017 è quello delle calzature sportive, che rappresenta anche il più importante del mondo degli articoli per lo sport, con il 36,3% di quota a valore e con oltre 2,1 miliardi di euro di vendite.

La dinamica tra innovazione, comodità e contenuto moda, insieme all'aumento dell'assortimento, ha conquistato gli shopper e ottenuto un aumento delle vendite (+4,4% nell'ultimo anno).

Tra i canali d'acquisto delle calzature sportive il fenomeno più dirompente è il boom dell'e-commerce, che in un anno ha visto

crescere il fatturato del 14,5%, raggiungendo una quota di mercato vicina al 12%. Se si analizza il periodo 2013-2017, il valore degli acquisti di calzature sportive fatti sul web mostra una crescita record: +189,3%.

«La presenza di calzature sportive con brand molto conosciuti e diffusi ha generato un ricorso progressivo agli acquisti online, semplificati anche dall'introduzione di app monomarca dove i consumatori trovano prezzi più convenienti e consegne rapide e precise» spiega Marco Cuppini, direttore responsabile.

«L'abbigliamento sportivo torna a un risultato positivo nel medio-lungo periodo (+0,7%), grazie anche a un cambio di immagine» aggiunge Marco Cuppini. «Felpe, giacche in Gore-Tex e t-shirt tecniche sono uscite dalle palestre e sono considerate alla moda. Motivo per cui anche i luxury brand stanno

iniziando sempre di più a produrre abbigliamento adatto per lo sport ma anche casual».

Anche nell'abbigliamento sportivo è proseguita l'ascesa delle vendite online, che nel 2017 hanno messo a segno un +20,6% annuo a valore, raggiungendo il 6,5% di

quota di mercato. All'espansione hanno contribuito sia l'ampiezza dell'assortimento proposto sul web sia il fattore convenienza, grazie ai prezzi ridotti alle offerte e alle occasioni proposti a chi acquista online. ■

# Tra assortimenti e omnicanalità, il retail innova?

Consumi più frammentati, maggiore consapevolezza da parte degli acquirenti, tempesta tecnologica che cambia le regole del gioco. Per la Distribuzione il cammino per trasferire valore ai propri clienti è sempre più difficoltoso e complesso. Con la consapevolezza che solo l'innovazione a 360° può essere determinante per primeggiare e stabilire una forte relazione con i propri clienti.

**C**onsumi più frammentati, maggiore consapevolezza da parte degli acquirenti. Per la grande distribuzione il cammino per trasferire valore ai propri clienti è sempre più difficoltoso. La **dinamicità dei consumi**, con alcune categorie di prodotti che crescono e altre che diminuiscono nel carrello si confronta con la **staticità dei punti vendita**, che faticano ad adeguarsi alla velocità del cambiamento dei consumi. «Il rischio di questo disallineamento è evidente: il cliente sceglie punti di vendita diversi», annota **Romolo De Camillis**, retail director **Nielsen Italia**.

## Punti vendita lenti ad adeguarsi al cambiamento

L'omnicanalità, altra mega tendenza ormai ampiamente praticata dal consumatore, dimostra come gli **schemi tradizionali si siano rotti** e si siano persi i tradizionali modelli di riferimento. La caduta degli ipermercati, la crescita degli specializzati casa e persona e dei discount, sono lì a dimostrare che se prima si sceglieva tra poche alternative distributive, oggi la scelta è

ampia. Senza contare l'e-commerce, oggi all'1,5% (quello food), ma con un sicuro avvenire.

Oltre ai canali, anche l'offerta di prodotti è molto più frammentata, con performance superiori dei prodotti MDD e dei piccoli produttori. È il risultato del cambiamento degli stili di consumo, come visto in precedenza. E per la distribuzione significa una complessità maggiore.

«Il retail – afferma De Camillis – deve avere capacità di scegliere le proprie strategie e scegliere che tipo di cliente vuole servire, adattando in maniera più flessibile l'assortimento. La

frammentazione e la confusione, che sono destinate a crescere, hanno determinato però alcuni elementi positivi, come la minore banalizzazione dei consumi alimentari. In questo senso la trasparenza, la salute e l'identità diventano driver significativi. Il 56% dei consumatori a livello globale non si fida dei prodotti food industriali». Così i claim come bio, Dop, cruelty free, l'italianità dei prodotti, le valenze di responsabilità sociale assumono un valore più o meno importante a seconda delle generazioni, come rileva puntualmente l'Osservatorio Immagino Nielsen GS1 Italy.

Il

56%

dei consumatori non  
si fida dei prodotti  
industriali

### INNOVAZIONE E MDD

L'innovazione, quindi, si conferma una continua sfida per la GDO. Ed è il principale driver di crescita della marca del distributore.

Ne è convinto **Guido Cristini** docente di marketing dell'Università di Parma, responsabile scientifico del Rapporto Marca: «Il problema vero è attivare l'innovazione in modo che il consumatore la comprenda. In passato l'industria di marca trasmetteva informazioni sui mercati. Oggi i distributori non aspettano più l'Industria e in molti settori la Distribuzione arriva prima. Chi fa branding risponde ai bisogni e ai desideri del consumatore attraverso una profonda rivisitazione dei prodotti offerti (per singola tipologia di bisogno)».

In linea generale, le insegne che hanno incrementato maggiormente la quota di mercato negli ultimi anni sono quelle che hanno saputo **comunicare gli elementi**

**identitari e distintivi** al proprio cliente finale. Hanno poi innovato sul versante degli strumenti di relazione (la tecnologia appare prospetticamente sempre più rilevante) attivando un rapporto continuativo con una parte sensibile della domanda.



«Qualsiasi innovazione – commenta **Mario Gasbarrino**, presidente e amministratore delegato **Unes** – ha alcuni minimi comuni denominatori che la inducono: un cambiamento nell'ambiente esterno, una scoperta per fare le cose in maniera più efficiente, qualcuno che invade il campo dell'altro con maggior efficienza. Negli anni Sessanta abbiamo agito nei confronti del commercio tradizionale con una certa dose di arroganza, facendo determinate cose in modo più efficiente a vantaggio dei consumatori. Le nuove tecnologie permettono già oggi a nuovi soggetti economici che non fanno il nostro mestiere di occupare dello spazio che noi lasciamo libero. Così **Amazon** farà il supermercato a modo suo. E noi retailer stiamo facendo anche i produttori. La marca del distributore non ha più un obiettivo tattico, ma strategico, vale a dire non vestire più i prodotti, ma cominciare a progettarli».

Nuovi soggetti  
economici occupano  
spazi lasciati liberi

### La marca del distributore interpreta i trend di consumo

**A** Marca 2018 **Gian Maria Marzoli**, vice president retail IRI ha presentato i più recenti trend dei prodotti a marchio del distributore confrontati con quelli dell'industria di marca.

«Nell'alimentare le linee dedicate non sono più nicchie e i trend sono consistenti. Nel menu abituale degli italiani i prodotti d'alta gamma e quelli specialistici sono sempre più presenti e generano valore nel carrello della spesa. Le MDD interpretano bene questi trend e li stanno cavalcando bene».

Nei prodotti a ridotto contenuto di grasso, per esempio, la MDD è cresciuta del 18,4% negli ultimi due anni superando il 10% di quota, mentre l'Idm è aumentata del 7% e il mercato delle categorie considerate dell'8%. Anche nei prodotti dermatologicamente testati traina la crescita (+29,6% in due anni, contro il +4% dell'Idm e il +7,7% del mercato). Nei prodotti ecologici biodegradabili, la MDD mantiene un posizionamento competitivo rilevante, aumentando le vendite del 15%, alle spalle però dell'Idm che le ha aumentate del 24%, pur in presenza di un arretramento delle 30 categorie analizzate. La MDD è invece leader di mercato nei prodotti biologici con una quota del 41,2%, sostenendo le vendite in categorie che complessivamente nell'ultimo anno sono in flessione. Anche la quota a valore della MDD sui prodotti biologici è in leggera flessione, a vantaggio dell'offerta dell'Idm.

L'OPINIONE

## MDD, innovazione continua



**F**are innovazione con la MDD ha tante sfaccettature che riguardano gli strumenti operativi, la valutazione dei responsabili MDD (quote e fatturato) e dei copacker (dimensioni economiche, finanziarie, produttive e legate alla qualità dei prodotti), ma c'è da lavorare ancora sulla sostenibilità ambientale e sociale, sulla certificazione di qualità e il controllo di filiera, sull'organizzazione del ciclo dell'ordine. L'innovazione riguarda anche l'equity dell'insegna e della MDD (ormai una marca) e il miglioramento della brand awareness complessiva.

Un'insegna che intende innovare in termini assortimentali deve quindi prendere decisioni consapevoli sulla scorta di informazioni a disposizione. Pertanto le insegne best in class hanno costruito un sistema di alimentazione delle informazioni più rilevanti, anche sulla scorta di fonti esterne di diversa natura (concorrenti, partners, società di ricerche di mercato, copacker, stampa di settore). L'innovazione tecnologica e digitale deve poi essere utilizzata in modo da favorire il fabbisogno informativo crescente del cliente con modalità e strumentazioni nuove.

Al di là delle organizzazioni la cosa importante è mettere in pratica bene l'innovazione sviluppando la strategia in almeno tre direzioni:

- **Punto vendita.** Se non si crede che la MDD sia il biglietto da visita sul quale l'insegna gioca il proprio valore e la capacità di creare fiducia nelle persone, è meglio lasciare perdere. Nelle insegne eccellenti la strategia è molto chiara.
- **Serve una organizzazione** basata su una cultura forte, con una struttura semplice affinché sia veloce e con meccanismi operativi coerenti, dove siano rapide le decisioni.
- **Marketing information.** Le idee vengono dall'informazione, bisogna aprirsi all'informazione.

Le persone sono quelle che fanno vivere l'innovazione e le variabili del gioco sono quelle organizzative. Soprattutto l'innovazione deve essere realizzata, comunicata e compresa nel punto vendita.

**Guido Cristini**  
docente marketing Università di Parma

Il fondamento dell'innovazione è, secondo **Marco Pedroni**, presidente di **Coop Italia** la capacità di reinterpretare i propri valori attraverso i rapporti con i consumatori, quasi una nuova declinazione della fiducia incondizionata. E afferma: «Una elaborazione valoriale nell'immediato non porta reddito, ma autorevolezza. Per questo c'è bisogno di **un rapporto più trasparente con le persone** da parte del retail. C'è un confine che separa uno scenario virtuoso post consumistico che premia la sobrietà, la qualità, l'accessibilità, la

sicurezza e uno scenario involutivo di neoconsumerismo pauperistico, che potremmo definire di "discountizzazione", dove la ricerca di bassa qualità e basso costo apre le porte a compromessi sulla sicurezza alimentare. Occorre aprirsi, **dare informazioni corrette** su origine, ingredienti, contenuti dei prodotti. Perché i due terzi delle informazioni reperite nel web sono errate o incomplete. Ma c'è ancora troppa resistenza nelle imprese a fare questa azione di educazione, che non è, si badi bene, un fattore competitivo».

### Resistenza delle imprese a fare educazione

E **Stéphane Coum**, direttore operations **Carrefour Italia**, aggiunge che la Distribuzione è chiamata a riflettere su due temi. Il primo è che tutto il lavoro che fa in materia di trasparenza, tracciabilità, informazione di prodotto è in gran parte sottovalutato dal consumatore a causa di azioni di marketing poco efficaci. Il secondo:



## Trasparenza, filiera a mainstream: le parole dei retailer

«**N**ella GDO la velocità del cambiamento è decisiva. La convenienza è un must, ma deve essere accompagnata da gratificazione e rassicurazione, così come la trasparenza, e in un mondo sempre più connesso, di clienti più informati, dobbiamo scegliere chi vogliamo servire. L'identità è un fatto necessario e la trasparenza una scelta strategica».

**Mario Gasbarrino, presidente Unes.**

«La freschezza è una delle cifre specifiche del consumo degli italiani: la filiera di qualità Carrefour conta su un accurato servizio di tracciabilità presso 8.500 produttori che assicurano il 9% delle vendite. L'omnicanalità inoltre permette di accelerare verso questa transizione, un processo in atto che riguarda tutta l'industria alimentare, non solo il retail».

**Stéphane Coum, direttore operations Carrefour Italia.**

«Qualsiasi segnalazione giunga al nostro servizio clienti mette in moto un processo di controlli che risale lungo tutta la catena per la massima tranquillità del consumatore».

**Luca Magnani, direttore qualità Esselunga.**

«Abbiamo varato un progetto per la vendita di uova ottenute senza antibiotici e, insieme con IBM, abbiamo lanciato una call per coinvolgere 70 giovani startup e ricercatori

e rendere disponibili in modo affidabile le informazioni lungo tutta la filiera attraverso un'innovativa tecnologia blockchain».

**Andrea Colombo, direttore generale Coop Lombardia.**

«La capacità di comunicare l'offerta e i valori dell'insegna si integra con le capacità e le competenze di fare il conto economico del prodotto, di fare categoria e comunicare nel punto vendita. In sintesi: fare store brand».

**Francesco Avanzini, direttore commerciale Conad.**


«Manca ancora una crescita nel mainstream, che pesa ancora per l'80% delle vendite della MDD ed è la barriera allo sviluppo dei discount, nel quale occorre recuperare competitività».

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

«La minaccia oggi arriva da Amazon e dal ruolo dei discount: un cambiamento del contesto competitivo che metterà a dura prova i retailer consolidati. Solo trovando risposte concrete, la GDO riuscirà a fare la propria parte e le MDD mainstream possono giocare un ruolo rilevante».

**Maura Latini, direttore generale Coop Italia.**

con l'obiettivo di soddisfare i clienti, la distribuzione sembra dimenticare che la popolazione italiana sta invecchiando rapidamente e questo ha inevitabilmente impatti sugli assortimenti e sulle dinamiche commerciali.

 @mgasbarrino

La marca del distributore non ha più un obiettivo tattico, ma strategico

### IL NODO DELL'E-COMMERCE

«Il retail ha fame di innovazione. Ma è molto complesso capire quale sia il giusto modo di innovare, quale sia l'equilibrio ottimale da ottenere nell'utilizzo delle tecnologie». Questa considerazione di **Fabrizio Valente**, fondatore e ceo di **Kiki Lab - Ebeltoft Italy**, sposta la questione su altri due aspetti

decisivi dell'innovazione per chi fa retail: la saldatura dell'esperienza d'acquisto nel punto vendita con la rivoluzione digitale e il grado di utilizzo delle tecnologie.

Prima fra tutte, l'e-commerce, alla base delle strategie multicanale delle imprese e artefice delle trasformazioni continue del retail.

Gli ultimi dati dell'Osservatorio eCommerce B2C della School of management del Politecnico di Milano-Netcomm registra una domanda di prodotti e servizi online nel nostro paese in crescita del 16% sul 2017 a 27,4 miliardi di euro. Sebbene questo trend sia il più elevato nei cinque maggiori paesi europei, il gap (in valore e penetrazione di mercato) con Francia, Germania e soprattutto Regno Unito resta ancora ampio. Poco più indietro, la Spagna.

+16%

e

27,4

miliardi di euro  
l'e-commerce  
in Italia

La crescita dell'e-commerce in Italia si inserisce nel contesto mondiale dove comprano online 2 miliardi di clienti e il valore

degli acquisti nel 2018 dovrebbe superare i 2.500 miliardi di euro (+20% rispetto al 2017). La Cina si conferma il primo mercato, con oltre 1.000 miliardi di euro (+19% rispetto al 2017) e un tasso di penetrazione dell'online sul totale retail pari al 18%. Seguono gli USA con 620 miliardi di euro (+12%) e 17% di penetrazione e l'Europa con 600 miliardi di euro (+12%) e 10% di penetrazione. (VEDI FIGURA 1)

2.500

miliardi di euro  
l'e-commerce  
nel mondo

Il Regno Unito è il paese con il maggior **impatto dell'e-commerce sul Pil**, pari al 7,9%, seguito dalla Cina con il 5,5%. L'Italia segue a distanza con l'1,6%.

Ogni paese fa parte in ogni caso di un ciclo di maturazione diversa, anche riguardo alle motivazioni che spingono all'acquisto online. Così se per gli inglesi la comodità è il driver principale degli acquisti online, per Francia e Germania è l'assortimento e per l'Italia sono il prezzo e la convenienza. (VEDI FIGURA 2)

«Il 2018 è sicuramente un **anno di svolta** per le imprese italiane che hanno deciso di cambiare drasticamente il loro atteggiamento nei confronti del digitale e hanno tutte iniziato sia a investire in tecnologie online sia a servire i clienti digitalmente attraverso i canali fisici» commenta **Roberto**

**Liscia**, presidente **Netcomm**. È un cambio di paradigma che porterà dei sicuri benefici economici e industriali di cui oggi si vedono soltanto le prime avvisaglie.

«La possibilità di sfruttare il grande valore del nostro marchio Made in Italy per una platea globale – prosegue Liscia – ci porterà a considerare in maniera diversa il sistema competitivo con cui confrontarci nei prossimi anni. Molte imprese italiane, inoltre, hanno ben compreso che i loro clienti sono già entrati in una fase di totale digitalizzazione attraverso l'uso di diversi strumenti tecnologici. Di conseguenza anche la distribuzione fisica, che rappresenta per l'Italia un fiore all'occhiello, può essere ulteriormente valorizzata innestando quelle **tecnologie che possono accrescere esperienza e personalizzazione** del cliente italiano e internazionale, anche in

FIGURA 1

TASSI DI CRESCITA DELLE VENDITE ONLINE NEL MONDO

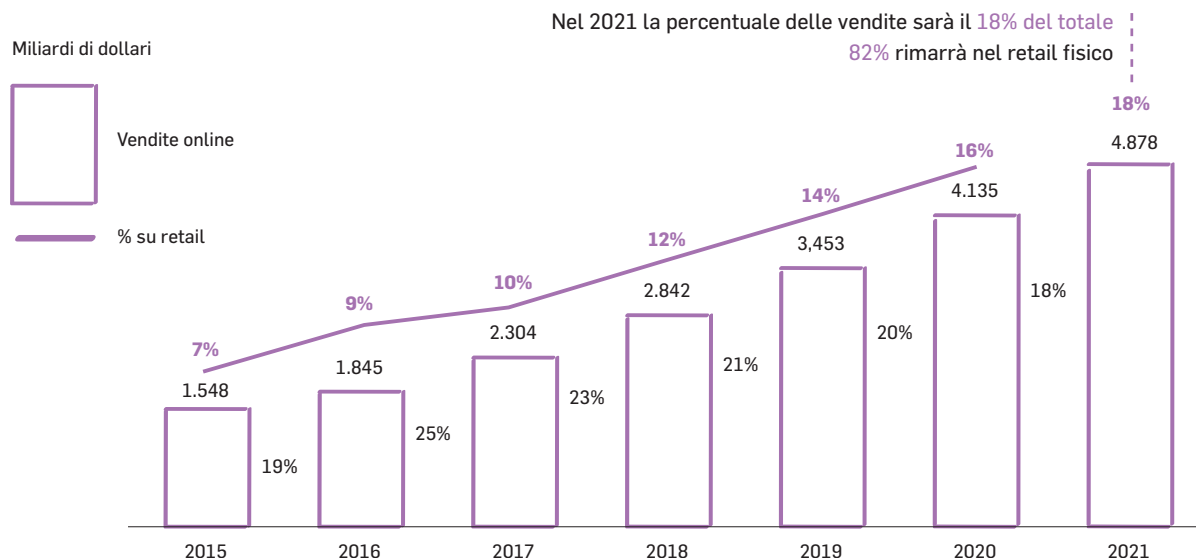
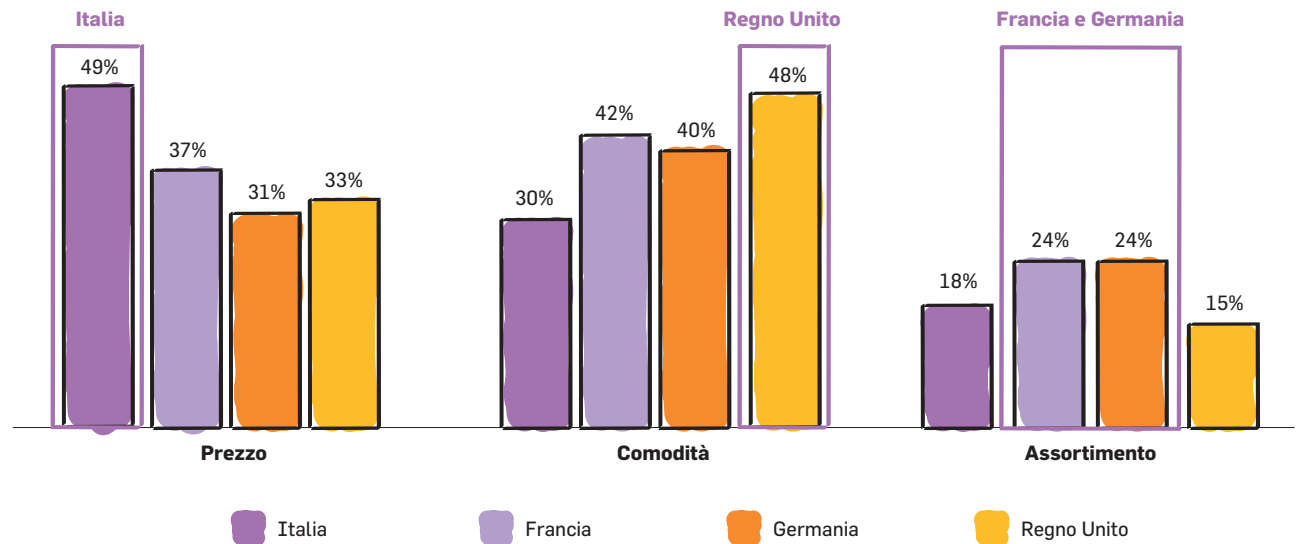


FIGURA 2

## MOTIVAZIONI ALL'ACQUISTO E MATURITÀ DIGITALE



Fonte: elaborazione Netcomm su dati PWC "Total Retail" 2017

relazione al rapporto costruito col territorio e con i centri della cultura e dello shopping».

Attraverso lo smartphone inoltre, che genera gran parte delle vendite online, è possibile creare una **nuova customer experience** oppure offrire nuovi servizi, grazie allo sfruttamento delle caratteristiche peculiari di fruizione. Si parla di geolocalizzazione, di biometria, di realtà aumentata e di intelligenza artificiale. Secondo la ricerca condotta con **Doxa**, circa un mobile surfer su tre di quelli con uno smartphone abilitato utilizza già soluzioni di tipo **biometrico** (l'impronta digitale, per esempio) sempre o spesso; un ulteriore 20% circa le utilizza qualche volta. In ambito di intelligenza artificiale, **Gartner** prevede che entro il 2022 circa

l'80% degli smartphone saranno dotati di capacità di intelligenza artificiale. Anche se, per esempio, i mobile surfer si sono dimostrati abbastanza tiepidi sulla possibilità di dialogo con i chatbot: solo uno su tre prenderebbe in considerazione l'ipotesi di dialogare con un brand attraverso un chatbot invece che con un umano.

«Tuttavia – precisa **Marta Valsecchi**, direttore dell'**Osservatorio Mobile B2C Strategy** – è riduttivo cercare di interpretare i risultati del mobile in maniera isolata e non integrata con gli altri canali, perché una delle potenzialità più forti di questo mezzo è l'integrazione e il potenziamento sia del desktop, sia dei canali offline in tutte le fasi del processo d'acquisto». Alla base della costante crescita del mercato

vi sono un più maturo assetto dell'offerta, con lo sviluppo online di alcuni settori e il radicamento fisico nel nostro paese di diversi operatori internazionali con strutture commerciali e logistiche.

«Rimane tuttavia la netta impressione – ragiona **Alessandro Perego**, direttore scientifico degli **Osservatori digital innovation** della School of management del Politecnico di Milano – che una parte importante delle imprese tradizionali non abbia ancora compreso la rilevanza della posta in gioco come dimostra il fatto che il 78% del mercato dei prodotti è appannaggio di imprese nate per operare online, le dot com. **La logistica**, in particolare quella dell'ultimo miglio, emerge sempre più come un formidabile **fattore critico di successo**

## ACQUISTI ONLINE TRA PRODOTTI E SERVIZI

### Prodotti

**15 miliardi** di euro **56%** del mercato

**+25%**

**230 milioni** di ordini

**70 euro** lo scontrino medio

**5%** la penetrazione sul totale retail

(**24%** nell'informatica ed elettronica

allo **0,8%** nel food & grocery)

### Servizi

**12 miliardi** di euro **44%** del mercato

**+6%**

**50 milioni** di ordini

**230 euro** lo scontrino medio

**10%** la penetrazione sul totale

(**34%** nel turismo e trasporti)

### Ancora smartphone driver di crescita

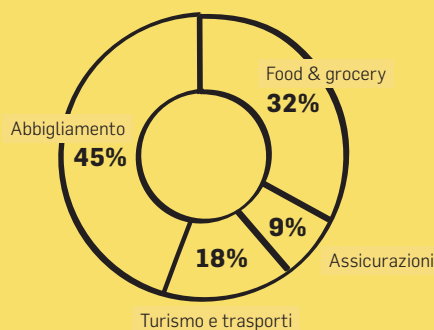
**8,4 miliardi** di vendite

(**+2,4 miliardi** vs 2017 **→ +40%**

=

**64%** della crescita dell'e-commerce

L'incidenza degli ordini via smartphone in alcuni settori



### Export da siti italiani

**3,9** miliardi di euro

**= 16%** del mercato totale

### I web shopper italiani

**23,5 milioni** **→ +8%** sul 2017



ABITUALI

(almeno 1 acquisto/mese)

**17,8** milioni

**1.418 euro/anno** spesa media pro capite

**92%** del mercato



SPORADICI

(almeno 1 acquisto all'anno)

**5,7** milioni

**385 euro/anno** spesa media pro capite

**8%** del mercato

### Penetrazione su totale retail

2018: **6,5%**    2017: **5,7%**

### Gli acquisti per settore

#### PRODOTTI

Informatica ed elettronica  
4,6 miliardi di euro (**+18%**)

Abbigliamento  
2,9 miliardi di euro (**+20%**)

Arredamento e home living  
1,4 miliardi di euro (**+53%**)

Editoria  
1 miliardi di euro (**+20%**)

Food&grocery  
1,1 miliardi di euro (**+34%**)

Altri  
4,3 miliardi di euro (**+29%**)

#### SERVIZI

Turismo e trasporti  
9,8 miliardi di euro (**+6%**)

Assicurazioni  
1,3 miliardi di euro (**+5%**)

Altri  
1 miliardo di euro (**+11%**)

## Per migliorare l'esperienza di acquisto da mobile

Per il 2020 si prevede che la quota di possessori di smartphone arriverà all'80% della popolazione e i dispositivi mobili saranno la piattaforma preferita per gli acquisti, in particolare per l'area del food. Però le confezioni dei beni di largo consumo sono pensate principalmente per l'esposizione fisica sugli scaffali dei negozi e non per essere visionate su schermi di dimensioni inferiori a 5,1 pollici (12,9 cm) di larghezza né per consumatori multitasking, impegnati in più attività simultaneamente.

GS1, l'organizzazione mondiale rappresentata in Italia da GS1 Italy, ha quindi pubblicato la nuova guida "Mobile Ready Hero Image", sviluppata insieme a un gruppo di aziende di marca, retailer, solution provider ed esperti di tecnologia, con l'obiettivo di risolvere le difficoltà di presentazione dei prodotti in vendita online e delle relative informazioni ai consumatori che scelgono di fare shopping dai loro dispositivi mobili, quindi da schermi di piccole dimensioni.

Adottando la nuova guida "Mobile Ready Hero Image" di GS1, i proprietari dei marchi e i retailer potranno ridurre al minimo gli investimenti, acquisendo al tempo stesso maggiore coerenza in tutti i loro siti web.

e come un importante tema di complessiva sostenibilità dell'e-commerce: nel 2018 sono previsti oltre 230 milioni di consegne in Italia, cioè quasi un milione al giorno.

# 230

milioni di consegne  
al giorno in Italia  
nel 2018

Ciò ha due conseguenze: da un lato è necessario ripensare alle città per supportare i flussi e i volumi e dall'altro lo sviluppo delle capacità di offrire servizi logistici è una leva importante per i merchant».

Ma lo sviluppo del mercato dovrà passare attraverso il potenziamento dell'offerta del food & grocery, la prima voce di spesa nel paniere degli acquisti degli italiani. «Nonostante l'ingresso di diversi player locali e internazionali in questo settore – puntualizza ancora Perego – l'offerta non ha ancora la capacità di garantire una **copertura territoriale capillare**: oggi 4 italiani su 5 non possono ancora effettuare online la spesa da "sul mercato" con un adeguato livello di servizio».

# 4/5

degli italiani non ha  
accesso alla spesa  
online

## Un libro per saperne di più



**Luca Tamini, Luca Zanderighi, Dismissioni commerciali e resilienza. Nuove politiche di rigenerazione urbana, Egea, 2017**

Siamo di fronte a una nuova de-industrializzazione dell'Italia che tocca questa volta l'industria dei servizi? La presenza di spazi dismessi a uso commerciale rappresentano una misura della debolezza del mercato del commercio al dettaglio di fronte ai cambiamenti strutturali in atto oppure un segnale del fisiologico riaggiustamento del comparto? Il volume illustra in modo chiaro ed esauritivo il tema delle dismissioni commerciali offrendo uno schema interpretativo sui fattori che determinano l'obsolescenza localizzativa e la presenza di superfici commerciali vuote. In particolare, attraverso l'esame delle principali esperienze internazionali e di alcune iniziative italiane, sono approfonditi gli strumenti di rigenerazione del tessuto commerciale e le politiche attive di contrasto alle dismissioni con riferimento sia alle realtà urbane che ai medi-grandi contenitori. Il libro è articolato in quattro capitoli e include anche un utile glossario e una ricca bibliografia.

Manca però ancora, secondo l'analisi dell'Osservatorio, la **definizione del modello di business online**: l'attivazione dell'iniziativa e-commerce rappresenta solo l'inizio di un processo lungo e difficile di integrazione tra canali che richiede scelte, continui investimenti e sviluppo di competenze. Lo dimostra il fatto che su cento utenti che si affacciano a un sito di e-commerce, il 43,9% abbandona ancora prima di cominciare la ricerca e alla fine

solo l'1,6% riempie il carrello e chiude il pagamento. «L'iniziativa online – conferma **Stefano Luvisi**, senior manager **Accenture Interactiva** – genera valore solo se la strategia è chiara e definita e l'impresa deve avere il coraggio di svilupparla completamente, altrimenti risulta fallimentare».



Solo  
l'**1,6%**  
degli utenti chiude  
con il pagamento  
l'acquisto online

## Il food e l'e-commerce

«**L'**e-commerce alimentare si sta affermando sempre più nello stile di vita dei consumatori italiani, offrendo grandi opportunità di crescita ai player del settore che si dimostreranno più ricettivi nei confronti di nuovi canali e strumenti», afferma Roberto Liscia, presidente di Netcomm.

Secondo le rilevazioni Statista, il valore del food & beverage in Europa ammontava a 10 miliardi di dollari nel 2016, con previsioni di crescita annue del 13%: nel 2021 il valore dell'e-commerce alimentare in Europa raggiungerà i 18 miliardi di dollari. Valori simili si riscontrano negli Stati Uniti, mentre la Cina sperimenterà una vera e propria esplosione passando dai 10,9 miliardi di dollari del 2016 a 30,3 miliardi di dollari nel 2021, con un tasso annuo medio di crescita del 23%.

I compratori digitali non ambiscono ad abbandonare i punti vendita fisici, ma si aspettano anzi di migliorare il proprio customer journey attraverso l'integrazione di questi diversi canali: lo studio NetRetail 2017 evidenzia che per il 33,7% dei consumatori omnicanale lo smartphone gioca un ruolo fondamentale nell'orientare i comportamenti di consumo in negozio.

I player più innovativi hanno compreso appieno quanto sta succedendo e si sono mobilitati per soddisfare i nuovi desideri espressi dai clienti: si assiste al fiorire di nuovi modelli di business in cui i confini tra commercio fisico e digitale sono estremamente sfumati. Questa integrazione costituisce una straordinaria innovazione esperienziale per il cliente, che grazie al digitale può godere di un'offerta potenzialmente infinita, maggiori informazioni sui prodotti e continue innovazioni tecnologiche (soprattutto mobile-driven). L'integrazione del digitale aprirà nuovi scenari anche per la filiera del mondo food & grocery, consentendo ai player B2B di offrire alle aziende clienti gli stessi vantaggi in termini di flessibilità, varietà dell'offerta, ricchezza di informazioni e innovazione.

### LE NUOVE PRIORITÀ DELLE AZIENDE

Le aziende devono, quindi attuare nuove strategie, che tengano conto degli elementi caratteristici di questo nuovo scenario.

- I comportamenti di consumo stanno cambiando rapidamente, facilitando l'avvento di nuovi modelli di business e nuovi player.
- Il cambiamento attraversa tutto il settore: dal marketing alle operation, dalla distribuzione al merchandising.
- La complementarietà tra online e offline può aumentare l'engagement del cliente e le vendite multicanale.
- Mobile, localizzazione e nuovo retail stanno ridisegnando il customer journey.
- Lo scenario competitivo si fa sempre più complesso e la filiera si trasforma.
- È necessario lavorare sui fattori chiave della scelta del negozio on/offline: prezzo, qualità, convenienza, selezione, esperienza. I dati devono essere alla base delle strategie di unified commerce delle imprese.

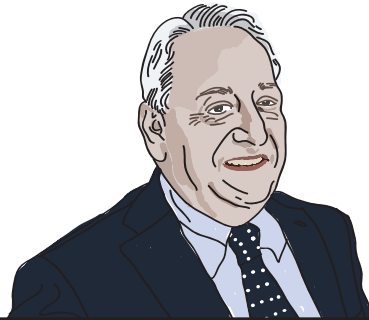
Anche perché il contesto competitivo si complica sempre di più: grazie alle tecnologie, le imprese ampliano la presenza anche in settori non di stretta competenza fornendo ai consumatori un'ampia varietà di scelta, l'omnicanalità è ormai un must per un cliente sempre connesso, tanto che **il concetto di canale diventa più sfumato** e integrato (a breve forse varrà la pena di parlare solo di commerce, abolendo la e-iniziale), la personalizzazione è la chiave per relazionarsi strettamente con i propri clienti.

### MOLTI CANALI, UN SOLO CLIENTE

Chiamatela crosscanalità, multi-canalità, omnicanalità. Le sfumature possono fare la differenza, ma sono tutti attributi che definiscono un modo di fare commercio fortemente caratterizzato dall'uso delle tecnologie digitali e da una stretta relazione con il cliente, di cui l'e-commerce è certamente la madre. Ormai il **retail è reso fluido, flessibile e liquido dal digitale**, che è un asset strategico per le imprese distributive come lo sono le location e l'assortimento. «L'online e l'offline sono destinati a convivere perché entrambi si pongono il tema di come ibridarsi, di come integrarsi», afferma Pedroni.

L'OPINIONE

## Il retail nella tempesta perfetta della rivoluzione digitale



**C**ome possono navigare le imprese nella tempesta perfetta che il digitale sta generando nello scenario retail? Alcuni pilastri possono costituire la risposta per non perdere la rotta.

