



Link IBC



N.3 / Anno XI / Dicembre 2024

Idee e informazioni dall'Associazione Industrie Beni di Consumo

www.ibconline.it

Editoriale

RELAZIONI DI FILIERA

Se non ora, quando?

di Ivo Ferrario

Le conversazioni con gli associati Ibc, specialmente con i titolari delle piccole medie imprese, offrono interessanti spunti di riflessione. Prendiamo il caso di Marco Rossi (il nome è di fantasia): sessantacinque anni, attivo con un'azienda da settanta milioni di euro, presente in Italia e all'estero. Ventitre anni fa, con l'avvento dell'euro, non ha più potuto trarre vantaggio dalle svalutazioni competitive della lira che favorivano l'export. «Era una competitività drogata», ci dice, «ma a noi andava bene così». Poi nel suo settore si sono affacciati nuovi concorrenti. «Perlopiù asiatici», spiega, «che ci hanno sottratto quote di mercato proponendo ai distributori prezzi inferiori ai nostri. Noi non abbiamo mollato: puntando sulla qualità, adottando soluzioni digitali, ottimizzando la logistica e i processi produttivi abbiamo tenuto».

Poi sono arrivati il Covid, la fiammata del costo delle materie prime, le guerre in Ucraina e in Medio Oriente, l'impennata dei costi energetici... «Anche in queste condizioni, a prezzo di grandi sacrifici, abbiamo continuato la nostra attività», sottolinea, «ma adesso è arrivata l'ennesima tegola...». Di cosa si tratta? L'imprenditore fa parlare i numeri sul prezzo dei noli marittimi dalla Cina all'Italia: «Nei primi mesi dell'anno una tratta costava da un minimo di millecinquecento a un massimo di duemilacinquecento euro. Prezzi impegnativi, ma eravamo nelle condizioni di assorbirli. Quest'estate, però, il costo della stessa tratta ha superato i seimila euro».

Facciamo qualche verifica e la conferma arriva da un articolo pubblicato il 20 luglio 2024 sul sito del quotidiano *Il Sole 24 Ore*: «Secondo il Drewry world container index (che monitora i prezzi del trasporto marittimo globale, ndr) al 18 luglio 2024, il nolo medio di un container da 40 piedi, a livello mondiale, ha raggiunto 5.937 dollari, in aumento del 286% in un anno; e lo stesso container, trasportato da Shanghai a Genova, sempre al 18 luglio, è costato 7.727 dollari, +306% rispetto alla stessa data del 2023». Come si è tradotto questo aumento di costo nel rapporto con i canali distributivi? «Abbiamo spiegato ai nostri interlocutori della distribuzione che di fronte alla volatilità dei noli marittimi, essendo una piccola impresa, non avevamo la capacità di gestire la situazione e quindi abbiamo chiesto di poter presentare listini flessibili», spiega Rossi. «Ci sembrava ragionevole, ma la nostra proposta non è stata accolta».

È chiaro che di fronte a dinamiche contraddistinte da alti e bassi repentini dei costi dei noli, ma anche da forti ritardi nelle consegne, molti fornitori sono in difficoltà. Ci sembra dunque logico che premano per avviare un nuovo modo di rapportarsi con le aziende della gdo. Più moderno, evoluto e scevro da decennali rigidità. Soprattutto idoneo ad affrontare un contesto fortemente instabile e decisamente diverso da quello in cui aveva preso forma il modello negoziale che tutti conosciamo. A parole tanti attori delle filiere concordano, ma quando si tratta di applicarli su se stessi i principi virtuosi si sciolgono come neve al sole. Come superare la rigidità dei listini a 12 mesi?

segue a pagina 3

Catturare l'attenzione e stabilire connessioni emotive con i consumatori diventa sempre più difficile. Come fare? Lo abbiamo chiesto ai manager di alcune importanti aziende del largo consumo. E alla più nota esperta italiana

Annamaria Testa

Comunicazione d'impresa

«SONO I CONTENUTI A FARE LA DIFFERENZA»

Servizi da pagina 4



LOGISTICA & DIGITALIZZAZIONE

Il presidente Ferretti lancia a Milano il ciclo di seminar Ibc

FRANCESCA DANNI

a pagina 2



MERCATI & CONSUMI

Meteo e caro prezzi rallentano l'away from home

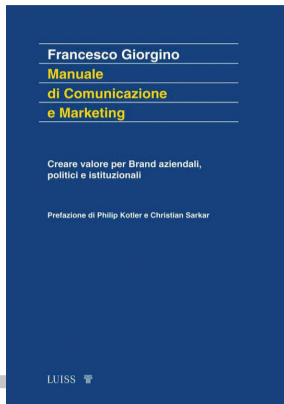
BRUNA BORONI

a pagina 8

IN LIBRERIA

Manuale di comunicazione e marketing

Francesco Giorgino
Luiss University Press



In questo volume Francesco Giorgino, giornalista, direttore del Centro studi Rai, docente all'Università Luiss di Roma, ci guida attraverso i cambiamenti intervenuti negli ultimi decenni nella comunicazione (d'impresa, politica, istituzionale, di massa, personale) e nel marketing. Spiega come innovazione, orizzontalità e personalizzazione sono le

parole chiave per creare e gestire nel tempo il valore percepito e la reputazione di una Marca. Attraverso un approccio rigoroso e una trattazione esaustiva della gran parte dei modelli teorici, offre a studenti e professionisti conoscenze interdisciplinari e competenze radicate nell'osservazione della realtà nazionale e internazionale.

«Il marketing deve fare i conti con il fatto che il bisogno non è più l'unico driver per l'acquisto di beni o servizi», sottolinea Giorgino. «Nei mercati emerge una chiara manifestazione dell'agire sociale: sono diventati luoghi di conversazione tra marchi e cittadini». Autorevole la prefazione dell'opera, a cura di Philip Kotler, il "padre" del marketing moderno.

In primo piano le sfide per le imprese e gli strumenti per affrontarle. Ampii approfondimenti su digitalizzazione ed efficienza logistica



A Milano il primo seminario Ibc con Assolombarda, Deloitte e GS1 Italy

di Francesca Danni

La digitalizzazione è oggi una leva strategica essenziale per la crescita delle piccole e medie imprese italiane (pmi), rappresentando non solo una necessità, ma una risposta cruciale alle sfide del mercato globale. In Italia, però, gli investimenti in tecnologia digitale restano limitati, pari solo all'1,8% del pil, un dato sensibilmente inferiore rispetto a paesi come Germania (2,8%), Francia (2,8%) e Regno Unito (4,4%). Questo divario non è solo una sfida, ma anche un'opportunità di crescita: si stima, infatti, che un incremento della digitalizzazione possa accrescere la produttività media del 3,5% nei prossimi cinque anni, migliorando il valore aggiunto per lavoratore e potenziando la competitività internazionale delle nostre imprese.

In questo contesto, il ciclo di seminari organizzato da Ibc, il primo dei quali si è svolto il 1° ottobre 2024 presso Assolombarda a Milano, rappresenta un'iniziativa significativa per fornire strumenti pratici alle aziende che, pur desiderando investire nella digitalizzazione, spesso si trovano ad affrontare difficoltà legate alla mancanza di competenze specifiche.

Durante l'incontro, Mattia Macellari, vicepresidente piccola industria di Assolombarda e Flavio Ferretti, presidente di Ibc (nella foto in alto), hanno rimarcato come la digitalizzazione e il miglioramento dell'efficienza logistica siano elementi fondamentali per garantire competitività su scala globale. Con il 90% del tessuto imprenditoriale italiano

rappresentato da pmi, la trasformazione digitale può offrire a queste imprese non solo opportunità di crescita, ma anche resilienza e capacità di adattamento in un mercato in continua evoluzione. Nonostante il contesto economico complesso e il rallentamento dei consumi, le opportunità della digitalizzazione sono numerose. Mauro Lusetti, presiden-

te dell'Associazione distribuzione moderna (Adm), ha invitato le aziende a concentrarsi su soluzioni innovative. Bruno Aceto, direttore generale di GS1 Italy, ha sottolineato come l'automazione dei processi sia essenziale per migliorare l'efficienza delle pmi, un tema ripreso da Andrea Ausili, cio di GS1 Italy, che ha evidenziato le persistenti inefficienze nella filiera produttiva italiana. Pierpaolo Mamone, customer products sector leader di Deloitte ha infine rimarcato l'importanza di disporre di dati completi e di garantire una comunicazione efficace tra le aree aziendali.

La parte conclusiva dell'incontro ha visto un dibattito animato da rappresentanti di importanti aziende, tra cui Luca Bellini di Bauli, Lorenzo Brosio di Reckitt Benckiser, Giuseppe D'Avenia di Ubena Alimentari e Gigliola Pirovano di Conad. Per le conclusioni è intervenuto Vittorio Cino, direttore generale di Ibc.

Il ciclo di seminari proseguirà nel 2025, dove Ibc continuerà a sviluppare sinergie con associazioni e imprese locali, mirando a favorire competitività e investimenti per affrontare il mercato globale.

Il messaggio è chiaro, anche se il percorso può sembrare complesso, la digitalizzazione non è più solo un'opportunità per le pmi, ma una condizione essenziale per sopravvivere in un mercato sempre più competitivo. Sebbene vi siano lacune da colmare e ostacoli da superare, le potenzialità per chi saprà cogliere questa sfida sono enormi. Come ha concluso Ferretti: «Non è più solo una questione di voler innovare, ma di trovare il modo migliore per farlo. Le possibilità ci sono, dobbiamo solo coglierle».

Le sfide per le aziende

- 1. Gestione della catena del Valore:** ottimizzare la supply chain è cruciale per migliorare l'efficienza lungo tutto il percorso produttivo
- 2. Contenimento dei costi:** le aziende stanno sfruttando la digitalizzazione per ridurre le spese operative, aumentare i margini e mantenere la competitività
- 3. Relazione diretta con il cliente:** la digitalizzazione permette alle pmi di connettersi meglio con i clienti: il 62% delle aziende investe in analisi dei dati e programmi di fidelizzazione per comprendere a fondo le esigenze dei consumatori

Gli errori da evitare per una transizione di successo

- 1. Trasformazione culturale:** spesso la digitalizzazione viene ridotta a semplice innovazione tecnologica, senza il necessario cambio di mentalità aziendale
- 2. Collaborazione interfunzionale:** un approccio frammentato tra i reparti ostacola il successo della transizione digitale
- 3. Formazione interna:** inserire nuove competenze digitali senza formare il personale rischia di rallentare il processo di innovazione

Alcuni strumenti GS1 per le pmi

- Allineo:** gestisce e aggiorna le schede prodotto tra industria e distribuzione tramite lo standard GS1 GDSN®, assicurando dati precisi e sincronizzati in tempo reale
- Immagine:** digitalizza prodotti fisici catturando immagini e informazioni in etichetta, creando un gemello digitale condivisibile
- Procedo:** Piattaforma EDI che automatizza lo scambio di documenti nel ciclo dell'ordine tra fornitori e clienti, migliorando efficienza e sicurezza

HANNO DETTO

LUCA BELLINI / Bauli
Customer service front office manager
Catalizzare l'eccellenza nei servizi

«La cultura aziendale e il valore delle persone fanno la differenza. In Bauli, abbiamo lavorato per creare una cultura coesa e sviluppare strumenti coerenti, implementando standard che seguiamo rigorosamente. Questo approccio ha migliorato i servizi al consumatore, permettendoci di rispondere con maggiore efficienza alle sue esigenze. La digitalizzazione dei processi facilita il mantenimento di questi standard e garantisce ai nostri clienti un'esperienza di alta qualità. Gli standard anagrafici di GS1 sono per noi fondamentali: li abbiamo implementati a vari livelli, risultando cruciali nel coordinamento e nella collaborazione con la distribuzione».

LORENZO BROSIO / Reckitt Benckiser
Sales director
Collaborare per creare valore

«In Reckitt Benckiser, stiamo digitalizzando ogni aspetto della nostra operatività, compresi i dati giornalieri. La nostra missione è creare valore per clienti, azienda e consumatori, dove la collaborazione gioca un ruolo essenziale. La digitalizzazione apre nuove strade e offre vantaggi concreti a chi sa utilizzare queste innovazioni in modo strategico. Per noi l'edi (Electronic data interchange) rappresenta uno strumento cruciale, poiché offre benefici rilevanti in termini di riduzione dei costi ed efficienza».

GIUSEPPE D'AVENIA / Ubena Alimentari
Country manager
La tracciabilità come valore guida

«La tracciabilità della filiera è stata fin dall'inizio un valore guida per Ubena Alimentari. La digitalizzazione consente una tracciabilità completa della filiera, dalla produzione alla distribuzione. Questo rende il processo trasparente e sicuro per i consumatori, che possono così avere fiducia nella qualità dei nostri prodotti. Inoltre, la digitalizzazione ha semplificato i passaggi operativi, generando risparmi per l'azienda. Per noi, innovazione e trasparenza sono valori irrinunciabili».

GIGLIOLA PIROVANO / Conad
Chief information officer
Il plus di una impostazione solida

«Per Conad, la digitalizzazione è un valore chiave per migliorare i processi e offrire servizi a elevato valore aggiunto. Abbiamo investito per costruire un'infrastruttura digitale solida, raggiungendo un alto livello di integrazione tra fisico e digitale. Questa trasformazione ha coinvolto l'intera filiera grazie a una collaborazione omnifunzionale, che ci ha permesso di rispondere meglio alle esigenze del consumatore moderno. Nel 2018 siamo stati pionieri nell'uso di Allineo, affinando le regole di data quality, un elemento cruciale per offrire servizi sempre più precisi e completi».

IMPRESE

I limiti alla crescita profittevole

Vittoria Belfiore



È l'aumento dei costi di produzione il principale ostacolo alla crescita profittevole. Lo indica l'85% delle aziende intervistate dalla società di consulenza Deloitte, nell'ambito di un'indagine realizzata su un campione di 150 aziende operanti nel settore del largo consumo. Tra le principali sfide che influiranno sulla competitività le imprese individuano inoltre: il mantenimento

della redditività aziendale (50%); l'inasprirsi della concorrenza (48%); i cambiamenti nelle abitudini di consumo (41%); il miglioramento della sostenibilità (29%); l'evoluzione delle normative (21%); il bisogno di liquidità (19%), l'adeguamento tecnologico (18%); le discontinuità nella supply chain (12%). Il 36% delle aziende prevede di rafforzare la collaborazione con

i distributori e di rivedere i canali di vendita. In considerazione del ridotto potere d'acquisto delle famiglie, gli aumenti di prezzo non sono considerati una strada percorribile per difendere la redditività. Il 64% delle aziende considera indispensabile individuare leve diverse dal prezzo e vede possibili risposte nell'innovazione sostenibile e nella collaborazione di filiera.

STUDI&RICERCHE

L'escalation dei costi obbligati penalizza i consumi grocery

di Laura Cavalli*

Una recente analisi di Confcommercio sui costi obbligati sostenuti dalle famiglie italiane tra il 1995 e il 2024, mostra come il 42% dei consumi totali è oggi assorbito da voci non rinunciabili come l'abitazione, l'energia, il gas, i carburanti e la sanità. Il dato, stabile verso il 2023, cresce notevolmente rispetto al 1995, quando tali spese incidevano in misura decisamente inferiore sul bilancio familiare. Su circa 21.800 euro di consumi pro capite annui, oltre 9.000 oggi sono assorbiti da costi obbligati, con un incremento di 348 euro rispetto al 2019.

L'aumento del costo di beni e servizi essenziali ha un impatto diretto e significativo sulla capacità delle famiglie di destinare risorse ad altri tipi di consumo, come i beni grocery e i prodotti non essenziali. Questo fenomeno riduce inevitabilmente lo spazio per la spesa discrezionale, comprimendo la domanda interna e creando uno scenario economico sempre più complesso.

È importante notare che la dinamica dei prezzi delle spese obbligate registra una crescita del 123% dal 1995 al 2024, un incremento più che doppio rispetto a quello dei beni commercializzabili, che nello stesso periodo hanno visto un aumento del 56%. La tendenza ha contribuito a creare un contesto in cui le famiglie, nonostante un aumento nominale del reddito, vedono erodere la loro capacità di acquisto per beni e servizi non essenziali.

Tale complessità è ulteriormente amplificata se consideriamo il quadro globale di riferimento. L'aumento delle spese obbligate minaccia direttamente il raggiungimento di diversi obiettivi

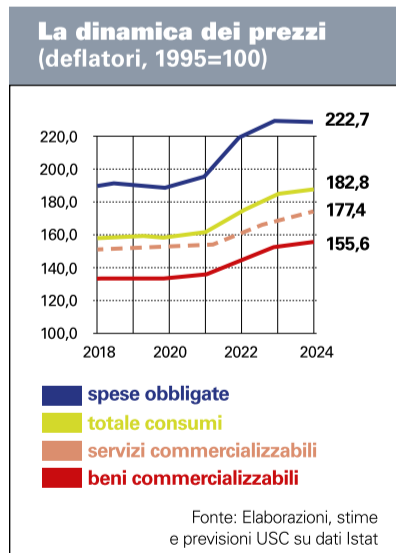


dell'Agenda 2030 delle Nazioni unite, in particolare il Goal 1, che si propone di eliminare la povertà in tutte le sue forme. Il target 1.2, che mira a ridurre almeno della metà la percentuale di persone che vivono in povertà entro il 2030, è particolarmente a rischio. Attualmente, la povertà relativa in Italia riguarda il 20,7% della popolazione, mentre la povertà assoluta colpisce circa il 6,5%. L'aumento delle spese obbligate, che rappresentano quasi il 42% del bilancio familiare (stimato al 41,8% per il 2024) può spingere un numero crescente di famiglie sotto la soglia di povertà, aggravando ulteriormente le disuguaglianze economiche e sociali.

Se i costi dei beni obbligati, come abitazione, energia e sanità, continuano a crescere, in mancanza di interventi adeguati, il rischio è che un numero sempre maggiore di famiglie possa trovarsi in difficoltà economiche crescenti. Inoltre, il target 1.4 dell'Agenda 2030, che sottolinea l'importanza di garantire a tutti l'accesso a servizi di base come l'abitazione e la sanità, è messo seriamente in discussione. Con l'aumento delle spese obbligate, l'accesso a questi servizi diventa sempre più difficile per le famiglie a basso reddito. In particolare, la crescente pressione economica può limitare la capacità di affrontare i costi legati all'abitazione e alla sanità, rischiando di escludere una parte significativa della popolazione dai diritti fondamentali e minando l'efficacia del sistema di welfare.

Affrontare queste complessità richiede un approccio integrato, che consideri le dinamiche di mercato, le esigenze delle famiglie e gli obiettivi di sviluppo sostenibile della Agenda 2030.

* Responsabile Centro studi Ibc



COMPETITIVITÀ

L'Europa ha bisogno di riforme e investimenti

di Fabio Panetta*

Vent'anni fa sia la Unione europea sia gli Stati Uniti producevano un quarto del reddito mondiale; da allora il peso della Ue è sceso al 18 per cento mentre quello degli Stati Uniti è rimasto invariato. In Europa la produttività cresce lentamente: negli ultimi due decenni abbiamo accumulato un ritardo di 20 punti percentuali rispetto agli Stati Uniti, principalmente a causa della difficoltà che le imprese europee incontrano nell'utilizzare nuove tecnologie nel processo produttivo. Secondo studi recenti, questa debolezza riflette la frammentazione delle attività di ricerca e sviluppo e la scarsa integrazione tra il mondo scientifico e quello delle imprese. L'industria europea è intrappolata in settori a tecnologia intermedia e poco presente in quelli alla frontiera, nonostante l'eccellenza della ricerca condotta nei singoli paesi (...).



Il caso dell'Intelligenza artificiale (Ia) è emblematico. Sebbene in questo campo le università europee producano ricerca di qualità, le aziende continentali hanno una presenza trascurabile nello sviluppo della tecnologia: tra il 2013 e il 2023, gli investimenti privati nel campo dell'Ia sono stati 20 miliardi di dollari in Europa, contro 330 negli Stati Uniti e 100 in Cina. È evidente, per motivi sia economici sia strategici, che l'Europa non può limitarsi a essere un semplice utilizzatore della tecnologia. Deve ambire a un ruolo attivo nella sua produzione. Una presenza significativa dell'Europa in questo settore - oggi dominato da pochi giganti tecnologici globali - accrescerebbe la concorrenza e determinerebbe benefici che oltrepassano la dimensione produttiva e riguardano i diritti essenziali dei cittadini, quali la tutela dei dati personali e il pluralismo nel settore dell'informazione.

Rafforzare l'Europa - e con essa l'Italia - non è solo una necessità economica, ma anche il modo per affermare la nostra sovranità strategica e i nostri valori fondamentali. Per superare le sue debolezze e tenere il passo con il progresso a livello mondiale, l'Unione europea dovrà avviare riforme profonde ed effettuare investimenti ingenti nei prossimi anni. Tra le riforme, ho già sottolineato l'importanza di creare una capacità fiscale comune, senza

la quale l'attuale governance europea - caratterizzata da una politica monetaria unica e da politiche di bilancio frammentate a livello nazionale - rimane squilibrata. L'idea che la Uem (Unione economica monetaria) possa funzionare efficacemente senza una capacità fiscale centralizzata è semplicemente un'illusione, e va superata. Una politica fiscale comune correggerebbe questo squilibrio e rafforzerebbe la coesione tra paesi membri, facilitando la realizzazione di investimenti strategici su larga scala.

Tra le altre riforme necessarie per la competitività dell'economia europea mi limito a ricordare l'allargamento del mercato unico ai settori oggi esclusi, come le telecomunicazioni e l'energia, al fine di stimolare concorrenza ed efficienza; la realizzazione di un ambiente normativo favorevole all'attività imprenditoriale, che possa attrarre investimenti privati e incentivare l'innovazione; il potenziamento dei legami tra il mondo accademico e il sistema produttivo, al fine di trasformare i risultati della ricerca in prodotti e servizi competitivi sul mercato globale. Anche sul fronte dei mercati finanziari, nel quale l'integrazione è molto avanzata, da anni mancano progressi significativi verso il completamento dell'Unione bancaria e la realizzazione di un mercato unico dei capitali.

Quanto agli investimenti, i leader europei hanno già individuato i settori chiave su cui concentrare l'impegno: la doppia transizione - ambientale e digitale - e comparti strategici come l'alimentare, l'energia, la sanità e la difesa, nei quali è necessario ridurre la dipendenza dall'estero. Investimenti in questi settori saranno efficaci se realizzati a livello europeo, con fondi sia pubblici sia privati. La spesa richiesta è talmente ingente - dell'ordine di centinaia di miliardi all'anno per molti anni - che è irrealistico pensare che le sole finanze pubbliche o i singoli paesi possano sostenerla da soli. Molte delle attività menzionate hanno la natura di beni pubblici sovranazionali e richiedono pertanto un approccio coordinato a livello europeo. Ciò consentirebbe inoltre di beneficiare di economie di scala e di aumentare l'efficacia degli interventi.

* Estratto dall'intervento tenuto dal governatore della Banca d'Italia, il 20 agosto 2024 al Rimini Meeting

Editoriale / Se non ora, quando?

segue da pagina 1

Per esempio puntando per il 2025 su listini dinamici, con accordo tra le parti di sedersi a metà anno ad un tavolo e dati alla mano conguagliare sulla base dell'andamento delle materie prime, dei noli marittimi o dell'energia. Se non ora quando?

*** **

Dalla lettura dell'Osservatorio annuale su entrate e spesa pubblica, redatto da Itinerari previdenziali e Con-

federazione dei dirigenti e delle alte professionalità, scopriamo che 6,4 milioni di italiani, con redditi oltre i 35mila euro, pari al 15% dei contribuenti, versano il 63,4% dell'Irpef. In pratica tengono in piedi un paese dove 26,3 milioni di persone (il 45% degli abitanti) non ha ufficialmente alcun reddito.

Per gli autori dell'Osservatorio siamo di fronte a un fenomeno di "evasione di massa, incentivata dallo Stato con assenza di controlli e flat tax". In Italia economia sommersa

e attività illegali, secondo Istat, generano un valore aggiunto che sfiora i 202 miliardi di euro.

Cambiano le cifre, ma la diagnosi è sempre la stessa da anni. In attesa di una rigorosa cura, che per altro darebbe un contributo rilevante al corretto esplicarsi della concorrenza nel nostro Paese. Chi evade le tasse dispone evidentemente di risorse supplementari rispetto a chi si comporta correttamente e quindi può destinarle ad investimenti per rafforzare la sua posizione di mercato.

LA PAROLA AI MANAGER

«Nuovi strumenti e strategie. Ma attenzione: sono sempre i contenuti a fare la differenza»



Le audience si frammentano. Tutti comunicano, tutto comunica e il rumore di fondo si moltiplica. Catturare l'attenzione, stabilire connessioni emotive con gli stakeholder diventa sempre più difficile, ma indispensabile nel mercato moderno. All'azienda è chiesto di diventare un brand editor, che crea contenuti, organizza eventi, gestisce siti, profili social, blog, influencer e creator. Trasparenza, coerenza e capacità di coinvolgimento sono fondamentali per dialogare con i consumatori, alimentare la reputazione e il potenziale competitivo della propria azienda. Ecco le riflessioni dei manager di alcune importanti realtà industriali del largo consumo

pagine a cura di **Alessio Mainardi**

FERRERO ITALIA

«Stimoliamo immaginazione e connessioni»



MARCO BRAMBILLA,
Corporate communication & pr manager

La comunicazione d'impresa è chiamata ad affrontare una sfida quasi esistenziale che, quota parte, contribuirà a determinare il futuro delle nostre organizzazioni. Riconsiderare il sistema di relazioni con gli stakeholders, su cui oggi basiamo l'interpretazione del ruolo di comunicatore, siano interni o esterni all'organizzazione, mediatici o istituzionali, analogici o digitali, sarà parte integrante della sfida.

Che il contesto attuale non possa che essere transitorio è nella natura dell'evoluzione umana e tecnologica, per quanto rapidamente esse si manifestino. Tuttavia, l'obsolescenza tecnologica del sistema, che oggi crediamo essere già avanzato, e la sua contestuale capacità di innovazione, è drammaticamente destinata a (con)fondersi con l'impossibilità umana di rinnovarsi con altrettanta celerità, generando nel prossimo futuro più domande che risposte sul reale contributo di alcune categorie professionali, tra le quali anche quelle dei comunicatori e di tutto il sistema informativo.