- Innanzitutto, bisogna passare da una logica di prodotto a una di servizio: ciò che conta davvero è il valore che l'azienda è in grado di offrire. Il cliente poi deve essere analizzato in una prospettiva la più ampia possibile, per comprenderne il quadro di insieme ma anche gli elementi di dettaglio. L'intera customer experience deve essere ridisegnata per portare alla massima esperienzialità e personalizzazione: tutti i canali di relazione con il cliente – di comunicazione, di vendita e di assistenza – devono concorrere sinergicamente a questo scopo.
- In secondo luogo, bisogna avviare un costante processo di innovazione delle attività e dei processi aziendali, integrando le tecnologie che permettono di raggiungere con maggior efficacia ed efficienza gli obiettivi di business. Automazione e intelligenza artificiale devono permettere di focalizzare l'impiego del capitale umano nelle attività core. È necessario poi ampliare lo scenario competitivo all'intera filiera e ai settori limitrofi, con una visione sempre più globale. Solo con una prospettiva allargata è possibile anticipare trend, cogliere opportunità e identificare minacce di mercato.
- Da ultimo, ma non per importanza, bisogna adottare strategie aziendali dinamiche: è necessario cioè avere dei chiari obiettivi di business a lungo termine, che devono essere raggiunti attraverso un percorso adattativo e flessibile ai cambiamenti, anche imprevedibili, che si dovranno affrontare.


**Roberto Liscia**  
presidente Netcomm

Anche le imprese italiane hanno intrapreso un percorso che prevede la creazione di **più canali e punti di contatto** (punto vendita, sito internet, e-commerce, social network, contact center, pubblicità)

attraverso i quali il cliente possa interagire con l'azienda. Tuttavia, sono ancora distanti da una gestione integrata della relazione con il consumatore che possa garantire una customer experience olistica,

coerente su tutti i canali e senza interruzioni o ridondanze nel passaggio da uno all'altro (omni-canale appunto). All'orizzonte emerge la necessità di trasformare la logica dei propri modelli aziendali per mettervi al centro il cliente. È quanto invece succede nei numerosi casi esteri proposti da Fabrizio Valente di Kiki Lab.

Obiettivo: customer experience coerente su tutti i canali

 @Osserv\_Digital

L'e-commerce alla ricerca del valore.

«Siamo di fronte a profondi cambiamenti del comportamento dei consumatori nella loro relazione con la marca, che avviene sempre più secondo una molteplicità di canali, in qualsiasi momento e luogo», chiosa **Giuliano Noci**, direttore scientifico dell'**Osservatorio Omnichannel Customer Experience** dalla **School of Management del Politecnico di Milano**.

«Ma in Italia, l'implementazione di strategie omnicanale è ancora agli inizi nella gran parte delle realtà, come testimoniato dai numerosi indicatori di maturità rilevati nel corso della ricerca» afferma **Nicola Spiller**, direttore dell'Osservatorio Omnichannel Customer Experience. «Possiamo affermare che solo il 10% del campione di imprese analizzato abbia già una discreta maturità

## L'innovazione secondo la distribuzione

La tredicesima edizione di **Retail Innovations** di Kiki Lab individua alcune direzioni lungo le quali si muove l'innovazione nel retail internazionale. E individua quattro aree chiave:

- **Smart shopping.** È il retail intelligente, furbo, pratico, ma anche elegante e bello, empowered dal digital e dalla cross-canalicità che consente processi fluidi e negozi di piccole dimensioni grazie all'e-commerce. «Grazie alle tecnologie il processo d'acquisto risulta sempre più fluido. I clienti vanno quindi lasciati liberi di utilizzare i canali come e quando vogliono, tanto più che quelli multicanale sono i più alti spendenti», commenta **Fabrizio Valente**, ceo e founder Kiki Lab. Alcuni grandi player l'hanno capito. **Alipay**, con 520 milioni di clienti attivi, è per esempio al centro dell'ecosistema **Alibaba** che da piattaforma di pagamento per l'e-commerce si è trasformato in strumento per i pagamenti con lo smartphone successivamente integrato con servizi di lifestyle, diventando una piattaforma di engagement per i negozianti che hanno a disposizione una serie di strumenti per aumentare il traffico instore attraverso la geo-referenziazione e il marketing in tempo reale.
- **Responsibility.** È un tema che si sta imponendo in tutte le sfere dell'economia e certamente anche nel retail. **Farmdrop** è una piattaforma online di consegna a domicilio di prodotti freschi coltivati nel raggio di 240 chilometri. Gli oltre 100 agricoltori, allevatori, pescatori e produttori locali aderenti ricevono una quota pari al 75% del prezzo di vendita, circa il doppio di quello che paga la GDO. Il raccolto dell'ortofrutta avviene solo dopo l'ordine, con una consegna entro 19 ore, o prima con un sovrapprezzo. Responsabilità è anche il concetto fondante della brasiliana **Galeria Melissa**, con boutique a San Paolo, Londra e New York, che produce scarpe fashion realizzate da plastica riciclata al 100% o quello di **Ecoalf**, un progetto avviato nel 2009 che ha aperto il suo primo negozio nel 2012 a Madrid, per la vendita di abbigliamento prodotto inizialmente dal riciclo delle reti da pesca e dalle bottiglie di plastica e successivamente dai fondi di caffè, dagli scarti industriali di cotone e lana, dai copertoni usati.
- **Interaction.** Si tratta della valorizzazione delle relazioni e interazioni funzionali ed emozionali con i prodotti, con i clienti e con le community che esistono o si possono stimolare a creare. Le persone da spettatori diventano protagonisti sullo stesso piano dei retailer e possono diventare ambasciatori dell'insegna. Per esempio **B8TA** di San Francisco (che ha vinto l'Ebeltoft

Retail Innovation Award), è un concept che dà l'opportunità ai clienti di scoprire una selezione delle ultime novità del mercato, soprattutto nell'area tech. I produttori hanno a disposizione uno spazio (in abbonamento mensile, il ricavato delle vendite è tutto ad appannaggio del produttore) per testare le novità presso un pubblico di appassionati e di ricevere suggerimenti e commenti argomentati per possibili miglioramenti. Quattro le aree principali: home, play, sense e move.

La tedesca **Rose Bikes** ha realizzato un flagship di 6 mila metri quadrati iperfisico e iperdigitale, dove la personalizzazione va dai telai, alle scarpe, ai sellini, dove si può co-progettare la propria bicicletta visualizzandone il modello in 3D, dove provare gli occhiali nel tunnel del vento per adattarli al proprio viso.

- **Emotional retail.** Definisce la capacità dei negozi di sfruttare la fisicità delle interazioni con i prodotti e le persone per generare emozioni positive e magari sorprendenti, aiutando l'insegna a diventare un brand top of mind. **Ikea** ha aperto a Madrid un pop-up store di 900 metri quadrati (contro una superficie media di 28 mila) per sei mesi dedicato interamente alla camera da letto, caratterizzato da un visual merchandising minimalista, ma attrattivo e funzionale, dove è possibile personalizzare i prodotti con simulazioni digitali ed esplorare il catalogo sui numerosi schermi, fare il clicca e ritira, concordare un appuntamento con il personal shopper. Nei primi sei mesi è stato visitato da 240 mila visitatori, è stato prorogato fino al 2019 con una rotazione dei "mondi". **Fabled by Marie Claire** a Londra è un concept esperienziale e cross canale che sfrutta l'autorevolezza della redazione giornalistica del periodico per raccontare i prodotti, la cui vendita online è affidata a **Ocado**. "I retailer si trasformano in content provider e i media diventano retailer", annota Valente ricordando anche il caso di **Time Out** a Lisbona, un centro commerciale dedicato al food & beverage. Il nuovo concept della catena canadese **Indigo** integra i libri e la musica, ovvero l'assortimento classico di Indigo, con nuove categorie merceologiche: cartoleria, fiori, bambole, accessori per la casa, regalistica e una caffetteria. Nel punto vendita, più grande dell'abituale superstore Indigo (3.000 mq rispetto a 1.800 mq del format tradizionale), l'azienda ha deciso di introdurre le nuove categorie in modo selettivo, affidandosi a partner esperti e già consolidati sul mercato, come **Fitbit** (per gli smartwatch), **Rifle Paper & Co.** (per la cartoleria), mentre lo spazio caffetteria è stato affidato a **Starbucks**.



nella gestione integrata dei punti di contatto e nella creazione di una vista unica sul cliente. All'opposto, quasi la metà delle aziende intervistate è ancora in una fase embrionale su entrambi i fronti».

Solo il

10%

delle imprese ha una gestione matura dell'omnicanalità

Per poter garantire un'esperienza omnicanal ai consumatori occorre adottare una strategia basata sui dati lungo tutto il processo di **relazione con il cliente, dalla comunicazione alla vendita e al post-vendita**. I numeri parlano chiaro. La quasi totalità delle aziende italiane raccoglie e immagazzina i dati di anagrafica/ di contatto (98% dei casi analizzati) e storico di acquisto (86%) e circa tre su quattro i dati provenienti da sistemi di analytics su canali proprietari (79%), indagini di mercato e customer satisfaction (76%) e risultati delle campagne pubblicitarie online (74%).

Tuttavia quasi un quarto delle realtà non integra ancora alcuno di questi dati per crearsi una **vista**

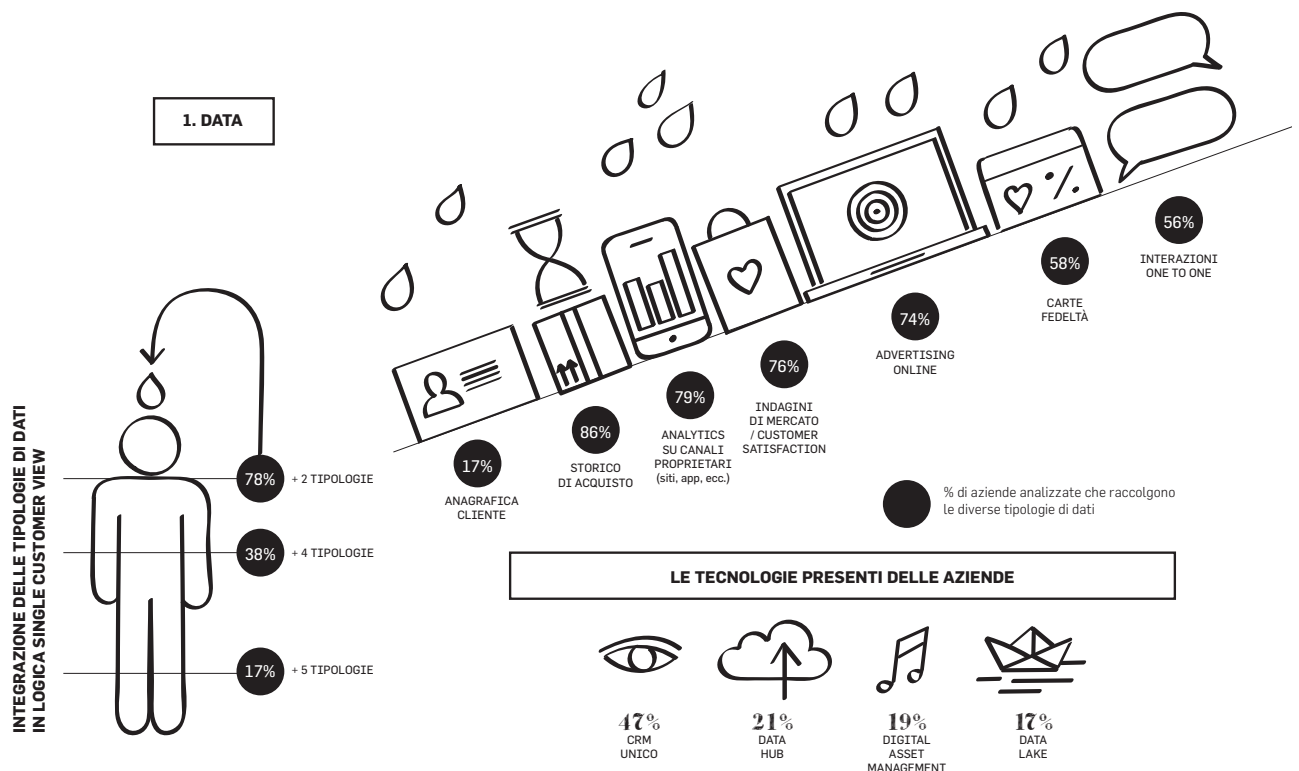
**unica sul cliente** e il 40% gestisce in quest'ottica al più due o tre tipologie di informazioni, tendenzialmente quelle più semplici (come anagrafica clienti e storico di acquisto).

La base di partenza è la creazione di un **crm unico** che integri tutti i dati sull'**anagrafica clienti** provenienti dai diversi prodotti/ brand/canali, ma solo il 47% delle aziende intervistate dichiara di disporne.

Oltre un terzo delle aziende rispondenti non traccia né ricostruisce, ad oggi, il **customer journey** del cliente, il 44% lo fa ma solo sui **touchpoint digitali**, mentre il 20% è in grado di farlo su tutti i canali (fisici e digitali). (VEDI FIGURA 3)

FIGURA 3

LE TECNOLOGIE PRESENTI NELLE AZIENDE



Fonte: School of Management del Politecnico di Milano "Osservatorio Omnichannel Customer Experience" 2017

**SCARSI INVESTIMENTI**

Quello che sembra mancare alle imprese italiane del retail è una strategia di innovazione digitale che della sperimentazione delle iniziative passi alla loro applicazione, ponendo il retail italiano in una condizione di ritardo rispetto a quanto avviene all'estero, dove la **convergenza tra fisico e digitale**, tra operatori digitali puri e imprese tradizionali ha allungato il passo (**Amazon, Walmart**, solo per citare due nomi) secondo due linee di azione: le alleanze e gli investimenti diretti.

Fisico e digitale  
insieme attraverso  
alleanze e  
investimenti diretti

I retailer italiani sembrano infatti ancora alla ricerca di un nuovo modello di interazione e di vendita verso i propri consumatori in cui sia chiaro il ruolo e l'obiettivo di utilizzo del digitale. È questa l'analisi dell'**Osservatorio Innovazione digitale nel retail** della School of management del Politecnico di Milano che fornisce una visione a 360° sullo stato dell'arte del settore, grazie al contributo di 300 top retailer, un campione fortemente rappresentativo.

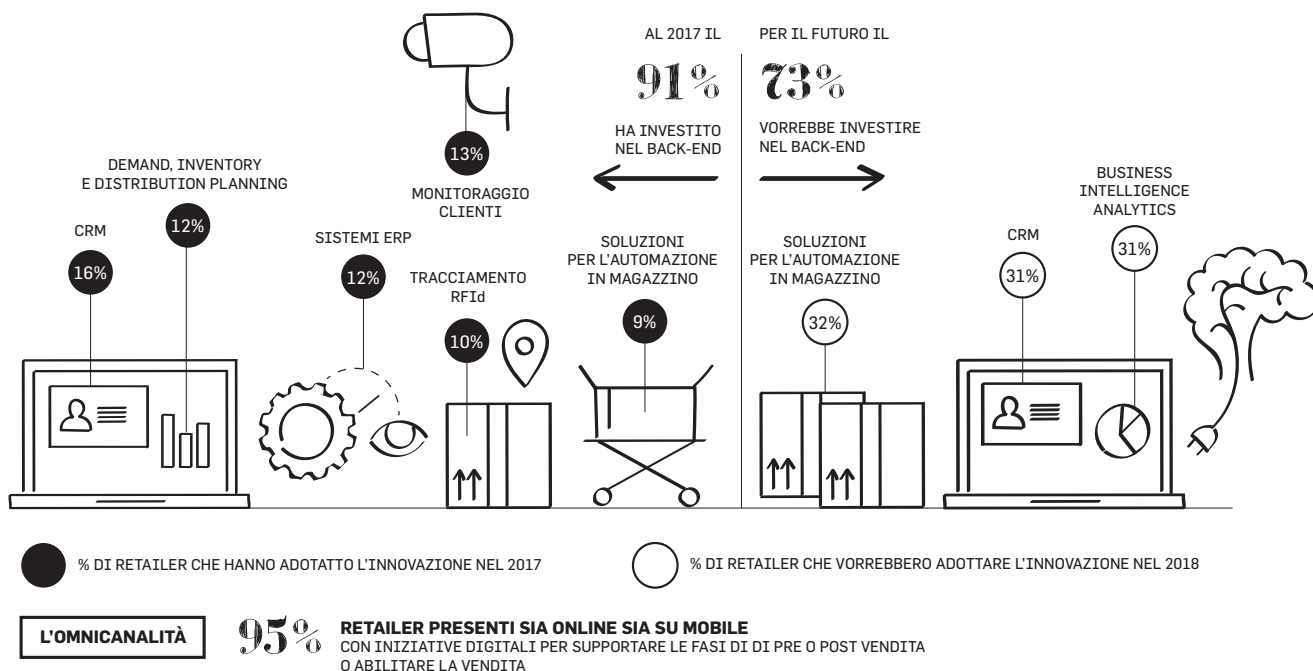
È una realtà che evidenzia ancora una bassa incidenza degli investimenti in innovazione digitale nel retail italiano, meno dell'1% sul fatturato, anche se si registra una crescita dal 18% del totale degli investimenti annuali nel 2016 al 20% nel 2017.

> 1%

del fatturato  
l'investimento in  
innovazione digitale  
del retail

FIGURA 4

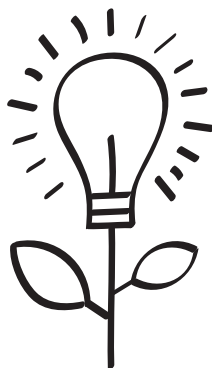
**LE INNOVAZIONI DIGITALI NEL BACK-END PER I TOP RETAILER ITALIANI**



Fonte: School of management Politecnico di Milano "Osservatorio innovazione digitale nel retail" Novembre 2017

Solo il 42% dei grandi retailer infatti considera l'innovazione un **fattore chiave per competere** e avere successo e presenta una chiara e ben definita strategia digitale, formulata in prima persona dal ceo, anche se la maggior parte sta lavorando per definirla, riprogettando in modo più efficiente ed efficace il rapporto con il consumatore (front-end) e i processi interni (back-end).

Il 91% del campione ha adottato, finora, almeno un'innovazione nel **back-end** e il 73% intende

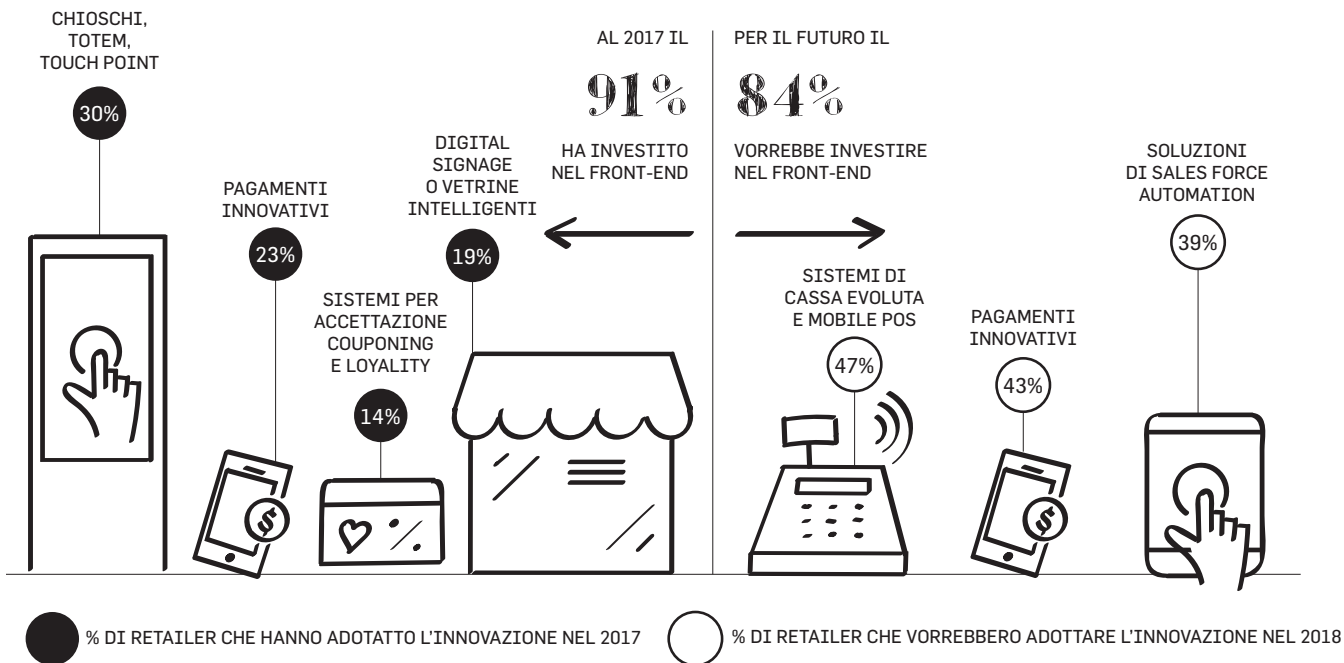


potenziare gli investimenti. Ogni retailer ha sviluppato mediamente cinque tecnologie delle undici mappate, con una focalizzazione maggiore su crm, sistemi per il monitoraggio dei clienti in store, sistemi a supporto della pianificazione della domanda, dell'inventario e della distribuzione, sistemi Erp e sistemi RFID di tracciamento del prodotto in magazzino o lungo la filiera. (VEDI FIGURA 4)

Quanto al **front-end** a supporto della customer experience nel negozio, gli investimenti sono

FIGURA 5

## LE INNOVAZIONI DIGITALI NEL FRONT-END PER I TOP RETAILER ITALIANI



stati effettuati sempre dal 91% del campione (e l'84% intende svilupparli nel futuro) con particolare riguardo a chioschi, totem e touch point, sistemi di pagamenti innovativi, digital signage e vetrine intelligenti e sistemi per l'accettazione di couponing e loyalty. (VEDI FIGURA 5)

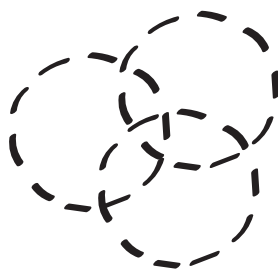
“L'assenza di un disegno strategico di innovazione, la presenza di un top management poco incline al cambiamento e la difficoltà nello sviluppare competenze e ruoli digitali rallentano il processo di evoluzione del retail nel nostro paese in almeno due direzioni”, scrive l'Osservatorio. “Manca infatti la conoscenza approfondita delle potenzialità e dei limiti delle diverse tecnologie e, dunque, la capacità di selezionare innovazioni in funzione dell'obiettivo da raggiungere. In secondo luogo manca la spinta alla nascita e all'implementazione di progetti ambiziosi, con ritorni anche nel lungo termine, che combinino le differenti tecnologie per approdare a quella idea nuova di commercio dove l'impresa incontra le diverse esigenze dei consumatori”.

Eppure l'approccio omnicanale è una priorità per i primi 300 retailer operanti in Italia: il 95% dei retailer (era l'88% nel 2016) è presente sia online sia su mobile, mentre il 4% è presente solo online (era il 10% nel 2016). Un terzo di loro supporta il pre o il post vendita attraverso il sito o con un'app da mobile, i due terzi hanno un sito di e-commerce o una iniziativa di mobile commerce. Essere presenti nel fisico sfruttando tutti gli strumenti offerti dal digitale è quindi la strada maestra. Ma non la sola.

Per i primi

300

retailer  
l'omnicanalità  
è una priorità



Certamente, la tecnologia è un potente facilitatore di tante soluzioni innovative, ma, ammonisce Valente, «Occorre fare molta attenzione per sviluppare un'efficace customer experience. Proprio la rivoluzione culturale nella quale siamo immersi porta a essere più veloci e selettivi nell'individuare le tecnologie vincenti, tenendo presente alcune previsioni che fissano al 2020 il tempo in cui l'85% delle interazioni sarà tra uomo e macchina e il 50% dei messaggi saranno vocali. Il machine learning, per esempio, ha un'impressionante capacità di sviluppo e già oggi i robot sono in grado di rispondere a domande complesse meglio di molte persone. Ma non dobbiamo per forza pensare che la tecnologia debba essere quella più nuova o pervasiva al cento per cento».

Nel 2020

l'85%

delle interazioni  
sarà tra uomo  
e macchina

A supporto del ragionamento, Valente porta due esempi. **Primark**, che ha una politica di espansione rapida e una forte aggressività sui prezzi, non fa e-commerce, per il semplice motivo che, avendo una politica

di prezzo molto aggressiva, non sarebbe in grado di rendere sostenibili i costi logistici. Quanto alle tecnologie, la radiofrequenza RFID sembra essere stata un po' abbandonata, essenzialmente per i costi. Ma non da tutti. **Zara** utilizza un miliardo di tag all'anno per i suoi capi e **Marks&Spencer** ha ormai il 100% degli assortimenti provvisto di tag a radiofrequenza.



#### LUOGO DI INTERAZIONI DIRETTE

Le emozioni continuano a guidare molte delle scelte delle persone coinvolte nei processi di acquisto, nella scelta dei canali da usare, siti da navigare, negozi da visitare. In uno scenario sempre più multicanale i negozi hanno il vantaggio di poter contare sulla **fisicità delle interazioni** con i prodotti e le persone per generare emozioni positive e magari sorprendenti, aiutando l'insegna a diventare un brand top of mind. Senza trascurare il contributo che le nuove tecnologie e il digital possono fornire al negozio anche in chiave emozionale, trasformando il buying (devo fare la spesa, ho bisogno di comprare un nuovo abito) in shopping (mi concedo un giro per negozi).

È quindi una conseguenza quasi naturale che sul **negozio del futuro** si concentri la gran parte delle attenzioni, perché diventa il luogo dove gestire le relazioni con i consumatori. E non sarà più necessariamente un punto di accesso fisico al prodotto, ma potrà essere



**interazione, scoperta, logistica, apprendimento.**

«Per quanto riguarda l'integrazione omnicanale, il negozio è visto sempre più come un canale complementare e di supporto all'e-commerce», spiega **Valentina Pontiggia**, direttore dell'**Osservatorio Innovazione digitale nel retail**. «L'offerta di nuovi servizi è invece volta a incrementare il tempo di qualità che il cliente trascorre all'interno del punto vendita, assecondando esigenze di relazione e interazione, e ad aumentare la frequenza delle visite, soddisfacendo bisogni diversi (corsi di cucina, caffetterie dotate di wi-fi ed estensione dell'apertura dei negozi 24 ore al giorno e 7 giorni su 7). Molta attenzione è rivolta alle innovazioni digitali capaci di rendere l'esperienza in negozio sempre più emozionante, attraverso la realtà aumentata e virtuale, e snella, mediante il mobile payment. Infine, tra i nuovi format di negozio, possiamo citare i temporary store, gli store esperienziali e gli showroom dove i visitatori scoprono i prodotti attraverso diversi touch point fisici, digitali e umani».

Sono **quattro i cantieri di lavoro** individuati dai retailer per innovare il punto vendita:

- Integrazione omnicanale tra il negozio e le iniziative digitali (indicato dal 57% del campione).
- Offerta di nuovi servizi (più o meno) correlati al business del retailer (23%).
- Introduzione e sviluppo di innovazioni digitali (13%).
- Ideazione e lancio di nuovi format di negozio (7%).

È sul punto vendita che si concentrano gli interventi per innovarlo, per favorire una maggiore integrazione omnicanale e per offrire una customer experience efficace. «La dimensione del cliente è quella su cui vi è maggiore enfasi», afferma **Alessandro Volpato**, direttore sistemi informativi **Bennet**. Ma è indispensabile sviluppare i lavori anche su altri fronti, come le competenze della struttura, l'attenzione ai processi interni, le aggregazioni.

«È d'obbligo innovare i processi interni», sostiene **Cosimo De Maria**, direttore commerciale e marketing **Di.Tech**. «Le tecnologie servono per gestire il negozio fisico. Per esempio i retailer fanno tante promozioni, ma il processo di gestione è oneroso. Digitalizzarlo consente di migliorare l'efficienza e di trovare il

giusto posizionamento di prezzo». Attraverso i dati.

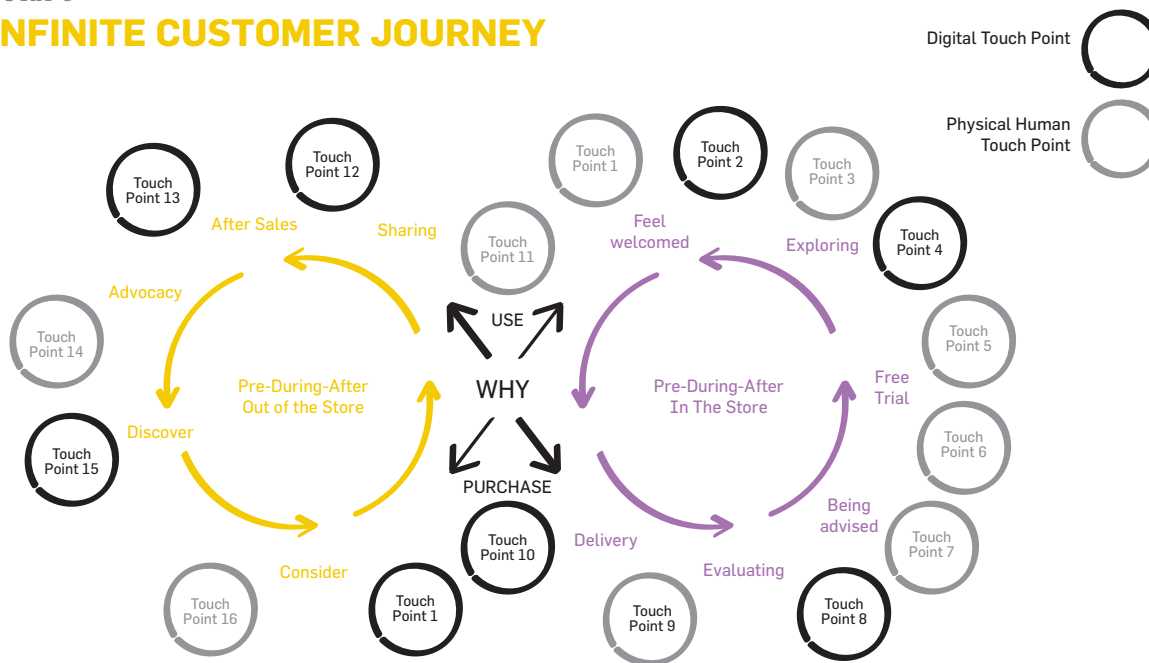
«Mettere ordine nei processi è fondamentale», ribadisce **Andrea Ausili**, data & innovation manager **GS1 Italy**. «L'evoluzione del retail passa attraverso una solida infrastruttura che faccia da anello di congiunzione tra fisico e digitale, a partire dal back-end fino alla cassa. Come è fondamentale la capacità di leggere le informazioni fornite dal consumatore attraverso la tecnologia per orientare l'offerta e l'esperienza sul punto vendita. Per contro, però, è determinante la qualità delle informazioni fornite ai consumatori».

L'omnicanalità si traduce in sostanza nell'utilizzare gli strumenti digitali per sviluppare relazioni senza soluzione di continuità con il consumatore.

Il digitale  
essenziale per  
relazioni costanti  
con il consumatore

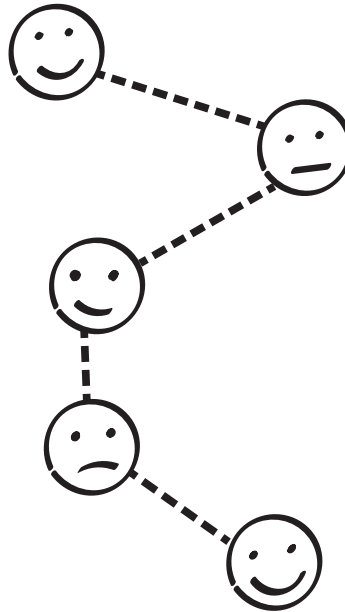
FIGURA 6

L'INFINITE CUSTOMER JOURNEY

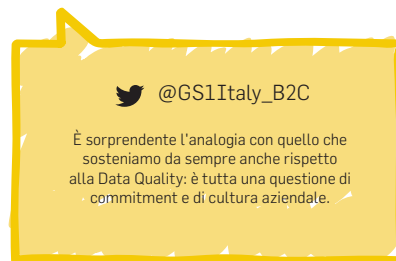


Fonte: School of management Politecnico di Milano "Osservatorio innovazione digitale nel retail" 2018

**Emilio Bellini**, responsabile scientifico dell'Osservatorio Innovazione digitale nel retail afferma che per il retailer il tema centrale è quello di generare valore per il cliente nel corso di una relazione prolungata e ricca di esperienze e significato. E parla ormai di **infinite customer journey**. «Non è più una sequenza lineare di tappe, ma un'esperienza fluida, abilitata da tecnologie digitali che stabiliscono un contatto continuo con il cliente sia all'interno sia all'esterno del punto vendita». Anche perché lo stesso cliente può avere modelli di interazione estremamente differenti e la capacità del retail di offrire **esperienze d'acquisto adatte ai diversi contesti di shopping** è, per Bellini, la sfida chiave per il settore.



In questo senso ciascun retailer può mappare il customer journey attraverso due processi circolari che descrivono i momenti dell'interazione tra il cliente e il retailer prima e dopo la visita fuori dal punto vendita e durante la visita all'interno. (VEDI FIGURA 6)



Per tornare alla domanda alla base di questa lunga analisi, che cosa sia cioè l'innovazione per il retail, si può dire che è sostanzialmente la somma di dettagli. In fondo la coda alle casse è rimasta quella degli albori del supermercato. E la risposta più congrua, è quella di **Stefano Ghidoni** direttore cliente e innovazione **Auchan Retail Italia**: «Quella che migliora la vita al cliente». ■



## Quattro strategie e cinque linee d'azione per l'innovazione

Dalla combinazione di livelli diversi di interazione digitale e fisica del percorso d'acquisto circolare del cliente si originano quattro possibili strategie di innovazione:

1. **Dentro o fuori dallo store** con soluzioni che replicano in maniera seamless i diversi touch point (chioschi, totem, configuratori di prodotto).
2. **In store driven**, con soluzioni che arricchiscono l'esperienza all'interno del negozio sia dal punto di vista emozionale, sia informativo (realtà aumentata, vetrine interattive, specchi e camerini smart).
3. **Out of the store driven**: la fluidità dell'esperienza viene costruita con app, siti di e-commerce, home delivery al di fuori del punto vendita che diventa così il luogo di atterraggio per completare alcune fasi non accessibili da remoto (click & collect, assistenza tecnica).
4. **Fuori e dentro il negozio** in cui si propone al visitatore lo

stesso valore-significato all'esperienza vissuta fuori e dentro il negozio, attraverso un differenziato mix di touch point digitali e fisici prima, durante e dopo la visita.

Senza considerare, infine, l'apporto che può arrivare dalle startup nel delineare le tendenze per lo sviluppo del punto vendita del futuro.

L'Osservatorio Innovazione digitale nel retail identifica cinque linee di intervento.