Che quanto abbiamo imparato a comprendere negli ultimi vent'anni sarà destinato ad essere stravolto nella prossima decade è un'evidenza ineluttabile. La vera sfida sarà come approcceremo questo cambiamento: scegliere la via più breve, tanto semplice quanto pericolosa, di affidarsi totalmente alla tecnologia, con il rischio di un impoverimento sociale, culturale e creativo oppure affrontarlo in modalità "blue ocean" costruendo sulle competenze umane, quali intelligenza e creatività emotiva e, soprattutto, capacità di costruire relazioni di valore. Valore, della comunicazione e del comunicatore, che difficilmente risiederà unicamente nell'assodato saper generare contenuti, men che meno nella capacità di elaborare o interpretare i dati, ma piuttosto nel saperli trasferire in una dimensione comprensibile, stimolando curiosità, immaginazione e connessione emotiva tra i nostri stakeholders e le nostre organizzazioni, sulla base però di elementi razionali. Un processo che si nutre delle complessità generate dalle relazioni sociali, qualunque sia l'agorà in cui esse si manifesteranno. Costruire sull'immagine nitida, più che sulle sfumature, sarà la vera sfida, anche e soprattutto per le tematiche che oggi guidano le nostre agende, comunicative e relazionali, affrontate spesso con l'intento di generare (pseudo)differenziazione. Tra queste spiccano gli attributi di immagine collegati ai temi di sostenibilità, in tutte le sue forme. In questo contesto, la dimensione pre-competitiva, in cui il ruolo della concertazione associativa diventerà sempre più determinan-

te, troverà probabilmente nuova linfa. Non per scelta, ma per necessità, frutto della messa a regime di normative di riferimento (per esempio quella sui green claims...), in un contesto oggi eccessivamente deregolamentato. È un cambiamento già in corso, che dovrà consolidarsi ulteriormente. Sarà una sfida di lungo, in cui il beneficio individuale di breve troverà probabilmente meno spazio, perché già consolidato nelle aspettative dei nostri stakeholders. Costruire relazioni tra settori complementari, come produttori-trasformatori-distributori o comunicatori-sistema informativo o impresa-società civile-collettività, in un ambiente comune di costruzione di valore, basato sulla condivisione di competenze intersettoriali, guiderà, e in parte guarirà, dalla corsa indiscriminata ad una distintività, di fatto uniformata, che troppo spesso ha contribuito a depauperare valore e fiducia nei nostri settori, più di quanto sia stata in grado di creare valore o maggior consapevolezza nei e per i cittadini. In questo contesto avremo un'unica grande certezza: la centralità del sistema informativo di qualità, qualunque siano, o saranno, i mezzi attraverso cui fruirne.

HENKEL ITALIA

«Aziende sempre più credibili e verificabili»



GIUSTI VIANI,
Head of corporate communication

Penso alla comunicazione d'impresa come ad un atleta che si è un po' rilassato e, così facendo, ha perso di vista l'obiettivo e quella capacità di fare la differenza che prima lo distingueva e lo faceva salire sul podio. Oggi tutti comunicano, tutto comunica. Ma molto è destinato a perdersi come rumore di fondo, voce banale in un mondo in cui i valori e il purpose delle aziende spesso si confondono tanto si assomigliano, e lo storytelling di marchi e prodotti è sempre più simile alle risposte che ChatGPT dà ad una domanda ben impostata. Se è vero che il cuore della comunicazione deve battere all'unisono con la crescita dell'impresa e la salvaguardia della reputazione, la vera sfida è: come emergere nel grande chiasso comunicativo in cui siamo immersi? Tornando al nostro atleta che vuole prepararsi per la maratona - competizione di gambe, ma soprattutto di testa - mi vengono in mente tre parole.

La prima è valore: la comunicazione ha senso solo se riesce a incidere sulla vita dell'impresa, sul suo modo di presentarsi e rappresentarsi ai suoi interlocutori, sulle relazioni che forma intorno a sé. L'obiettivo deve essere la creazione di valore tangibile e misurabile per l'azienda, le sue persone, le comunità. Questo valore deve trasformare anche il dialogo con i media e i giornalisti, da non vedere più come amplifica-

tori di fatti e iniziative, ma partner con cui contribuire in modo sensato al dibattito pubblico. Non solo fact checker che smascherano le fake news, ma alleati preziosi per separare l'inutile dall'utile, il superfluo da ciò che può cambiare il corso delle cose.

La seconda parola è coinvolgimento. I social media hanno abbattuto definitivamente le barriere tra interno ed esterno, dando alle persone il potere di trasformare ciò che fino a poco tempo fa viveva dentro le mura dell'azienda in un reel, una storia, un post condiviso, visto e giudicato da tutti. Questo è un rischio? Per certi versi sì, ma allo stesso tempo, è una ricchezza da proteggere e incoraggiare garantendo un unico flusso di informazioni rilevante e distintivo per chi ci ascolta, dentro o fuori l'azienda, così da consentire ai colleghi di essere i primi orgogliosi ambasciatori della condotta sostenibile dell'impresa.

Infine, la sostenibilità. Non comunicare la sostenibilità, cosa certamente importante, piuttosto essere sostenibili nel modo di comunicare. Uno scioglilingua che dobbiamo vedere come la stella polare della comunicazione d'impresa: essere autentici e verificabili, sempre.

UNILEVER ITALIA

«Ascolto e analisi dei dati sono fondamentali»



VALENTINA SERIO,
Head of communication & corporate affairs

La comunicazione d'impresa è stata protagonista di un'interessante metamorfosi nell'ultimo decennio. È diventata sempre più multidirezionale, multicanale e multicompetenze per poter far fronte alla frammentazione delle audience. Così oggi creare uno storytelling aziendale per catturare l'attenzione dei media non è più sufficiente: è necessario dare vita a molteplici narrazioni iper-personalizzate per attivare e alimentare un dialogo continuo con una moltitudine di stakeholder. Dunque una comunicazione efficace - per costruire relazioni autentiche e durature con i pubblici - non può prescindere dall'ascolto e dall'analisi dei dati. Si tratta di un mosaico estremamente complesso: l'immagine dell'azienda deve emergere dal rumore di fondo e dal sovraccarico informati-



vo dominante, guadagnare attenzione e fiducia tra fake news, clima sociale polarizzato, rischio di entrare nel mirino di haters organizzati.

Questa trasformazione ha impattato anche la relazione tra le aziende e i media - che oggi sono sempre più dei brand creatori di contenuti e organizzatori di eventi - produttori di podcast e autori di blog. Assistiamo, dunque, a una relazione tra brand che sempre più spesso parlano la stessa lingua: da una parte il brand azienda, dall'altra il brand media. Così, le aziende non misurano più i media solo in base al numero di lettori o spettatori, ma anche alla possibilità di sviluppare insieme a quel media un messaggio credibile e autentico per raggiungere uno specifico pubblico di interesse.

Dall'altra parte ci si è dovuti attrezzare per costruire e curare la propria presenza anche sui canali social poiché, soprattutto alcune generazioni e alcune tipologie di target, si informano qui, senza muoversi dal proprio feed. Sugli stessi social gli utenti/consumatori interagiscono direttamente con il brand azienda e con il brand media, commentano le news, recensiscono prodotti e servizi, seguono influencer e content creator e diventano loro stessi dei creator. Qui entra in gioco la capacità dell'azienda di integrare i social in una comunicazione

L'ORÉAL ITALIA

«Creiamo legami forti con i nostri interlocutori»



FILIPPO DE CATERINA,
Direttore corporate affairs & engagement

Noi comunicatori siamo coinvolti in un processo evolutivo in cui tutti devono fare la propria parte. Non siamo più nell'epoca in cui i media, soprattutto i quotidiani, godevano di piena fiducia da parte dei loro lettori, ma anzi con l'ascesa dei social, stiamo assistendo a un fenomeno che potrebbe essere considerato paradossale. Da qualche anno l'Edelman trust barometer sta attestando che le persone hanno più fiducia nelle aziende che nel Governo e nei media. Sono considerate fonti di notizie. Questa attestazione di fiducia si traduce in un aumento delle aspettative nei confronti di aziende e dei loro leader, chiamati ad affrontare un cambiamento importante.

Se le opportunità sono straordinarie, perché non siamo mai stati tanto vicini al consumatore, altrettanto evidenti risultano le

zione. La nostra strategia di storytelling passa attraverso un processo di "eventificazione" e di creazione di contenuti partecipati. Ecco, quindi, che nascono eventi come *L'Oréal for the future day*, *For women in science* e *Beauty tech day*. Questi appuntamenti sono dei veri e propri hub informativi che si collegano alle nostre campagne e ci permettono di stringere alleanze con influencer, talent, esperti e istituzioni. Creiamo connessioni forti con i nostri social e i partner editoriali. In questo modo ci assumiamo il compito di comunicare direttamente e in modo trasparente, come vere e proprie aziende editoriali multiplatforma.

LAVAZZA GROUP

«Uno strumento potente: il brand journalism»



ALESSANDRA BIANCO,
Corporate communication director

Ci troviamo di fronte a un ecosistema della comunicazione in continua evoluzione, un panorama complesso dove trasparenza, coerenza e capacità di coinvolgimento sono i pilastri per costruire una reputazione solida e positiva. In Lavazza Group ne siamo consapevoli e, per questo, abbracciamo il cambiamento, sperimentando nuovi strumenti e strategie per costruire relazioni solide e durature con i nostri stakeholder.

L'avvento dei social media e delle piattaforme digitali ha rivoluzionato il modo in cui le aziende comunicano. Oggi, più che mai, è fondamentale costruire un dialogo costante e bidirezionale con gli interlocutori. Questo ci permette non solo di raccogliere elementi strategici per indirizzare le scelte aziendali, ma anche di creare un terreno fertile per la gestione della reputazione.

Anche le relazioni con i media tradizionali si sono trasformate. I giornalisti, pur mantenendo il loro ruolo chiave come voce autorevole a supporto della narrazione, si affidano sempre più ai canali digitali per informarsi e diffondere le notizie. Per questo, abbiamo adottato da anni un approccio integrato, creando contenuti di qualità capaci di catturare l'attenzione sia dei media che del pubblico. In questo contesto, l'advocacy di chi guida e incarna i valori dell'azienda e gli owned media assumono un ruolo di primo piano. Il management, i nostri dipendenti, gli stakeholder che hanno avuto occasione di lavorare al nostro fianco sono i migliori ambasciatori del nostro Gruppo, contribuendo a diffondere un'immagine positiva dell'azienda. Allo stesso tempo, la creazione di contenuti originali e di valore sui nostri canali (il sito, la newsletter, i social media corporate) ci permette di raggiungere un pubblico più ampio e di costruire una relazione diretta.

Il brand journalism, gestito con visione ed equilibrio, diventa uno strumento potente per raccontare le nostre storie in modo coinvolgente e autentico. Non si tratta solo di comunicare dati finanziari, ma di condividere valori, esperienze e progetti che mettano in luce l'impegno sociale e ambientale, il volto umano che da sempre ci contraddistingue.

La comunicazione della sostenibilità, in particolare, richiede un approccio nuovo. Per Lavazza Group il racconto non può prescindere da un agire concreto e trasparente si parla quindi di storydoing: ovvero la capacità di tradurre in parole azioni concrete, che sono la chiave per costruire un rapporto di fiducia con il pubblico.

Nel nostro Gruppo crediamo fermamente nell'importanza di un approccio etico e responsabile nella gestione della comunicazione, basato sulla trasparenza, sulla coerenza e sul rispetto per il nostro pubblico. Un vero e proprio patto di credibilità che si traduce in un impegno costante nel costruire un dialogo aperto e sincero.

HEINEKEN ITALIA

«Evolviamo smarcandoci da vecchi cliché»



ALFREDO PRATOLONGO,
Corporate affairs director

Negli ultimi dieci anni la comunicazione d'impresa è cambiata radicalmente e sta continuando ad evolversi, smarcandosi da vecchi cliché, integrandosi e diventando funzionale al business dell'azienda; gli obiettivi non sono più prevalentemente reputazione e immagine, ma soprattutto crescita e trasformazione. La comunicazione di marca e le Corporate pr si sono evolute sfruttando il ruolo prevalente dei social media e adeguandosi al cambiamento dei media classici... In un mercato media polarizzato, da un lato troviamo i grandi budget, che consentono operazioni che superano di molto la massa critica minima di visibilità, al di sotto della quale comunicare è poco efficace e molto faticoso. Dall'altro ci sono i piccoli budget, che richiedono contenuti di spessore e alta creatività che, quando combinati, generano cocktail di valore, verticali, che diversamente dai primi si focalizzano su audience ristrette generando operazioni di comunicazione ad alto rendimento. In mezzo, in sintesi, è meglio non stare.

La sostenibilità, da oggetto e puro contenuto da comunicare, è diventata una responsabilità di business per la funzione corporate affairs; le azioni di lobby sono più efficaci quando vengono attivate come manifestazione pubblica e trasparente di interessi, integrata nel sistema di comunicazione, con campagne di advocacy rilevanti per gli stakeholder dentro e fuori dall'azienda. La comunicazione interna, che spesso è stata trattata in modo marginale rispetto alle altre discipline corporate communication, oggi è un asset strategico per top management e comunicatori d'impresa, leva indispensabile nei processi di trasformazione, per generare engagement e allineamento intorno ad obiettivi, strategia e valori.