- **Semplificazione** e velocizzazione del processo d'acquisto.
- **Sviluppo** di un customer journey esperienziale.
- **Fidelizzazione** del cliente.
- **Personalizzazione** dell'esperienza d'acquisto.
- **Fluidità** dell'esperienza d'acquisto.

E lo store del futuro, da semplice accesso al prodotto diventa un luogo di contatto e di esperienza più ricco e versatile.

# Verso l'impresa guidata dai dati

Nell'era dell'informazione non è più sufficiente scambiare e condividere informazioni tra le aziende in modo tradizionale, occorre che siano allineate, aggiornate e corrette per migliorare la relazione con il consumatore. La qualità dei dati diventa così un vantaggio strategico, che influenza le decisioni di acquisto e la fedeltà alla marca. Per le imprese del largo consumo è determinante per competere sul mercato e presidiare i canali commerciali nazionali e internazionali, online e offline. Con il sostegno di GS1 Italy.

**L**a gestione e la cura delle informazioni di prodotto sono oggi strategiche. Dopo l'automatizzazione dei processi e l'efficienza della logistica, il tema caldo per le imprese, in particolare quelle del largo consumo e della Distribuzione è quello di coinvolgere i consumatori nella fruizione delle informazioni digitali.

«Il concetto di **“gemello digitale”**, la replica virtuale del prodotto fisico, sta cambiando il modo di operare delle aziende, che devono farsene carico così come, storicamente, si sono occupate dei prodotti fisici». Per **Alberto Frausin**, presidente di **GS1 Italy** la direzione è chiara: «La rivoluzione digitale pone alle aziende la sfida della gestione dei dati e delle informazioni, dello scaffale fisico

e della sua logistica in parallelo allo scaffale digitale e alla sua logistica estesa fino alla porta di casa del consumatore.

Dallo scaffale fisico  
a quello digitale  
fino a casa del  
consumatore

**GS1 Italy** assiste e sostiene le imprese nel loro indispensabile processo di trasformazione in data driven company. Ad esempio, il recente fenomeno dell'e-commerce nel settore alimentare ha reso necessario lo sviluppo di servizi per la cattura delle informazioni di etichetta e per la fedele

replica digitale del prodotto. Il sistema associativo ha avuto un ruolo centrale nell'imprimere a questo cambiamento la velocità necessaria al suo successo».

È la nuova fase del sistema GS1 che, forte del suo radicamento nel sistema delle imprese con l'offerta di standard per l'allineamento delle informazioni nei processi commerciali e il loro scambio, si è fatto carico dell'impegno di assisterle e sostenerle nel loro processo di trasformazione in data driven company.

Guarda l'intervento di Alberto Frausin, Giorgio Sant'Amrogio e Bruno Aceto in **“Fare data management con GS1 Italy”** sul canale YouTube di GS1 Italy





## GS1 Italy al fianco delle aziende per ottenere il LEI

**I** LEI (Legal Entity Identifier) è il codice obbligatorio di identificazione per tutte le aziende europee che acquistano o vendono strumenti finanziari (azioni, obbligazioni, warrant, titoli di stato e derivati), come previsto dalla direttiva dell'Unione europea MiFID II e dal Regolamento MiFIR. per la costruzione di un sistema finanziario globale più trasparente e sicuro. Nel suo compito di assistenza e accompagnamento delle imprese, **GS1 Italy** è registration agent e offre alle imprese del largo consumo la propria esperienza per assisterle nell'ottenimento di questo nuovo codice di identificazione, un tassello importante per la costruzione di un sistema finanziario globale più trasparente e sicuro.

«Non dobbiamo farci illusioni. I dati cambieranno in modo strutturale la filiera – sostiene **Giuliano Noci**, prorettore del Politecnico di Milano –. Non sono certamente la soluzione ai problemi, ma sono lo strumento fondamentale che aiuta a trovare le soluzioni. Soprattutto se non si prescinde dal cambiamento del comportamento di acquisto dei consumatori». In particolare l'accento di Noci cade sul fatto che la fase di acquisto ritenuta la più controllabile nel punto vendita e nel tempo, fino a qualche tempo fa, come fase finale della sequenza di comunicazione, oggi è la meno controllabile perché **si acquista in ogni momento e ovunque**.

Per questo motivo il marketing sposta il suo centro di interesse sul consumatore, perché la marca dimostra la propria capacità nel momento in cui si manifesta il bisogno. Non a caso l'abitazione sarà sempre più determinante in quanto luogo dove si rivelano primariamente i bisogni e dove la disponibilità di tempo è elevata. E non a caso stanno entrando in casa dispositivi digitali come i dash button o gli assistenti vocali.

Spazio al digitale, quindi. Ma che ne sarà dei punti vendita? Avranno ancora senso? La risposta di Noci è positiva. «Mai come in questa fase è necessario valorizzare la

specificità dei punti vendita, la loro differenziazione lavorando sulla multisensorialità, sull'integrazione come spazio di relazione fisica e digitale».

### Il punto vendita come spazio di relazione fisica e digitale

Quanto alla filiera, «occorre rivedere i meccanismi di relazione tra marca e insegna. Il modello attuale non sarà sostenibile nel futuro perché altri **attori nascono focalizzati sul cliente**, la cui sfida, successiva alla costruzione della relazione, è quella di allargare la disponibilità dell'offerta. Per contrastarli, la collaborazione tra le imprese è fondamentale ma deve andare oltre la logica della pipeline tradizionale».

Ai clienti non basta più sapere che cosa acquistare e come acquistarlo. Importa anche sapere perché acquistare quella determinata marca, quello specifico prodotto. «Il tema in discussione – spiega **Paolo Iabichino**, chief creative

officer **Ogilvy & Mather Italia** – è come fare in modo che la relazione possa cominciare anche in assenza dell'acquisto. In questa prospettiva la pubblicità diventa soggetto narrativo e può (deve) utilizzare i dati in maniera creativa.

### Come, cosa, perché i clienti acquistano

È necessario riscrivere il patto fiduciario con il consumatore, un patto in cui la marca, nell'economia narrativa di una risposta non più fondata solo sul bisogno, lascia il posto a qualcos'altro. Non solo: le marche sono chiamate anche a prendere posizione, perché la scelta o la non scelta è rappresentazione di sé. I consumatori ci stanno dicendo che vogliono avere dei motivi per le loro decisioni. Quanto alla tecnologia, va usata in maniera creativa per dare risposta ai bisogni ma anche per abbracciare le tensioni culturali che le persone stanno vivendo».

Ascolta l'intervento di Giuliano Noci, Paolo Iabichino e Marco Cuppini in **«Il gemello digitale per l'efficienza di filiera e per il marketing»** sul canale YouTube di GS1 Italy



### QUALITÀ DEI DATI

In altri termini, una triangolazione stretta tra marche, Distribuzione e cliente attraverso un costante scambio di informazioni. Ma oggi non basta scambiare e condividere informazioni in modo tradizionale: occorre anche che le informazioni siano aggiornate, allineate e corrette. In buona sostanza, di qualità.

«L'idea dei big data come soluzione esplicativa della complessa fenomenologia socio-economica – afferma **Daniele Tirelli**, presidente di **Retail Institute Italy** – non può dirsi innovativa». Tirelli infatti ricorda l'opera di **Francis Galton**, un cugino di Charles Darwin, che, «assecondando la sua smodata bulimia per le più diverse “metriche” socio-antropologiche, per anni e anni classificò migliaia di delitti e di sentenze per scoprirne le regolarità implicite», fino a codificare i fondamenti delle impronte digitali diverse da persona a persona, e del belga **Lambert Adolphe Jacques Quetelet**, che giunse a formulare la definizione di “**uomo medio**”. «Come distinguere, nel marasma delle informazioni disponibili, la significatività o la casualità di ciò che si documenta?» si chiede Tirelli. «I fenomeni sociali ed umani hanno natura diversa da quelli naturali, fisici. Oggi gli americani (sempre loro!) convengono su un punto: garbage-in-garbage-out, ovvero **con dati spazzatura si ottiene spazzatura**», afferma. E ammonisce: «Ecco perché risulta fastidioso sentir parlare di grandi progetti che, in virtù di una potenza di calcolo crescente, dovrebbero dare significato a dati di vendita, opinioni sui social network, analisi semi-ologiche. Tutti mischiati in una bouillabaisse algoritmica miracolosa».

La qualità del dato è quindi determinante per evitare l'effetto spazzatura ma anche per competere sul mercato e presidiare i canali commerciali nazionali e internazionali, online e offline. È una leva competitiva imprescindibile sia per il business to business che per raggiungere il consumatore.

## Qualità dei dati per competere e presidiare i canali online e offline

### IL NUOVO PETROLIO

Se l'informazione oggi è un asset per le imprese, il data quality è il suo braccio operativo, ma in quanto tale è anche il coerente punto di arrivo del percorso compiuto dagli standard GS1 con il codice a barre che si è imposto prima come strumento di governo dei processi nel negozio, poi come efficiente strumento per lo scambio e la condivisione delle informazioni tra le imprese della filiera del largo consumo. Infine, con la rivoluzione digitale e l'avvento dell'e-commerce, come link tra il prodotto fisico e tutte le informazioni che lo riguardano, anche sul web. Il codice a barre è il linguaggio globale che ha rivoluzionato il commercio, oggi utilizzato da 112 organizzazioni GS1 nazionali in 150 paesi con 25 settori serviti e 5 miliardi di prodotti inseriti.

# 5

miliardi di prodotti

di **25** settori

in **150** paesi

usano il codice a barre

In Italia a **GS1 Italy** fanno capo 35 mila imprese, prevalentemente del largo consumo. Il punto di partenza è il codice a barre, creato 60 anni fa, ma già si lavora sugli standard del futuro come l'RFID, un chip che racchiude in sé tutte le informazioni del prodotto e consente di creare un gemello digitale, oltre che di lavorare sulla famosa blockchain.

«Abbiamo ancora troppa forza lavoro impegnata in attività di basso valore, nell'amministrazione e nella logistica, quando i sistemi attuali consentirebbero di liberarla e impiegarla nei punti vendita a contatto del cliente. La rivoluzione digitale è una grande opportunità per tutte le aziende per diventare più moderne, efficaci ed efficienti. **Non si tratta di creare disoccupazione, ma valore**», commenta Frausin.

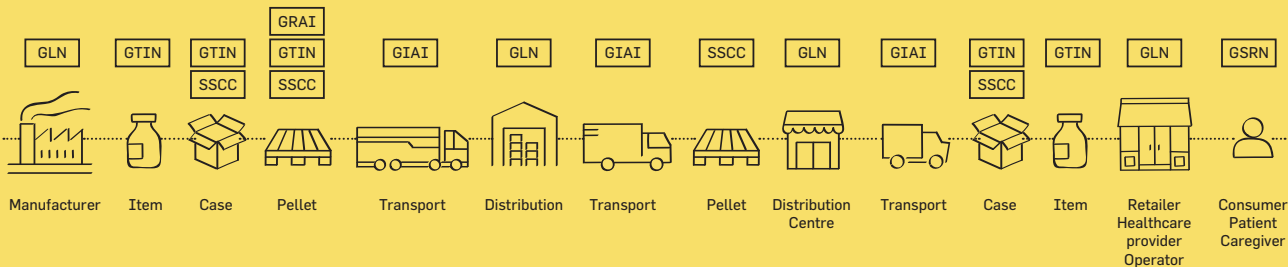
Nel passaggio dalla gestione delle informazioni alle casse al data management, gli strumenti **GS1 Italy** consentono anche alle imprese di piccole dimensioni di affrontare in maniera efficiente ed efficace il nuovo paradigma del gemello digitale. Si tratta di un percorso che dal business to business in chiave di efficienza per le imprese giunge al consumatore attraverso strumenti utilizzati dal marketing.

Dal business to business al consumatore con le soluzioni GS1

# IL SISTEMA DEGLI STANDARD GS1 PER ORGANIZZARE, CATTURARE E CONDIVIDERE LE INFORMAZIONI

## IDENTIFY: GS1 STANDARD FOR IDENTIFICATION

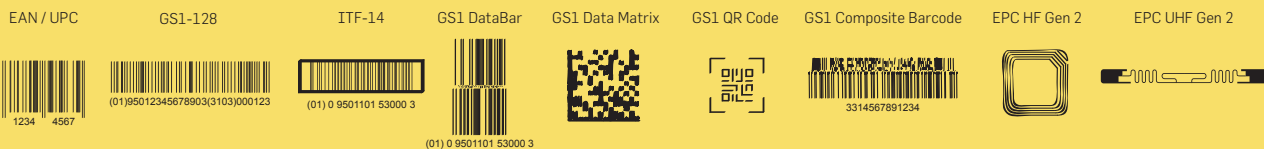
**GLN** Global Location Number **GTIN** Global Trade Item Number **SSCC** Serial Shipping Container Code **GRAI** Global Returnable Asset Identifier **GIAI** Global Individual Asset Identifier **GSRN** Global Service Relation Number



## CAPTURE: GS1 STANDARDS FOR BARCODES & EPC/RFID

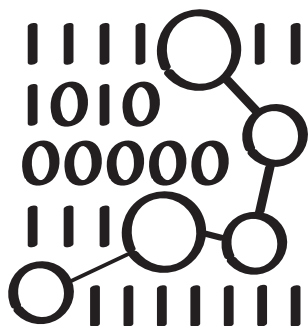
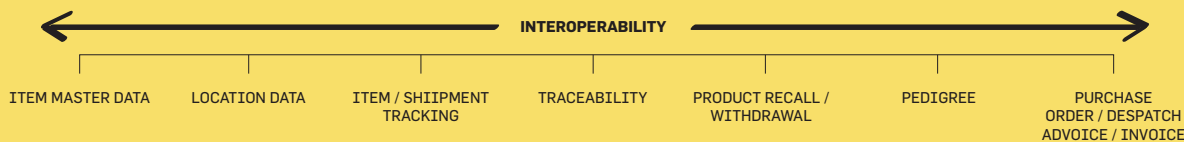
GS1 EPC / RFID

### GS1 BARCODES



## SHARE: GS1 STANDARDS FOR DATA EXCHANGE

**MASTER DATA** Global Data Synchronisation Network **TRANSACTIONAL DATA** eCom (EDI) **EVENT DATA** EPC Information Services (EPCIS)



I nomi sono noti, **Codifico**, **Allineo**, **Immagineo**, utilizzati in alcuni casi ancora da poche aziende, in altri da un numero maggiore, ma non in maniera così diffusa come l'impegno sulla qualità dei dati richiederebbe.

**Codifico**, già utilizzato da 1.400 aziende, è lo strumento di base per la generazione di codici a barre (36 mila fino a oggi) e per l'archiviazione delle anagrafiche



## Codifico sotto i riflettori

**R**ealizzare codici a barre in modo semplice e veloce, senza costi aggiuntivi, per portare i propri prodotti in tutto il mondo: è questo il grande plus di Codifico, il servizio online creato da GS1 Italy per consentire alle piccole e medie aziende di realizzare e stampare le etichette con i codici a barre GS1, univoci e validi in tutto il mondo, un must have per lavorare con i retailer, anche online. Si tratta di un vero e proprio “sportello fai da te” virtuale che si adatta ai bisogni e alle esigenze delle piccole e medie imprese, che sono il cuore del mondo del largo consumo italiano. Riservato alle 35 mila aziende associate a GS1 Italy Codifico è stato progettato a partire dalle domande e dalle richieste più frequenti provenienti dalle imprese. Che infatti esprimono il loro apprezzamento, come **Mauro Crisci**, responsabile produzione **Dolceriva**, che afferma: «Si tratta di un tool molto funzionale: mi dà la garanzia che i miei barcode funzionino in tutto il mondo». **Fulvia Rosso**, responsabile logistica **Erbalogica** è altrettanto soddisfatta: «Utilizzo spesso Codifico per creare i miei codici a barre e per scaricare i file delle mie etichette. Semplicità estrema è la parola che descrive meglio la piattaforma». Le informazioni di prodotto create

con Codifico sono immagazzinate nel GS1 Cloud, un repository mondiale che contiene 75 milioni di prodotti, ognuno classificato con sette attributi: GTIN®, brand, descrizione di etichetta, mercato di destinazione, nome dell'azienda, classificazione del prodotto, url immagine del prodotto a media risoluzione. In tal modo tutti i prodotti sono riconoscibili secondo attributi standardizzati dai retailer in tutto il mondo. Il set di informazioni base pubblicati su GS1 Cloud è accessibile anche ai vari marketplace. Ciò consente anche alle aziende medio-piccole, tipiche del sistema economico italiano, di accedere ai mercati internazionali, di trasformarsi in piccole multinazionali.



## Allineo abbatte gli steccati ed elimina gli errori

«**A**bbiamo ripreso il progetto del Catalogo elettronico con Conad perché in Allineo riscontriamo alcuni vantaggi che in passato, in precedenti esperienze, erano mancati. Primi fra tutti la garanzia della qualità dei dati nel tempo e dei controlli: sul totale del portafoglio prodotti stiamo verificando una qualità del dato pari al 99%. Inoltre Allineo consente un time to market più rapido ed efficace» **Francesco Del Porto**, president region Italy & global chief customer officer Barilla

«Tutto il mondo dei dati è costruito secondo i vecchi steccati: il processo è farraginoso, complesso, spesso duplicato all'interno dell'azienda con ricadute negative sui costi e sull'attendibilità dei dati. Il grande valore di Allineo, non essendo un sistema proprietario, è quello di essere uno standard per tutti. Da ultimo una considerazione: nel nostro settore vi sono alti indici di errore: il 45% complessivamente sui processi, il 65% sui prodotti a peso netto, il 75% sulle dimensioni dei prodotti. Il Catalogo elettronico fa piazza pulita di queste inefficienze e permette di connettere finalmente il pensiero con le parole e con le azioni». **Francesco Pugliese**, ceo Conad



di prodotto: marca, descrizione, tipo di confezione, quantità, dimensione.

«Per garantire informazioni di qualità è necessario presidiare il processo di allineamento delle anagrafiche, alla base delle relazioni commerciali cliente/fornitore», sottolinea **Bruno Aceto**, ceo **Gs1 Italy**. Perché? Ogni anno alle aziende italiane gli errori indotti dalla cattiva gestione delle informazioni di prodotto costano circa 2,2 miliardi di euro.

Il catalogo elettronico GS1 GDSN®, che in Italia si chiama **Allineo**, è «**la porta per accedere** (con le tre fasi di raccolta, verifica e condivisione) **all'informazione dei prodotti**, per stare sul mercato e presidiare i canali nazionali, internazionale e online», puntualizza Aceto. Già oggi sono più di 27 milioni i prodotti su cui si scambiano informazioni secondo lo standard GS1 GDSN e in Italia è già utilizzato da 170 produttori attivi più altri 17 su altri datapool (con l'interoperabilità garantita dagli standard GDSN).

## Academy di GS1 Italy più vicina alle imprese con la formazione mirata

**A**cademy di GS1 Italy – il department che dal 2004 si dedica alla formazione aziendale e che finora ha coinvolto oltre 500 aziende e più di 5 mila partecipanti – ha proposto per il 2018 un nuovo modello formativo. Con un preciso indirizzo: offrire una formazione di alta qualità e sempre più mirata, modulata sulle esigenze della singola impresa e fortemente calata nella realtà aziendale con corsi e percorsi personalizzati, in modo da fornire sia alle piccole aziende sia a quelle più grandi tutti gli strumenti per aggiornare le proprie risorse, per migliorare i processi e per aumentare la competitività sul mercato. La prima novità del 2018 è la gratuità di tutti i corsi multicient dedicati ai codici a barre e agli altri standard GS1 (EDI, EPC/RFid, data quality management) per le aziende associate, che potranno così acquisire direttamente in aula e online tutte le “istruzioni per l’uso” e le specifiche tecniche degli standard del mondo GS1.

Rinnovato, inoltre, il piano dei percorsi formativi a pagamento dedicati ai processi aziendali (tracciabilità, condivisione delle informazioni, gestione delle disponibilità a scaffale, riduzione delle perdite, riordino di filiera, change management), alle relazioni Industria-Distribuzione (category management, gestione

contratti, antitrust) e al marketing (strategie, leve, merchandising, negoziazione, e-commerce, CRO).

I corsi sono organizzati solo su richiesta delle imprese presso la sede di GS1 Italy o direttamente in azienda, ritagliando i contenuti e gli obiettivi su misura: una modalità, questa, che si è rivelata nel tempo particolarmente apprezzata ed efficace.

In questo contesto si inseriscono anche i progetti tailor made di consulenza dedicati al change management per accompagnare le reti di vendita nel rinnovamento dell’operatività commerciale o dell’approccio al cliente.


Academy di GS1 Italy ha ottenuto da **Rina** la certificazione del sistema di gestione per la qualità della sua offerta formativa, secondo la norma internazionale UNI EN ISO 9001:2008. Questo anche per agevolare le aziende che se ne avvalgono.

È inoltre accreditata presso **For.Te**, il fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua nel terziario, riconosciuto dal **Ministero del lavoro e delle politiche sociali**.

Continua inoltre l’impegno di Academy nel formare i futuri manager del largo consumo con i master post-lauream, sviluppati in collaborazione con **Università degli Studi di Parma, Audencia Business School e MIP Politecnico di Milano**.


# 27

milioni di prodotti  
utilizzano lo  
standard per il  
Catalogo elettronico

 @gsantambrogio1

Interessante incontro di filiera GS1: Industria e Distribuzione si incontrano per definire standard e efficienza a favore del cliente

Tra questi **Barilla e Conad**. «Anche in passato le aziende erano sommerse di dati – afferma **Francesco Pugliese** ceo Conad – ma ciò che cambia oggi è la capacità di poterli leggere con una nuova ottica. Non per nulla le informazioni da scanner oggi non sono più sufficienti a costruire un posizionamento distintivo. In questo passaggio dal prodotto al mondo di relazioni, la vera sfida è la selezione e la gestione delle informazioni prodotte a valle dal consumatore per risalire al monte lungo la filiera». Concorda **Francesco Del Porto**, president region Italy & global chief customer officer Barilla: «Tutte le aziende, al di là di quelle tecnologiche, hanno compreso che i dati sono un asset, ma è necessario renderli utilizzabili all’interno dell’organizzazione. È importante sviluppare competenze e interconnessioni all’interno delle aziende abbattendo gli steccati organizzativi».

 @fpugliese\_conad

È finito il tempo delle #imprese autoreferenziali. Utilizzo #bigdata oggi è fondamentale per #GDO. Innovazione più grande è tornare alle basi: ascolto, comprensione e relazione. Essere competitivi significa conoscere realtà e offrire risposte. #bigdataGS1

### LA RIVOLUZIONE DELLE IMMAGINI

C’è un altro strumento che salda le relazioni tra le aziende e il loro rapporto con il consumatore finale. È Immagino, il servizio di digitalizzazione delle immagini di prodotto e delle informazioni contenute in etichetta. La legge 1169 del 2011 ha previsto, tra le altre disposizioni, che le informazioni contenute sulle etichette dei prodotti fossero accessibili ai consumatori in tutti i canali di vendita, compreso l’e-commerce. Una vera rivoluzione dal

L'OPINIONE

# Immagino: big data ben fatti rivitalizzano uno stanco marketing



**L'**idea alla base di Immagino di **GS1 Italy** è semplice e sfidante nello stesso tempo: rilevare e classificare tutte le caratteristiche riportate sulla confezione dei prodotti di largo consumo, assieme alla loro immagine riconducendoli all'identificativo del codice a barre GS1 (ex EAN).

Il marketing del settore non sembra aver ancora compreso le potenzialità di questi nuovi big data strutturati e standardizzati. Eppure esse sono enormi. Ciò per varie ragioni. La prima è che l'informazione raccolta è oggettiva e dunque confrontabile trasversalmente e lungo la dimensione del tempo. La seconda è che questa rigorosa base definitoria di marche e prodotti, è stabile nel tempo. Ciò permette una corretta individuazione di eventuali trend di specifiche merceologie. La terza è la sua adattabilità a ragionamenti di tipo abduttivo, grazie alla possibilità di definire, logicamente, proprie arene competitive. Possiamo cioè scegliere un ampio numero di caratteristiche oggettive, per esempio organolettiche o chimiche o di altra natura per paragonare razionalmente qualcosa a qualcosa d'altro.

Per essere più chiari presenteremo allora un semplicissimo esempio. Prendiamo da Immagino due piccoli gruppi di marche di yogurt bianco e alla fragola, con le loro caratteristiche nutrizionali. Usando una statistica multivariata, la correspondence analysis o la multidimensional scaling, otteniamo una mappa percettiva che rappresenta la distanza multidimensionale di queste marche. Si tratta di un primo elementare passo nello studio dell'arena competitiva basandoci su tutto ciò che è scritto sulla confezione. Che cosa leggiamo dunque nelle mappe così ottenute? Nel caso dello yogurt alla fragola, il posizionamento delle marche è maggiormente distribuito nello spazio ed alcune si collocano in prossimità di specifiche caratteristiche; diciamo la quantità di grassi.


Allora utilizzando altri dati **Nielsen**, potremmo verificare se i dati di vendita seguono una tendenza comune ad altri prodotti anch'essi più grassi degli altri, oppure se la spiegazione vada cercata in altre

direzioni. Nel caso dello yogurt bianco notiamo, invece, un addensamento in una zona del grafico, a comprova che le caratteristiche organolettiche (grassi, zucchero, calorie, ecc.) non discriminano tra quelle marche, poiché il prodotto è più o meno lo stesso. Proseguendo e sfruttando altri dati disponibili, potremmo poi verificare se questi marchi convivono nei medesimi punti di vendita, misurandone l'overlapping. Nel caso siano presenti negli stessi negozi, passeremmo a evidenziare la distribuzione dei loro prezzi relativi. Ulteriormente, tenteremmo di introdurre aspetti soggettivi tratti da altre analisi, tipo la qualità percepita, la fedeltà alla marca, l'estetica delle confezioni, il goodwill pubblicitario. In breve, la logica di tipo abduttivo introdurrebbe progressivamente e in modo ragionato informazioni di diversa natura volte a rendere probabile la veridicità di una certa conclusione.

Sino a prova contraria questo tipo di ragionamenti alla Sherlock Holmes, un computer non è in grado di farli, perché la nostra "misteriosa" capacità di intuire e poi dedurre qualcosa è ciò che ci rende (non tutti) più intelligenti delle macchine.

I dati di per sé non sono informazione. L'informazione di per sé non è conoscenza. Il progetto Immagino di **GS1 Italy** è un bell'esempio di come dei big data well done (!) possano effettivamente rivitalizzare lo stanco marketing del largo consumo, purché si aggiunga loro una reale, seria competenza statistica e soprattutto la pazienza, la meticolosità, lo spirito critico e il buon senso che governano la vera ricerca scientifica.

**Daniele Tirelli**  
presidente Retail Institute Italy

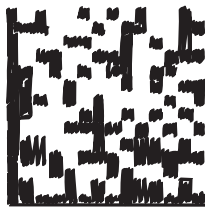
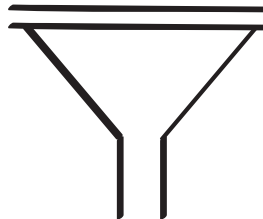
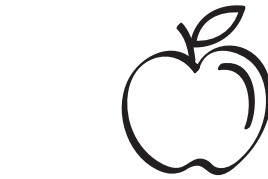
 @decamillro

Immagino dei big data ben fatti.  
Grazie Daniele Tirelli!

punto di vista della gestione delle informazioni. **GS1 Italy** si è quindi incaricata, su richiesta iniziale di un retailer, di fotografare le confezioni dei prodotti e digitalizzare tutte le informazioni contenute nel packaging e nelle etichette. È stato un crescendo di adesioni: a oggi sono più di 100 mila i prodotti digitalizzati e sono 750 mila le immagini realizzate con l'apporto di oltre 1650 produttori e distributori.

**100** mila  
prodotti digitalizzati,  
**750** mila  
immagini prodotte

Ma non tutto ciò che appare semplice e scorrevole lo è veramente. Nel contesto digitale i consumatori sono più esigenti e acquistano informandosi sullo smartphone sia da supermercati reali sia da supermercati virtuali a scaffale infinito, cambiano velocemente gusti e comportamento di acquisto. La distribuzione a sua volta produce informazione on-line e off-line sulla scelta dei prodotti, studia nuovi formati per raccogliere i diversi comportamenti di acquisto, raccoglie big data per nuove e più significative analisi dello scontrino, automatizza i pos e introduce i pagamenti elettronici. E i produttori innovano, moltiplicano le SKU, personalizzano i prodotti, lavorano per migliorare



la qualità e abbassare i costi, digitalizzano i propri processi alla ricerca di nuove efficienze, automatizzano le fabbriche, la logistica per migliorare la competitività. L'analisi di **Enrico Parisini**, chief information officer **Conservas Italia**, evidenzia però una sorta di digital divide tra i comportamenti dei consumatori, quelli interni alle organizzazioni e i comportamenti nella relazione di filiera.

C'è un digital divide tra il comportamento dei consumatori e quello delle imprese

L'elenco è impietoso. «Account manager della produzione che consegnano la scheda prodotto ai buyer che manualmente la fanno caricare sulla anagrafica del loro sistema. I dati così caricati sono diversi da quelli comunicati, non vengono aggiornati. I dati di sell out raccolti alle casse rimangono sui sistemi dei distributori e non alimentano sistemi previsionali condivisi. L'ottimizzazione della supply chain si ferma all'uscita dei pallet dalle bocche di carico. E nel caso migliore si opera con scambi EDI che utilizzano protocolli e standard di trent'anni fa, non solo in Italia. Tutto ciò ci allontana dai bisogni del consumatore e mette a rischio l'intera filiera».

Immagino rappresenta quindi un balzo in avanti perché le informazioni in etichetta sono diventate utilizzabili da tutti e le immagini hanno avuto una adeguata rappresentazione digitale e sono diventate condivise. L'Osservatorio Immagino (v. capitolo 2.2, p.51) ne è l'estensione per poter misurare i consumi in modo nuovo, entrare nel loro dettaglio per appropriarsi dell'informazione e capire qual è la fruizione dei prodotti da parte di chi li acquista.


Guarda il video  
**"La parola alle aziende: Barilla, Conad, Conserve Italia condividono le informazioni di prodotto"**  
 sul canale YouTube di GS1 Italy



### IMPEGNO DI FILIERA

E se oggi Allineo è arrivato all'80% di copertura, **Giorgio Santambrogio**, presidente ADM - Associazione Distribuzione Moderna, ha annunciato l'impegno di tutte le imprese della Distribuzione ad adottare entro il primo gennaio 2019 gli standard GDSN Allineo e, chiamando alla condivisione di responsabilità anche l'Industria, fissa al primo gennaio 2020 l'adozione di Allineo per il sistema del largo consumo italiano.

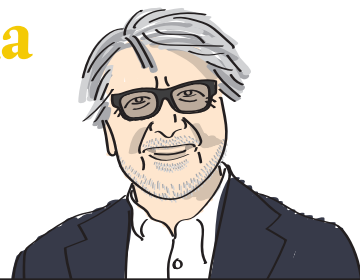
Dal canto suo **GS1 Italy**, per sostenere l'impegno della filiera nell'adozione del Catalogo elettronico, ha varato il **PAQ, Piano per l'attuazione della qualità dei dati**. È un cambio di passo del cammino di affiancamento dell'associazione alle imprese. (VEDI FIGURA 1)

 @cupmar

Dal virtuale al reale e ritorno.  
 La GDO e la sfida del gemello digitale.  
 @GS1Italy a fianco delle aziende  
 per la qualità dei dati.

### L'OPINIONE

## Immagino: lo strumento efficiente per una filiera sempre più integrata



**È** un progetto unico al mondo che ha messo assieme gli interessi di produttori e distributori. L'utilizzo di Immagino può avere anche dei ritorni inaspettati. Ha permesso alla nostra azienda di ricostruire il portale interno dei prodotti, aggiornando immagini e dati in modo efficiente, di ottenere dai dati validati le informazioni e le immagini a completamento del catalogo, e infine, combinando i dati esistenti sui sistemi ERP e quelli provenienti dalla rilevazione di Immagino di ottenere una scheda prodotto completa di tutte le informazioni.

Il collegamento tra Immagino e Allineo è immediato: sono due servizi che si completano. Certo le differenze in termini gestionali e organizzativi esistono: tanto Immagino è semplice e non mette alla prova i dati e i processi aziendali, quanto Allineo è più complesso e richiede da parte del produttore un lavoro di riorganizzazione di tutte le informazioni di prodotto. Si chiama in gergo master data management e ha il pregio di scandire lo stato delle informazioni di prodotto. Ma mentre il primo ha (per ora) una valenza nazionale, il secondo garantisce ai produttori l'uso dei dati e l'integrazione con i clienti anche sui mercati esteri. Anzi, nello scenario internazionale

aumenta ogni giorno la richiesta dei retailer di avere un Catalogo elettronico aggiornato e standard (GS1 GDSN).

In un processo di filiera sempre più integrata, in una dinamica di mercato/prodotto accelerata, non v'è alcun dubbio sulla necessità di condividere i dati anagrafici dei prodotti tra Industria e Distribuzione. I data-crunch parlano chiaro: le informazioni sono disallineate e questo comporta costi importanti e inefficienze nella filiera.

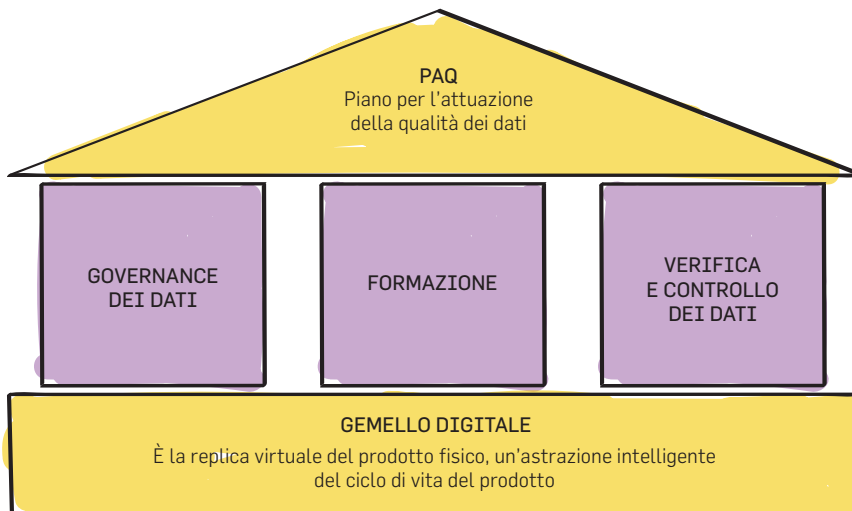
Il nuovo business è digitale e anche per le aziende più tradizionali le informazioni pronte e utilizzabili in forma digitale sono un asset non più differibile. Per questo motivo produttori e distributori devono meglio organizzare i loro processi per produrre e utilizzare efficacemente i dati che in queste modalità si formeranno. Anche questi dati entrano nel sistema competitivo. Ma tutto questo è un processo, non è "il lavoro di un giorno". Anche se il nostro è un settore pigro, non dobbiamo attendere un'altra legge che ci obblighi a fare le cose.

**Enrico Parisini**  
 chief information officer  
 Conserve Italia



FIGURA 1

## DAL GEMELLO DIGITALE AL PAQ



## L'OPINIONE

## Qualità dei dati, vantaggio strategico



**P**oiché i consumatori richiedono e si affidano ad informazioni accurate, dai dati transazionali ai dati aggregati, la qualità dei dati è diventata un vantaggio strategico, che influenza le decisioni di acquisto e la fedeltà al brand. Sono quattro i concetti chiave da ritenere.

- L'informazione oggi è un **asset** e come tale deve essere vista e gestita.
- La governance dei dati è un **processo di business**, non un progetto!
- La governance dei dati è una **responsabilità condivisa** e non di appannaggio del responsabile dell'IT aziendale.
- La qualità dei dati è ottenuta applicando **processi gestionali**, metodi, strumenti e buone pratiche.

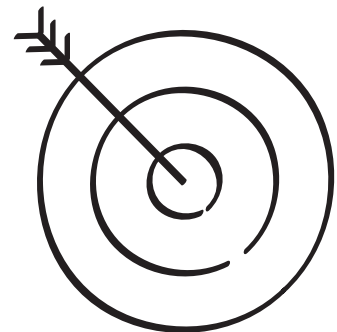
Come **GS1 Italy** con il Piano per l'attuazione della qualità dei dati affiancheremo le aziende anche con azioni di formazione. Ora l'invito a tutte le aziende è di attivarsi.

**Alberto Frausin**  
presidente GS1 Italy

«È un programma per **sviluppare la cultura dei dati all'interno delle aziende**», spiega Bruno Aceto.

«L'attuazione prevede un percorso per la data governance, la validazione sulla qualità dei dati da condividere e un percorso formativo. Pensiamo infatti che sia fondamentale aiutare le aziende a formare una figura di data steward che, per le implicazioni viste, si occupi di far convergere le informazioni presenti in azienda, farle utilizzare, tenerle aggiornate».

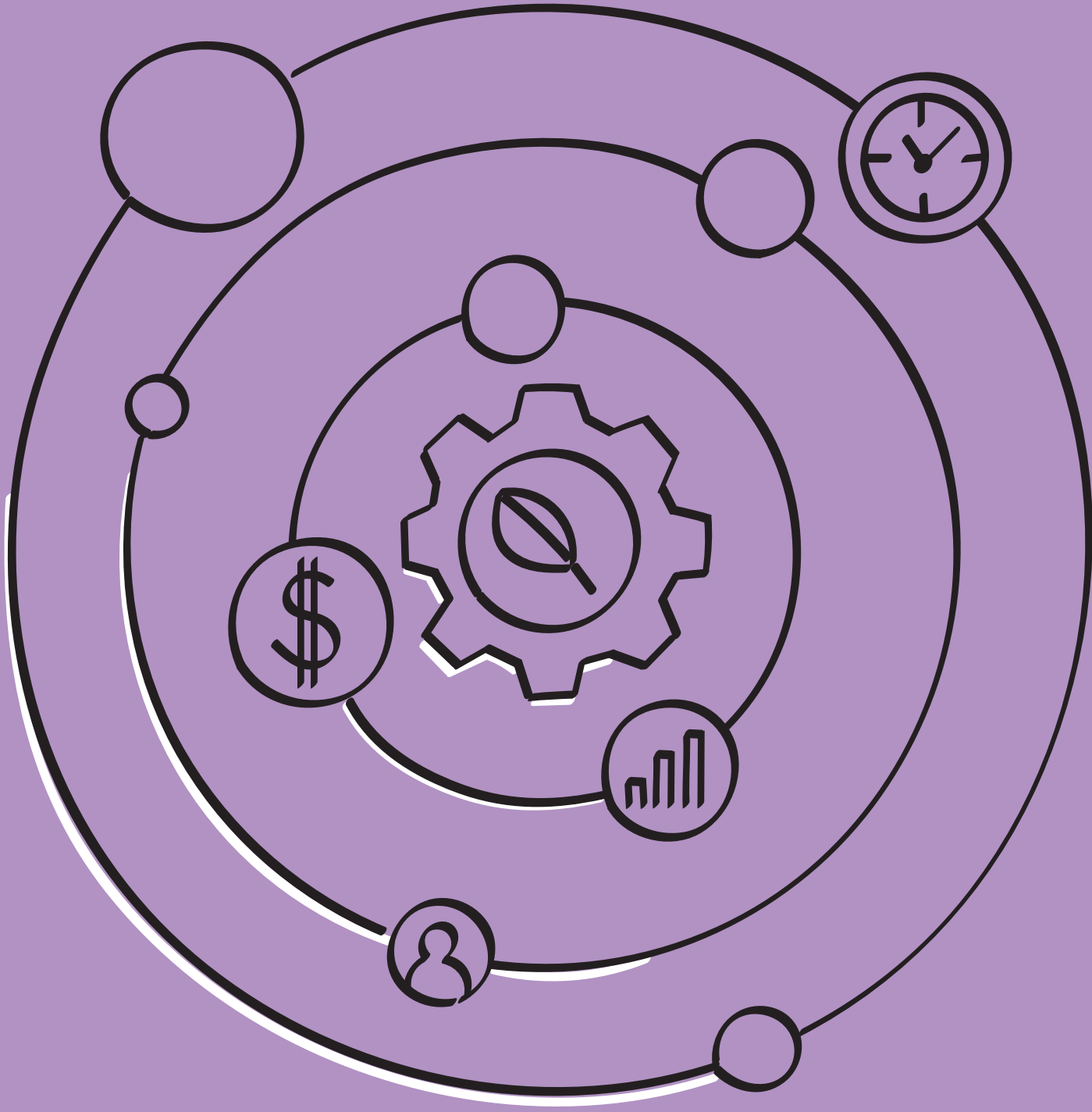
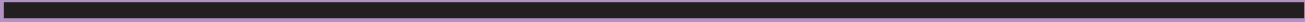
«Dialogare o non dialogare con il consumatore è la discriminante per la messa in discussione del futuro delle nostre aziende, del nostro settore. Dobbiamo arrivare al consumatore insieme in maniera totalmente diversa da come abbiamo fatto finora, con tempi troppo lunghi e soldi buttati via, concentrando gli sforzi verso un'unica piattaforma: questa è il cambiamento profondo che è necessario fare. Il sistema associativo - conclude Frausin - ha avuto un ruolo centrale nell'imprimere a questo cambiamento la velocità necessaria al suo successo. È arrivato quindi il tempo di accelerare, perché il mondo corre velocissimo e noi possiamo e dobbiamo rimanere competitivi». ■



---

# 3/ LA SOSTENIBILITÀ GIORNO PER GIORNO

Supply chain e trasporti, produzione alimentare e gestione delle eccedenze: la sostenibilità comincia a essere un requisito determinante per le imprese, non solo in termini strategici ma soprattutto come pratica operativa. La piattaforma sulla quale insiste è quella dell'economia circolare supportata dalla collaborazione, dallo scambio di informazioni, dall'innovazione tecnologica. Tutto in una logica di sistema.



# Supply chain più efficiente e trasporti più green

Nel ripensamento di una supply chain collaborativa, la dematerializzazione dello scambio di documenti acquista un peso determinante e l'adozione dell'EDI da parte di un numero crescente di imprese lo conferma. Ma nell'era dell'informazione, è dalla logistica e dai trasporti che passa l'integrazione tra la necessità di fare efficienza nelle operazioni e quella di migliorare la sostenibilità ambientale.

**F**are la pace può essere più difficile che fare la guerra. Lo sanno i diplomatici, così come gli esperti della logistica. Mantenere le informazioni separate, tra produttori e distributori, è molto più semplice che condividerle. C'è però un inconveniente: quando si viaggia su binari paralleli i costi sono maggiori per tutta la filiera.

Come se ne esce? Con l'aiuto di un metodo, quanto più scientifico, che porti passo dopo passo le due sponde del commercio a parlarsi.

La **collaborazione tra Industria e Distribuzione**, da sempre al centro della reason why di **GS1 Italy** per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle relazioni commerciali, ha acquistato da qualche anno ormai un forte valenza di sostenibilità.


«Affinché la sostenibilità diventi una pratica quotidiana – afferma **Alberto Frausin**, presidente di **GS1 Italy** – servono riferimenti chiari comuni, KPI condivisi e strumenti pratici di supporto per la misurazione; serve un **linguaggio comune**, quello degli standard **GS1**, che consente di condividere le informazioni legate alla sostenibilità dei prodotti e dei servizi da parte delle aziende lungo tutta la filiera.

**GS1 Italy** supporta le aziende con i progetti ECR, che hanno in comune la capacità di ridurre le emissioni e di produrre efficienze di costo: il riordino ottimo di filiera, il trasporto intermodale delle merci, la mappatura dei magazzini con il tool **Atlante** e la riduzione degli sprechi alimentari.

Va in questa direzione anche lo sviluppo di **Ecologistico**, lo strumento

Misurare l'impatto ambientale per ottenere risparmi sui costi

operativo con cui ogni azienda può calcolare l'impatto ambientale del suo network logistico e individuare le soluzioni e le tecnologie più adatte per migliorare la sostenibilità ambientale della supply chain».

 @FabioSensidoni

#ecologistico @lorealitalia sharing best practices in Sustainable #warehousing and #logistics  
#ECR #InsiemePiùForti

**LA LOGISTICA ECOFRIENDLY**

L'ultima versione di Ecologistico<sub>2</sub>, il web tool di misurazione dell'impronta ambientale dei trasporti e delle attività di magazzino sviluppato da **ECR Italia** in collaborazione con **GreenRouter**, è uno strumento gratuito, messo a punto per affiancare le imprese

nel loro complesso viaggio verso la sostenibilità e aiutarle a trovare le soluzioni più adatte per **migliorare l'impatto della loro supply chain**, in un'ottica collaborativa e di condivisione dei risultati.

«La sostenibilità è la nuova sfida per il largo consumo, che risponde

con iniziative virtuose, portando ispirazione e cambiamento all'intero sistema» aggiunge Frausin. «Si tratta di un percorso necessario per rispondere alle richieste di consumatori sempre più attenti e sensibili, che chiedono un analogo impegno alle aziende e premiano prodotti e servizi che provengono

**Ecologistico<sub>2</sub> in azione: parlano i protagonisti**

«Il caso **Eridania** è sintomatico di come l'implementazione di network logistici efficienti, anche dal punto di vista economico, sia in totale accordo con modelli di sviluppo che permettono una riduzione dell'impatto ambientale della supply chain. Ecologistico<sub>2</sub> consente in modo molto efficace di valorizzare i benefici ambientali permettendo di correlarli a quelli economici e diventando quindi uno strumento utile nel processo decisionale aziendale».

**Gian Paolo Mangolini, supply chain manager Eridania Italia**

«In **Fater** lavoriamo per offrire prodotti in grado di migliorare la vita delle persone. L'esperienza di Ecologistico<sub>2</sub> ha fornito a Fater uno strumento innovativo in grado di supportare questa strategia decisionale. La possibilità di simulare gli effetti di differenti modalità di trasporto, di mezzi meno impattanti e di percorsi alternativi offerta dal tool, supporta la sensibilità ambientale delle nostre persone e crea piena consapevolezza delle nostre azioni: la costruzione di un futuro migliore passa attraverso scelte quotidiane coerenti».

**Andrea De Iure, direttore logistica Fater**

«Unilever promuove una logistica sempre più attenta alle tematiche ambientali, tra cui la transizione verso carburanti alternativi. Grazie a questo impegno, Unilever ha dimezzato dal 2010 ad oggi le emissioni di CO<sub>2</sub>, dimostrando come, insieme ai suoi operatori logistici attenti alla sostenibilità ambientale, sia possibile ottenere risultati eccezionali, valorizzati anche grazie a strumenti come Ecologistico<sub>2</sub>».

**Angelo Lotierzo, logistics sustainability leader Unilever Italy Logistics**



«Con l'impianto fotovoltaico del polo logistico di Prato, **Coop Italia** è stata un precursore: l'utilizzo di Ecologistico<sub>2</sub> ci ha permesso di calcolare in modo puntuale i benefici dimostrando

il valore prodotto in questi anni sia in termini di emissioni di CO<sub>2</sub> che di energia».

**Iacopo Niccoli, responsabile integrazione processi Coop Italia**

«L'Oréal vanta una lunga esperienza nel campo della sostenibilità. Strumenti come Ecologistico<sub>2</sub> consentono alle aziende di acquisire una maggiore consapevolezza su questo tema ma anche di conoscere e utilizzare gli strumenti più adatti per migliorare la propria impronta ambientale. Inoltre la condivisione delle buone pratiche contribuisce a creare un circolo virtuoso per una logistica più green».

**Fabio Sensidoni, direttore operazioni L'Oréal Italia**

«L'introduzione di mezzi Full Electric è in linea con gli obiettivi del **Gruppo Carlsberg** per ridurre le immissioni di CO<sub>2</sub> nel ciclo di vita del prodotto del 30% entro il 2030. Il nostro obiettivo non è solo quello di miglioramento del livello di servizio al cliente, ma anche quello di essere un esempio da seguire e al contempo un acceleratore di un nuovo modello distributivo nel settore Ho.Re.Ca. che a breve sarà una normalità imprescindibile».

**Riccardo Montanucci, customer supply chain director Carlsberg Italia**

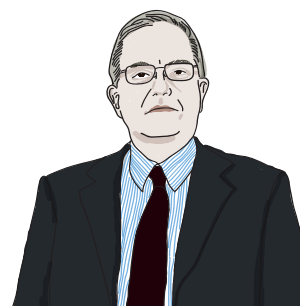
«Insieme al **Gruppo Bauli**, abbiamo sviluppato diversi filoni di green logistics. In particolare, attraverso Ecologistico<sub>2</sub>, abbiamo deciso di analizzare e dettagliare i valori relativi alla doppia linea di copacking presente nei due hub del Centro Nord Italia e del Sud, per quantificare i vantaggi in termini di riduzione delle emissioni. I risultati ci hanno confermato di aver ottenuto una maggiore efficienza, grazie al risparmio di circa un centinaio di viaggi all'anno».

**Renzo Sartori, presidente Number1 Logistics Group**



L'OPINIONE

## Quali opportunità per la logistica sostenibile



**A** due anni dalla proposta di Freight leaders council di puntare alla diffusione del GNL (Gas naturale liquefatto) come carburante dei mezzi di trasporto, qual è la situazione attuale?

La nostra raccomandazione era basata su due principi. *In primis*, abbiamo consigliato di fare tutto il possibile per passare immediatamente a combustibili fossili con una minore produzione di CO<sub>2</sub>. Nel caso dei mezzi pesanti, l'unica possibilità, in attesa di avere un'offerta di vendita di bio carburanti adatti ai motori in circolazione come l'HVO (biodiesel), è quella di acquistare nuovi mezzi a GNL. Il secondo passo conteneva le azioni per essere pronti all'uso dei bio combustibili: un camion a GNL può già essere alimentato con gas di origine bio. Dunque il passaggio da motori alimentati con l'attuale gasolio di origine fossile a alimentazioni a GNL, riduce la creazione di CO<sub>2</sub> e prepara alla versione bio dei carburanti.

Nel 2015 il maggiore ostacolo all'uso del GNL era la scarsità di distributori. Oggi abbiamo 19 distributori operativi al pubblico, alcuni costruiti per iniziativa di aziende private con flotte a GNL. Esistono anche altri progetti per il Centro Sud e per la Sardegna. Quest'ultima regione, ad oggi priva di distribuzione di gas metano, si sta incamminando verso la metanizzazione da GNL con la costruzione di un punto di scarico dalle navi metaniere e

rigassificazione presso Oristano. Le case costruttrici offrono attualmente una gamma completa di motori a GNL: con il superamento della potenza di 400 CV sono in grado di fornire mezzi adeguati per qualsiasi servizio. Ad oggi in Italia circolano oltre 1000 mezzi così alimentati e il loro numero continua ad aumentare. L'autonomia di un trattore a GNL con doppio serbatoio può arrivare a 1.300 km senza penalizzazioni di tara aumentata.

Nel frattempo si sta costruendo il primo traghetto a GNL e sono state ordinate le prime navi da crociera. Inoltre il gas liquefatto è una delle soluzioni per limitare l'inquinamento prodotto dalle navi ferme in porto, ma tutto ciò richiederebbe una serie di depositi costieri con un sistema di rifornimento dal mare. Gli usi navali del GNL e l'espansione della rete dei distributori per i mezzi pesanti sono trattati anche nel Piano energetico nazionale, che include la diffusione del GNL nella strategia da seguire per contenere la produzione di gas serra.

Quindi, il consuntivo a oggi non potrebbe essere più favorevole! Bisogna ammettere che la consapevolezza della necessità di conseguire una migliore sostenibilità ambientale sia molto aumentata. Da una parte l'ultima conferenza di Parigi del 2016 che ha ricevuto un notevolissimo press coverage in tutta Europa, dall'altra la sperimentazione che ognuno di noi fa ogni giorno di un tempo

meteorologico impazzito, stanno facendo capire a molti che la sostenibilità ambientale è un problema che ci riguarda da vicino.

È indubbio che i comportamenti stanno migliorando nella vita di tutti i giorni mostrando come una comunicazione ben fatta sortisca risultati: lo testimonia per i consumatori il successo della conversione dell'illuminazione verso la tecnologia led, la diffusione della raccolta differenziata spinta in molti comuni anche al Sud. Per le aziende ne è testimone il successo del GNL nei trasporti e la pubblicazione di un Piano energetico nazionale forse troppo ottimista, ma finalmente adatto ad indicare una direzione. Fieri dunque del contributo dato alla sostenibilità ecologica, tutti in Flc continueremo a seguire l'argomento e non ci fermeremo: il lavoro iniziato va continuato sostenendo le scelte green delle aziende e di tutta la filiera della logistica: misurando con i tool adatti l'impronta ambientale di ogni spostamento, premiando i virtuosi. Ecco che Lean&Green, per il quale il Freight Leaders Council è il rappresentante in Italia e che premia la logistica che riesce ad ottimizzare del 20% i propri consumi energetici in 5 anni, diventa in questo momento un segno distintivo più che mai importante.

**Antonio Malvestio**  
presidente Freight Leaders Council

da imprese sostenibili. Per un'azienda questa è una scelta che sposa maggiori efficienza e competitività: agire sul mercato in modo sostenibile significa **utilizzare le risorse** in modo migliore, **eliminare gli sprechi** e **ridurre i costi** operativi, proprio gli obiettivi perseguiti da Ecologista<sub>2</sub>».

Switch modale nei flussi di approvvigionamento, gestione più efficiente del magazzino (in particolare per i surgelati), truck fill optimisation, uso di energie alternative e di veicoli a ridotto impatto ambientale: i risultati emersi dall'uso di Ecologista<sub>2</sub> hanno messo in evidenza i benefici di una serie di iniziative che le aziende hanno implementato per rendere la supply chain più efficiente e più green.

Guarda le video interviste  
**“Fare sostenibilità con Ecologista<sub>2</sub>,  
 la parola alle aziende”**  
 sul canale YouTube di GS1 Italy



Ma c'è di più. Le grandi imprese quotate, le banche e le assicurazioni con almeno 500 dipendenti e 40 milioni di fatturato devono includere a partire dal bilancio 2017 un **report** sulla propria **impronta ambientale**. Lo ha previsto il decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, che ha recepito la direttiva 2014/95/UE sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità.

In campo ambientale le implicazioni non sono da poco. Nel report non possono mancare indicazioni circa l'utilizzo di risorse energetiche, l'impiego di risorse idriche, le emissioni di gas a effetto serra e l'impatto presente e presumibile dei fattori di rischio ambientali e sanitari che

contraddistinguono l'attività dell'impresa. Insomma, anche se si tratta solo di dire cosa si sta facendo, si passa da un approccio di tipo volontario - tipico della corporate social responsibility - a una prescrizione obbligatoria; con tanto di sanzioni che vanno da 20 mila a 150 mila euro per le omissioni o per fatti non corrispondenti al vero. L'idea di fondo è che quanto più si è consapevoli delle proprie emissioni, tanto più si possono elaborare strategie per la loro riduzione.

Da **20**  
 a **150**  
 mila euro  
 le sanzioni  
 per omissioni nel  
 rapporto ambientale

«La sostenibilità è entrata nell'agenda dei manager e sta diventando una componente degli incentivi», ha spiegato **Andrea Fossa**, fondatore e ceo di GreenRouter. «È molto significativo che i principali fondi a livello mondiale, ad esempio **Vanguard** e **Blackrock**, abbiano dato libertà ai propri rappresentanti nelle assemblee degli azionisti di pretendere rendicontazioni puntuali delle iniziative di contenimento del global warming

(di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>). In particolare nei riguardi di società oil&gas, come all'ultima assemblea **Exxon**, che non a caso ha messo in pista centinaia di progetti per la riduzione di CO<sub>2</sub> e per la ricerca in tecnologie pulite».

#### COLLABORAZIONE DI FILIERA

La funzione logistica gioca quindi un ruolo chiave sul fronte della sostenibilità ambientale, anche in funzione dell'e-commerce dove il livello di servizio dei mercanti e le richieste da parte degli acquirenti sono fortemente legati alla velocità di consegna. Che si scontra con le necessità di ottimizzazione dei carichi e di un minore impatto ambientale.

Le filiere logistiche si stanno in qualche modo ridisegnando, compaiono nuovi operatori e i sistemi di servizio e di consegna hanno impatti determinanti sullo stesso paesaggio commerciale. Infatti i punti vendita, che peraltro veicolano l'85% delle vendite, lasciando ai canali digitali il restante 15%, cambiano pelle e diventano anche delle piattaforme di ritiro dei prodotti.

Velocità di  
 consegna oppure  
 ottimizzazione dei  
 carichi?

## Come calcolare l'impronta ambientale

Negli anni le modalità di calcolo dell'emissione di gas clima-alteranti attribuibili a un prodotto, a un'organizzazione o a un individuo si sono affinate. I punti di riferimento sono il **Protocollo GHG** e lo **Standard EN 16258**. Quest'ultimo in particolare è il riferimento per il calcolo e la dichiarazione del consumo di energia e di emissioni di gas a effetto serra (GHG) dei servizi di trasporto, merci e passeggeri, e definisce che è necessario considerare tutti i veicoli utilizzati per l'attività di trasporto, l'ammontare totale di carburante consumato, l'intero carico trasportato, inclusa la merce di terzi, e il ritorno a vuoto, se presente. Si preferiscono inoltre dati specifici rispetto a quelli stimati e, qualora si ricorra a delle stime, è necessario ricorrere a una fonte autorevole tra quelle suggerite dallo standard. Per quanto possa sembrare complicato, il GHG Protocol è impiegato già oggi da due terzi del totale delle imprese del Global Fortune 500, appartenenti a settori differenti.

Uno dei pilastri del protocollo è il concetto di "scope", cioè l'insieme degli elementi da annoverare nel calcolo delle emissioni. Ci sono tre livelli: lo scope 1 conteggia le emissioni da fonti controllate direttamente dall'impresa; lo scope 2 aggiunge le emissioni associate alla generazione di energia elettrica e delle altre fonti energetiche impiegate; lo scope 3, infine, ai precedenti somma le emissioni da altre attività, che sono conseguenza indiretta delle attività dell'impresa. In altre parole, nello scope 2 rientra l'acquisto di energia elettrica, mentre nello scope 3 rientra tutto ciò che un'impresa acquista (servizi esternalizzati compresi).

Dal canto suo la Commissione Europea ha proposto il metodo Pef (**Product environmental footprint**) per misurare e comunicare al mercato l'impatto ambientale dei prodotti in commercio così da favorire, agli occhi del consumatore, quelli più "green". Il metodo Pef si basa sulla nota "analisi del ciclo di vita", uno strumento oggi ancora poco applicato nelle realtà di minori dimensioni, ma che sta incontrando un crescente interesse soprattutto da parte delle imprese del Made in Italy.

Dal giugno scorso è entrato in vigore lo schema nazionale volontario per la valutazione e la comunicazione dell'impronta ambientale dei prodotti denominato **Made Green in Italy**, per l'applicazione del metodo Pef.

Vi è inoltre il problema dei cosiddetti **riordini non ottimali**, che affligge tanto i produttori di beni di largo consumo che i distributori. Quando non c'è coordinamento tra le due parti ci si ritrova con camion mezzi vuoti per le strade: uno spreco di denaro e una fonte di inquinamento e di traffico.

Un coordinamento tra produttori e GDO sarebbe utile per tutti ma finora è stato molto difficile da perseguire. I limiti non sono solo di tipo culturale ma anche di tipo operativo. Trovare **basi di dati comuni**, individuare con precisione le possibili **fonti di risparmio**

e poi **dividersi i benefici** è un obiettivo difficile da perseguire, che viene sovente abbandonato proprio a causa delle complessità che comporta.

Il pluriennale percorso di ECR Italia per riprogettare la logistica collaborativa 2.0, prima con la **mappatura dei flussi logistici** in Italia, poi con l'approfondimento sulla **saturazione dei mezzi** e successivamente con l'individuazione dei **costi per la mancata ottimizzazione**, è andato proprio nella direzione di sviluppare gli strumenti per approdare al **riordino ottimo di filiera**, grazie al gruppo di lavoro cui

hanno partecipato più di 60 aziende coinvolte direttamente e più di 170 online, ai laboratori esperienziali con alcune di loro e alle iniziative di alcune aziende che hanno permesso di rendere disponibili i primi risultati sul campo. Il tutto in collaborazione con un gruppo di ricerca facente capo al Centro per le operation, la logistica e il supply chain management della **Liuc Università Cattaneo di Castellanza** e al **Politecnico di Milano**.

Sono stati quindi realizzati il Blue Book "**Il processo di riordino ottimo per la filiera del largo consumo**", che affronta il tema nella sua interezza e complessità, il vademecum "**Laboratorio per il riordino ottimale di filiera**", ossia uno strumento pratico a disposizione di ogni operatore e **il tool di simulazione SI.RI.O.**

Il tema al centro dello studio è individuare che cosa può essere migliorato nel processo logistico se, **ancora oggi, fino al 40% dei mezzi viaggia vuoto o a mezzo carico**, con impatti non solo sui costi delle imprese, ma anche sull'ambiente.



Il  
40%

dei mezzi viaggia vuoto  
o a mezzo carico



A seconda del fatto che le unità di carico siano complete o a strati per esempio, esiste una differenza di costo che passa da 0,259 euro a collo per i pallet completi fino a 1,206 per una unità che trasporta un numero di colli inferiore a quelli di uno strato completo. (VEDI FIGURA 1)

«La ricerca ci ha consentito di evidenziare alcuni punti chiave. Non esiste alcuna relazione tra il valore del collo e il costo del processo di riordino. L'attività di riordino, inoltre, contribuisce solo al 2% del costo logistico di filiera ma ha un impatto del 70-80% su tutte le altre attività

del processo order to delivery. Infine l'estrema frammentazione degli ordini produce costi fino a tre-quattro volte più alti rispetto a quelli relativi a lotti più efficienti per la filiera, anche dal punto di vista della sostenibilità», puntualizza Fabrizio Dallari, dell'Università di Castellanza.

## I numeri della mancata ottimizzazione

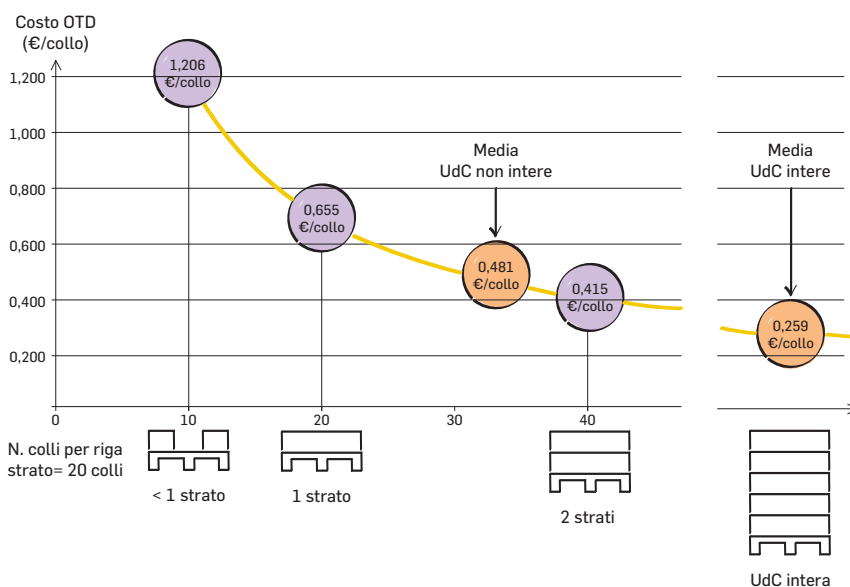
«In generale - spiega Fabrizio Dallari, dell'Università di Castellanza - persiste una mancata ottimizzazione della filiera, in gran parte determinata dalla saturazione non ottimale dei mezzi di trasporto destinati ai CeDi e dalla frammentazione dei viaggi per alcune merceologie». Ricordiamo qualche dato. Il fenomeno dell'unità di carico a strati è eccessivo, avendo rilevato anche casi in cui:

- La tara del legno trasportato è pari al peso dei colli.
- Ogni anno viaggiano 2,9 miliardi di colli dal produttore al distributore.
- Il costo dell'interscambio dei pallet per la filiera è di 2,066 euro a pallet.
- Il valore del pallet interscambiabile è stato di 7,34 euro nel secondo semestre 2017 (rilevato ogni sei mesi e pubblicato dall'Osservatorio ECR Italia-Comitato tecnico EPAL di Conlegno).

Anche le aziende possono averne una prova attraverso l'uso del web tool di simulazione del riordino ottimo (SI.RI.O.), che con l'imputazione di una serie di dati permette di visualizzare, per ogni articolo, la quantità di riordino che minimizza i costi del processo order to delivery per la filiera. Ma, sebbene il 74% delle aziende sia consapevole del concetto di collaborazione logistica e dei suoi benefici, tra i motivi di ostacolo a una concreta applicazione vi è la difficoltà nella ripartizione equa del beneficio stesso fra produttore e distributore.

FIGURA 1

## DIFFERENZIALE DI COSTO TRA UNITÀ DI CARICO INTERE E UNITÀ DI CARICO NON INTERE



**74%**  
delle aziende  
consapevole  
dei benefici della  
collaborazione  
logistica, ma...

Fonte: GS1 Italy "Rapporto ECR Italia. La logistica per la creazione di valore nella filiera del largo consumo" 2015

## I nove passi per la logistica realmente collaborativa



**1 - Logistici e commerciali allo stesso tavolo.** Condividere, tra produttore e distributore, le informazioni per impostare il laboratorio: quali magazzini, quali prodotti, i parametri di riordino modificabili, i processi di gestione degli ordini e le soglie degli sconti logistici in essere.



**2 - Da quali dati si parte.** Selezionare un set di ordini condiviso, confrontando gli ordini emessi e consegnati da distributore e produttore in un intervallo temporale per i prodotti e i CeDi selezionati e verificando incongruenze e disallineamenti tra le anagrafiche.



**3 - Radiografia di un riordino.** Rappresentare graficamente il profilo degli ordini selezionati per verificare se esistano disallineamenti tra le anagrafiche di prodotto e comprendere le logiche di riordino e l'efficacia delle soglie di sconto carico, se presenti.



**4 - Parametri "must have".** Escludendo gli ordini in promozione, per ogni articolo selezionato calcolare: la domanda mensile, il lotto medio di riordino e la percentuale di picking per allestire gli ordini.



**5 - Le priorità.** Identificare gli articoli da cui è possibile ottenere maggiori vantaggi dalla revisione delle logiche di riordino, calcolando la copertura del lotto medio riordinato.



**6 - Ma quanto mi costi?** Utilizzando il tool SI.RI.O., simulare, per ogni articolo prioritario, il lotto di riordino ottimale per la filiera e il costo unitario del processo order-to-delivery associato: dall'emissione ordine al mantenimento a scorta nel CeDi.



**7 - Capire quanto si potrebbe risparmiare.** Per ogni articolo prioritario, confrontare i costi attuali del processo order-to-delivery e quelli simulati nella fase 6 con SI.RI.O. e capire quanto si potrebbe risparmiare.



**8 - Condividere i benefici.** Valutare i reciproci benefici ottenibili riordinando le quantità proposte da SI.RI.O. e verificare gli sconti logistici raggiungibili.



**9 - Azione!** Modificare da un lato le logiche di riordino per ottimizzare i carichi e, dall'altro, utilizzare, dove necessario, la leva dello sconto logistico per condividere i benefici tra produttore e distributore.

Le sei aziende dell'Industria e della Distribuzione (**Cameo, Conserve Italia, Nestlé Purina, Conad del Tirreno, il Gigante e Sigma**) che hanno partecipato ai laboratori esperienziali dando origine a nove relazioni (diadi), hanno sperimentato modalità di riordino più efficienti a livello logistico, definito strumenti per la redistribuzione equa dei benefici e condiviso un percorso implementativo di nove fasi, semplice e replicabile in azienda.

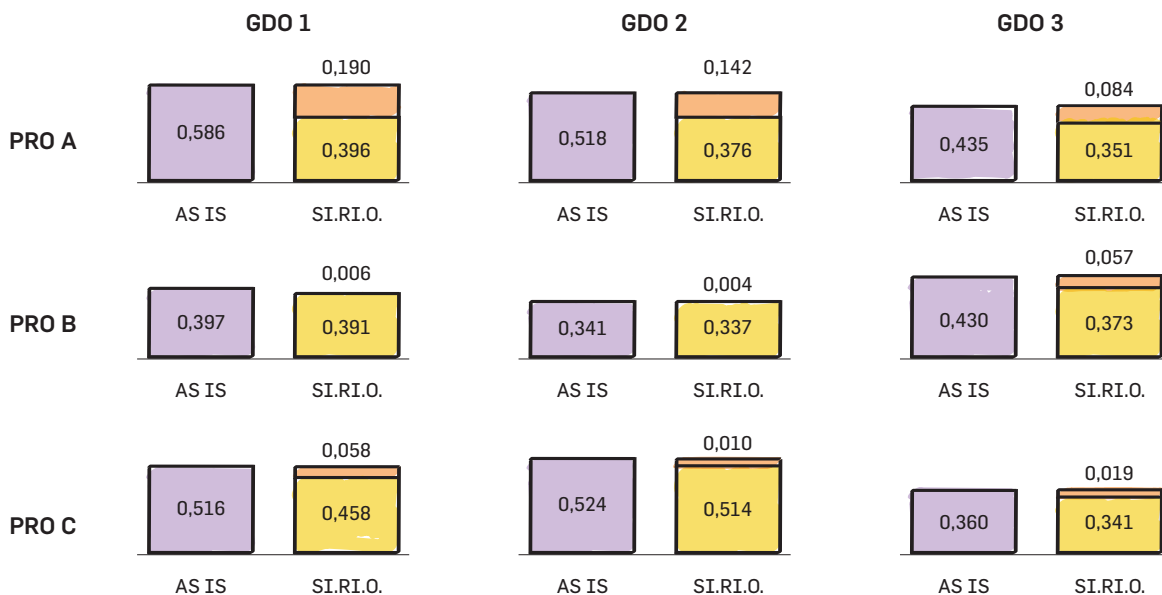
### RISPARMIARE SI PUÒ

Utilizzando il simulatore SI.RI.O. è stato confrontato il costo a collo nella situazione data (as is) con quella proposta dall'applicazione. Per tutte le diadi esiste un risparmio, quantificato dal 5 al 30% rispetto alla situazione data.