La comunicazione sta viaggiando veloce, a cavallo di confini aziendali poco definiti e molto permeabili, filtrati prevalentemente dalle policy, dal buon senso e dall'attaccamento all'azienda. Questo rende più che mai chiave la coerenza fra comunicazione interna ed esterna, premia la trasparenza, ma ha anche moltiplicato il lavoro e la velocità richiesti per coordinare processi. Il work life balance del personale è collegato alla strategia del management ed è oggetto di discussione, l'astina della soddisfazione desiderata delle persone si muove perché il processo di cambiamento è diventato permanente; quindi allineare continuamente le aspettative a tutti i livelli dell'organizzazione è chiave. La comunicazione e la reputazione esterna dell'azienda, in questo contesto evoluto, diventano quindi funzionali e una sorta di derivata della comunicazione interna, dove tutto inizia. L'engagement influenza i comportamenti, impatta sulle scelte individuali e collettive e quindi sulla capacità dell'organizzazione di mettere a terra la strategia. E vincere.

P&G ITALY

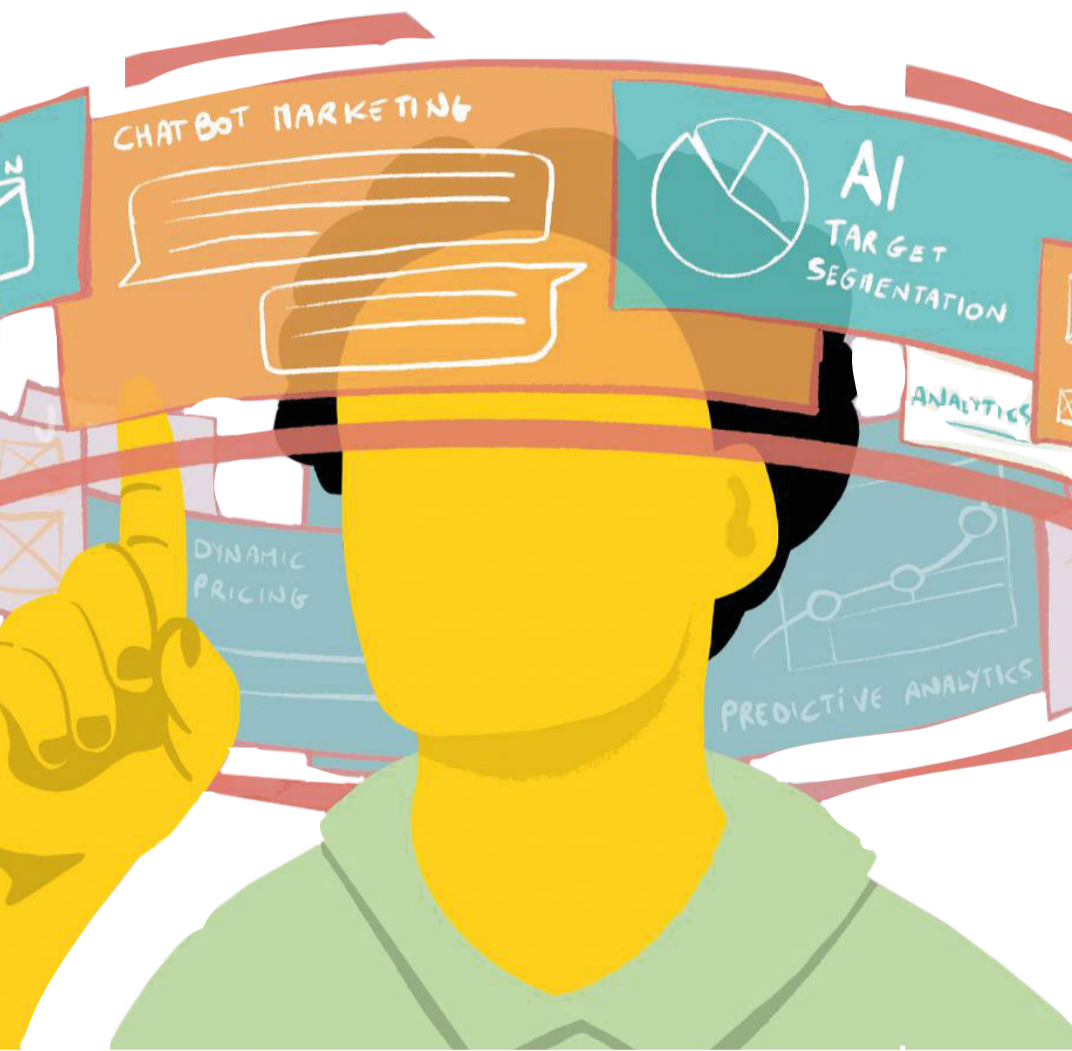
«Fondamentale monitorare i risultati»



RICCARDO CALVI,
Senior director company communications

La comunicazione d'impresa è un elemento fondamentale per il successo e la reputazione delle aziende. Negli ultimi anni, il panorama è stato profondamente influenzato dalle nuove tecnologie e dai cambiamenti sociali. Questa evoluzione ha portato sia criticità da affrontare che opportunità da cogliere.

segue a pagina 6



multi-canale, cambiando il tono di voce, ma restando coerenti e fedeli alla propria identità. Non si tratta solo di gestire i canali aziendali, ma la conversazione che viaggia sui social su tutte le tematiche di potenziale interesse.

Il panorama dei social e, più in generale, dei tanti strumenti e luoghi digitali a nostra disposizione, grazie alla segmentazione dei pubblici, alla personalizzazione del messaggio e alla velocità, permette quindi di aumentare l'engagement, di ottenere risposte e riscontri immediati quasi live e, talvolta, di perfezionare o modificare la comunicazione stessa. Tutto ciò porta con sé ovviamente grandi opportunità, come una maggiore facilità di creare legami emotivi forti con i propri consumatori, ma anche difficoltà nel promuovere messaggi più complessi o maggiori rischi di essere coinvolti in polemiche e attacchi legati ad avvenimenti esterni all'azienda.

Diversi media si integrano, si influenzano e si alimentano a vicenda ed è cruciale avere una visione e una gestione strategica della comunicazione. E ragionare in ottica sistemica per proteggere e rafforzare la reputazione di un'azienda e garantire il benessere del business.

responsabilità che derivano da questa fiducia, perché le persone si aspettano da noi molto di più dei prodotti. In un mondo complesso come il nostro le aziende diventano identitarie. Hanno valori forti, progetti sociali e sogni. Cercano l'adesione su sense of purpose sempre più definiti e chiari. Per questo in L'Oréal stiamo lavorando moltissimo sul ruolo sociale dell'azienda, perché siamo consapevoli che la nostra posizione di leader nel mondo del beauty comporta grandi responsabilità.

I valori del Gruppo sono condensati nel nostro sense of purpose, che da due anni stiamo presentando in una campagna globale. È la prima volta che investiamo in una comunicazione corporate totalmente concentrata sui valori. Una campagna che abbiamo lanciato sui media tradizionali, sul digitale, sui social network e, in una logica di advocacy, sono anche gli stessi collaboratori, a partire dai general manager a farsi portavoce come ambasciatori dei valori dell'azienda. Abbiamo identificato alcuni assi di comunicazione che fanno parte del nostro Dna e che vogliamo rappresentare. I principali sono pianeta, persone e innova-



segue da pagina 5

Da un'era in cui le informazioni fluivano principalmente attraverso i media tradizionali come la stampa, la radio e la televisione, siamo passati a un panorama comunicativo caratterizzato da molteplici canali e piattaforme come blog, podcast, i canali digitali e i social media, che richiedono innanzitutto una conoscenza del mezzo e di come funziona e poi una gestione consapevole nel momento in cui si decide di essere presenti con un profilo, tanto corporate quanto individuale.

La gestione della reputazione online è diventata una sfida cruciale. Le opinioni delle persone possono diffondersi rapidamente sui social media, influenzando l'immagine dell'azienda. È quindi fondamentale monitorare costantemente la presenza online e rispondere prontamente a eventuali critiche o problemi. Ma le aziende possono anche utilizzare i social media per creare un dialogo diretto con i clienti, raccogliere feedback, diffondere contenuti di valore e costruire una community attiva attorno al marchio. Inoltre, le nuove piattaforme digitali offrono la possibilità di raggiungere un pubblico più ampio e targettizzato.

Anche le relazioni con i media tradizionali sono cambiate significativamente. Pensiamo alla ricerca della notizia. Oggi i giornalisti hanno la possibilità di cercare spunti e storie ovunque. Le aziende devono quindi adattarsi a questo cambiamento, raggiungendo vari canali con contenuti di qualità e creando, aspetto fondamentale che resta invariato rispetto al passato, relazioni solide e di fiducia con i giornalisti. Inoltre, la collaborazione con influencer e blogger è diventata una strategia efficace per amplificare il messaggio dell'azienda e raggiungere un pubblico più vasto.

I social media e le piattaforme digitali sono diventati strumenti indispensabili per la comunicazione d'impresa. Consentono alle aziende di interagire direttamente con il pubblico, promuovere prodotti e servizi, creare contenuti coinvolgenti e misurare l'efficacia delle proprie strategie comunicative. Tuttavia, è fondamentale pianificare attentamente le attività sui social media, definire una strategia coerente e autentica, e monitorare costantemente i risultati per apportare eventuali miglioramenti. La comunicazione d'impresa rappresenta l'essenza dell'azienda stessa. Per questo motivo è necessario comunicare sempre in modo trasparente e autentico.

Particolare rilevanza rivestono poi le tematiche relative alla sostenibilità. Comunicare in modo corretto la sostenibilità ambientale e sociale è molto importante per promuovere un cambiamento positivo nella società. Una comunicazione accurata, con informazioni precise e verificabili consente di sensibilizzare il pubblico sulle tematiche più rilevanti creando consapevolezza, coinvolgimento e stimolando azioni concrete.

La comunicazione d'impresa è dunque in continua evoluzione e presenta sfide e opportunità uniche che, se affrontate in modo adeguato, possono portare a un'azione efficace e di successo. Le aziende devono sapersi adeguare a un panorama comunicativo sempre più complesso, utilizzando tanto i media tradizionali quanto le nuove piattaforme digitali per raggiungere i propri stakeholder con informazioni puntuali e precise.



EVIDENZE DAL 19° RAPPORTO CENSIS

Gli italiani e i media

Un terzo segue la tv mobile. Quasi perfetta la sovrapposizione tra utenti di social network e utilizzatori di smartphone. A Whatsapp e Youtube la leadership tra le piattaforme online. Costante il declino della carta stampata. Pareri discordanti sull'intelligenza artificiale



Il boom della tv mobile. Nel 2023 a guardare la tv è complessivamente il 95,9% degli italiani (+0,8%). La percentuale dell'utenza è la somma di più componenti: la stabilità del numero di telespettatori della tv tradizionale (il digitale terrestre: +0,9% rispetto al 2022), una lieve crescita della tv satellitare (+2,1%), il continuo rialzo della tv via internet (web tv e smart tv passano al 56,1% di utenza, ovvero oltre la metà della popolazione, con un +3,3% in un anno) e il boom della mobile tv, che è passata dall'1% di spettatori nel 2007 al 33,6% di oggi (più di un terzo degli italiani).



La radio sempre ibrida. Continua a rivelarsi all'avanguardia all'interno dei processi di ibridazione del sistema dei media. Complessivamente, i radioascoltatori sono il 78,9% degli italiani, con una lieve flessione da un anno all'altro (-1,1%). Ma se la radio ascoltata in casa attraverso l'apparecchio tradizionale subisce un piccolo calo passando al 45,6% di utenza (-2,4% rispetto al 2022), l'autoradio si attesta al 69,1%, confermandosi su livelli pre-pandemici. Per quanto concerne l'ascolto delle trasmissioni radiofoniche via internet con il pc (18,2% degli utenti) e con lo smartphone (24,1%), si registra una crescita importante nel lungo periodo (rispet-

tivamente +10,6% e +20,5% dal 2007 ad oggi), ma un calo nel breve (rispettivamente -2,2% e -5,0% tra il 2022 e il 2023).



Si consolidano internet, smartphone e social network. Tra il 2022 e il 2023 si registra un consolidamento dell'impiego di internet da parte degli italiani (l'89,1% di utenza, con una differenza positiva di 1,1 punti percentuali), e si evidenzia una sovrapposizione quasi perfetta con quanti utilizzano gli smartphone (l'88,2%) e molto prossima a quanti sono gli utilizzatori di social network (82%).



La carta stampata in crisi perenne. Per i media a stampa si accentua ulteriormente la crisi, a cominciare dai quotidiani cartacei venduti in edicola, che nel 2007 erano letti dal 67% degli italiani, ridotti al 22% nel 2023 (con una differenza pari a -3,4% in un anno e a -45% in quindici anni). Si registra ancora una limatura dei lettori dei settimanali (-1,7%) e dei mensili (-2,8%). Anche gli utenti dei quotidiani online diminuiscono al 30,5% degli italiani (-2,5% in un anno), mentre sono stabili quanti utilizzano i siti web d'informazione (il 58,1% come già nel 2022, ma cresciuti del 21,6% dal 2011).



Giovani: dominano YouTube e Instagram. Tra i giovani (14-29 anni) si registra un consolidamento nell'impiego delle piattaforme online. Il 93% utilizza WhatsApp, il 79,3% YouTube, il 72,9% Instagram, il 56,5% TikTok. In lieve flessione tra gli under 30, oltre a Facebook (passato dal 51,4% del 2022 al 50,3%), anche Spotify (dal 51,8% al 49,6%) e Twitter (dal 20,1% al 17,2%). Colpisce la discesa di due piattaforme partite bene ma che nel tempo hanno arrestato la loro corsa: Telegram (passato dal 37,2% del 2022 al 26,3%) e Snapchat (dal 23,3% all'11,4%).



Intelligenza artificiale: l'incertezza sul futuro. Dell'Intelligenza artificiale si parla molto, non tanto per i suoi impieghi, quanto per gli effetti che potrà avere nel futuro. Infatti, il 74% degli italiani ritiene che i suoi sviluppi siano al momento imprevedibili. In percentuali pressoché analoghe vengono espressi giudizi sia ottimistici che pessimistici sugli effetti che l'Intelligenza artificiale potrà produrre. Tra gli ottimisti, il 73,2% pensa che le macchine non potranno mai sviluppare una vera forma di intelligenza come gli umani, tra i pessimisti si colloca il 63,9% che teme che sarà la fine dell'empatia umana.



VECCHIE ABITUDINI

Nell'immagine: una famiglia, negli Anni Sessanta, segue nel soggiorno di casa i programmi Rai. Oggi un terzo degli italiani utilizza la mobile tv, passata dall'1% di spettatori del 2007 al 33,6% del 2023

Allarmisti anche quanti credono che aumenteranno le notizie non verificabili, di conseguenza non sapremo più distinguere il vero dal falso, con grandi rischi per le democrazie (68,3%) e quanti pensano che sarà la fine della privacy dei cittadini perché saremo tutti controllati dagli algoritmi (66,3%).



L'importanza delle parole. L'attenzione al modo in cui deve essere usato il linguaggio per evitare di creare disagio alle persone ha portato alla nascita del political

ly correct. Il 76,9% della popolazione è favorevole a una regolamentazione del linguaggio dei media quando si parla dell'aspetto fisico delle persone, il 74% nel caso di differenze religiose e di genere, il 73,7% quando si tratta di orientamento sessuale, il 72,6% se è coinvolta l'identità di genere, il 72,5% in rapporto alle differenze etniche e culturali. Inoltre, per il 75,8% della popolazione i media non dovrebbero mai usare espressioni che da alcune categorie di persone possono essere ritenute offensive o discriminatorie. Ben diversa la situazione quando si esce dal mondo dei media e si passa alla vita quotidiana: il 69,3% degli italiani risulta infastidito dal fatto che ci sia sempre qualcuno che si offende se si pronuncia qualche frase ritenuta inopportuna.

CONVERSAZIONE CON ANNAMARIA TESTA

«L'azienda vincente condivide pensieri di valore»

L'interesse degli addetti ai lavori è puntato sulle opportunità offerte dall'intelligenza artificiale. Che da sola non basta a risolvere le tante complessità da affrontare. Abbiamo raccolto il punto di vista di un'esperta. E alcuni suoi suggerimenti per coltivare le potenzialità narrative delle imprese

«Credo che l'intelligenza artificiale sia uno strumento formidabile, ma sono altrettanto convinta che da sola non basti per risolvere le tante complessità che deve affrontare chi fa comunicazione d'impresa». La conversazione con Annamaria Testa inizia da un tema al centro dell'attenzione in tutte le aziende, dove l'evoluzione dell'Intelligenza Artificiale e dei suoi innumerevoli "talenti" è seguita con crescente interesse. Non potrebbe essere diversamente: esperta di comunicazione e creatività, scrittrice, saggista, docente universitaria Testa è tra i più stimati osservatori - anche critici, come vedremo - delle dinamiche che investono il mondo della comunicazione.

Nella sua carriera ha progettato centinaia di campagne pubblicitarie per aziende di tutti i settori. Ha lavorato per la televisione (sua l'idea di introdurre nelle scenografie la parola scritta), riprogettato e reso leggibili le bollette dei giganti dell'energia e della telefonia, inventato nomi di aziende e prodotti. Se andate sul suo blog "Nuovo e utile", troverete più di settecento articoli che trattano in chiave teorica o pratica di creatività e comunicazione. Quattro, particolarmente approfonditi, sono dedicati proprio all'Intelligenza Artificiale. Meritano una lettura.

«Non sto dicendo che una applicazione come ChatGpt scrive male», continua Testa. «Al contrario: i testi sono fluidi, corretti e documentati, allucinazioni a parte. Ma Gpt è un'enorme memoria che elabora e riassume materiali esistenti. non sa immaginare qualcosa che ancora non c'è. E guardiamo alle immagini prodotte con l'Intelligenza Artificiale: sono tutte uguali, stereotipate, e impiegano le stesse retoriche visive. Non possiamo chiedere all'intelligenza artificiale di produrre materiali originali e non dobbiamo fare l'errore di antropomorfizzarla: non ha sentimenti, non ha vissuto esperienze, non ha nemmeno un sistema sensoriale».

In fondo non ha coscienza di sé, aggiungiamo. «Esattamente. Un'azienda, però, la coscienza di sé deve assolutamente averla, perché vive di una storia, di valori, prodotti, relazioni... Per questo affidarsi acriticamente a soluzioni che scaturiscono dall'intelligenza artificiale può essere comodo ed economico ma non è necessariamente efficace, distintivo e inedito. L'Intelligenza Artificiale può sicuramente copiare o ispirarsi a un genio della pittura come Pablo Picasso, ma certo non inventa il Cubismo. Chi fa marketing e comunicazione in azienda dovrebbe ricordarsene se vuole evitare il rischio di cadere nell'omologazione e nell'indifferenziazione. Un errore che soprattutto l'industria di marca, indipendentemente dal settore in cui opera, dovrebbe assolutamente evitare».

Il suggerimento è chiaro: maneggiare con cura. Bisogna sapere che cosa si può ottenere dall'Intelligenza Artificiale e bisogna saperlo chiedere bene. Servono competenze sugli strumenti disponibili,

sulle modalità d'uso, sulle opportunità che offrono, ma vanno innestate su una solida base professionale e sulla conoscenza dei valori e della cultura dell'azienda in cui si opera. Del resto, questo è richiesto ai professionisti per effetto del costante e ampio ingresso nel mondo digitale di nuove piattaforme e strumenti.

«Avendo in tasca un telefono cellulare, stracarico di applicazioni, siamo tutti terminali ed emittenti di comunicazione ventiquattrore su ventiquattro», sottolinea Testa. «Oggi il sistema della comunicazione è pervasivo, caotico, sovraffollato. La quantità di informazione a cui siamo esposti è sovrastante e ingovernabile. Non stupiamoci se la capacità individuale di prestare attenzione è già calata ed è scarsissima. È un fenomeno preoccupante, perché l'attenzione è una delle nostre facoltà più importanti e preziose. Ci permette di capire quanto ci succede intorno, di decidere, di imparare, di ricordare... Nel momento in cui perdiamo la capacità di prestare attenzione, le nostre facoltà mentali si indeboliscono. E si rafforzano le condizioni affinché passino soprattutto i messaggi emotivamente caricati in modo negativo, fake news e discorsi d'odio compresi».

In questo scenario diventa più difficile trovare canali per indirizzare una comunicazione aziendale di valore al pubblico. Secondo alcune scuole di pensiero la chiave di volta è nella semplificazione dei messaggi, lei che ne pensa? A questa domanda Annamaria Testa sorride: «Semplificare e basta... non basta. Per catturare l'ormai scarsa attenzione servono messaggi chiari, forti, emozionanti, originali, autentici, fattuali. Se ci si limita a semplificare, la comunicazione si appiattisce, i linguaggi diventano stereotipati e tutto si allinea verso un "basso" indistinguibile e irrilevante. Non penso che le aziende vogliano una comunicazione priva di distintività. In questo modo tutti i prodotti sullo scaffale diventano uguali, fungibili. La cultura della marca, della generazione di valore, lascia spazio a quella della commodity. È del tutto illogico! Però viviamo tempi complicati: mi rendo conto che nell'impossibilità di governare la complessità molti cercano scorciatoie che poi risultano inefficaci e distruggono valore. Un esempio? Nelle aziende vedo spesso rassegne stampa cospicue in termini di uscite, ma se guardo al contenuto mi chiedo se sono riuscite realmente a comunicare i valori e la visione che sta alla base del loro rapporto particolare con i pubblici».

Accettiamo la critica. Ma come si fa ad esprimere una comunicazione

distintiva nel quadro complesso che abbiamo descritto? Testa va dritta al punto: «Per orientarci abbiamo due riferimenti strategici: la coerenza e la congruenza. Un'azienda dovrebbe essere coerente in quello che dice nel tempo, messaggio dopo messaggio, e congruente tra ciò che dice, che fa, nel modo in cui lo dice e nell'ambito in cui lo dice. Questo, dal mio punto di vista, è l'unico modo per non disperdere le risorse investite in comunicazione, e anzi per capitalizzarle. Significa seguire con coerenza il proprio percorso narrativo dal punto di vista delle parole, dei concetti chiave, delle soluzioni retoriche, della parte visiva, che è sempre più importante. Tuttavia, nelle aziende, in tutti i settori, mi pare ci sia una certa difficoltà nel mettere a fuoco contenuti, e spesso si replicano parole d'ordine generiche e astratte. Pensi al termine "sostenibilità": tutti oggi sono "irrimediabilmente" sostenibili. Lo sono nell'auto, nei viaggi, nei beni di consumo, nell'energia... Ma in che specifico modo lo sono? Quanto lo sono? Come aiutano i loro clienti a perseguire la logica della sostenibilità? Che risultati hanno raggiunto? Quanto hanno migliorato le cose? La comunicazione corporate non è la vendita dell'azienda. È l'impresa che trasmette pensieri di valore al suo pubblico. Per farlo servono persone che abbiano quella solida competenza - apprezzata in passato - che è la buona scrittura, capace di tradurre un pensiero forte in un racconto efficace. Solo così si possono sviluppare le potenzialità narrative di un'azienda, si può conquistare l'attenzione dei suoi pubblici, e si può perfino utilizzare in modo produttivo l'intelligenza artificiale».



Per saperne di più



Inquadra il QR code per leggere gli ultimi articoli sul blog di Annamaria Testa

Le performance dei diversi canali e occasioni sono differenti. I primi otto mesi del '24 registrano una leggera contrazione delle visite e un trend lievemente positivo a valore



I TREND DEL FUORI CASA

Caro prezzi e meteo instabile non favoriscono l'Away from home

di Bruna Boroni*

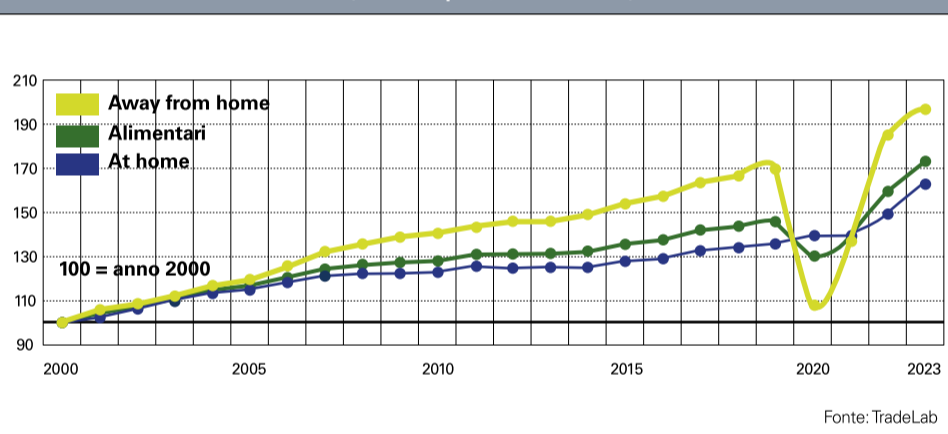
L'osservazione dei mesi gennaio-agosto 2024 - realizzata attraverso il servizio di monitoraggio continuativo del mercato dei consumi fuori casa Afh Consumer Tracking di TradeLab, che analizza mensilmente circa 6.500 interviste a consumatori italiani - conferma lo sviluppo del mercato a valore (+800 milioni di euro di consumi), ma mostra anche i segnali di un mercato che non cresce più ai ritmi del periodo pre pandemia.

La spesa complessiva generata dagli italiani nei primi 8 mesi dell'anno segna un trend positivo pari al +1,6%, anche se con tassi inferiori all'inflazione, che - nel canale Afh - resta alta rispetto all'inflazione media generale (+3,5% rispetto a +0,9%). Tuttavia il numero di visite evidenzia da marzo una moderata, ma costante, contrazione, con la sola eccezione del mese di luglio che quest'anno per la prima volta registra un numero di visite superiore al mese di agosto.

In generale il trimestre estivo (giugno-luglio-agosto) ha fatto registrare, se si escludono i consumi degli stranieri, un segno negativo e una minor presenza di turisti italiani (-2,9%). In particolare i consumi del mese di giugno sono stati penalizzati dal maltempo che ha caratterizzato il Nord Italia e dalla siccità che ha interessato il Sud del Paese, mentre il mese di agosto ha visto minori presenze turistiche perché gli italiani hanno preferito andare in vacanza a luglio per evitare il "caro prezzi" di agosto, il sovraffollamento delle località turistiche e le alte temperature.