«In generale – spiega Dallari – i benefici si ottengono modificando le logiche di riordino della GDO, incentivata sia dai risparmi "intrinseci" (vale a dire otte-

nibili adeguandosi alle proposte di SI.RI.O.) sia dagli sconti proposti dal produttore. In almeno una diade analizzata su nove, per il produttore i costi di allestimento ordini si dimezzano e la GDO ottiene una riduzione di costo del 10%. Ma se si aggiunge l'ulteriore beneficio derivante dal conseguire più frequentemente gli sconti per pallet intero proposti da diversi produttori, il **potenziale risparmio per la GDO** aumenta e ripaga abbondantemente l'incremento degli oneri

FIGURA 2

**I RISPARMI DI COSTO DEL PROCESSO ORDER TO DELIVERY****(€/COLLO) CON RIORDINO OTTIMO PROPOSTO DA SI.RI.O. NEL CASO DI NOVE DIADI DI PRODOTTO**

Fonte: GS1 Italy “Rapporto ECR Italia. La logistica per la creazione di valore nella filiera del largo consumo” 2018

finanziari correlato all’aumento della dimensione dell’ordine». (VEDI FIGURA 2)

«Nel caso in cui SI.RI.O. proponga un riordino a pallet intero i benefici sono per il 75% per l’Industria e per il 25% per la GDO, anche perché l’allestimento e il trasporto sono i costi principali e sono a carico del produttore», puntualizza **Marco Porzio**, southern region supply chain director **Nestlé Purina**. «Lo strumento messo a punto da ECR Italia ha però aperto la disponibilità di molti clienti a valutare le aree di inefficienza, in particolare relativamente ai cartoni sfusi che quasi sempre sono il risultato di disallineamenti nell’anagrafica. Un altro merito del progetto è quello di considerare il costo totale della catena e non solo il costo dello stock. Lo stock, infatti, non è l’origine di tutti i mali, ma

deve essere utilizzato come uno degli strumenti per ridurre i costi della filiera». Uno dei risultati del laboratorio esperienziale, infatti, mostra che l’incremento degli oneri finanziari derivante da una maggiore dimensione dell’ordine medio è ampiamente compensata dalla riduzione complessiva del costo di processo.

«Vi sono alcune considerazioni che vale la pena fare» commenta Porzio, «in particolare riguardo alla scontistica. Se lo sconto logistico viene dato per soglie, alcuni clienti ragionano solo in base a quelle, senza cercare ottimizzazioni più spinte. Certamente, nei casi in cui è previsto lo sconto per pallet intero il riordino si avvicina a quello ottimizzato da SI.RI.O. Quando esistono anche possibili ottimizzazioni in termini di riduzione di frequenza e di drop di consegna oltre che su pallet intero,

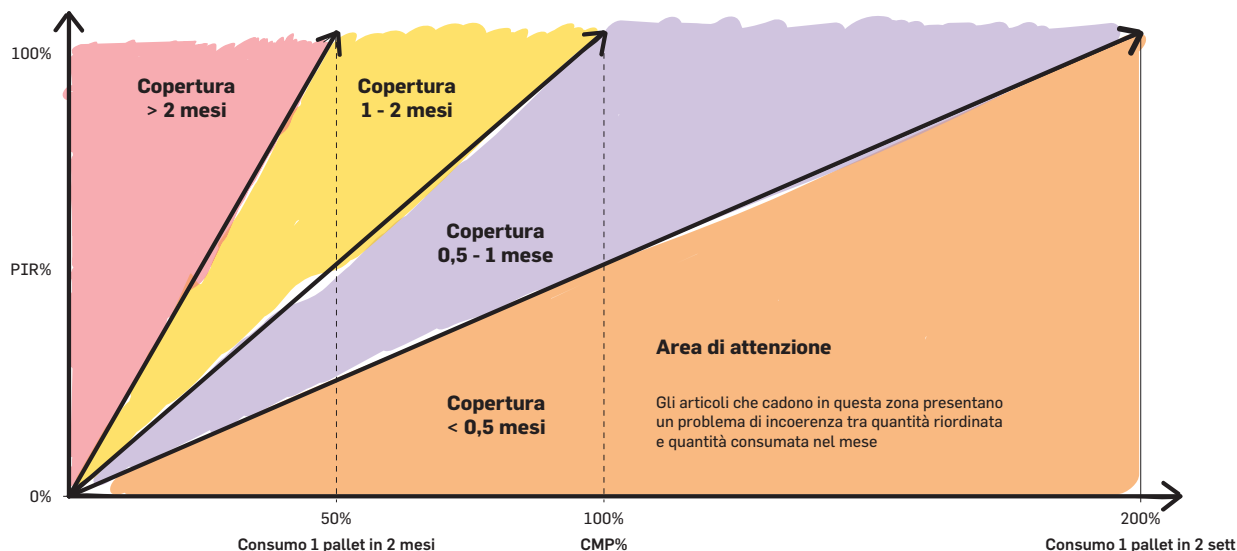
capita che ci siano aspettative di poter condividere risparmi maggiori a quelli realmente prodotti e calcolati. La scontistica è spesso figlia di un approccio commerciale, e, a volte, forse ha generato aspettative sovradimensionate».

La scontistica è figlia di un approccio commerciale

Per rendere pienamente operativo il tool SI.RI.O. è necessario comunque fissare delle priorità di intervento per l’ottimizzazione del riordino. Per identificare gli articoli su cui effettuare le analisi di costo occorre calcolare

FIGURA 3

## INDICE DI COPERTURA DEL LOTTO MEDIO RIORDINATO ESPRESSO IN MESI



Fonte: GS1 Italy "Rapporto ECR Italia. La logistica per la creazione di valore nella filiera del largo consumo" 2018

## Un progetto in tre mosse

Cameo e Conad del Tirreno hanno colto il metodo di analisi e operativo del progetto Ecr Italia sul riordino ottimo per testarne la validità.

«Non abbiamo applicato rigorosamente il metodo per il riordino ottimo di filiera semplicemente perché era in fase di elaborazione», spiegano **Andrea Rabizzi**, executive manager logistica Cameo e **Mentore Giorgetti**, supply chain manager Conad del Tirreno «ma abbiamo cercato di applicare il senso del progetto nel suo complesso. Con alcuni risultati interessanti». Tre le fasi dell'attività.

La **prima fase** riguarda l'allineamento delle anagrafiche. Sulle 96 referenze analizzate attraverso l'incrocio dei database del produttore e del retailer, un quinto dell'assortimento Cameo in Conad del Tirreno era meritevole di una correzione dei disallineamenti anagrafici. «La corrispondenza delle anagrafiche è il punto di partenza di un riordino ottimo», affermano. «Per questo motivo è importante coinvolgere la logistica sia del produttore sia del retailer nel riordino dei prodotti».

La **seconda fase** ha previsto la revisione dei parametri utilizzati dal retailer che ha vincolato il proprio sistema a proposte di riordino a strati o a pallet, in base alla rotazione e con una soglia massima di copertura, superando in tal modo gli effetti vincolanti della promozionalità. «Così il riordino di una referenza altovendente risulta vincolato maggiormente alla composizione del pallet», affermano i manager. I dati sono particolarmente indicativi: il 36% dei codici è stato modificato e la proporzione del riordino a strato o a pallet è risultata per il

10% delle referenze ordinate a pallet («non è poca cosa viste le caratteristiche dei prodotti Cameo interessati», sottolinea Rabizzi), per il 36% a strato e per il 54% a cartoni. «Non vi è stato alcun peggioramento dell'indice di rotazione di Cameo, ma è stato avviato un circuito virtuoso del processo dell'ordine, con un miglioramento del livello di servizio in promozione da CeDi a punto vendita e con una lieve diminuzione dello stock totale», sottolineano Rabizzi e Giorgetti.

La **terza fase** riguarda il work in progress. Il retailer tenderà a emettere ordini che raggiungano soglie predefinite in numero di unità di carico complete, coerenti con gli sconti di incentivazione logistica già contrattualizzati. Con alcuni effetti attesi: l'aumento di stock totale, un ulteriore miglioramento del livello di servizio da CeDi a punto vendita, un maggiore accesso alla scontistica, una maggiore saturazione dei mezzi, una minore frequenza dei viaggi e quindi un minore costo a consegna. «Oltre all'utilità "a prescindere" dell'allineamento delle anagrafiche, da questa esperienze ricaviamo che il rigore del metodo ECR Italia porta vantaggi in termini di efficacia e di rapidità della messa in marcia, ma, con lo stesso spirito introdotto dal progetto ECR Italia, è possibile adottare un approccio empirico. In ogni caso i vantaggi per la filiera sono confermati: diminuisce la frequenza del riordino e aumenta la dimensione dell'ordine, diminuiscono i costi di allestimento e trasporto e vi è un maggior accesso agli sconti logistici. Un vero approccio collaborativo win-win», concludono Rabizzi e Giorgetti.

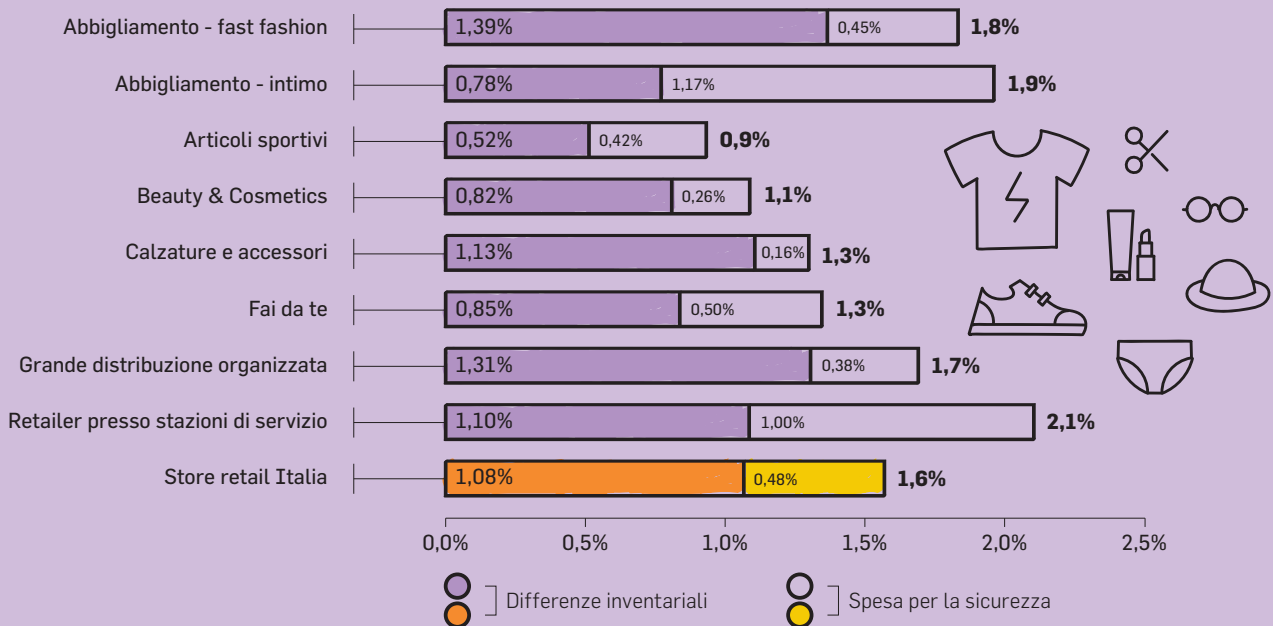
## LA SICUREZZA NEL RETAIL

Il tema del riordino automatico ha un suo "lato oscuro" nelle differenze inventariali nella Distribuzione italiana, indagate da **Crime & Tech** dell'**Università Cattolica di Milano** in collaborazione con il **laboratorio per la sicurezza** e il contributo di **Checkpoint System**.

**€ 3,4 miliardi** il costo complessivo delle differenze inventariali  
= **€ 26 milioni** per ognuno dei 50 top retailer italiani

**differenze inventariali**  
+  
**costi per la sicurezza**  
=  
**1,6%** del fatturato complessivo

### Costo delle perdite per settore (% media sul fatturato. Anno 2016)



#### I prodotti più rubati

**GDO:** alcolici, dolciumi, carni, salumi e formaggio

**Fast fashion:** pelletteria

**Beauty:** profumi

**Articoli sportivi:** calzature

**Fai da te:** utensili elettrici

#### Le regioni più colpite

(% media sul fatturato. Anno 2016)

Campania (**1,4%**)

Puglia (**1,4%**)

Emilia Romagna (**1,13%**)

#### Le cause dei furti

(in ordine decrescente)

SOGGETTI ESTERNI  
(in aumento quelli delle micro bande)

DIPENDENTI  
(soprattutto nel luxury)

FORNITORI E TRASPORTATORI

ERRORI AMMINISTRATIVI E CONTABILI  
(soprattutto in GDO)

quindi per ciascun articolo l'indice di copertura del lotto medio riordinato, espresso in mesi. Tale valore è il risultato del rapporto tra il Pir (% del pallet intero riordinato) ed il Cmp (consumo mensile, espresso in % del pallet intero). Si individuano in tal modo referenze su cui è prioritario intervenire. (VEDI FIGURA 3)

Mentre il progetto era in corso due aziende partecipanti alle varie fasi, Cameo e Conad del Tirreno, hanno avvertito l'esigenza di ottimizzare il riordino e deciso di sviluppare "artigianalmente" le fasi del progetto.

Guarda le video testimonianze di Conad, Nestlé Italiana e LIUC in **"Il processo di riordino ottimo per la filiera del largo consumo"** **"Fare data management con GS1 Italy"** sul canale YouTube di GS1 Italy



«Il primo successo della sperimentazione», commenta **Giuseppe Luscia**, responsabile progetti ECR supply di **GS1 Italy**, «è

stato mettere attorno a un tavolo i responsabili della logistica e commerciali di aziende di produzione e distribuzione. Ma il vero valore aggiunto è stato arrivare alla messa a punto del tool di simulazione SI.RI.O.».

### LA LOGISTICA DELL'E-COMMERCE

«Negli ultimi anni, il leadtime, cioè il periodo che intercorre tra l'ordine e la consegna della merce, si è gradualmente accorciato. Nella grande distribuzione la tendenza a ridurre gli inventari ha portato la committenza a pretendere consegne nell'ordine di poche ore, perfino in caso di offerte promozionali. Anche l'Industria ha investito nella capacità produttiva per ridurre gli inventari e riuscire nello stesso giorno a produrre e consegnare la merce. Nell'e-commerce le consegne in 24/48 ore sono lo standard e chi si occupa del fresco già lavora a consegne entro le 12 ore», annota **Antonio Malvestio**, presidente **Freight leaders Council**.

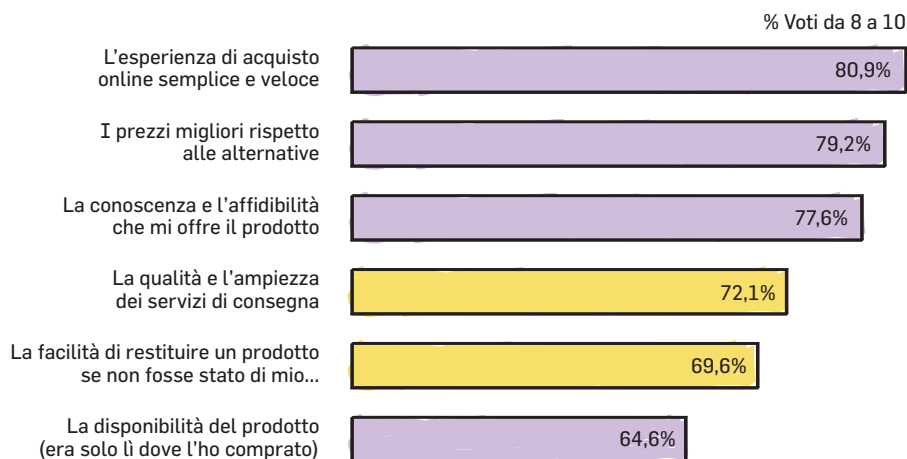
E prosegue: «La logistica doveva migliorare. Era troppo legata a ritmi antiquati, a punti fermi come i tragitti intra-regionali con schemi non più attuali. Ed è cambiata anche molto rapidamente. Le piattaforme di scambio, grazie alla lettura automatizzata delle etichette con uso intensivo di scanners e stock locators, operano **trasferimenti in tempo reale** dalle porte d'ingresso a quelle di uscita. I grandi impianti automatizzati per il sorting dei pacchi sono capaci di gestire migliaia di colli in poche ore. Ma si è esagerato».

Proprio dai risultati della ricerca condotta da **Consorzio Netcomm** e **Ipac-Ima** tra gli e-shopper e i merchant emerge che sul terreno della logistica si gioca il successo e la sostenibilità di ogni iniziativa di e-commerce, ma anche lo sviluppo di nuovi servizi, nuovi attori, nuove filiere e nuovi modelli di business. «La logistica nell'e-commerce non è una qualità accessoria, ma è parte

FIGURA 4

## L'IMPORTANZA DEI SERVIZI LOGISTICI E DI CONSEGNA NELLA SCELTA DEGLI ACQUISTI ONLINE

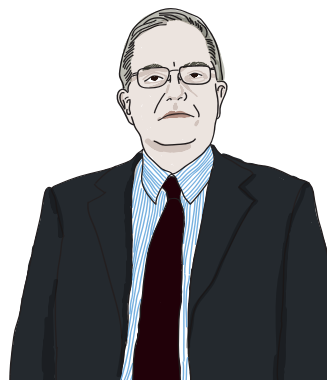
Quando hai deciso di fare il tuo recente acquisto online, quanto sono stati importanti per te i seguenti aspetti del servizio?



Fonte: Netcomm - Ipac Ima 2017

L'OPINIONE

## Consegne slow: un vantaggio per tutti



**C**hi ha bisogno di un libro in poche ore? Chi deve assolutamente ricevere entro domani un paio di scarpe? Certamente ci sono alcuni bisogni reali e urgenti in determinate situazioni: ricevere una testina per stampante in poche ore o una scheda per computer, un cavo di interfaccia. Ma se fate voi stessi un'analisi di quanto avete ordinato negli ultimi sei mesi via smartphone, scoprirete che forse uno tra i molti ordini, uno soltanto, era piuttosto urgente.

E ora che tutto arriva rapidamente, anche i supermercati si aspettano consegne impossibili. Per un rinalzo di una promozione si mandano camion in parcheggio in prossimità del CeDi destinatario prima di ricevere l'ordine. Le consegne "oggi per domani" che attraverso l'Italia sono fatte spesso con il doppio autista sul camion.

Dimentichiamo però di analizzare tutti i fattori: in particolare l'ottimizzazione dei carichi e la scelta di mezzi adatti al tipo di trasporto. Così furgoni che pesano varie tonnellate escono per consegnare in un giro una quarantina di pacchetti che pesano in media meno di due kilogrammi. Oppure si sposta un semiarticolato capace di trasportare 33 pallet o 27 tonnellate di carico netto per consegne che non pesano neanche la metà, comprimendo i costi, spingendo di fatto verso l'illegalità nelle ore di guida, limitate dalla legge per motivi di sicurezza e di equo compenso. Il risultato di tutto ciò è un notevole e inutile impatto sull'ambiente con un'impronta ecologica pesante e una produzione di CO<sub>2</sub> per kilogrammo consegnato incredibilmente alta.

Ci siamo dimenticati dell'ambiente. Non occorre tornare all'età della pietra per recuperare. Tra il bianco e il nero c'è una vasta gamma di tonalità di grigio. Nessuno vuole eliminare i trasporti e limitare il mercato. Dobbiamo soltanto pretendere che, oltre alla quadratura dei costi apparenti, si studino i

costi a 360° comprendendo tassativamente l'impatto ambientale.

In fondo si tratta di ritardare le consegne a camion completo di poche ore: allungare il tempo di un trasporto da Milano a Roma di 4/6 ore, permette di utilizzare l'intermodalità ferroviaria riducendo del 75% la produzione di CO<sub>2</sub>. Andare a ritirare il pacco in un punto di consegna oppure presso un locker riduce l'emissione di CO<sub>2</sub> almeno del 20%. Allungare una resa marittima tra Genova e Palermo di mezza giornata può far ridurre i consumi della nave di un buon 40%. Il Freight Leaders Council ha parlato ampiamente di queste problematiche nei suoi Quaderni 25 "La sostenibilità nei trasporti e nella logistica" e 26 "La logistica ai tempi dell'e-Commerce". Abbiamo raccomandato di incentivare le consegne lente e di pensare a un'accurata programmazione dei punti di consegna e locker.

Pensateci. Sia se vi occupate di logistica industriale, sia se siete semplicemente un e-shopper: pensate al grigio. Abbandonare la logistica del capriccio aiuta a lavorare meglio, rendere il pianeta più green, ma fa anche risparmiare: un trasporto sostenibile per l'ambiente spesso lo è anche economicamente perché abbatte gli sprechi.

**Antonio Malvestio**  
presidente Freight Leaders Council

integrante del business», conferma **Paolo Catalano**, manager **Xpo Logistics**. «Tanto più che non esiste un progetto uguale all'altro: dall'alimentare al lusso ai pasti a domicilio, ma anche all'interno di uno stesso settore come il fast fashion possono convivere progetti diversi spingendo a sviluppare soluzioni personalizzate». (VEDI FIGURA 4)

La ricerca Netcomm fornisce un insieme di valutazioni da parte di e-shopper, merchant B2C e aziende socie in tema di servizi di consegna e packaging, di rapporti con gli operatori logistici e di evoluzioni future, che consentono di avere un quadro sufficientemente chiaro dell'argomento.

Si conferma che la velocità, la qualità e l'ampiezza dei servizi di consegna (facilità di restituzione compresa) sono determinanti per le scelte di acquisto di almeno i tre quarti dei 22 milioni di e-shopper italiani, ma anche la qualità dell'imballaggio (leggasi personalizzazione) e della sua sostenibilità ambientale cominciano a essere presenti nelle priorità degli acquirenti online.

Il 49% dei soci di Netcomm, chiamati a disegnare le evoluzioni future, indica che con lo sviluppo di nuovi servizi informativi e di gestione intelligente di consegna e ritiro, **la velocità di consegna ridurrà la sua importanza**, con variazioni in funzione della tipologia del settore merceologico. (VEDI FIGURA 5)

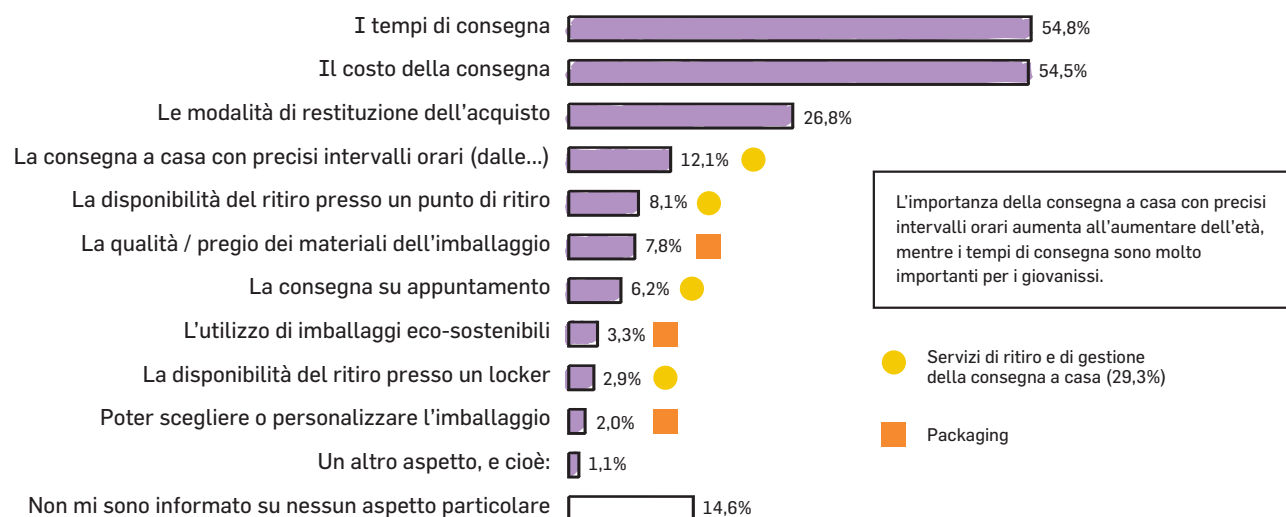
Secondo la ricerca, la consegna gratuita è uno dei segreti del successo nell'e-commerce. Molti merchant promuovono e accettano di consegnare gratis, rimettendoci soldi, perché sanno che è un driver di soddisfazione e di fedeltà. Ma, afferma **Mario Bagliani**, senior partner di Netcomm services, «Possono farlo quegli operatori che hanno una contabilità analitica per cliente, non per spedizione».

La consegna gratuita è il fattore di successo nell'e-commerce

FIGURA 5

## VALUTAZIONI PRE ACQUISTO DEI SERVIZI DI CONSEGNA E IMBALLAGGIO

Prima di effettuare il tuo ultimo acquisto online su quali servizi e aspetti relativi alla consegna e all'imballaggio ti sei informato?





L'interesse degli acquirenti per le consegne gratis è altissimo: il 56% degli acquisti non portati a termine in Europa è causato da **opzioni di delivery troppo costose**, il 39% da quelle troppo lente e il free shipping è il primo fattore di importanza tra gli aspetti della consegna in Europa. In Italia la quota di consegne gratuite è intorno al 70%. Il 66% dei 33 merchant intervistati offre la spedizione gratuita se l'importo dell'ordine supera una certa cifra, il 18,2% la offre sempre.

70%

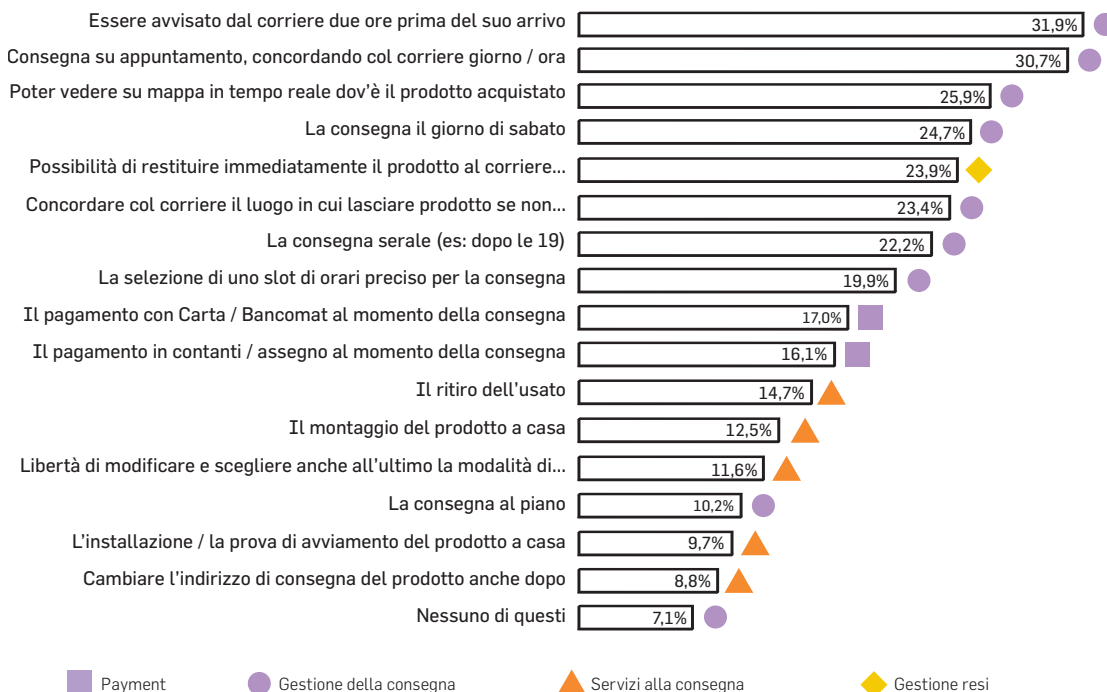
la quota della consegna gratuita in Italia

Nelle modalità di consegna, comunque, diminuisce quella a casa o in ufficio (dal 94% al 91%) e **raddoppiano i servizi di ritiro in negozio** dei prodotti acquistati (possibilità offerta dal 20% dei negozi) o prenotati online (il 4%), nell'ufficio postale, al locker, in edicola. Anche in questo caso le abitudini e gli orari di spostamento incidono sulla decisione di ritirare il prodotto in qualche punto. In prima linea si trovano i grandi retailer che hanno quote di ritiro tra il 30 e il 60%.

FIGURA 6

## L'INTERESSE PER I SERVIZI ASSOCIATI ALLA CONSEGNA O RITIRO DELLA MERCE ACQUISTATA ONLINE

Se tu dovessi riacquistare online lo stesso prodotto, quali di questi servizi accessori insieme alla consegna a domicilio riterresti più interessanti?



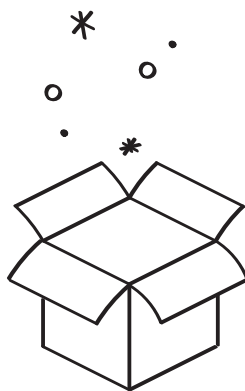
## Uno standard online per l'efficienza di filiera

**D**el nuovo standard GS1 Digital Link per codici a barre che abilitano l'accesso a contenuti online abbiamo già analizzato le ricadute sul fronte dei consumatori (v. cap. 2.1). Ma anche per quanto riguarda l'efficienza della filiera i vantaggi offerti da GS1 Digital Link sono enormi.

I codici identificativi GS1 possono infatti essere utilizzati per comunicare importanti informazioni relative alla sicurezza dei prodotti e per fornire istruzioni utili per la gestione, il trasporto e lo smaltimento in totale sicurezza. I retailer possono inoltre utilizzare questo standard per sviluppare soluzioni che permettano l'invio di promemoria sulle date di scadenza con l'obiettivo di diminuire gli sprechi e i costi non necessari. Inoltre, GS1 Digital Link consentirà di acquisire fotografie scattate presso i magazzini per dimostrare che gli articoli corretti sono stati confezionati nella giusta quantità in un determinato luogo e a una certa ora.

Ma, forse, l'aspetto più importante è il fatto che lo standard favorisce la tracciabilità, consentendo la codifica e l'identificazione di lotti specifici di prodotti in caso di richiami. Nel caso del richiamo di un tipo di latte artificiale per neonati, avvenuto recentemente in Europa, poiché il numero del lotto specifico non era a disposizione di molti retailer per essere scansionato in quel momento, migliaia di prodotti, pur non contaminati, sono stati immediatamente ritirati dagli scaffali e distrutti, generando perdite significative e un crollo della fiducia nel brand. L'introduzione di GS1 Digital Link non comporta quindi un cambiamento nell'utilizzo del tradizionale sistema dei codici a barre monodimensionali in funzione da tempo. Anzi, i retailer continueranno a utilizzare questo standard ovunque anche nei prossimi anni, ma ora esiste il potenziale per una futura migrazione verso un unico codice a barre che dà accesso a contenuti online.

Secondo gli esperti intervistati, inoltre, i servizi di ritiro cresceranno molto nei prossimi anni (tutto dipenderà da quali brand leader li adatteranno) e saranno una leva importante per lo sviluppo dell'e-commerce. Infatti per circa il 50% degli e-shopper la possibilità di restituire la merce nel negozio con rimborso o poterla sostituire è una richiesta forte, ma solo l'11% dei negozi lo consente.



Il  
**50%**  
degli e-shopper  
gradisce restituire  
in negozio, l'11%  
dei negozi lo fa

## Dall'e-commerce nuovi sviluppi per il packaging

**L'**impatto dell'e-commerce sul packaging è stimato rilevante e sembra essere molto positivo. La filiera della carta, per esempio, si sta riorganizzando e prossimamente avvieranno l'attività due nuove cartiere per una produzione complessiva di 600 mila tonnellate di cartone ondulato, di cui la metà destinate agli imballaggi del commercio online. Per gli operatori di filiera l'e-commerce imporrà lo sviluppo di materiali e tecnologie specifiche, ma a oggi solo il 30% dei loro clienti ha fatto specifiche richieste in tal senso. Non esiste ancora un grado di maturità del mercato tale da far pensare a packaging (soprattutto primari) mirati all'e-commerce, in particolare nel food. Secondo

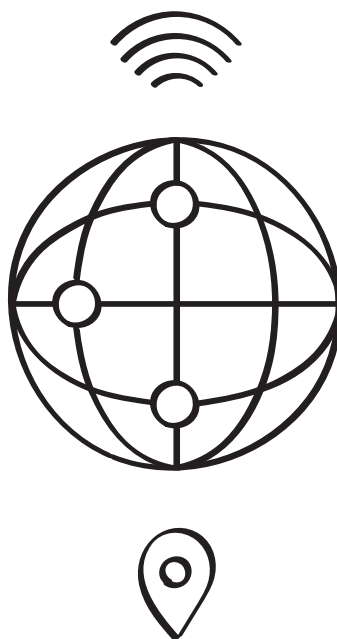
**Aldo Galbusera, di Sealed Air** sono quattro le aree su cui focalizzare l'attenzione riguardo al packaging per le vendite online: la sostenibilità, la user experience, la sicurezza alimentare (soprattutto nel caso dei freschi), la compatibilità con la logistica della consegna del prodotto alimentare. Sono terreni di lavoro per il futuro, anche perché se la vendita di prodotti freschi si svilupperà anche nel canale digitale, occorrerà trovare delle risposte adeguate nelle modalità di confezionamento e trasporto dei prodotti volte a una maggiore protezione, perché fino a che la consegna al cliente non è conclusa, la responsabilità è tutta di chi vende.

Tra i servizi a valore aggiunto associati alla consegna, gli acquirenti abituali sono più sensibili alla qualità della consegna e alla sua flessibilità, dal servizio al piano o in orario serale, alla scelta della finestra oraria alla consegna su appuntamento. «Quello della disponibilità di servizi volti a coordinare e dare intelligence alla consegna e al reso – commenta il presidente di Netcomm **Roberto Liscia** – è il fronte sul quale i clienti e i merchant chiedono più sviluppo e tale esigenza si traduce in una richiesta di **maggiore integrazione informatica** di tutti i processi lungo la catena di ritorno che dal cliente porta al merchant, attraverso i corrieri/spedizionieri (per il 40% degli shopper il corriere è una figura molto importante, ndr) e i magazzini. L'ultimo miglio e l'integrazione lungo la filiera sono il fronte sul quale si gioca la battaglia dell'e-commerce». (VEDI FIGURA 6)

Nel complesso, la soddisfazione degli e-shopper italiani sui diversi aspetti del servizio è elevata, ma se confrontata con quella degli acquirenti europei dove le vendite online sono superiori, lascia ancora margini di miglioramento. Sembrerebbe infatti che dove i volumi sono maggiori, la competizione è più accesa e di conseguenza le soluzioni a favore del cliente sono più incisive, quindi il livello di soddisfazione è superiore: il 27% degli acquirenti online si dichiara molto soddisfatto con percentuali dal 32 al 36% in Francia, Germania, Stati Uniti e Regno Unito.