A luglio e agosto i turisti stranieri hanno

Il mercato del fuori casa cresce più velocemente dei consumi domestici
(Trend di spesa, valori correnti)



Tra i canali rallenta tutto (tranne il Take away)

Trend 2024 vs. 2023 - visite YTD (gen-ago)	
Take Away	3,6%
Ristoranti	0,8%
Catene	-0,4%
Bar diurno	-0,8%
Bar serale	-2,9%
Food Delivery	-5,5%

Fonte: TradeLab

fatto registrate una variazione positiva delle presenze (+3,8%) che è servita per compensare la flessione della domanda interna: ma il contributo incrementale ai consumi fuori casa rispetto allo scorso anno è stato modesto (+250 milioni di euro).

Se questi sono stati i risultati a livello generale, come si sono comportate le diverse generazioni? Come hanno performato le diverse aree del paese, le occasioni di consumo e i canali e sotto canali?

Lo scorso anno la GenZ aveva evidenziato la più marcata contrazione dei consumi; quest'anno sono i Millennials che evidenziano la peggiore performance (visite -8%) confermando una maggiore difficoltà del mercato a soddisfare i bisogni dei giovani rispetto a quelli delle fasce di popolazione più mature. Dal punto di vista territoriale si rileva una migliore performance delle aree del Centro/Sud verso il Nord, in particolare il Nord-Est (-5%) che soffre per il calo del turismo interno. Con riferimento alle occasioni di consumo restano sostanzialmente stabili i momenti "core", con un ruolo più funzionale poiché direttamente collegati alle attività out-door di tutti i giorni (scuola e lavoro), mentre soffrono le pause e la notte.

L'analisi dei canali evidenzia la crescita di un canale "value for money", il take away, favorito anche dalle competizioni delle Olimpiadi e degli Europei di calcio trasmesse in TV. Leggera crescita per i ristoranti (+0,8%) che in realtà nasconde andamenti diversi per segmento: trend positivi per la ristorazione di fascia alta (+9%) e le pizzerie (+4%), in recupero rispetto alla chiusura del '23 sotto media); contrazione per i ristoranti di fascia media (-3%) e bassa (-5%), a

conferma della difficoltà di un segmento che, da un lato si rivolge ad una domanda il cui potere di acquisto è diminuito, dall'altro subisce la concorrenza delle pizzerie e della ristorazione in catena.

Il mondo dei bar, la cui rete è in continua contrazione (-3% primo semestre 2024 verso 2023), in questi mesi ha sofferto la minor frequentazione in alcune occasioni core per il canale: pausa mattina, pausa pomeriggio e aperitivo serale e la forte concorrenza che il canale subisce nei mesi estivi da format più smart come: chioschi, chiringuiti, sagre, e così via.

I primi 8 mesi dell'anno hanno visto, con sorpresa, una contrazione delle visite anche per il canale catene (-0,4%), cresciuto "a doppia cifra" (+15%) fino al 2023; a ridurre la frequenza di visita sono in particolare la GenZ e i Millennials. Per questi operatori continua la crescita della rete che conta a

fine 2024 quasi 12.500 punti di consumo, ma si rivedono le strategie di sviluppo, sia in termini di ricerca di nuove location, sia di format.

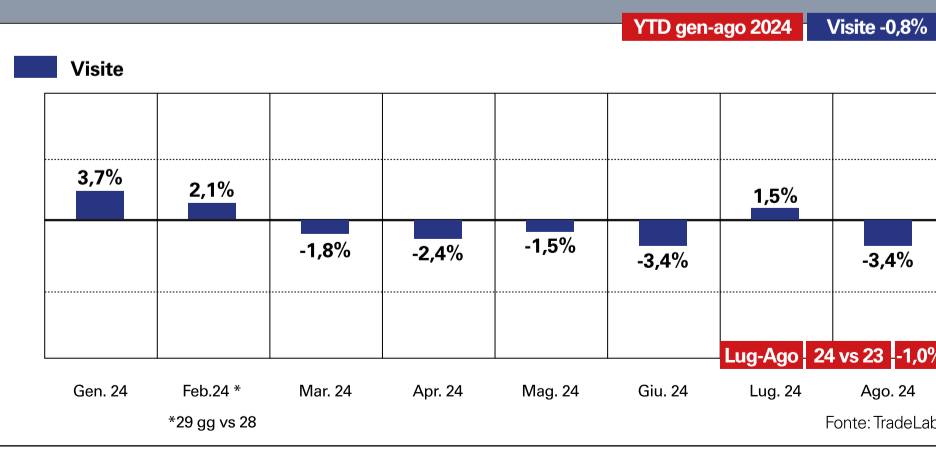
In particolare il management delle catene di ristorazione commerciale sta: a) ricercando location alternative alle big cities che si mostrano ormai "mature", in particolare nel nord Italia, dove sta crescendo la concorrenza della grande distribuzione di prossimità e la domanda è fortemente condizionata dallo smart working che, nelle big cities, coinvolge circa il 25% della popolazione attiva (oltre il doppio della media nazionale); b) valutando lo sviluppo di format "smart": con costi di gestione più contenuti, realizzabili in location più piccole e con minor esigenza di staff.

Permane, infine, la difficoltà del food delivery che registra una contrazione di visite sia nel segmento Off-line (-7%) sia nel seg-

I principali fattori che frenano i consumi fuori casa



Il trend delle visite nell'Afh nei primi otto mesi dell'anno (2024 vs 2023)



LA DOMANDA C'È. LE DIFFICOLTÀ VERRANNO DALL'OFFERTA

di Luca Pellegrini

Per il 2024 qualcuno si attendeva di più dal fuori casa, ma erano aspettative che si basavano su un trend di recupero degli anni del Covid che non poteva continuare per molto. E che non tenevano conto dell'impatto dell'inflazione che ha ridotto in modo consistente il potere di acquisto degli italiani.

Se invece si considerano entrambi questi elementi, il 2024 ci riporta su una tendenza di lungo periodo che vede il fuori casa aumentare a suo favore, in modo lento ma costante, la quota di spesa di food & beverage a scapito di quanto i consumatori acquistano nella rete di vendita e consumano a casa. Come le analisi di TradeLab sottolineano da tempo, è una tendenza strutturale che nasce anzitutto da dinamiche demografiche, famiglie sempre più piccole e aumento dell'occupazione femminile, e dalla crescita delle attività che svolgiamo fuori casa e che non comportano un'alternativa tra casa e fuori casa, ma semplicemente la necessità di consumare cibo e bevande dove siamo impegnati: anzitutto durante l'attività di lavoro, ma anche quando siamo turisti, svolgiamo attività di svago o festeggiamo qualche ricorrenza. In gran parte di queste occasioni non ci sono due alternative, consumi a casa o fuori casa, ma sola una, la seconda.

La domanda, quindi, c'è ed è vivace e oggi i problemi maggiori si cominciano a vedere invece sul fronte dell'offerta. La ristorazione è un settore che ha bisogno di molto lavoro, in gran parte pagato poco, con basse prospettive di carriera e forte stagionalità, e al quale si richiedono prestazioni faticose, spesso nelle ore che tutti vorrebbero impiegare come tempo libero. Sino ad oggi queste condizioni hanno pesato, ma trovavano un mercato del lavoro nel complesso favorevole. Un'elevata disoccupazione, in particolare giovanile, permetteva di trovare candidati per le mansioni domandate. Il turnover era fisiologicamente alto, ma le imprese del fuori casa, nel loro insieme, riuscivano a far quadrare i conti e ad offrire un livello di servizio adeguato. Le cose stanno però cambiando e la concorrenza nella ricerca di risorse umane da inserire nel settore aumenterà. Non perché ci si aspetta una crescita economica particolarmente vivace, ma semplicemente perché cominciano a farsi sentire dinamiche demografiche che influenzeranno profondamente il nostro futuro. Le



nuove coorti che si presentano sul mercato del lavoro stanno diventando via via più piccole rispetto a quelle che lo lasciano e un settore a forte impiego di giovani come il fuori casa comincia già ora a risentirne. Per i motivi appena accennati, aumenterà quindi la concorrenza di settori che offrono condizioni di lavoro e di remunerazione più competitive e si ridurrà il numero di coloro che saranno disponibili a entrare nelle imprese del fuori casa alle condizioni attuali. Che ciò stia accadendo è già palese e influenza il livello di servizio offerto: riduzione del presidio delle sale (tempi più lunghi), semplificazione dei menu (riduzione della scelta), bassa qualificazione del personale (impoverimento della relazione con il cliente) e turnover in crescita (continua necessità di formare un personale sempre meno allineato agli obiettivi del locale in cui lavora).

L'aumento del numero di insegne in catena, che per brevità possiamo far corrispondere al cosiddetto fast food, è l'effetto più evidente di questa trasformazione. Del resto, è una risposta che si basa su modelli nati in paesi che prima del nostro hanno dovuto affrontare i problemi accennati più sopra. Si semplifica e si industrializza il servizio offerto: riduzione della complessità "in cucina" grazie a un menù ridotto, concentrato su un singolo segmento; servizio al tavolo eliminato o comunque reso più semplice; interazione con la clientela minimizzata. Tutte cose che non solo riducono i costi, perché richiedono un più basso uso del fattore lavoro, ma che consentono inoltre di reggere un turnover elevato senza dover investire molte risorse in formazione. Anche se è improbabile che le insegne di questo tipo riusciranno nel mercato attuale a "scalare" rapidamente, costruendo catene come quelle che si sono diffuse in passato nel contesto anglosassone, perché oggi la richiesta di varietà è maggiore, esse costituiranno non solo una componente in crescita del fuori casa italiano, ma richiederanno agli esercizi indipendenti che vogliono difendere le loro più tradizionali modalità di offerta una risposta adeguata. Non c'è qui lo spazio per entrare nel merito di un insieme di alternative molto complesso, ma è su questo fronte che si gioca il futuro del fuori casa e della sua capacità di dare risposta a una domanda che ha ancora ampie potenzialità di crescita.

mento On-line (-3%) con ordini attraverso piattaforme.

Come chiuderà il 2024? Grazie a Forecast, un nuovo modulo di "Afh Consumer Tracking" che, attraverso algoritmi avanzati e tecniche di machine learning, prevede l'andamento futuro dei principali indicatori, stimiamo che il mercato complessivo (consumi nazionali e turisti stranieri) termini con una leggera contrazione a visite (-0,7%) e una crescita a valore (+1,6%) che porta il totale dei consumi finali a 101 miliardi di euro, con un'inflazione media del +3,5%.

Per il 2025, anno in cui a livello macroeconomico è attesa una crescita del Pil del +1,0% e dell'inflazione del +2,2%, prevediamo una crescita moderata dei consumi fuori casa, pari a valore al +2,8% e al +0,9% a visite: il mercato torna a crescere, ma a livelli inferiori rispetto al pre-pandemia. Se da un lato la domanda continua a dimostrarsi re-

siliente, dall'altro, oltre a un fattore "prezzi" vi è anche un tema di rapporto prezzi e offerta che non sempre risulta adeguato e che rischia di impattare sulla domanda del segmento di consumatori che possono sostenere budget più elevati, ma che si chiedono se ne valga la pena!

Oggi per i gestori (bar/ristoranti/catene), l'attenzione ai costi e al trade-margin è il primo tema per importanza, ma aumentare i prezzi - senza garantire un corrispondente incremento della qualità percepita - può ingenerare una "spirale negativa" di progressive rinunce a consumare fuori casa, sia da parte dei basso che degli alto spendenti.

Se è vero quindi che il canale Away from home non smette di offrire prospettive di crescita, questo è il momento di tenere ferma l'asticella della qualità, per non perdere posizioni sul mercato, a fronte di consumatori sempre più attenti, esigenti e selettivi.

*Direttore industry afh TradeLab

LE OPPORTUNITÀ PER L'INDUSTRIA NELL' AFH

Tra evoluzione della domanda e rivoluzione digitale

I giovani escono meno e dedicano più attenzione ai prodotti healthy. La tecnologia avrà un ruolo sempre più rilevante nella competizione, applicata a tutto campo nelle relazioni di filiera. Ma i piccoli player sono in ritardo...

Cresce il mercato Away from home (+800 milioni di euro da gennaio ad agosto) e con lui le opportunità per l'industria. Legate non solo all'importanza del canale, ma anche alla sua continua evoluzione. Se il 2022 e il 2023 sono stati gli anni del "rimbalzo" dei consumi dopo la fine della pandemia, il 2024 è stato l'anno in cui il mercato si è dovuto confrontare con una domanda affaticata dal consistente aumento dei prezzi e non sempre pienamente soddisfatta dell'esperienza fatta.

A dimostrarlo, la contrazione, sebbene moderata, delle visite che quest'anno ha interessato in modo trasversale tutte le occasioni di consumo, tranne la colazione, e tutti i canali, eccetto i takeaway (favoriti da maltempo e competizioni sportive trasmesse in tv). Almeno una parte della domanda oggi sceglie di consumare fuori casa solo in determinate occasioni, spesso legate ad attività svolte fuori casa, e/o a fronte di prezzi più convenienti (trading-down verso canali di consumo value-for-money).

Due riflessioni per il futuro: una è legata alla domanda e all'esigenza di indagare con maggiore profondità i bisogni e desiderata dei frequentatori del fuori casa; l'altra è legata alle nuove tecnologie, protagoniste della trasformazione produttiva e distributiva, nonché della digitalizzazione dei touch-point di consumo. La prima, determinata dalle nuove tendenze di consumo, parte dall'osservazione di TradeLab dei comportamenti dei più giovani (fra i 18 e i 34 anni), GenZ e Millennials: "i consumatori di domani" escono meno e mostrano una maggiore attenzione per i prodotti healthy e funzionali. La casa è oggi il primo luogo di incontro per le serate del week-end: i giovani tendono a riprodurre in casa le esperienze del fuori casa, il 17% afferma di fare aperitivi in casa con gli amici. Film, serie tv e Playstation i passatempi preferiti. Un giovane su quattro dichiara una riduzione di frequentazione delle occasioni serali - aperitivo, cena e dopo cena - fuori casa. I motivi? Sostanzialmente due: uscire costa troppo (47%) e uno stile di vita più

attento al benessere (35%).

A colpire sono soprattutto le motivazioni - viste sopra - legate ai cambiamenti dello stile di vita. Nei prossimi anni trade e industria dovranno soddisfare nuove esigenze di consumo? Fino a ieri, bere e mangiare fuori casa ha significato in primo luogo "gratificazione". Oggi sempre più si fa avanti il tema del "benessere": fisico e mentale. Oltre un rigido concetto di healthy. Siamo di fronte ad una ricerca di un "equilibrio", da poter vivere in mono personalizzato, a casa e fuori casa.

L'attenzione al benessere, da parte dell'intera filiera fuori casa, sarà quindi inevitabile, se si vorrà fare leva sulle nuove generazioni di consumatori. Il 39% dei giovani, under 35 anni, dichiara di aver diminuito il consumo di bevande alcoliche. Il 34% presta attenzione al contenuto calorico e il 30% preferisce prodotti, cibo e bevande, a basso contenuto di zucchero.

La seconda riflessione, legata allo sviluppo delle nuove tecnologie ed ai suoi effetti,

Il 39% dei giovani under 35 ha diminuito il consumo di bevande alcoliche. Il 34% presta attenzione al contenuto calorico

parte da analisi TradeLab effettuate intervistando gestori dei punti di consumo e grossisti. Sappiamo che le applicazioni, per esempio dell'intelligenza artificiale, al canale Afh, ricadranno su diversi ambiti. A monte a livello di relazioni di filiera, più a valle per quanto riguarda i vari processi back-end di gestione degli ordini, sell-in e dei magazzini, fino ad arrivare alla base della filiera nel rapporto con i consumatori. Oggi queste

soluzioni sono adottate, o sono comunque sui tavoli, di Big player, distributori, catene della ristorazione, grandi operatori del catering e della collettiva. Ci vorrà tempo, invece, affinché tali pratiche si consolidino nelle routine dei tantissimi piccoli player che popolano la filiera del fuori casa: 340.000 punti di consumo indipendenti, hotel a gestione familiare, piccole catene. Da una recente analisi si evidenzia che meno del 5% dei gestori crede che l'intelligenza artificiale possa aiutare il suo business. La tecnologia certamente arriverà ad interessare anche questa parte del mercato, ma i tempi saranno lunghi.

(Bruna Boroni)

Direttore responsabile: Ivo Ferrario

In redazione: Ginevra Amoruso (coordinamento), Francesca Danni
Hanno collaborato: Vittoria Belfiore, Alessandra Bianco, Bruna Boroni, Marco Brambilla, Riccardo Calvi, Laura Cavalli, Filippo De Caterina, Gaia Giussani, Massimo Maggiore, Alessio Mainardi, Fabio Panetta, Luca Pellegrini, Jessica Pini, Alfredo Pralongo, Matteo Romagnoli, Renzo Sartori, Valentina Serio, Giusi Viani
Editore: Ibc - Via Serbelloni, 5 - 20122 Milano - redazione@ibconline.it
Responsabile trattamento dati: Ibc - privacy@ibconline.it
Art e impaginazione: Katia Marassi - kkmarrassi@gmail.com - Stampa: The Factory, Via Tiburtina, 912 - 00156 Roma

LinkIbc non è tenuta alla pubblicazione di testi e immagini non richiesti. La pubblicazione non implica la condivisione dei contenuti da parte dell'editore, ma è da intendersi unicamente come un contributo di approfondimento per i lettori. Ogni numero di LinkIbc è diffuso alle oltre 35mila industrie associate a Ibc. L'Editore è a disposizione degli aventi diritto con i quali non è stato possibile comunicare, nonché per eventuali omissioni o inesattezze nella citazione delle fonti.

Chiuso in redazione il 22.11.2024



Abbiamo calcolato e compensato l'impronta di carbonio generata da produzione, stampa e distribuzione di 27mila copie, finanziando progetti certificati per la salvaguardia del clima e dell'ambiente

LUnione europea, negli ultimi anni, ha dato avvio ad una serie di riforme con l'obiettivo di raggiungere una posizione di vantaggio nell'ambito della transizione sostenibile rispetto al resto del mondo.

Con il suo impegno per la neutralità climatica da raggiungere entro il 2050, l'arrivo delle misure strutturali legate all'Industrial green deal e la presentazione della roadmap per la Sustainable finance da parte dell'Eba (European banking authority), l'Europa sta lavorando per la creazione di un sistema economico-finanziario sempre più sostenibile, volto a rendere le imprese consapevoli e responsabili del proprio impatto sul pianeta. Dopo aver presentato nelle precedenti edizioni di *Link* (numeri 1 e 2 dell'anno in corso *ndr*) le normative di riferimento e i principali ambiti di approfondimento, di seguito sono riportate le domande più frequenti e le relative risposte sulle novità riguardanti il mondo della sostenibilità a partire dall'esercizio 2024.

La redazione di *Link* ha raccolto le segnalazioni di interesse generale provenienti dai lettori e le ha trasmesse agli esperti della società di consulenza

SOSTENIBILITÀ

PwC risponde ai quesiti delle imprese

a cura di Gaia Giussani*
e Matteo Romagnoli**

1. Cosa si intende per "Esg"?

"Esg" è l'acronimo di "Environmental, social, governance", ovvero i tre macro ambiti di tematiche rilevanti per valutare la sostenibilità di un'azienda.

Il pilastro "Ambientale" riguarda gli impatti, i rischi e le opportunità che un'impresa ha in relazione all'ambiente, considerando fattori come l'uso delle risorse naturali, la gestione dei rifiuti, le politiche di riduzione delle emissioni e l'adattamento ai cambiamenti climatici.

Il pilastro "Sociale" si riferisce alle relazioni che l'azienda intrattiene con i lavoratori, i fornitori, i clienti e le comunità in cui opera. Si considerano aspetti come i diritti umani, le condizioni di lavoro, la diversità e l'inclusione, e il coinvolgimento nella comunità locale.

Infine, il pilastro di "Governance" riguarda la gestione dell'impresa, includendo la struttura del consiglio di amministrazione, le politiche retributive, l'integrità aziendale, la trasparenza fiscale e prevenzione a possibili tentativi di corruzione.

2. Qual è il riferimento normativo europeo per il reporting di sostenibilità?

La Direttiva europea che interesserà le imprese a partire dall'esercizio 2024 è la Csr (Corporate sustainability reporting

directive), che imporrà alle aziende di rendicontare informazioni relative a impatti, rischi, opportunità e obiettivi legati alle questioni ambientali, sociali e di governance. La Direttiva Csr (n. 2022/2464) è stata pubblicata il 16 dicembre 2022 sulla Gazzetta Ufficiale Ue ed è stata recepita in Italia dal Decreto legislativo 125 del 6 settembre 2024.

3. Quali sono gli standard di reporting di riferimento?

La Direttiva Csr introduce dei nuovi standard, chiamati standard Esrs (European sustainability reporting standard), che saranno utilizzati dalle imprese per rendicontare le proprie performance Esrg, sia a livello quantitativo sia qualitativo. Il primo set di Esrs è composto da 12 Standards: due trasversali (Cross cutting standards) di ambito generale e dieci Topical standards (Environmental, social, governance) suddivisi appunto per topic, ovvero per tematica: 5 ambientali, 4 sociali e 1 sulla governance.

4. Oltre alle richieste degli Standard Esrs, ci sono altre informazioni da rendicontare?

Si, oltre alle informazioni da rendicontare richieste dagli Standard Esrs, le impre-



se dovranno fornire indicazioni in merito alla Tassonomia, ossia il sistema unificato di classificazione delle attività economiche sostenibili in Europa, istituito con il Regolamento Ue 2020/852, il quale ha lo scopo di favorire gli investimenti aventi obiettivi ambientali e sociali.

La Tassonomia definisce sei obiettivi ambientali, che sono coerenti con i requisiti minimi di rendicontazione in ambito ambientale previsti dalla CsrD e di seguito riportati: mitigazione del cambiamento climatico, adattamento al cambiamento climatico, uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine, transizione verso un'economia circolare, prevenzione e controllo dell'inquinamento, protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi.

5. Quali imprese saranno obbligate a rendicontare le informazioni Esg con l'entrata in vigore della Direttiva CsrD? Anche le aziende non quotate e le Pmi sono incluse?

La Direttiva prevede le seguenti fasi di applicazione:

Dal 1° gennaio 2024 interesserà le grandi imprese che costituiscono enti di inte-

resse pubblico (es. Banche, Imprese di assicurazione, Imprese di riassicurazione), già soggette alla Direttiva NfrD (Non financial reporting directive) che alla data di chiusura del bilancio superano il numero medio di 500 dipendenti, registrano almeno 50 milioni di ricavi netti delle vendite e almeno 25 milioni di totale stato patrimoniale.

Dal 1° gennaio 2025 la direttiva riguarderà le grandi imprese che, alla data di chiusura del bilancio, supererà almeno due dei tre criteri seguenti: numero medio dei dipendenti pari almeno a 250, almeno 50 milioni di ricavi netti delle vendite e almeno 25 milioni di totale stato patrimoniale.

Dal 1° gennaio 2026 la direttiva interesserà le piccole e medie imprese quotate (pmi), gli istituti di credito di piccole dimensioni non complessi e le imprese di assicurazioni e riassicurazione dipendenti da un Gruppo che rispettano due dei tre seguenti parametri: numero medio dei dipendenti occupati durante l'esercizio non inferiore a 11 e non superiore a 250, totale dello stato patrimoniale superiore a 450 mila euro e inferiore a 25 milioni euro, ricavi netti delle vendite superiore 900 mila euro e inferiore a 50 milioni euro.

6. Le società extra-Ue rientrano nel perimetro della CsrD?

Dal 1° gennaio 2028 rientreranno nella Direttiva CsrD le società figlie e succursali di società madri extra-europee per le quali la Capogruppo ha generato negli ultimi due esercizi consecutivi, e per ciascuno degli stessi, a livello di gruppo o, se non applicabile, a livello individuale, nel territorio dell'Unione europea, ricavi netti superiori a 150 milioni di euro e un'impresa figlia soddisfa i requisiti dimensionali della CsrD e una succursale ha generato ricavi netti superiori a 40 milioni di euro nell'esercizio precedente.

7. Come e dove le imprese renderanno le proprie performance Esg?

Le imprese saranno tenute a sviluppare un documento al cui interno saranno rendicontate le performance Esg, chiamato dichiarazione sulla sostenibilità, che dovrà essere incluso in una sezione appositamente contrassegnata nella relazione sulla gestione. La relazione sulla gestione dovrà essere redatta in formato Xhtml e le informazioni contrassegnate tramite un sistema di "marcatura digitale" (tag). In ultimo, come riportato nel Decreto di recepimento della Direttiva, la dichiarazione sulla sostenibilità dovrà essere resa disponibile sul sito internet della società.

8. In cosa consiste la Doppia Rilevanza?

Il principio di Doppia Rilevanza è l'aspetto tecnico più importante della nuova Direttiva CsrD: le imprese saranno tenute a rendicontare i principali impatti legati alle attività dell'impresa e alla sua catena del valore sulla società e sull'ambiente, ovvero tutte le attività a monte (come gli impatti generati dalla catena di fornitura) e quelle a valle (come le attività di distribuzione, il fine vita dei prodotti) e infine i rischi e le opportunità dei fattori di sostenibilità che influenzano lo sviluppo e le performance aziendali.

9. Quali informazioni delle attività della catena del valore, dei miei fornitori e clienti bisogna considerare nella dichiarazione sulla sostenibilità?

Le imprese dovranno includere le informazioni sugli impatti materiali, sui rischi e sulle opportunità connesse all'intera catena del valore, quindi anche le attività a monte lungo la catena di fornitura e a valle valutando anche gli impatti generati dai prodotti e servizi venduti.

10. La dichiarazione sulla sostenibilità sarà soggetta a revisione?

Un aspetto cruciale della Direttiva CsrD è l'obbligo di sottoporre la dichiarazione sulla sostenibilità ad assurance esterna; infatti, tale rendicontazione dovrà essere attestata da un revisore legale o da una società di revisione indipendente. Il revisore della rendicontazione di sostenibilità, abilitato ai sensi del Decreto legislativo 27 gennaio 2010, esprime con la relazione le proprie conclusioni circa la conformità della suddetta rendicontazione alle norme del Decreto legislativo 125 che ne disciplina i criteri di redazione.

11. Cosa è e cosa riguarda la Direttiva Csddd - Corporate sustainability due diligence directive?

Il 24 maggio 2024 il Consiglio Ue ha approvato la Direttiva Csddd (Corporate sustainability due diligence directive): questa richiede alle Organizzazioni di svolgere attività di due diligence atte a prevenire, mitigare o ridurre al minimo gli impatti sui diritti umani e sull'ambiente che potrebbero generarsi nelle attività lungo la catena del valore.