#### **MENO ERRORI E PIÙ EFFICIENZA**

Il settore dei trasporti e la logistica connettono l'economia globale, collegando un numero infinito di produttori, distributori e fornitori di servizi all'interno di reti



complesse che servono una vastità di settori in tutto il mondo. Gli operatori logistici devono mantenere il controllo e la visibilità della movimentazione delle merci dai punti di partenza a quelli di arrivo, e garantire **servizi sempre più rapidi, affidabili, sicuri e trasparenti** per poter soddisfare le crescenti aspettative dei clienti.

Vanno in questa direzione due iniziative. Da un lato la firma di un memorandum d'intesa tra l'**International Federation of Freight Forwarders Associations (FIATA)** per lo sviluppo di **nuove soluzioni logistiche e di trasporto** per tutti gli attori della supply chain consolida una collaborazione ormai ventennale e, con la **digitalizzazione dei documenti** FIATA utilizzando il sistema di identificazione univoca globale di GS1, garantisce una maggiore efficienza rispetto al "vecchio cartaceo" e un sensibile miglioramento dei servizi offerti ai clienti dai trasportatori.

Dall'altro **GS1 Italy** ha introdotto una nuova soluzione per identificare i documenti di trasporto (DDT) basata sugli standard GS1 e per ridurre, di conseguenza, l'incidenza degli errori e i problemi di interoperabilità tra i diversi attori della supply chain che ne derivano, agendo sulla causa del problema, ossia sul **disallineamento nell'identificazione dei documenti** che grazie agli standard GS1 vengono identificati in maniera univoca.

La soluzione introdotta nasce per rispondere alle esigenze delle aziende che operano nella filiera del largo consumo, in un contesto in cui l'identificazione dei documenti di trasporto è effettuata secondo regole che rispondono esclusivamente alle esigenze delle singole imprese, rendendo

difficoltosa e inefficiente l'interoperabilità tra i diversi attori della supply chain.

Oggi il documento di trasporto è un elemento di collegamento tra il flusso fisico di merce e il flusso informativo e supporta il processo order to cash e le attività interne alle aziende a esso legate. Si tratta di **processi che vanno oltre i confini della singola azienda** per cui la loro efficienza dipende dalla capacità dei diversi nodi della filiera di scambiarsi informazioni, di comprenderle e di utilizzarle. Gli attori della filiera devono quindi "parlare" un linguaggio comune.

La soluzione standard GS1 permette quindi di identificare permanentemente i documenti di trasporto, di acquisire e di condividere le informazioni, rendendole accessibili e comprensibili da tutti gli attori della filiera.

 @GS1italy

Imprese italiane sempre più digitali. In Italia sono stati scambiati 48,5 milioni di documenti elettronici. Lo rivela il [#monitoraggioEDI](#)

In tema di allineamento delle informazioni tra fornitore e cliente, la buona notizia è che avanza in modo costante la diffusione dell'Electronic Data Interchange (EDI) nel largo consumo italiano: nel 2017 sono aumentati del 16% rispetto al 2016, arrivando a quota 48,5 milioni i messaggi scambiati elettronicamente tra le imprese del mass market.

A rivelarlo è la nuova edizione del "Monitoraggio dell'uso dell'EDI nel largo consumo in Italia", che GS1 Italy realizza ogni anno, dal 2015, in collaborazione con

## I benefici della soluzione GS1 per i documenti di trasporto

La soluzione standard GS1 consente di gestire **informazioni accessorie** (i punti di origine e di destinazione, grazie al codice GS1 GLN, la data di emissione del documento, il numero di pagine che lo compongono) che rendono più efficiente il processo documentale e fisico della consegna della merce.

I benefici della soluzione **GS1 Italy** sono svariati.

- **Identifica** in maniera univoca e standard il documento di trasporto.
- **Condivide** le informazioni relative al DDT con tutti gli attori della filiera.
- **Garantisce** la riconciliazione del DDT e delle informazioni collegate.
- **Riduce** i tempi per ricevere l'esito della consegna e per completare il ciclo di fatturazione.
- **Elimina** gli errori di lettura del documento lungo la filiera e la ricodifica con etichette adesive.
- **Adotta** una simbologia standard per la lettura scanner.
- **Comunica** in standard anche la data, il numero di pagine del documento e i punti di origine e destinazione della consegna.
- **Automatizza** l'acquisizione delle informazioni che identificano il DDT.
- **Facilita** la comunicazione con i partner commerciali, anche internazionali: mittenti, destinatari e vettori.
- **Favorisce** la digitalizzazione del processo order to cash e l'utilizzo dell'EDI per lo scambio dei documenti commerciali.

la School of Management del Politecnico di Milano, per seguire l'evoluzione del processo di digitalizzazione tra le aziende italiane.

**48,5**  
milioni

i messaggi scambiati  
in via elettronica  
nel mass market

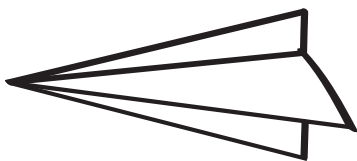
Il 48,1% dei documenti (23,37 milioni) sono stati scambiati all'interno dell'ecosistema **Euritmo**, la soluzione web-EDI sviluppata da **GS1 Italy** per consentire al largo consumo italiano di scambiare ordini e conferme d'ordine, fatture e avvisi di spedizione, e quindi di gestire e tracciare le consegne con la massima sicurezza dei messaggi e la piena compatibilità con l'EDI tradizionale.

**23,37**  
milioni

i documenti  
scambiati all'interno  
di Euritmo

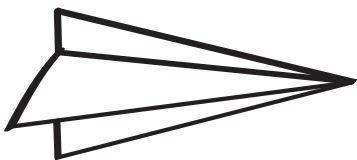
Nel 2017 il ricorso ad Euritmo ha mostrato significativi tassi di crescita: sono state 13.678 le relazioni interne all'ecosistema Euritmo rilevate, pari al 19% in più rispetto all'anno precedente. Di queste quasi 10 mila sono relative allo scambio di un solo documento: nel 67% dei casi si tratta di una fattura e nel restante 33% soprattutto di ordini e avvisi di spedizione.

Nel 2017 le aziende del largo consumo che hanno scambiato almeno un messaggio all'interno dell'ecosistema Euritmo sono state 3.922 (48% del totale). In un anno il loro numero è salito del 9,4% e il loro trend di crescita è stato superiore a quello generale (+7%). Si tratta soprattutto di retailer, aziende produttrici e aziende di servizi, in particolare nel campo della logistica.



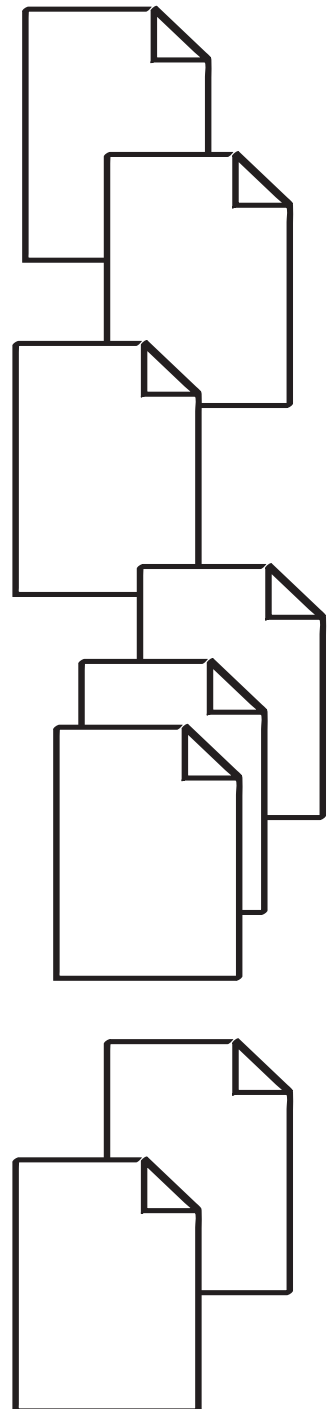
+9,4%

il numero delle  
imprese che hanno  
scambiato un  
messaggio con  
Euritmo



Da questi dati rilevati dal “Monitoraggio dell’uso dell’EDI nel largo consumo in Italia” emerge con chiarezza come la diffusione dello standard EDI all’interno del tessuto distributivo italiano, presso imprese che hanno nel loro DNA un continuo interscambio di dati/documenti dalle aziende periferiche a quelle centrali, stia generando un effetto a cascata su altre imprese della filiera, comprese quelle attive nell’Horeca e nel food service, il cosiddetto “canale lungo”.

«Per dispiegare tutti i vantaggi dei processi collaborativi è importante che aumenti la massa critica delle imprese che adottano l’EDI. L’imminente obbligo della fatturazione elettronica tra le imprese potrà costituire un volano importante anche per accelerare la dematerializzazione dei processi legati al ciclo ordine-consegna-fattura» - spiega **Massimo Bolchini**, standard development director **GS1 Italy**. «Nella società digitale sviluppare una cultura dell’informazione è sempre più un asset strategico. È una grande sfida per tutto il sistema delle imprese del largo consumo e che **GS1 Italy** ha fatto propria per supportarle nel loro cammino». ■



# Cibo del futuro e spreco alimentare

Produzione agricola e riscaldamento globale da un lato e spreco di cibo dall'altro sono i due estremi della sostenibilità alimentare, con uno sguardo proiettato sul futuro. Diverse le risposte possibili, ma l'economia circolare si proietta al centro della scena sia per quanto riguarda la produzione agricola sia per quanto riguarda la gestione delle eccedenze. E l'innovazione tecnologica aiuta.

**P**er la filiera alimentare impatto ambientale e sostenibilità sono emergenze non più rinviabili, anche per la produzione di cibo lungo tutta la filiera.

«Sono due aspetti sui quali oggi dobbiamo concentrare l'attenzione», sostiene **Carlo Alberto Pratesi**, professore ordinario di economia e gestione delle imprese all'**Università Roma Tre**. «Nonostante ciò che diffusamente si pensa, la produzione di cibo è molto elevata e nel rapporto tra kilocalorie pro-capite prodotte e popolazione c'è, globalmente, **più cibo di quanto se ne consumi**. Il fatto è che se ne sprecano 1,3 miliardi di tonnellate».

E sono destinate a crescere. In un suo recente studio, **BCG Boston Consulting Group** stima che entro il 2030 la perdita e gli sprechi

alimentari annuali raggiungeranno globalmente 2,1 miliardi di tonnellate per un valore di 1.500 miliardi di dollari.

# 1,3

miliardi di tonnellate  
il cibo sprecato

«Il secondo aspetto che preoccupa», prosegue Pratesi «è la connessione tra produzione agricola e riscaldamento globale del pianeta. L'**agricoltura e la deforestazione** siedono sul banco degli

imputati insieme con i processi industriali, la produzione di energia e i trasporti».

Per combattere lo spreco alimentare, molte imprese agri-food si stanno già muovendo in una prospettiva di **economia circolare**, esplorando anche soluzioni innovative per rendere più efficienti i processi e rafforzare la responsabilità sociale d'impresa.

**Valentina Massa**, di **Dalma Mangimi**, riferisce per esempio di come vengano prodotti alimenti per animali partendo da ex prodotti alimentari non più destinati alle persone: «La trasformazione di 120 mila tonnellate di ex prodotti alimentari equivale a 136.800 tonnellate di mais prodotto in Italia su 13.200 ettari di terreno, con una riduzione di CO<sub>2</sub> di circa l'80% rispetto alla produzione di mangimi tradizionali».

Mangimi da  
**120**  
 mila tonnellate di  
 scarti alimentari  
 =  
**136,8**  
 mila tonnellate  
 di mais prodotto

Lo stesso avviene per l'acquacoltura. «Poiché gli stock ittici sfruttati non sono ormai sufficienti al fabbisogno in costante crescita, già dal 2014 la quantità di pesce allevato supera quella del pescato. Per allevare pesci con risorse limitate si valorizzano sottoprodotti di origine marina o terrestre, anche con materie prime innovative, come insetti o alghe, apportatrici queste ultime di omega 3», spiega **Umberto Luzzana**, product manager **Skretting**.

Soluzioni innovative e nuovi modelli di business orientati alla riduzione dello spreco di cibo sono ingredienti fondamentali per passare a sistemi agroalimentari più sostenibili, circolari e inclusivi, su cui occorre lavorare maggiormente in futuro «in grado di ridurre lo spreco alimentare e, più in generale, puntare alla “trasformazione sostenibile” delle imprese», come afferma **Alessandro Perego**, responsabile scientifico dell'Osservatorio **Food Sustainability** del Politecnico di

Milano. «L'applicazione dei principi della circolarità nel settore – prosegue – richiede infatti nuove soluzioni per prevenire e gestire le eccedenze alimentari, innovazioni di prodotto e tecnologiche, ma anche riprogettazione dei processi gestionali e logistici, fino alla riconfigurazione dell'intera supply chain e della collaborazione tra imprese e altri attori in ottica di sistema».



«Per la prevenzione e per il trattamento delle eccedenze alimentari la collaborazione tra gli attori è un elemento chiave» aggiunge **Silvia Scalia**, ECR and training director **GS1 Italy**. Per questo motivo **ECR Community Shrink & On Shelf Availability Group** ha messo a punto un nuovo modello di collaborazione che permette agli operatori della supply chain di ridurre, di ottimizzare e di gestire gli sprechi alimentari. È il **Food Waste Collaboration Maturity Model**, che si basa sui risultati di una ricerca congiunta realizzata da **Oliver Wyman** e dalla **Kuehne Logistics University** di Amburgo in collaborazione con i retailer europei.

«Abbiamo riflettuto a lungo su questi aspetti anche all'interno del gruppo di lavoro ECR italiano – continua Scalia – nella consapevolezza che ridurre gli sprechi implica lavorare in un'ottica collaborativa lungo tutta la filiera, dal magazzino del produttore allo scaffale del distributore. Abbiamo analizzato i processi e identificato

## Le forme della collaborazione contro lo spreco

«Le startup – afferma **Alessandro Perego**, responsabile scientifico dell'Osservatorio **Food Sustainability** – contribuiscono in misura sempre più decisiva alla spinta innovativa, promuovendo nuovi modelli di business per la sostenibilità sociale e ambientale che attirano le imprese alla ricerca di idee per rafforzare il proprio posizionamento e rispondere alle esigenze di consumatori sempre più sensibili alle sfide sociali e ambientali». In particolare la collaborazione assume due forme diverse: “simbiotica” se permette di sviluppare un modello di business per la creazione di valore sostenibile, oppure “aumentata”, quando permette alle startup, che mettono in gioco know-how e tecnologie per il perseguimento di obiettivi di sostenibilità, di avere accesso ad un più ampio mercato e di generare maggiori volumi. Che avvenga sia tra attori della filiera sia tra startup e aziende consolidate e cross-settoriali, la collaborazione gioca un ruolo fondamentale per la riduzione dello spreco alimentare e, in generale, per la sostenibilità della filiera nel suo complesso. Tuttavia, c'è ancora poca consapevolezza delle opportunità generate dalle collaborazioni per la creazione di valore sostenibile per vincoli che riguardano il breve periodo (ad esempio legati ai rapporti contrattuali) ma anche per l'incertezza sull'impatto di creazione di valore nel lungo periodo.

i punti critici, alla ricerca di soluzioni per prevenire efficacemente le eccedenze o per redistribuirle perché non si trasformino in spreco».

Il modello funziona come un “manuale utente” e una guida per sviluppare e per migliorare un **approccio di filiera** finalizzato alla riduzione degli sprechi dei prodotti alimentari freschi.

Per **John Fonteijn**, responsabile global asset protection di **Ahold Delhaize** e presidente della ECR Community Shrink & On Shelf Availability Group, «Questo strumento è un elemento rivoluzionario in tutte quelle aree in cui i partner del settore retail hanno tentato faticosamente di realizzare, nel corso degli anni, collaborazioni efficaci, mirate a ridurre le perdite e gli sprechi alimentari, in quanto permette di collegare distributori e produttori e di allineare le rispettive competenze e obiettivi».

Le categorie dei prodotti freschi in particolare sono fondamentali nel retail ai fini della soddisfazione del cliente, ma rappresentano anche il fattore di rischio più elevato in termini di perdite e sprechi. La chiave per risolvere questo problema è la collaborazione tra tutti gli operatori della filiera e la creazione di una visione congiunta sull'intera supply chain. Per raggiungere quest'obiettivo sono necessarie **la disponibilità e la condivisione dei dati**, sia di quelli relativi ai prodotti principali sia di quelli riferiti alle transazioni, alle statistiche di vendita, alle previsioni commerciali, agli inventari.

### LA CIRCOLARITÀ DEL CIBO

Per quanto riguarda lo spreco alimentare, negli scorsi anni in

Italia l'intensità con cui le eccedenze sono recuperate è cresciuta dal 7,5% del 2011 al 9% nel 2015, grazie a una maggiore consapevolezza sociale e al diffondersi di pratiche innovative, come nuovi materiali di imballaggio per estendere la durata di vita dei prodotti, nuove tecnologie digitali per ottimizzare i processi aziendali e migliorare la gestione delle scorte alimentari, donazioni di alimenti in eccedenza da parte degli attori della filiera a favore delle organizzazioni del terzo settore.



La quota di  
eccedenze alimentari  
recuperate in Italia  
nel 2015

E grazie anche all'entrata in vigore della **Legge Gadda** che ha apportato semplificazioni nei processi di donazione delle eccedenze e ha inserito la possibilità della loro cessione gratuita oltre il tmc (tempo minimo di conservazione), che è superiore alla data di

scadenza del prodotto stampata sulla confezione.

La **gerarchia di utilizzo delle eccedenze** (Food Waste Hierarchy - FWH) permette di mettere in pratica il paradigma della circolarità del cibo, con priorità d'intervento per la destinazione d'uso: prima di tutto recupero e redistribuzione dei prodotti alimentari in prossimità di scadenza a persone in stato di bisogno, poi recupero per consumo animale, riciclo per uso industriale, produzione di fertilizzanti e concimi, recupero energetico e, solo come ultima opzione, lo smaltimento in discarica.

### PRATICHE DIFFUSE

Partendo dal modello della Food Waste Hierarchy, l'Osservatorio del Politecnico di Milano ha analizzato le pratiche innovative di prevenzione e gestione circolare delle eccedenze nei diversi stadi della filiera agroalimentare, individuando le pratiche più diffuse e mettendo in evidenza quelle meno consolidate perché di più difficile attuazione.

Tra i **produttori agricoli**, in particolare per l'ortofrutta, sono ormai diffuse tecnologie di agricoltura di precisione per monitorare la salute delle coltivazioni ed elaborare interventi mirati in campo, prevenendo così il generarsi di sprechi, oltre a pratiche di riutilizzo e redistribuzione a fini sociali delle eccedenze generate.

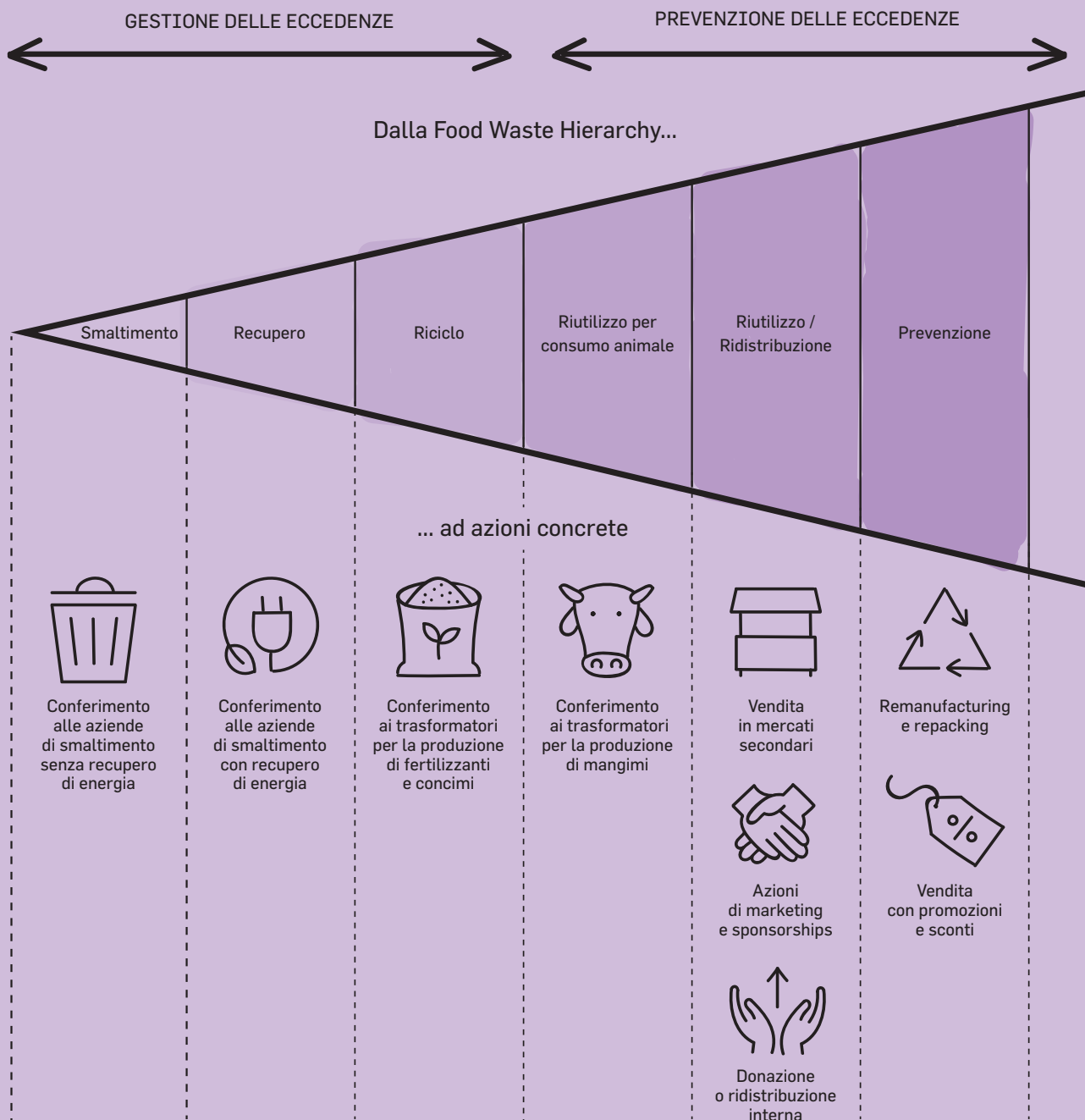
Una pratica innovativa, ma ancora poco diffusa, riguarda l'inserimento di tecnologie di **selezione dell'ortofrutta** nei processi produttivi, che permette di ridurre significativamente gli scarti, sia in campo sia nei centri di raccolta, e al contempo di rispondere alle esigenze del mercato.

 @GS1italy

Lotta allo #sprecoalimentare lungo la supply chain. Si può con il Food Waste Collaboration Maturity Model di @ECR\_Community



# LA GERARCHIA DI UTILIZZO DELLE ECCEDENZE ALIMENTARI



## Biologico tra sostenibilità e tecniche innovative

Uscito dalla nicchia in cui è nato, anche grazie alla GDO che ha ampliato il pubblico di riferimento traghettandolo nel cuore del mass market, il biologico non può prescindere dall'adoptare tecnologie e tecniche innovative «Il bio – sostiene **Fabrizio Piva**, amministratore delegato CCPB – è un attributo importante e definito per i prodotti alimentari, ma non può più essere disgiunto dalla sostenibilità, un attributo, peraltro, non solo delimitato al biologico. Ma per questo motivo occorre guardare al biologico con uno sguardo rivolto al futuro non trascurando il ruolo che possono svolgere le migliori tecnologie applicate a questo ambito».

Di fronte allo sviluppo del biologico e della concentrazione in atto, con l'ingresso di grandi produttori nel mercato, un antesignano del settore come **Alce Nero** afferma per bocca del suo amministratore delegato **Massimo Monti** che c'è sempre un equilibrio da trovare tra aspetti finanziari e valoriali, spingendo gli specialisti a fare sempre qualcosa di diverso dalle grandi industrie.

«Il biologico non è infatti un piccolo mercato. Aumenta la domanda – afferma **Luca Ruini** health, safety, environment & energy vice president **Barilla** – e contemporaneamente vi è una evoluzione verso il mondo della sostenibilità.

È dal 2000 che ci occupiamo di analisi del ciclo di vita del prodotto e prima del 2002-2003 nel cibo il tema dell'ambiente non esisteva. Oggi sappiamo che l'80% dell'impatto ambientale complessivo

della pasta si deve per metà alla coltivazione e per metà alla cottura in casa.

Nella fase agricola l'imperativo è ridurre l'uso di fertilizzanti adottando le raccomandazioni di vent'anni fa: rotazione delle coltivazioni con piante che nutrono il terreno. Già oggi il 30% del grano prodotto in Italia è fatto così. E sul biologico, l'adozione delle tecnologie ci consente di sviluppare delle varietà di grano di alta qualità, per una pasta migliore».

Conclude Fabrizio Piva: «Coltivare la sostenibilità è coltivare la complessità. Il biologico si deve nutrire anche di biotecnologie e se l'agricoltura deve dare risposte in termini qualitativi deve applicare la tecnologia disponibile».

Altra pratica diffusa è la **trasformazione** di frutta e verdura prossima alla scadenza in altro prodotto con più lunga vita residuale (ad esempio succhi, conserve, minestrini surgelati, ecc.). Lo fa per esempio la svedese **Ica** con la startup **Rescued**.

Vi sono anche soluzioni innovative che permettono la vendita in mercati secondari di frutta e verdura non conforme agli standard di mercato, normalmente scartata e smaltita, come la **vendita a prezzo scontato** di ortofrutta con difetti estetici da produttori o grossisti ai consumatori finali (la startup americana **Hungry Harvest**) o da

produttori a ristoratori, come la startup **Grogreen Tech**.

Un ambito ancora poco esplorato riguarda le eccedenze generate nei centri di raccolta e di stoccaggio dei prodotti ortofruttili, poi destinati a diversi canali di vendita (trasformatori, GDO, mercati esteri, ecc.). In quest'ambito, una delle principali barriere che si trovano di fronte i produttori sono le richieste da parte della GDO di lotti omogenei in termini di colore, qualità e confezionamento, condizioni queste difficili da ottenere con la selezione nei campi. A ciò si risponde con le nuove tecnologie che, avvalendosi

di telecamere ad alta risoluzione e strumenti elettronici di precisione, permettono di **calibrare e selezionare** molteplici tipologie diverse di **prodotti ortofruttili** in base a parametri quali dimensioni, qualità esterna (colori, difetti di buccia) e qualità interna (durezza, grado Brix, stato di maturazione, danni alla polpa). In tal modo si previene significativamente la generazione di sprechi ottimizzando e incrementando i volumi e la qualità dei prodotti venduti.

Tra le **aziende di trasformazione**, si segnalano best practice nel **riutilizzo e redistribuzione** dei prodotti finiti in eccedenza per l'alimentazione umana, la **prevenzione delle eccedenze** con sales and operations planning, tecnologie digitali per tracciare data di scadenza e stato di conservazione degli alimenti, materiali di imballaggio che estendono la shelf life dei prodotti. Sono ancora poco diffuse azioni di **riutilizzo delle eccedenze** generate **negli stabilimenti** (come gli sfridi della produzione), altamente deperibili e quindi difficilmente recuperabili, che necessitano di nuovi meccanismi di collaborazione, sia di filiera che cross-settoriali. Un esempio virtuoso è quello di **Bolton Alimentari** che, in collaborazione con **Banco Alimentare**, recupera grandi volumi di ciò che viene tipicamente considerato "scarto", nello specifico verdure che servono per il condimento di piatti di carne e di pesce in scatola, che non sono state consumate totalmente per alimentare la linea produttiva.

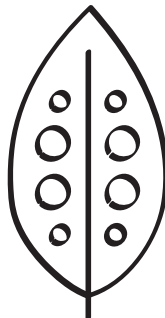
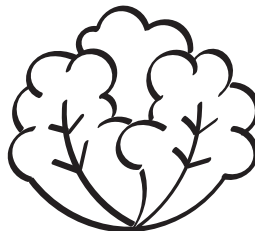
Tra i **retailer e i ristoratori** proliferano startup innovative che ottimizzano la gestione delle eccedenze a valle della filiera, ma rimane incerta la scalabilità di queste soluzioni e resta da

lavorare sulla gestione dei resi per invenduto nei punti vendita della GDO, che richiede nuove forme di collaborazione tra trasformatori e distributori.

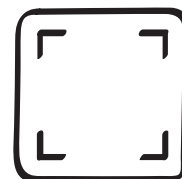
Tra gli esempi citati dall'Osservatorio, le **mobile app** che segnalano in real time al consumatore finale sconti e promozioni su prodotti vicini a scadenza presso negozi al dettaglio e supermercati, come è il caso della startup francese **Optimiam** o quelli della startup italiana **LastMinuteSottoCasa**. Altro esempio di interesse è il caso della startup americana **Spoiler Alert**, software che ottimizza la gestione delle scorte di prodotti invenduti di trasformatori, centri di distribuzione e retailer, suggerendo politiche di prezzo variabile dei prodotti in funzione della loro data di scadenza.

L'italiana **MyFoody** ha invece sviluppato un'app che permette di visualizzare i prodotti in prossimità di scadenza presso i punti vendita di **Unicoop Tirreno** e **Unes**, raggiungendo un bacino molto vasto di possibili acquirenti. Ciò permette a Coop e Unes non solo di fronteggiare la problematica degli sprechi, ma anche di beneficiare di un'immagine sostenibile rafforzata e di un aumento del numero di visite al punto vendita.

Verso una filiera del recupero in ottica di sistema



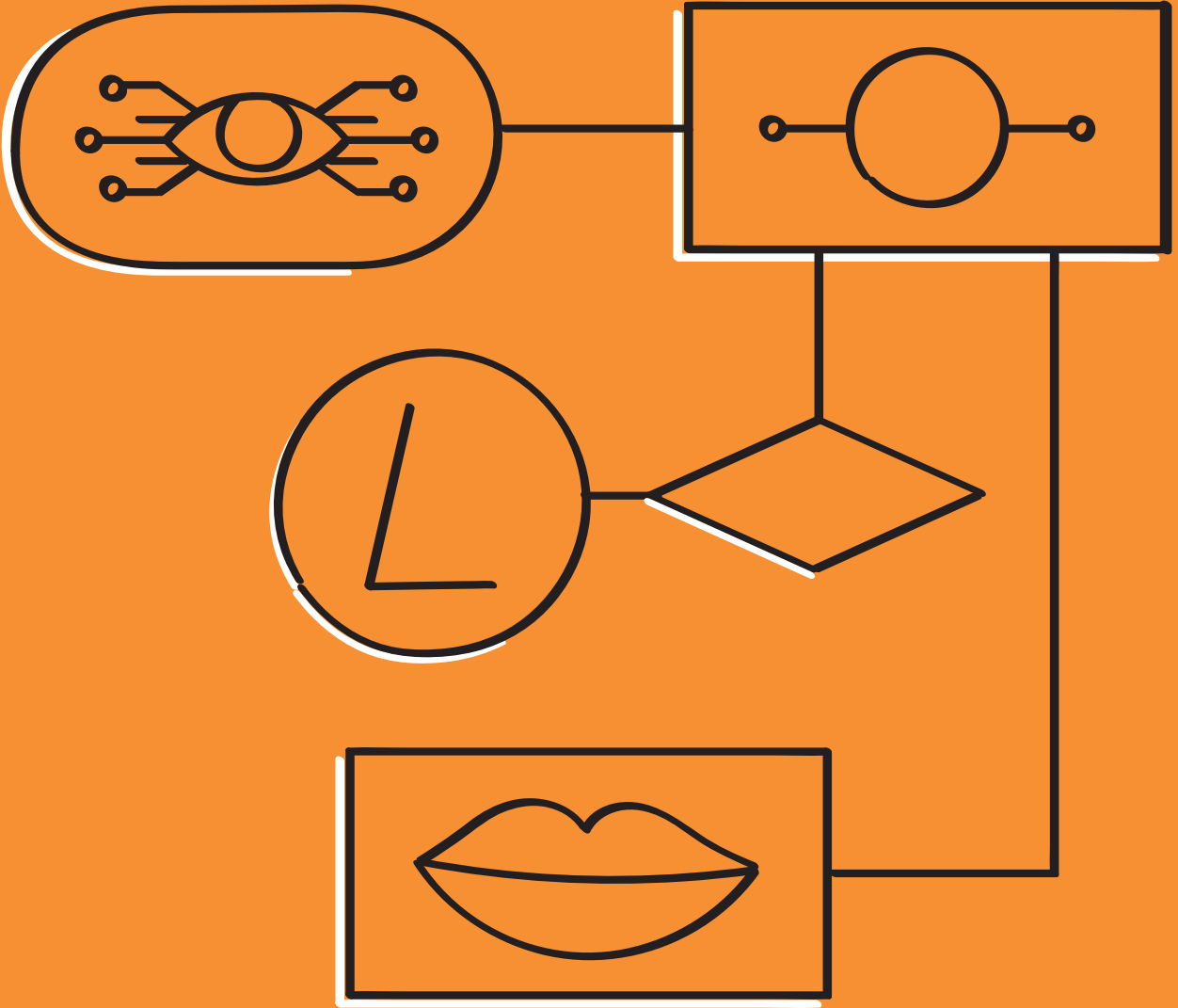
«I casi di successo dimostrano che una riduzione degli sprechi alimentari è possibile, ma restano ambiti ancora poco battuti, in cui sussistono vincoli e barriere a soluzioni di prevenzione e gestione delle eccedenze», dice **Marco Melacini**, responsabile scientifico dell'Osservatorio Food Sustainability. «La vera sfida è passare da azioni di recupero eccellenti ma isolate e difficilmente scalabili a una vera e propria "filiera del recupero" dove si coniughino soluzioni tecnologiche, sforzi di collaborazione e razionalizzazioni dei processi e dei modelli di business, coinvolgendo attori della filiera e partner intersettoriali in un'ottica di sistema». ■



---

# 4/ NON SOLO ALGORITMI

La rivoluzione tecnologica in corso è un processo al quale non ci si potrà sottrarre. Anche in epoca di iperconnessione e di ipertecnologia, tuttavia, l'uomo rimane centrale: come consumatore e come individuo. E le organizzazioni devono tenere conto del fattore umano.



# Pervasività e integrazione tra tecnologia e business

Tra tecnologia e business il cammino della trasformazione digitale disegna uno scenario sempre nuovo nel quale si realizzano connessioni crescenti tra le soluzioni business to business e quelle che guidano le aziende verso il consumatore, le cui scelte sono guidate ancora dalla sensibilità, dalla creatività e dall'emozionalità. Le parole chiave delle nuove frontiere tecnologiche: integrazione, collaborazione, user experience, relazione.

**D**a un punto di vista tecnologico la nostra è un'epoca affascinante, che sposta sempre più in là i confini da raggiungere, ma svela anche i risvolti di una società sempre più complessa dove la tecnologia sembra essere "la soluzione" ai problemi, ma c'è sempre da considerare l'aspetto umano che spinge a guardare le cose da una prospettiva differente. Sono proprio le persone che mandano segnali apparentemente contrastanti.

Per esempio se è vero, come rileva **Doxa**, che un terzo dei possessori di smartphone abilitato utilizza sempre o spesso soluzioni di tipo biometrico (per esempio l'impronta digitale), e un ulteriore 20% circa le utilizza qualche volta,

contemporaneamente i mobile surfer si dimostrano tiepidi sulla possibilità di dialogo con i chatbot: sempre uno su tre infatti prenderebbe in considerazione l'ipotesi di dialogare con un brand attraverso un chatbot invece che con un umano. Eppure, come vedremo, i chatbot sono tra le soluzioni più applicate dalle imprese.

1 / 3

dei mobile surfer  
utilizza soluzioni  
biometriche

D'altro canto l'intelligenza artificiale, l'internet delle cose, la digitalizzazione delle transazioni business to business, i sistemi di pagamento evoluti e la blockchain fanno parte ormai, con gradi di maturità e di adozione differenti, delle pratiche quotidiane di business.

## OGGETTI CONNESSI

Nel 2020 si prevede che nel mondo gli **oggetti connessi saranno 50 miliardi** e che il mercato della smart home varrà 60 miliardi di dollari. Come dice **Agostino Santoni**, ceo di **Cisco Italy**, «La rivoluzione dell'IoT (Internet of Things) cambia processi, modelli di business, servizi e allo stesso tempo incrementa la produttività, l'efficienza, la rapidità dell'innovazione. A fronte di questo

## Un libro per saperne di più



**Maciej Kranz, Connetti la tua impresa all'IoT. Come introdurre nuovi modelli di business, sbaragliare i concorrenti e trasformare il tuo settore**, 2018, Franco Angeli

Questo libro scritto dal vicepresidente strategic innovation di Cisco ha come obiettivo principale quello di far comprendere che cosa sia la piattaforma tecnologica all'origine della rivoluzione digitale 4.0 cercando di rendere semplice e comprensibile a tutti, imprenditori e manager in primo luogo, il significato e la portata di un'economia connessa, illustrando con esempi i vantaggi ottenibili. Kranz individua alcune aree di sviluppo dell'IoT, come le operation connesse, per l'ottimizzazione dei processi operativi, dalla fabbrica, alla logistica, alla vendita; le operazioni remote, quelle che hanno consentito all'azienda di gelati indiana Nimble di quintuplicare il ROI in un anno, grazie a frigoriferi smart in grado di segnalare eventuali anomalie come le porte non chiuse, fonte di perdite di prodotto consistenti; l'analisi predittiva, particolarmente interessante per il retail. L'azienda che abbraccia l'IoT intraprende però un percorso che può durare diversi anni e prevedere più fasi, che può comportare anche errori, ma che può ridefinire completamente un settore.

È necessario avere consapevolezza che l'Internet delle cose non è una tecnologia in sé cui accedere ma è l'intreccio di varie tecnologie come il cloud computing (Kranz parla più appropriatamente di fog computing, perché la quantità di dati da processare e la loro interconnessione genera una rete di cloud connessi), la sicurezza informatica (elemento centrale in un sistema connesso), fino alla blockchain e all'intelligenza artificiale. «La trasformazione produttiva è solo il primo passo di un percorso in cui l'impresa – non soltanto manifatturiera – diventa impresa 4.0: benefici come la riduzione dei costi, la generazione di nuovi flussi di ricavo, l'efficientamento della supply chain e della logistica si uniscono alla possibilità di potenziare l'interazione fra le diverse linee di business aziendali creando opportunità grazie all'interconnessione di saperi, competenze e processi diversi», annota Santoni.

Esplorare una soluzione IoT, è il messaggio dell'autore, significa non perdere terreno sul mercato globale.

scenario, chi si ferma è perduto: chi non sarà in grado di capire come sfruttare queste opportunità per differenziarsi sul mercato e adattarsi al nuovo mondo digitalizzato, resterà indietro. Il rischio c'è, perché la **velocità del cambiamento** è talmente alta che non è semplice afferrarla e soprattutto capire rapidamente dove e come la rivoluzione dell'Internet delle cose s'intreccia alle specificità ed esigenze di ogni azienda, organizzazione, paese».

Ma IoT non è solo una questione di tecnologia e di dispositivi: il


suo fulcro è nei **risultati commerciali** che si possono ottenere e nell'organizzazione delle persone; è in un **nuovo modo di fare business** e di gestire il cambiamento; è nella migrazione verso tecnologie e strutture aziendali aperte, basate sul co-sviluppo e sugli ecosistemi di partnership.

Il tema si inserisce nel dibattito sulla quarta rivoluzione industriale. «Tra gli ambiti di sviluppo previsti – spiega **Alberto Frausin**, presidente **GS1 Italy** – alcuni appaiono fortemente correlabili agli strumenti, ai progetti, alle iniziative e

ai servizi che abbiamo sviluppato per le aziende associate.

**Industria 4.0** è una grande opportunità per rendere i processi aziendali più moderni, efficaci ed efficienti. Stiamo parlando nello specifico di IoT. Gli oggetti si rendono riconoscibili e acquisiscono intelligenza grazie al fatto di poter comunicare dati su se stessi attraverso le tecnologie di base dell'IoT come l'RFID e la serializzazione».

Processi aziendali  
più moderni,  
efficaci ed efficienti  
dall'Industria 4.0

 @Tendenzeonline

Sintonia 4.0. La grande partita dell'innovazione e dell'industria. L'opinione di Alberto Frausin

Proprio dell'**evoluzione strategica della tecnologia EPC/RFID** da puro strumento di identificazione a propulsore di piattaforme per tracciabilità ed IoT, si è occupato un seminario organizzato da **GS1 Italy** con il **Politecnico di Milano**.

Tra gli aspetti emersi vi è il fatto che la tecnologia, da sola, non rappresenta la panacea alle inefficienze del sistema, bensì un mezzo che, inserito in un robusto piano di sviluppo, funge da grande propulsore all'innovazione. L'adozione da parte di due o più attori della filiera implica, poi, molti più benefici per tutti,

rispetto a un'adozione unilaterale che comporta una serie di guadagni per il singolo ma ne inibisce altri relativi ai processi condivisi.

Per comprendere al massimo le potenzialità della tecnologia, però, è necessario cambiare approccio ossia vedere l'EPC/RFID come parte di un processo di sviluppo e costruzione dell'innovazione. Si tratta di uno strumento che non opera in maniera esclusiva ma si colloca **al centro di un cambiamento procedurale e strategico**, abilitando una serie di applicazioni, tra le altre, orientate alla tracciabilità degli eventi, alla chain of custody e all'internet delle cose. Solo inserendo la tecnologia all'interno di un cambiamento di sistema, infatti, può essere sfruttata al massimo traendo benefici che traghettano chi la adotta tra i più efficienti player della scena internazionale.

#### DEMATERIALIZZAZIONE E BLOCKCHAIN

L'integrazione dei processi è il leit motiv della trasformazione

digitale. Lo spiega bene **Silvia Gironi**, responsabile servizi e processi amministrativi e finanziari **Pirelli**, parlando della fatturazione elettronica: «Sarebbe riduttivo non cogliere l'occasione dell'obbligatorietà della fatturazione elettronica per favorire un **effetto virtuoso sulla supply chain** per una rapida fertilizzazione dell'intero processo. La fatturazione elettronica non è infatti solo un progetto amministrativo e IT, ma è invasivo di tutta l'azienda». E **Federica Roscio**, customer experience manager **Fastweb** aggiunge: «È un lavoro collaborativo che si innesta sul processo di trasformazione digitale, che nel nostro caso riguarda l'efficienza interna e la customer experience».

Ancora più chiaro è **Alessandro Perego**, direttore scientifico degli **Osservatori digital innovation**, secondo il quale la digitalizzazione dei processi è un formidabile elemento di competitività per le imprese, le diverse supply chain e l'intero sistema paese.

La digitalizzazione dei processi è un elemento di competitività per le imprese e per il paese

«L'obbligo di fatturazione elettronica tra privati, senza voler nascondere le difficoltà attuative, costituisce dal nostro punto di vista un passo importante per **accelerare il digital B2B**. La speranza è che con l'obbligo crescano gli investimenti in digitale e diminuisca il gap culturale e comportamentale tra grandi imprese e PMI, così da diffondere maggiormente un approccio di filiera basato sulla fiducia, la trasparenza e lo scambio dei dati di business. Passaggio essenziale, quest'ultimo, in un mondo in cui le imprese e le supply chain in cui sono inserite competono sulla capacità di valorizzare i dati stessi».

## Le opportunità della fatturazione elettronica

Secondo l'Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b, nel corso del 2017 sono state scambiate 166 mila fatture in formato elettronico con il sistema d'interscambio (SDI). Nei primi cinque mesi del 2018 ne sono state scambiate 220 mila. Considerando l'obbligo di fatturazione elettronica tra imprese private dal primo gennaio 2019, sembrerebbe che solo il 5% delle grandi imprese e il 9% delle PMI non abbia ancora deciso come organizzarsi per adempiere all'obbligo normativo o non ne sia a conoscenza. Ancora più positive le aspettative: il 50% delle grandi imprese e il 34% delle PMI percepiscono l'obbligo come un'opportunità per ottimizzare i processi aziendali, mentre il 13% delle grandi imprese e il 14% delle PMI lo vedono come un aiuto per combattere l'evasione fiscale. Per **Lorenzo De Filippi**, Ict manager sistemi di approvvigionamento **Eni**: «L'obbligo è un adempimento di legge ma vi è un interesse per l'intero sistema aziendale. I benefici sono tanti: la dematerializzazione dei documenti, la riduzione di costi, l'acquisizione di dati strutturati. Questo è un elemento

particolarmente importante: con un solo sistema d'interscambio si ha un tracciato univoco verso i clienti e verso i fornitori che porta alla contabilizzazione automatica delle fatture». «L'obbligo di fatturazione elettronica tra privati è un'opportunità che le imprese devono cogliere per rivedere internamente i propri processi», afferma **Claudio Rorato**, direttore del medesimo Osservatorio. «Solo così sarà possibile sfruttare le potenzialità che si generano grazie al passaggio da una "gestione per documenti" a una gestione per "flussi di dati" e dalla dematerializzazione di un documento alla digitalizzazione dell'intero ciclo ordine-pagamento». L'Osservatorio ha stimato che il beneficio derivante dal passaggio alla fatturazione elettronica oscilla tra i 7,5 e gli 11,5 euro per fattura per coloro che emettono almeno tremila fatture all'anno, mentre è tra gli 1,8 e i 3,7 euro a fattura per le aziende che hanno volumi inferiori. E con la digitalizzazione dell'intero ciclo dell'ordine invece il risparmio è compreso tra 25 e 65 euro ogni ciclo.



Proprio sulla digitalizzazione del business to business, si registra un duplice atteggiamento nel mondo delle imprese.

Secondo l'Osservatorio **Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b**, da un lato vi è un oggettivo **ritardo della trasformazione digitale** del sistema produttivo italiano: l'e-commerce B2B tra imprese residenti sul territorio italiano ha raggiunto infatti nel 2017 un valore di 335 miliardi, con un incremento dell'8% rispetto al 2016, in lieve contrazione rispetto agli anni precedenti, probabilmente perché le imprese si sono concentrate sugli obblighi della fatturazione elettronica. «Una cifra significativa, ma che rappresenta ancora soltanto **il 15% degli scambi complessivi** fra le imprese italiane, pari a 2.200 miliardi di euro», afferma **Riccardo Mangiaracina**, responsabile scientifico dell'Osservatorio.

335

miliardi il valore dell'e-commerce B2B nel 2017

Inoltre, se solo l'1% delle grandi aziende dichiara di non essere interessata alla digitalizzazione, un quarto delle PMI (l'ossatura del sistema produttivo italiano) non ritiene opportuno investire nella digitalizzazione, autoescludendosi dalla capacità di dialogo con l'ecosistema in cui sono inserite.

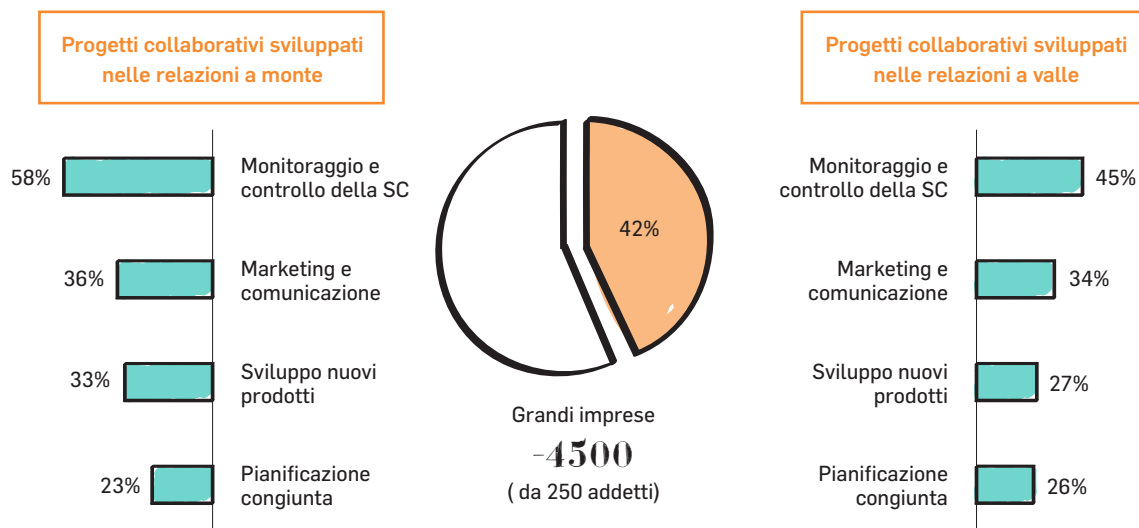
Dall'altro lato però, sono 130 mila le imprese che hanno adottato soluzioni di e-commerce B2B, connesse da 470 extranet che supportano le relazioni con clienti (40%), fornitori (56%) o entrambi (4%). Il 14% delle extranet attive è utilizzato anche per gli scambi commerciali con l'estero.

Nel 2017 il 42% delle grandi aziende italiane ha attivato **progetti collaborativi** per gestire e scambiare documenti, dati operativi, strategici e indicatori di prestazione con fornitori e clienti, interessando il controllo della supply chain, la comunicazione e il marketing (come il progetto Immagino di **GS1 Italy** nel largo consumo), lo sviluppo e l'introduzione di nuovi prodotti e la pianificazione della produzione. (VEDI FIGURA 1)

Tre le esigenze principali che spingono ad adottare progetti collaborativi: la necessità di

FIGURA 1

## I PRINCIPALI PROGETTI COLLABORATIVI



## L'E-COMMERCE B2B E L'EDI

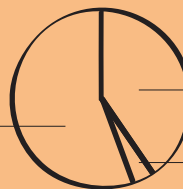
### Ciclo dell'ordine digitalizzato

130.000 imprese per 335 miliardi di euro

=  
**15%** degli scambi complessivi  
(2.200 miliardi di euro)

470 extranet

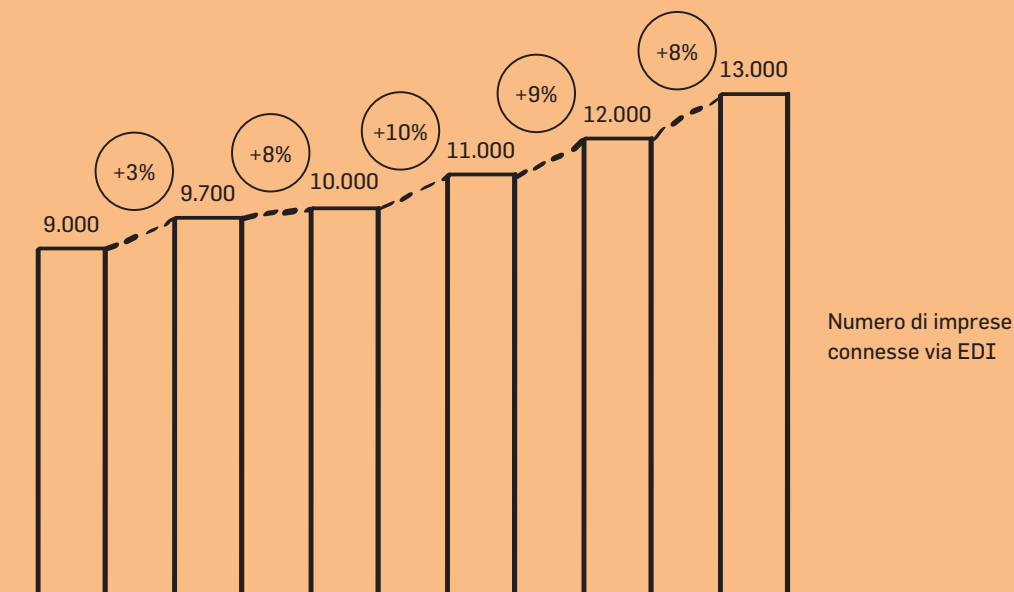
56% relazioni  
con fornitori



40% relazioni  
con clienti

4% relazioni  
con entrambi

### La crescita dell'EDI



Numero di imprese  
connesse via EDI

# 165

**milioni di documenti  
scambiati via EDI (+10%)**

#### Documenti più scambiati

FATTURA 30% → **+10%**

ORDINE 18% → **+7%**

AVVISO DI SPEDIZIONE 13% → **+8%**

#### I settori coinvolti nell'EDI

il **96%** delle imprese appartiene ai settori:

AUTO, ELETTRODOMESTICI ED ELETTRONICA  
DI CONSUMO, FARMACEUTICO, LARGO CONSUMO  
E MATERIALE ELETTRICO.

#### Basso numero di PMI adotta l'extranet perché:

Difficoltà a coinvolgere clienti e fornitori  
abituati a soluzioni tradizionali → **27%**

Esiguo numero di documenti da scambiare → **23%**

Scarsa percezione dei benefici ottenibili → **19%**

Elevati costi di messa in marcia e gestione → **17%**

Azioni di change management per chi segue  
l'operatività quotidiana → **13%**

\*variazioni percentuali 2017/2016

Fonte: School of Management Politecnico di Milano "Osservatorio Fatturazione elettronica & eCommerce B2b" 2018

contenere i costi (30% delle grandi aziende), recuperare competitività (28%) controllare l'operato dei partner di business (25%). Non mancano gli ostacoli, come il timore di perdere la riservatezza delle informazioni e dei dati scambiati (15% delle aziende che non attivano progetti collaborativi), i costi di attivazione troppo elevati (10%), la mancanza di volontà da parte delle aziende a investire in tali soluzioni (il 25% non li ritiene una priorità).

Tuttavia l'adozione di progetti collaborativi porta a benefici tangibili per l'intera supply chain. Quello dell'Optimal Shelf Availability (OSA) sviluppato da

L'Optimal Shelf Availability porta a risparmi di costi del

12%

GS1 Italy nel largo consumo, per esempio, porta a un risparmio di costi del 12%, mentre la pianificazione congiunta nel settore automobilistico del 15%, si legge nel rapporto di ricerca.

In attesa che la fatturazione elettronica possa dare impulso alla digitalizzazione dei processi business to business, già si affaccia la nuova frontiera della collaborazione tra le aziende (e dei pagamenti con le criptomonete): quella della **blockchain**.

**Valeria Portale**, direttore del neonato **Osservatorio Blockchain & Distributed Ledger** del Politecnico di Milano non ritiene che si tratti di un fenomeno passeggero, anzi: «La rivoluzione digitale della blockchain è solo agli inizi. E la rivoluzione digitale non si può fermare. Le potenzialità sono enormi, in gran parte ancora da esplorare e non solo in ambito finanziario. In Italia il tema è ancora poco conosciuto e si evidenziano al momento poche sperimentazioni, ma è cruciale mettere a fuoco le opportunità per il business per cogliere i benefici di una tecnologia che potrebbe essere in grado di portare al cosiddetto **Internet of value**, una nuova generazione di internet in cui ci si possa scambiare valore allo stesso modo con cui ci si scambiano le informazioni».

Grazie alla immutabilità dei registri, non stupisce che sui 331 progetti di blockchain censiti a livello internazionale il 28% sia utilizzato per processi nei sistemi di pagamento, ma quelli con il maggior tasso di crescita sono relativi al tracciamento e alla supply chain (il 20,3% del totale, +557%) e la gestione dei dati e dei documenti (19,3% con una crescita del +350%). (VEDI FIGURA 2)

## Cos'è e come funziona la blockchain

La tecnologia della catena a blocchi è ancora poco conosciuta, ma sono 331 i progetti censiti a livello internazionale da gennaio 2016 a oggi, di cui 172 in fase di test oppure operativi, che vedono coinvolti banche, assicurazioni, aziende manifatturiere, media.

Ma andiamo con ordine, riprendendo le definizioni condivise. La blockchain è una tecnologia, inclusa nella famiglia dei sistemi distributed ledger technology (DLT), che permettono ai nodi di una rete di raggiungere il consenso sulle modifiche di un registro distribuito in assenza di un ente centrale. Il registro distribuito è infatti strutturato come una catena di blocchi contenenti transazioni. Le sue principali caratteristiche sono l'immutabilità del registro, la tracciabilità delle transazioni e la sicurezza. E, ovviamente, l'assenza di un controllore centralizzato, perché ogni attore del network detiene un registro delle transazioni.

A sua volta l'Internet of value è una rete digitale di nodi che si trasferiscono valore, in assenza di fiducia, attraverso un sistema di algoritmi e regole crittografiche che permette di raggiungere il consenso sulle modifiche di un registro distribuito che tiene traccia dei trasferimenti di valore tramite asset digitali univoci.

Le piattaforme blockchain possono essere pubbliche, come **Bitcoin** ed **Ethereum**, oppure private, come **Hypreledger** e **Corda**. Sebbene l'interesse mediatico e generalizzato si concentri sulle criptovalute, come i Bitcoin, è sulle blockchain private, o ibride come **Ripple**, che si sviluppa l'interesse del sistema delle imprese.

I motivi di questo interesse sono molteplici. Il primo è che le piattaforme private consentono una maggiore riservatezza, sebbene sia garantita anche in quelle pubbliche con il sistema della firma crittografica. Il secondo è che quella privata è la piattaforma più adatta quando non c'è fiducia tra gli attori. Viceversa se questa è presente, i database distribuiti che vanno per la maggiore sono più che adeguati. Il terzo motivo è che le transazioni che vengono effettuate (non necessariamente di tipo finanziario) sono immutabili, non possono essere cambiate.

+557%

i progetti blockchain di tracciamento e supply chain

Un caso interessante è quello proposto da **Maersk** e **Ibm** relativo al settore del **trasporto merci via mare**, che vale circa 4 mila miliardi di dollari. È un settore in cui i costi complessivi sono stimati in 1.800 miliardi di dollari, con elevate potenzialità di risparmio: solo il costo della documentazione processata è pari a un quinto del valore dei beni spediti. «Oltre a ciò», spiega **Fabio Malosio**, blockchain

solution leader **Ibm Italia** «manca una visione end-to-end di tutti gli eventi del processo, vi sono buchi neri, molte connessioni peer-to-peer sono costose, è un processo lungo, permeabile alle frodi con costi amministrativi elevati. Con la blockchain tutti gli attori coinvolti hanno invece una **visione condivisa** di ciò che avviene, si riducono i rischi, il **processo** diventa **sicuro, autentico e immutabile**. Inoltre si abbattano i costi amministrativi e si eliminano quelli di movimentazione dei documenti attraverso le dogane. Con la blockchain, infatti, è la prova del documento che viene trasferita con la garanzia della sua autenticità».

Il progetto prevede infatti due servizi che migliorano l'efficienza dell'intera supply chain internazionale: la **visibilità end-to-end**, che abilita tutti gli attori coinvolti nella transazione di spedizione a scambiarsi eventi in tempo reale e la **digitalizzazione dei documenti** per l'import-export dei beni. In

tal modo tutta la supply chain condivide un'unica vista degli eventi di spedizione e può partecipare allo scambio di documenti digitali. «Con la blockchain si superano le inefficienze legate alla scarsa condivisione dei dati. Tanto che il progetto potrà essere messo a disposizione di tutto il mercato», conclude Malosio.

Nel **mercato italiano**, nonostante la presenza di una solida comunità di sviluppatori, non si è ancora saputo cogliere la sfida di innovazione connessa alla blockchain. Tuttavia vi sono alcune sperimentazioni in corso in Italia basate su questa tecnologia. «Da una parte c'è una difficoltà ad affrontare una tecnologia molto complessa – commenta Portale – dall'altra vi è una carenza culturale delle imprese che tendono a non investire in una tecnologia in una fase preliminare e ancora immatura. La blockchain potrebbe avere invece un impatto notevole per il Made in Italy in termini di tracciabilità e

FIGURA 2

## I SETTORI PIÙ COINVOLTI NEI PROGETTI BLOCKCHAIN

		Totale progetti	%	Crescita 2016 / 2017	
	1°	Finanza	196	59%	+57%
	2°	Governo	30	9%	+325%
	3°	Logistica	24	7%	+600%
	4°	Servizi	13	3,9%	+350%
	5	Agroalimentare	10	3%	+250%
	6°	Assicurazioni	9	2,7%	+600%
	7°	Sanità	8	2,4%	+800%
	8°	Trasporto aereo	8	2,4%	+400%
	9°	Media	6	1,8%	+300%
	10°	Telecomunicazione	4	1,2%	+200%
	...	11°	Altro	23	7%

Base: 331 casi

di anticontraffazione. È necessario non rimanere fermi per evitare un gap di competenze difficile da colmare», conclude Valeria Portale.

#### VERSO LA FINE DELLA CASH SOCIETY

Procedono invece speditamente, pur con alcune resistenze e criticità, i sistemi di pagamento digitale, al centro di una profonda trasformazione spinta dall'aumento della competizione, dalle innovazioni introdotte in termini di tecnologie, processi e tipologie di servizio e dall'evoluzione della normativa.

In tutto il mondo si stanno diffondendo in un numero crescente di paesi i **sistemi di pagamento via smartphone** proposti dai produttori degli stessi o dei loro sistemi operativi. Hanno successo alcuni sistemi di pagamento proposti dalle grandi imprese distributive, come **Walmart** o **Amazon**. Nel

frattempo cercano di espandersi le startup dedicate. E le banche cercano di reagire a questa invasione di campo proponendo soluzioni alternative o innovative. Siamo vicini alla fine della cash society? E in Italia il contante ha i giorni contati?

Non è proprio così, anche se ci sono tutti i presupposti affinché l'uso degli strumenti innovativi di pagamento (mobile in primis) negli acquisti effettuati fisicamente nei negozi e nella grande distribuzione finalmente cresca a tassi elevati.

Gli ultimi dati dell'**Osservatorio Mobile Payment & Commerce** della School of management del Politecnico di Milano registra che i pagamenti digitali con carta nel 2017 sono cresciuti dell'11% arrivando a 220 miliardi di euro, pari al 28% dei consumi delle famiglie,

per complessivi 3,5 miliardi di transazioni (+14% sul 2016) con uno scontrino medio di 62,6 euro.

220

miliardi di euro  
(+11%)  
i pagamenti digitali  
con carta

Tutto ciò porta l'Italia con **57,4 transazioni pro capite** al 24mo posto su 28 in Europa (dove mediamente le transazioni sono 117,8) in una classifica guidata da Danimarca, Svezia, Finlandia, rispettivamente con 328 transazioni, 317 e 279.

## Vino, energia e criptovalute, i primi passi della blockchain in Italia

La piattaforma di tracciabilità della filiera vitivinicola 4.0 nasce dalla collaborazione tra il Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali (**Mipaaf**), l'Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura (**Agea**), il Sistema Informativo Nazionale per lo sviluppo dell'agricoltura (**SIN**) e il partner tecnologico **Almaviva**, per garantire agli operatori del settore e ai consumatori qualità, sicurezza e tutela dei marchi Made in Italy. La sperimentazione utilizza una piattaforma di blockchain (Ethereum) pubblica che permette di avere un accesso alle informazioni libero e distribuito. Ogni attore della filiera, che aderisce alla blockchain, scrive i dati delle proprie operazioni (smart contract) e certifica il dato in modo sicuro, distribuito e immutabile.

Sempre nel settore vinicolo, **EY Italia** ha sviluppato una soluzione per la tracciabilità della filiera di produzione del vino (Wine Blockchain EY), che permette l'autocertificazione dell'intero processo produttivo. Il sistema offre un "km zero virtuale", cioè una relazione digitale tra produttore e consumatore finale che attraverso un'etichetta intelligente consente di conoscere l'intero processo di produzione e trasformazione. Ancora, sempre per rimanere nella supply chain, il progetto

Enerchain lanciato da **Enel** ed **E.ON**, con la collaborazione della startup tedesca **Ponton** ed altre 37 società europee, mira a consentire lo scambio P2P di energia. Grazie alla disintermediazione delle transazioni, è possibile anche l'abbattimento dei costi dell'energia. Enel ed E.ON hanno completato con successo un primo scambio sperimentale. Anche sulle criptovalute sono in corso sperimentazione da parte di numerose banche per applicarne alcune caratteristiche alle valute tradizionali, creando delle "criptovalute vigilate". Un progetto di ricerca promosso da Reply in collaborazione con l'Osservatorio e con partecipazione dell'**Associazione italiana prestatori servizi di pagamento (Apsp)** ha provato a immaginare un "criptoeuro", indagando se un sistema di cripto valuta vigilata possa rendere più efficienti i processi di pagamento di alcuni settori (assicurazioni, utility, banche) con una valuta programmabile. La programmabilità della valuta, cioè la possibilità di aggiungere informazioni alla valuta, avrebbe numerosi vantaggi, tra cui una riduzione del rischio di credito in particolare per le PMI, ma anche, per esempio nel settore assicurativo, lo split payment tra imposte, fondo garanzia, commissioni dei broker e la riconciliazione immediata.

In paesi come Romania, Ungheria, Grecia, Polonia sono in atto misure dei governi volte a sviluppare velocemente la demonetizzazione, con tassi di crescita doppi e tripli rispetto a quelli italiani. E **Luciano Cavazzana**, executive vice president Emea & global sales **Ingenico**, lancia un allarme: «In Italia il supporto dal governo è sul tavolo da sempre, con ripetute delusioni. Se le spinte giungeranno dai diversi attori coinvolti registreremo tassi di crescita elevati. Altrimenti con un aumento dell'11% all'anno presto saremo ultimi in Europa».

Focalizzando l'attenzione sui nuovi pagamenti digitali – cioè le modalità più innovative come e-commerce, e-payment, mobile payment & commerce, pagamenti contactless e mobile pos – il trend cambia decisamente. L'insieme dei new digital payment raggiunge i 46 miliardi di euro (+50% sul 2016), vale il 21% di tutti i pagamenti digitali con carta (il 15% nel 2016) e l'Osservatorio prevede che potrà valere tra i 100 e i 140 miliardi di euro nel 2020.

+50%

il trend dei nuovi  
pagamenti digitali

«La sensazione è che il 2017 sia stato il primo anno di quella che potrebbe essere una curva di crescita esponenziale. Visti insieme, le **carte contactless** e i **pagamenti con smartphone** sono

gli strumenti che contribuiranno maggiormente alla crescita dei nuovi pagamenti digitali, a scapito di quelli più inefficienti come il contante e, in parte, quelli con carta in pos tradizionali», commenta **Valeria Portale**, direttore dell'Osservatorio Mobile Payment & Commerce.

Il punto di arrivo di questo processo sarà inevitabilmente la **dematerializzazione dei pagamenti**, purché, come spiega Cavazzana, si forniscano soluzioni per tutti i tipi di pagamento, cercando di **integrare i diversi sistemi in un solo smart pos**, lanciando la sfida ai mercanti che dovranno accettarli tutti. Alla fine, la scelta è del consumatore. Su questo aspetto infatti i retailer procedono ancora con cautela. (VEDI FIGURA 3)

**Claudia Bruschi**, IT engineer-cashing and payment **Decathlon**, che registra il 50% delle transazioni in contanti, la spiega così: «Con la frammentazione del mercato, da Bolzano a Catania, si fa **fatica a trovare la soluzione comune** più adottata dai clienti. Vi è poi un problema con **l'integrazione nell'hardware e nel software interno**: in una battuta, le casse hanno esaurito i pulsanti disponibili. Occorre **calcolare l'investimento** economico e di tempo necessario a implementare un nuovo servizio di pagamento su tutta la rete. Infine vi è un problema di **formazione del personale** di cassa e, non ultimo per importanza, c'è sempre un punto interrogativo sul ritorno dell'investimento. Con il contactless è facile: per ogni pagamento c'è un risparmio di sei secondi».

## I nuovi pagamenti digitali

All'interno di questa macrocategoria in crescita vi sono alcune rilevanti differenze.

- I **pagamenti contactless con carta** crescono di oltre il 150% e sfiorano i 18 miliardi di euro e i 400 milioni di transazioni, confermando di aver imboccato definitivamente una curva di crescita esponenziale. Nel 2020 varranno tra i 50 e i 90 miliardi di euro.
- I **mobile pos attivi** sono circa 90.000 (+6% rispetto al 2016) per 900 milioni di euro di transazioni (+9% rispetto al 2016). Nel 2020, se l'offerta evolverà, varranno tra 1,1 e 1,3 miliardi di euro.
- Il **mobile remote commerce** supera i 5,8 miliardi di euro (+65% rispetto al 2016) e rappresenta il 25% del totale e-commerce. Nel 2020 varrà tra i 13 e i 16 miliardi di euro.
- Il **mobile remote payment** rallenta un po' nella sua crescita (+35%) e vale quasi 800 milioni di euro, dimostrando di aver raggiunto la sua maturità. Continuano a trainarlo i servizi di mobilità, che complessivamente valgono oltre 120 milioni di euro (+33% rispetto al 2016). Nei prossimi anni potrà valere tra 1,1 e 1,4 miliardi di euro.
- Il **mobile proximity payment** registra operazioni per oltre 70 milioni di euro dai 10 scarsi del 2016, trainate dalla crescita dei servizi basati sul conto corrente e dall'arrivo di Apple Pay con circa 500 mila utenti attivi, del cui tam tam mediatico hanno beneficiato anche gli altri player che adottano la tecnologia NFC. Nel 2020 il valore delle transazioni in prossimità con lo smartphone potrebbe crescere fino a 3,2-6,5 miliardi di euro.

Anche **Carrefour**, che pur è stato il primo ad adottare Apple Pay, va con i piedi di piombo. Afferma infatti il direttore finanza e servizi finanziari **Tiziano Depaoli**: «Con incassi da decine di fonti diverse aumenta la complessità della riconciliazione, tanto che la difficoltà maggiore è individuare il sistema di pagamento su cui puntare. Detto questo, è pensabile che nel lungo periodo i pagamenti elettronici sostituiranno le casse come le conosciamo oggi».

Diversa l'opinione di **Marco Apollonio**, business innovation

manager **Cigierre** (nota per i suoi ristoranti **Old Wild West**): «I clienti apprezzano lo sforzo dell' esercente in tema di innovazione per una **nuova user experience**. Il mobile wallet diventa un'opportunità di ritorno sull'investimento e un canale promozionale: un sistema di cashback crescente per fidelizzare i clienti con **Satispay** ha generato l'anno scorso un milione di incassi».

Ciò che manca, secondo i diversi operatori è, tuttavia, un accordo precompetitivo tra operatori che porti a una user experience

condivisa, tenendo presente che quella vincente si può sintetizzare in una parola: comodità per l'utente.

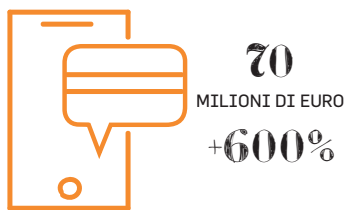
**INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

Quanto alla comodità per gli utenti, l'intelligenza artificiale con gli assistenti vocali caratterizzerà in maniera crescente il nostro campo d'azione. L'intelligenza artificiale, infatti, non conosce, potenzialmente, confini applicativi: «Se è vero che ogni esperienza del nostro quotidiano può essere ripensata alla luce delle nuove capacità delle macchine, è altrettanto vero che

FIGURA 3

**I PAGAMENTI DI PROSSIMITÀ: PREVISIONI A TRE ANNI (2017-2020)**

**MOBILE PROXIMITY PAYMENT**



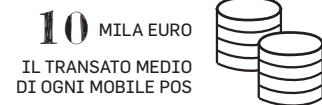
**CONTACTLESS PAYMENT**



**400** MILIONI  
DI TRANSAZIONI



**MOBILE POS**



Nel 2018 potrebbe arrivare una spinta alla crescita dalle sanzioni normative legate al c.d. "obbligo POS"

La sensazione è che il 2017 sia stato il primo anno di quella che potrebbe essere una curva di crescita esponenziale

Nel 2020: **3,2 / 6,5** miliardi di euro

**50 / 90** miliardi di euro

**1,1 / 1,3** miliardi di euro



## I segreti del successo del mobile wallet

La user experience è al centro dell'analisi condotta da Kantar Tns sugli utenti di mobile wallet. «Dall'indagine su più di 7.000 utilizzatori dei mobile wallet emerge che gli utenti apprezzano l'esperienza d'uso» commenta Leda Riva, director customer experience dell'istituto di ricerca. «Su una scala di 10, i wallet analizzati hanno registrato un voto tra 7,2 e 8,5. Gli elementi chiave che portano ad attivare questi servizi riguardano aspetti della user experience legati all'immediata accessibilità, alla flessibilità e alla velocità. La fonte di conoscenza più importante è ovviamente il sito web degli operatori, seguito dal passaparola di amici e conoscenti, mentre solo nel caso degli utenti di un mobile wallet su otto l'utilizzo dei social network ha contribuito maggiormente alla conoscenza di questi servizi. Si evidenzia ancora una volta la propensione a trasformare lo smartphone in un vero e proprio portafoglio in grado di contenere, oltre alle carte di pagamento, tutta una serie di servizi accessori come l'accesso a sconti e promozioni e a programmi di incentivi e di rewarding. A supportare le potenzialità di sviluppo del mercato in futuro si registra anche la propensione degli utenti a diventare ambassador del servizio: sono ancora molti quest'anno, infatti, gli intervistati che dichiarano di voler consigliare l'utilizzo del mobile wallet».

questo processo di ripensamento non avverrà in tutti gli ambiti con la stessa velocità. Essa dipenderà dall'esistenza di soluzioni tecnologiche consolidate, dalla capacità di gestire un delicato cambiamento nella micro e macro organizzazione e, in definitiva, dal bilancio tra il valore dell'innovazione e il costo del **rendere intelligenti prodotti e processi**», affermano **Giovanni Miragliotta, Nicola Gatti e Alessandro Piva**, direttori dell'**Osservatorio Artificial Intelligence** del Politecnico di Milano.

Intervenendo a **Marca**, **Gerd Leonhard** ha detto: «Nel giro di tre anni gli smartbot e gli assistenti intelligenti saranno la nuova normalità. Oggi ci troviamo nel momento di decollo della curva in cui la tecnologia può fare tante cose. Per questo pensare in maniera lineare è pericoloso: **il futuro non è più l'estensione del presente**. Il 70% dei lavori nuovi non esistono ancora e il 50% dei lavori di oggi non esisteranno più. Ma occorrerà sviluppare competenze soft

per competere con l'intelligenza artificiale, fare un passo oltre alla società dei servizi.

Il  
**50%**

dei lavori di oggi  
in futuro non  
esisteranno più

Bisogna **trasformare i servizi in esperienze**. Spiega Leonhard: «Creare esperienza è essenziale nel retail, specialmente nel food, perché non dimentichiamo che tutto ciò che potrà essere digitalizzato lo sarà. E ciò che non potrà esserlo diventerà di valore, come le emozioni, la creatività, l'immaginazione».

«C'è una deriva deterministica che attribuisce una dimensione salvifica ai big data - concorda **Giuliano Noci**, ordinario di strategia e marketing al Politecnico di Milano, autore di **"Biomarketing. Non solo big data: battito cardiaco, respiro e movimenti oculari per rivelare preferenze e scelte del consumatore"** - e ritiene che con il machine learning si risolvano tutti i problemi. Se tutti utilizzassimo le tecniche e gli algoritmi dell'intelligenza artificiale finiremmo col fare tutte le stesse cose. Ci sfuggono così i fenomeni di fondo in cui l'uomo esiste, si informa, decide, analizza e gestisce i processi. Non si può prescindere quindi dalla mente umana. E la mente cerca di dare un'interpretazione razionale a ciò che è stato deciso non razionalmente».

Non si può  
prescindere dalla  
mente umana

 @giuliano\_noci

Biomarketing per intercettare i [#lovetime](#)

Anche secondo l'Osservatorio è necessario comprendere come la crescita nel livello di intelligenza e autonomia dipenderà non solo dagli algoritmi e dai software utilizzati, oltreché dalla potenza dell'hardware dedicato, ma anche dalla **capacità delle organizzazioni** di potenziare e strutturare il proprio patrimonio informativo (esplicito e tacito) in un modo che sia acquisibile e trasferibile alla soluzione di intelligenza artificiale, oltre che dalla dimensione degli investimenti richiesti. Tutto ciò in uno scenario in continua evoluzione. «L'Artificial Intelligence ha un potenziale



L'OPINIONE

## Intercettare i love time



**P**er fornire interpretazioni autentiche del perché un individuo manifesti certe reazioni quando è esposto a uno stimolo di marketing è necessario ricorrere all'analisi dei dati biometrici e dell'attività cerebrale. Con il biomarketing viene rimesso al centro l'uomo. Un esempio come quello di **Apple** aiuta a comprendere. In un mercato, quello dei computer considerato price based, l'azienda fondata da **Steve Jobs** si è scavata una nicchia altamente profittevole mettendo al centro l'individuo. Apple vende un ecosistema, vende emozioni, cercando di essere fedele ai propri clienti, non chiedendo a loro fedeltà. **Amazon** è un altro esempio. Secondo un'analisi di **Google**, il 50% delle ricerche in Internet avviene direttamente su Amazon. La capacità di questo moloch è di essersi conquistato uno spazio nella mente delle persone, di venire incontro alle esigenze dell'individuo, creando frequenza d'acquisto e abbassando l'elasticità al prezzo in un ambiente confortevole. Perché allora le marche vendono oggi l'85% dei prodotti in promozione? Perché si affermano logiche in cui la variabile prezzo è l'unica variabile, quando ci sono operatori che si comportano in maniera diversa?

Il prodotto certo non si può trascurare, ma la competizione sposta la generazione del valore dal "che cosa" un'impresa propone al "come" si relaziona al mercato. Nell'automotive, per dirne una, assisteremo a una migrazione dei produttori verso un concetto esteso di mobilità dove le qualità meccaniche del bene passeranno in secondo piano rispetto alla capacità della marca di rispondere a un bisogno di mobilità. A questo riguardo Daimler, per esempio, sta per lanciare una Smart dotata di un sistema che consente la condivisione dei costi di mantenimento tra più utilizzatori.

Ragionare per settori industriali può così diventare una categoria angusta che facilita le entrate laterali di nuovi competitor e limita la capacità di manovra dell'impresa. Amazon è riconducibile a un settore oppure è l'espressione della necessità di pensare e lavorare secondo una prospettiva di ecosistema? C'è bisogno di conquistare uno spazio di fiducia dell'individuo che possa essere ampliato. Guardiamo alle

banche e alle assicurazioni: stanno entrando vari attori sui rituali di comportamento delle persone che allargano la prospettiva del settore finanziario. La recente apertura di una pasticceria in una filiale di **Banca Intesa** a Milano può essere spiegata anche in questo modo.

Con quali conseguenze per la marca? La marca ha ancora molto senso, perché l'uomo non è cambiato nelle sue dinamiche mentali. Sebbene il 90% delle sue decisioni siano irrazionali, è sempre alla ricerca di un ancoraggio dei suoi processi decisionali. La marca conserva questo ancoraggio all'oggetto dello scambio, ma è sempre più relazione, il "che cosa" e "come", ma è il "come" a fare la differenza e a caratterizzare la marca, come l'one click di Amazon. Bisogna allora cambiare il modo con il quale l'impresa costruisce il rapporto con il mercato, a partire dalla centralità della value proposition. Credo che il centro di gravità del business si sposti sempre più a valle della catena del valore. E quindi occorre lavorare il più vicino possibile a dove si manifesta il bisogno dell'acquisto.

L'attività dello shopping oggi non ha una collocazione spazio-temporale precisa, è molto più fluida, si può verificare in spazi diversi e secondo modalità diverse. Questo ci dice che il processo d'acquisto non è piatto, non è sequenziale e discreto e il marketing necessita di un nuovo ritmo, secondo una prospettiva duale. Una visione di lungo periodo, orientata al raggiungimento di uno status di intimità collettiva con il mercato in cui la marca entra in risonanza emotiva che si gioca sulla dimensione valoriale e interattiva, e una visione di breve periodo, finalizzata all'identificazione dei love time. Come i love marks sono il terreno dei brand e dei prodotti, i love time sono i momenti chiave in cui si gioca la decisione d'acquisto nel variegato percorso che il consumatore compie rispetto a una marca e a un' insegna. La capacità di giocare con i giusti ritmi e nei tempi giusti è fondamentale per intercettare questi momenti.

**Giuliano Noci**  
ordinario di strategia e marketing  
Politecnico di Milano

applicativo sterminato e inciderà progressivamente sul tessuto economico e sociale di ogni paese. La velocità di diffusione nei diversi ambiti applicativi non sarà però omogenea, ma condizionata da fattori tecnologici e di conoscenza molto articolati”, si legge nel rapporto.

Raccogliendo i dati su 721 imprese e studiando **469 casi di utilizzo** di intelligenza artificiale riferibili a 337 imprese internazionali e italiane, la ricerca ha identificato otto ambiti di applicazione, ognuno con un diverso livello di importanza. I principali sono gli assistenti virtuali o chatbot e le soluzioni di intelligent data processing

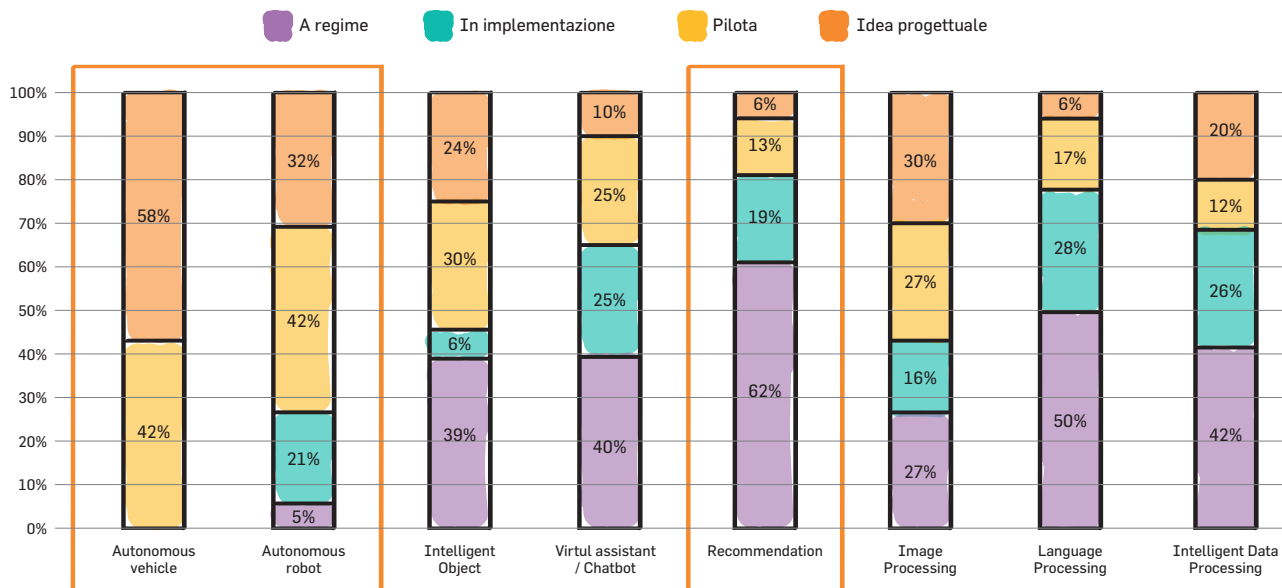
(rispettivamente con il 25% e il 35% delle iniziative censite) per l’avvio di azioni basate sulle informazioni ottenute dall’estrazione di dati strutturati o non strutturati. Più distanziate le applicazioni di raccomandazioni personalizzate per indirizzare le decisioni del cliente i diversi momenti del percorso d’acquisto basandosi su informazioni fornite dagli utenti stessi (10%), il processamento delle immagini (8%) e del linguaggio (4%), la guida autonoma (7%), gli oggetti intelligenti (7%) e robot autonomi. Ognuna di queste applicazioni ha però diversi stadi di avanzamento: da quelli con un elevato numero di progetti a regime, come le raccomandazioni, a

quelli ancora in fase progettuale o di pilota come la guida autonoma. (VEDI FIGURA 4)

I processi dedicati alla relazione con il cliente (es. marketing, sales e customer service) raccolgono da soli il 40% di tutte le applicazioni individuate, mostrando in questa fase storica un forte orientamento della progettualità verso lo sviluppo del business. I rimanenti processi interni (dalle operations all’HR, dall’R&D al finance) tutti insieme rappresentano un altro 40% di applicazioni, mentre il restante 20% si concentra sulle funzionalità del prodotto offerto, con lo scopo di incrementarne le performance o l’esperienza d’uso.

FIGURA 4

## LO STATO DI AVANZAMENTO DEI PROGETTI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE



Campione: 721 aziende - 469 casi (337 aziende)

Il  
**40%**  
delle applicazioni  
sono dedicate alle  
relazioni con  
il cliente

Tra i settori a livello internazionale, quello banking, finance & insurance raccoglie il 21% delle applicazioni, seguito dall'automotive

(12%), mentre tra il 6 e l'8% troviamo i settori dell'hi-tech, del retail e delle telco, interessati in particolar modo a offrire un servizio sempre più flessibile e personalizzato al cliente. (VEDI FIGURA 5)

L'Italia con il 56% di grandi imprese che hanno avviato progetti di intelligenza artificiale dimostra di porre attenzione al tema, con una predilezione per le soluzioni più mature e per applicazioni i cui benefici siano maggiormente documentati e più rapidamente ottenibili, come i chatbot/assistenti virtuali. Tra i settori, si conferma al primo posto il banking, finance & insurance (17%), mentre più in ritardo è il retail, caratterizzato da realtà decisamente più

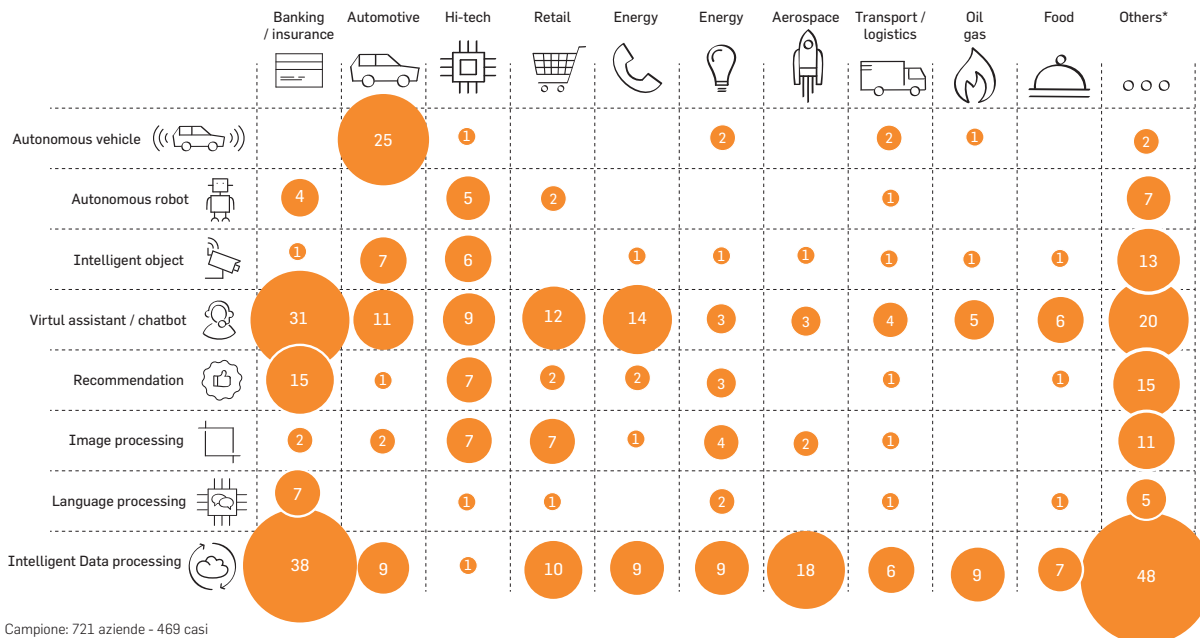
piccole rispetto allo scenario internazionale.

Di come possono gli assistenti vocali trasformare il modo di relazionarsi del real con i propri clienti si occupa **Capgemini Digital Transformation Institute** in una ricerca condotta in cinque paesi - Stati Uniti, Regno Unito, Francia, Germania e Olanda - ma non in Italia, dove le applicazioni vocali e i dispositivi intelligenti non sono ancora diffusi (**Amazon Echo** è arrivato in Italia nel novembre scorso, ndr). (VEDI FIGURA 6)

La ricerca di Capgemini sostiene che gli assistenti vocali saranno la modalità predominante di interazione con i consumatori e

FIGURA 5

## LA RACCOLTA DEI CASI: LA VISTA PER SETTORE



Campione: 721 aziende - 469 casi

\*Healthcare, chemistry, electronics, pharmaceutical, ICT, services, fashion, manufacturing, media, metals and mining, PA, military, construction, beauty, hospitality, security, legal

per questo parla di **retail conversazionale**. Nel giro di tre anni il 40% dei consumatori userà un assistente vocale invece di una app o un sito web per relazionarsi con un'azienda e il 31% lo farà invece di recarsi in un punto vendita.

In tre anni il

40%

dei consumatori userà un assistente vocale per relazionarsi con un'azienda

Già oggi il 51% degli intervistati utilizza un sistema vocale come Siri attraverso lo smartphone o attraverso un dispositivo vocale o video, soprattutto per ricercare informazioni (82%), per ascoltare musica (67%). Sono poi il 45% i consumatori che dicono di essere interessati ad acquistare cibo e bevande attraverso assistenti vocali, il 56% a ordinare cibo dai ristoranti e il 44% a fare transazioni bancarie (il 28% lo fa già).

Tali comportamenti non sono sfuggiti ai retailer leader, come **Walmart** che ha sviluppato una piattaforma vocale per la vendita di 2 milioni di item, **Sephora** che ha lanciato nella sua app un assistente personale virtuale comandato dalla voce che aiuta nella prenotazione di cosmetici e **Ocado** che ha consentito l'ordinazione vocale attraverso Amazon Echo: i consumatori possono aggiungere prodotti a un ordine esistente e cercare informazioni

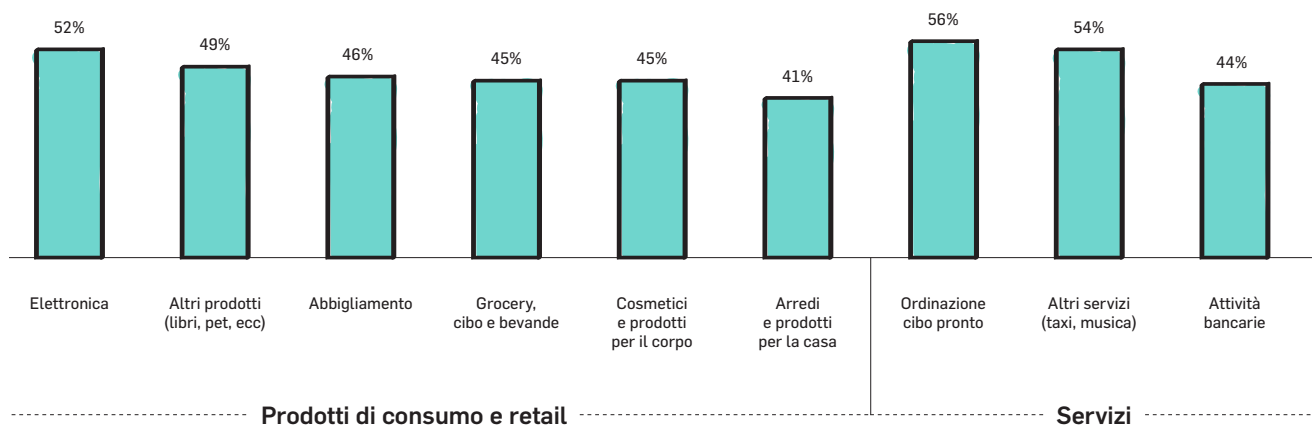
sui prodotti stagionali e sulle ricette.

Da non sottovalutare, inoltre, ciò che il report rileva a proposito della capacità degli assistenti vocali di **migliorare le relazioni nel punto vendita** tra il retailer e il cliente. Infatti almeno un terzo degli intervistati dichiara di essere propenso a sostituire all'interazione umana quella con un assistente vocale personalizzato all'interno del punto vendita.

Anche la capacità degli assistenti vocali di **comprendere gli utenti** è un elemento fondamentale; l'81% di chi li utilizza si aspetta che capiscano accento e dizione. Tuttavia tra i non utilizzatori di assistenti vocali, il 65% ha timori per la sicurezza dei dati personali e il 61% non sente la necessità di interagire con un voice assistant. I brand che offrono esperienze positive tramite assistente vocale genereranno maggiori

FIGURA 6

**LIVELLO DI INTERESSE NELL'UTILIZZO DEGLI ASSISTENTI VOCALI PER L'ACQUISTO DI PRODOTTI O SERVIZI**



## GLI ASSISTENTI VOCALI, UNA CHANCE PER GLI ACQUISTI



**33-45**

anni la fascia di età dove sono molto popolari i voice assistant

**17%**

ha un reddito annuo lordo superiore ai **100 mila** dollari



**35%**

acquista alimentari, prodotti per la casa e abbigliamento



**3%**

fa tutti gli acquisti con assistenti vocali...

...saranno il **18%** tra 3 anni (stima)

E ACQUISTERANNO DI MENO:

nei negozi fisici → **45%**

sui siti web → **3%**

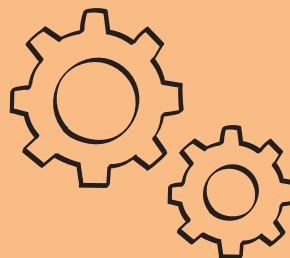
**71%** degli utilizzatori sono soddisfatti  
**86%** se hanno acquistato prodotti alimentari

PERCHÉ USARLI?

**52%** perché convenienti

**48%** per avere mani libere

**41%** per automatizzare acquisti ricorrenti



opportunità di business e un passaparola positivo.

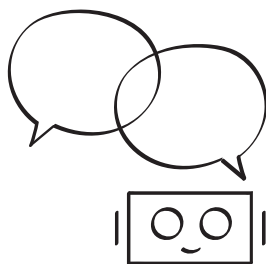
Dal report è emerso che il 37% degli utenti dei voice assistant sarebbe disposto a condividere con amici e famigliari un'esperienza positiva, inoltre anche il 28% degli attuali non utenti incrementerebbe le transazioni con un brand a seguito di un'esperienza positiva. Tutto questo si traduce in possibili guadagni dal punto di vista finanziario, in quanto i consumatori sarebbero disposti a spendere il 5% in più con un dato marchio a seguito di un'esperienza positiva con un voice assistant. (VEDI FIGURA 7)

Gli assistenti virtuali-chatbot restano le soluzioni di intelligenza artificiale più interessanti per le imprese, secondo i risultati dell'Osservatorio Artificial Intelligence, che ha censito 118 casi di chatbot utilizzati a livello internazionale. I più utilizzati nell'ambito servizi sono quelli

## Le direzioni di sviluppo del retail conversazionale

Come possono i brand, i retailer, le organizzazioni affrontare una strategia per il commercio conversazionale? Il report di Capgemini individua quattro aree chiave.

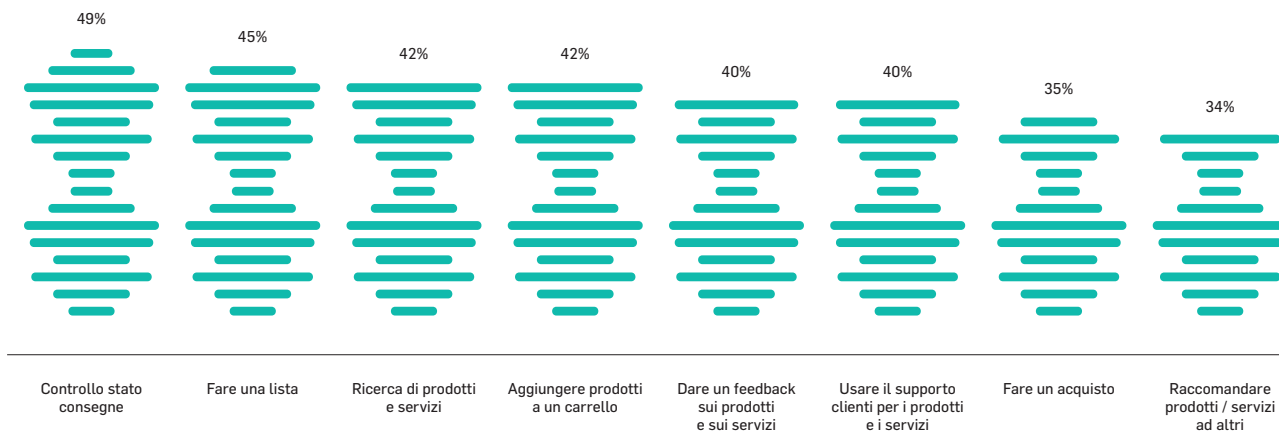
1. Progettare e realizzare un'efficace **customer experience**, basata sulle preferenze e i bisogni degli utilizzatori in base a segmenti target individuati, sulla predisposizione di incentivi per chi utilizza gli assistenti vocali, sull'assicurazione che lo scambio di valore sia chiaramente espresso.
2. Applicare l'intelligenza conversazionale per **comprendere i propri consumatori**.
3. Ideare solide soluzioni vocali per le **azioni di business**, come processi efficaci di gestione della supply chain e la focalizzazione sulla gestione dei rapporti con i clienti per assicurarne la fedeltà.
4. Infine, realizzare delle **soluzioni tecnologiche** che integrino la voce senza soluzione di continuità. È quanto sta facendo Staples utilizzando la tecnologia Watson di IBM. In questo ambito l'intelligenza artificiale può giocare un ruolo preciso nell'unificare tutti i canali insieme, sia che il consumatore acceda al brand/retailer attraverso chatbot su piattaforme di messaggistica, attraverso assistenti vocali, attraverso app e siti web oppure negozi fisici.



per l'assistenza post vendita (87%), seguiti da quelli che offrono al cliente servizi che non riguardano direttamente l'ambito in cui opera l'azienda (7%) e gli assistenti virtuali della tipologia corporate knowledge (6%), che hanno il compito di rispondere

FIGURA 7

## IN QUALI TOUCH POINT IL CONSUMATORE VORREBBE INTERAGIRE CON UN ASSISTENTE VOCALE



a domande poste dal personale o da figure esterne sull'organizzazione aziendale. Nella funzione marketing i virtual assistant vengono impiegati come shop assistant (46%), guida all'acquisto (27%), per azioni di brand reputation (18%) e supporto alle vendite (9%). Alla categoria prodotto appartengono quei chatbot inseriti all'interno di un prodotto per consentirgli di interagire con l'utente. Gli assistenti virtuali impiegati nelle funzioni HR, infine, si suddividono fra soluzioni orientate al recruiting e altre indirizzate alla gestione del personale.

46%

degli assistenti virtuali sono utilizzati come shop assistant

«Guardando al futuro – affermano i ricercatori – per la piena diffusione di queste soluzioni, è importante che i chatbot (oltre all'affinamento della comprensione verbale) migliorino in capacità finora esclusive dell'uomo quali quelle di comprendere il contesto e il tono dell'interlocutore, di memorizzare e riutilizzare le informazioni già scambiate nella conversazione e, infine, la capacità di comprendere in modo implicito i bisogni dell'interlocutore proponendo **domande in modo proattivo**».

### L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE E IL LAVORO

Rimane tuttavia la grande preoccupazione dell'intelligenza artificiale: quella del suo impatto sull'occupazione e delle problematiche etiche e legali. È sufficiente affermare fideisticamente che il saldo tra posti di lavoro persi e quelli creati sarà comunque positivo? O ha senso demonizzare l'intelligenza artificiale perché toglierà lavoro all'uomo? Oppure lo libererà dalle mansioni più ripetitive?

Forse è ancora presto per delle risposte esaustive, ma la ricerca del Politecnico di Milano fornisce alcuni spunti per il dibattito sull'impatto dell'intelligenza artificiale sull'occupazione. E lo fa individuando tre segnali.

- **Il primo:** pur considerando l'attuale fase transitoria, la domanda di lavoro è cresciuta, invece che diminuita. Un survey sempre di Capgemini evidenzia come l'80% delle imprese impegnate con l'intelligenza artificiale abbia dichiarato un aumento dei posti di lavoro. A beneficiarne sono soprattutto figure professionali più qualificate e con esperienza acquisita.

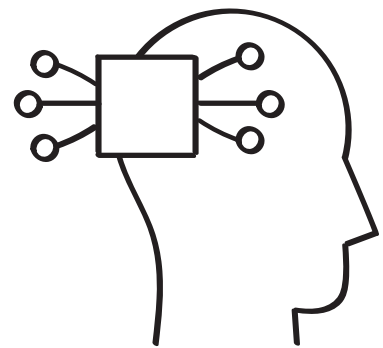
Per l'

80%

delle imprese, con l'AI aumentano i posti di lavoro

Peraltro il pieno impatto di una trasformazione basata sull'Artificial Intelligence richiederà di aver completato un profondo cambiamento culturale (interno ed esterno alle organizzazioni) e un significativo e costante lavoro sul patrimonio informativo.

- **Il secondo segnale:** le soluzioni di intelligenza artificiale vengono oggi utilizzate per lo più come leva competitiva esterna (servizio e qualità), più che come strumento di efficienza interna, per offrire qualcosa di nuovo al cliente (nuovi servizi e nuova capacità di accesso ad essi) o di maggiore qualità.
- **Infine,** le aziende che si stanno avvicinando a questo tema hanno una forte consapevolezza di quanto potenzialmente delicata sia questa tematica, e stanno selezionando attentamente progetti e iniziative da attivare, sia considerando i benefici attesi, sia considerando l'accettabilità esterna e interna dell'innovazione. ■



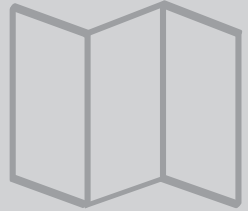




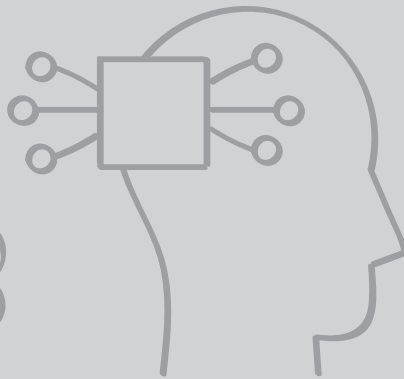




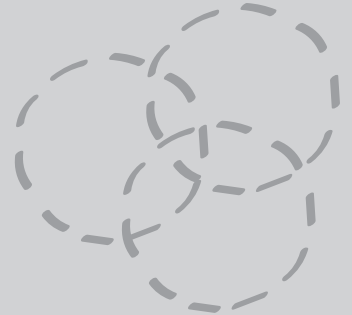
300



+ 221,6%



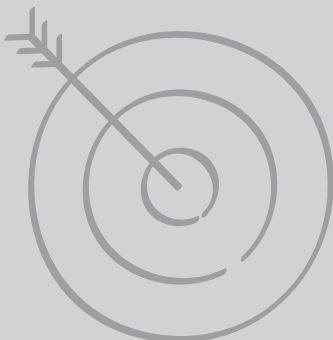
4/5



74%



-2%



---

# Un anno di Tendenze — 2018

---

“Questa che state leggendo è l’ottava edizione di Un anno di Tendenze. Nella prima, chiudevo la mia prefazione con un auspicio: che quello non fosse contemporaneamente il primo e l’ultimo numero, ma che potesse diventare un appuntamento fisso” scrive il direttore responsabile Marco Cuppini nella sua introduzione. “Finora ci siamo riusciti, grazie al contributo crescente di tante persone, che ringrazio. Come crescente è stata - nel corso degli anni - la foliazione: siamo passati dalle 66 pagine della prima edizione ad oltre il doppio negli ultimi anni. Una testimonianza, questa, che il magazine di GS1 Italy tiene il passo con le tante nuove attività che stanno caratterizzando la storia recente della nostra associazione”.

## 1/ IL LARGO CONSUMO NELL'ITALIA IMMOBILE

Sono tanti i motivi che mettono l'Italia in una situazione di perenne ritardo e distanza dagli altri paesi industrializzati: tra questi il gap di competitività, nonostante il dinamismo di molte imprese, e una società bloccata che fatica a guardare avanti. E il sistema del consumo come carburante per sostenere la debole crescita di questi anni è costantemente sottovalutato.

## 2/ LE DOMANDE DEI CONSUMATORI. LE RISPOSTE DEL RETAIL

A consumatori sempre più esigenti e consapevoli di ciò che vogliono, il settore della Distribuzione risponde in misura adeguata? La grande tempesta tecnologica che integra in maniera pervasiva le esperienze di acquisto trova una sponda sensibile sul versante dei retailer, che sono chiamati a un immenso sforzo di innovazione per mantenere salde le relazioni con i propri clienti. A presiedere sono i dati e le informazioni che si muovono rapidamente e spesso in maniera incontrollata nella rete.

## 3/ LA SOSTENIBILITÀ GIORNO PER GIORNO

Supply chain e trasporti, produzione alimentare e gestione delle eccedenze: la sostenibilità comincia a essere un requisito determinante per le imprese, non solo in termini strategici ma soprattutto come pratica operativa. La piattaforma sulla quale insiste è quella dell'economia circolare supportata dalla collaborazione, dallo scambio di informazioni, dall'innovazione tecnologica. Tutto in una logica di sistema.

## 4/ NON SOLO ALGORITMI

La rivoluzione tecnologica in corso è un processo al quale non ci si potrà sottrarre. Anche in epoca di iperconnessione e di ipertecnologia, tuttavia, l'uomo rimane centrale: come consumatore e come individuo. E le organizzazioni devono tenere conto del fattore umano.