12. Quali Organizzazioni rientrano nella Direttiva Csddd e con che tempistiche?

A partire dall'esercizio 2027, le Organizzazioni con oltre 5.000 dipendenti e 1.500 milioni di euro di fatturato. A partire dall'esercizio 2028, le Organizzazioni con più di 3.000 dipendenti e 900 milioni di euro di fatturato. A partire invece dall'esercizio 2029, tutte le altre Organizzazioni con più di 1.000 dipendenti e 450 milioni di euro di fatturato.

13. Cosa è e cosa riguarda il Cbam - Carbon border adjustment mechanism?

Per alcuni beni considerati ad alta intensità emissiva (ferro, acciaio, alluminio, cemento, energia elettrica, idrogeno, fertilizzanti) è stato istituito un meccanismo di adeguamento del carbonio alle frontiere, chiamato Cbam (Carbon border adjustment mechanism - reg. Ue 2023/956). Il Cbam è in vigore da ottobre 2023 e si rivolge alle aziende importatrici dei beni sopra citati all'interno dei confini dell'Ue. L'obiettivo del Cbam è duplice: da un lato salvaguardare la competitività delle aziende europee e dall'altro ridurre le emissioni a livello globale stimolando l'adozione di politiche climatiche. In definitiva, tutte le aziende, comprese le pmi, devono dichiarare ogni trimestre attraverso una reportistica ad hoc (Report Cbam) le emissioni dirette e indirette di Co2 contenute in ogni prodotto Cbam importato da fuori Ue nel trimestre precedente.

14. In cosa consiste il regolamento Ue legato alla deforestazione?

La Commissione europea ha varato il 31 maggio 2023 un nuovo Regolamento, ovvero il reg. Ue 995/2023, chiamato Eudr (European union deforestation regulation), che sarà applicato alle grandi imprese a partire dal 30 dicembre 2025 e dal 30 giugno 2026 per le microimprese e le piccole imprese. L'obiettivo è quello di ridurre al minimo il contributo dell'Ue alla deforestazione e alle emissioni di carbonio insieme alla perdita di biodiversità. La Eudr riguarda le materie prime aventi un maggiore impatto sulla deforestazione, come olio di palma, soia, cacao, legno, caffè, carni bovine e gomma.

15. Alla luce di tutte le novità, quali sono le priorità per un'azienda su cui attivarsi, in particolare per chi si affaccia per la prima volta a queste tematiche?

Vista la complessità del contesto in continua evoluzione, le aziende dovrebbero innanzitutto comprendere quali normative si applicano al proprio contesto e con quali tempistiche. È utile, inoltre, identificare un presidio interno per la gestione dell'ampio raggio di tematiche di sostenibilità, non per forza una figura ad hoc, in modo da comprendere quali siano le aree prioritarie, mappare le competenze e individuare eventuali necessità di supporto consulenziale.

*Partner Esg PwC Italia

**Senior Manager Esg PwC Italia



LIFEGATE | EDU

È TEMPO DI SOSTENIBILITÀ.

La sostenibilità è un elemento essenziale per la strategia dei business che guardano al futuro. Oggi, portare la sostenibilità nella tua azienda è un vantaggio competitivo.

Scopri LifeGate Edu, la piattaforma e-learning che propone corsi base e avanzati per tutti i livelli aziendali.

Scopri di più su
lifegateedu.it



Le aziende che ci hanno già scelto

NORMATIVE

Pratiche commerciali sleali: il Dlgs 198/21 tre anni dopo...

Il provvedimento sconta ancora importanti differenze d'interpretazione tra gli attori che operano nel comparto agroalimentare

di **Massimo Maggiore***

Sono passati quasi tre anni dall'entrata in vigore del Dlgs 198/21 di attuazione alla Direttiva Ue 2019/633 in materia di pratiche commerciali sleali nei rapporti tra imprese nella filiera agricola e alimentare. La concreta applicazione del Dlgs, pur a fronte dell'attenzione che l'Icqrif ha riservato alla normativa attraverso un'alcune attività di enforcement, sconta ancora importanti differenze tra i diversi attori della filiera agro-alimentare sull'interpretazione di diverse, importanti norme contenute nel provvedimento.

Tra queste differenze, occorre ad esempio registrare la posizione della distribuzione moderna, che in più occasioni ha lasciato intendere che la disciplina delle pratiche sleali dovrebbe in sostanza limitarsi a regolare i rapporti tra imprese agricole e acquirenti ai vari livelli della catena, non invece quelli tra industria di trasformazione e imprese della distribuzione. Si è cercato tra l'altro di giustificare normativamente questa posizione, facendo rivivere, quale criterio cardine di applicazione della disciplina Utp, quella che non esito a definire la "camicia di forza nor-

mativa" che ha condizionato il sistema della normativa precedente - l'articolo. 62 del Dl 1/2012. Si tratta del criterio del "significativo squilibrio nei rispettivi rapporti di forza commerciale" tra le parti della relazione. Secondo l'impostazione in questione, in particolare, anche il Dlgs 198 presupporrebbe il significativo squilibrio, senza cui la stessa ratio della Direttiva 2019/633 risulterebbe in qualche modo tradita.

Sarebbe interessante soffermarsi sulla genesi del requisito del "significativo squilibrio" nel vigore dell'ormai abrogato articolo 62. Si vedrebbe ad esempio come esso non fosse affatto presente nella norma primaria approvata dal Parlamento a marzo del 2012, ma sia stato introdotto soltanto dopo, nella norma secondaria di attuazione (il Dm 199/2012), così di fatto modificando sostanzialmente (restringendola ben oltre la *voluntas legis*) la norma primaria. Il filtro del "significativo squilibrio" ha fatto sì che l'articolo 62 non abbia in alcun modo inciso nei rapporti industria alimentare e distribuzione. D'altronde, l'articolo 62 è stato abrogato e con esso anche il Dm 199/2012.

Chi scrive è certamente un fautore dei principi dell'autonomia contrattuale in generale. Tuttavia questi principi non posso-

no essere ridotti a mero schermo formale, per giustificare prassi contrattuali che, se considerate nella loro oggettività, non possono trovare alcuna giustificazione razionale dal punto di vista economico e che in sé altro non sono che manifestazione di prassi di mercato consolidate intorno al potere dell'acquirente (buyer power). Ad esempio, un vizio delle relazioni contrattuali da sempre lamentato da parte dei fornitori è che nei contratti spesso manchi la chiarezza e la reciproca corresponsività delle prestazioni, ossia che a fronte di impegni contrattuali da parte del fornitore a pagare determinati importi di denaro, non corrispondano controprestazioni da parte degli acquirenti effettive e chiaramente definite. Interessante a questo riguardo è un recentissimo caso deciso a fine maggio dal Ble, l'autorità tedesca competente per l'applicazione dell'equivalente tedesco del Dlgs 198. Il Ble ha in particolare sanzionato la prassi della catena di supermercati Hit di prevedere nei loro contratti esborsi a carico dei fornitori, determinati in misura fissa o percentuale, per "servizi di assortimento" e "aperture nuovi punti vendita", in quanto non determinati dal punto di vista della controprestazione a carico della catena e, in definitiva, senza controprestazione.

È interessante osservare come il medesimo problema della sostanziale mancanza di chiarezza e, quindi, di proporzionalità, nel rapporto contrattuale tra prestazioni (monetarie da parte dei fornitori) e controprestazioni (in servizi prestati dalla distribuzione) è stato d'altro canto sollevato dallo stesso Icqrif in esito all'indagine conoscitiva che lo stesso ha condotto sul fenomeno della contrattazione con le centrali d'acquisto

internazionali. Nella relazione sull'attività svolta in materia di enforcement della disciplina Utp pubblicata a maggio di quest'anno l'Icqrif osserva tra l'altro come: "Da una prima analisi, è emerso dunque che tali contratti sembrano presentare alcuni profili di incompatibilità con la norma sulle pratiche sleali (costi smisurati delle prestazioni che sono spesso non giustificati dai costi sostenuti a livello locale e non rendicontati, servizi pagati a prezzo fisso indipendentemente da quelli effettivamente prestati, ritorsioni a seguito della mancata sottoscrizione)".

Si tratta di una presa di posizione che, seppur del tutto preliminare e quindi non conclusiva, appare correttamente ispirata ai principi di base di fairness e trasparenza della disciplina sulle Utp, così come fissata nella Direttiva (Ue) 2019/633. Come noto,

si tratta d'altronde di una disciplina che non nasce all'improvviso, ma si pone al contrario a valle di un processo ultradecennale di studi e approfondimenti da parte della Commissione Ue, che hanno preso atto di diverse peculiarità della filiera agro-alimentare, tali da indurre le istituzioni comunitarie ad un approccio più prescrittivo, per la prevenzione di condotte

dall'oggettivo disvalore. Nel 2025 è attesa una proposta da parte della stessa Commissione Europea di revisione della disciplina della Direttiva del 2019: un processo che tra l'altro potrebbe comportare, oltre che alla messa appunto di concetti come quello di "acquirente" e all'introduzione di nuove fattispecie proibite, anche all'adozione della forma del Regolamento in sostituzione di quella della Direttiva, allo scopo di appianare in maniera più decisa le differenze di disciplina che permangono tra i vari paesi.

*Avvocato, Studio legale emlex

Spesso agli investimenti del fornitore non corrispondono controprestazioni da parte dell'acquirente

LOGISTICA

Equilibrio tra efficienza e sostenibilità L'esperienza di Number 1 Logistics

Con un fatturato di 400 milioni di euro, 56 siti e 9 hub l'azienda gestisce ogni giorno la consegna di prodotti grocery a oltre 120 mila punti di distribuzione

di **Renzo Sartori***

L'efficienza operativa e la sostenibilità sono due aspetti fondamentali per qualsiasi azienda che voglia rimanere competitiva e creare valore. Number 1 Logistics, leader nella logistica in Italia, ha saputo trovare il giusto equilibrio tra questi due elementi, dimostrando che l'innovazione e la responsabilità ambientale possono andare di pari passo. Con un fatturato di circa 400 milioni di euro, 56 siti operativi e 9 hub strategici, l'azienda gestisce ogni giorno la consegna di prodotti grocery a oltre 120.000 punti di distribuzione in tutto il Paese, consolidando la sua leadership nel settore. Dal 2020, ha intrapreso un percorso di trasformazione diventando una società benefit, inserendo ufficialmente nella propria mission aziendale obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale e di governance. Questo impegno è stato riconosciuto con

il conseguimento del Si rating e della certificazione Ecovadis, oltre alla pubblicazione del suo primo bilancio di sostenibilità, con l'obiettivo di misurare e migliorare continuamente il proprio impatto secondo standard internazionali. Oggi, l'azienda è in fase di ottenimento della certificazione ambientale Iso14001 e quella sulla parità di genere, dimostrando di voler creare un ambiente di lavoro inclusivo e giusto. Questo percorso verso una maggiore equità si riflette anche nelle politiche interne volte a migliorare il benessere organizzativo e, di conseguenza, le performance complessive.

Per rispondere alla crescente richiesta di soluzioni logistiche sostenibili e affidabili, Number 1 offre una gamma completa di servizi personalizzati che includono la gestione integrata della supply chain e il trasporto sostenibile. In quest'ottica, sono stati implementati vari progetti di ottimizzazione dei processi logistici, come "Syncro", che attraverso un calendario condiviso di con-

segne a giorni fissi genera efficienze lungo tutta la filiera, e "Desadv", che permette di anticipare le informazioni sui prodotti prima dell'arrivo, semplificando le operazioni di scarico e riducendo le attività a basso valore aggiunto. Un ulteriore passo avanti è rappresentato dalla piattaforma digitale Number 1 Online, che integra i sistemi operativi interni e rende le informazioni sulle consegne disponibili in tempo reale, favorendo una migliore pianificazione degli ordini e delle risorse di magazzino in un'ottica

di miglioramento continuo.

Number 1 non si limita all'efficienza operativa e ambientale: è anche impegnata nel sociale. Attraverso l'Associazione Next e progetti come Aula 162, l'azienda promuove l'inclusione lavorativa di persone in difficoltà, dimostrando una forte attenzione alla dimensione umana del proprio operato. Inoltre, il suo sostegno alla Fondazione Banco Alimentare è un esempio concreto dell'impegno contro lo spreco alimentare: ogni anno, l'azienda gestisce circa 400 viaggi per il Banco Alimentare, coprendo oltre 160.000 chilometri e trasportando 70.000 quintali di merce. Questo forte legame con la comunità rappresenta un ulteriore tassello della filosofia aziendale di Number 1, che unisce eccellenza operativa e responsabilità sociale. L'innovazione, l'efficienza e la sostenibilità possono convivere in armonia, creando valore non solo per l'azienda, ma per l'intero sistema economico e sociale.

*Presidente di Number 1 holding



ON LINE
La piattaforma digitale di Number 1 integra i sistemi operativi interni e rende le informazioni sulle consegne disponibili in tempo reale, favorendo una migliore pianificazione degli ordini e delle risorse di magazzino

SOLUZIONI PER LA FILIERA

GS1 Italy misura la sostenibilità delle categorie del largo consumo

Partendo dagli studi LCA di prodotto, sono stati ricavati dei benchmark di riferimento da cui industria e distribuzione possono avviare il self assessment e azioni di miglioramento

di **Jessika Pini**

Il crescente interesse dei consumatori per prodotti sostenibili rappresenta un'opportunità, ma anche una sfida, per le aziende del largo consumo. La domanda di prodotti eco-compatibili e socialmente responsabili sta influenzando le decisioni d'acquisto e sta ridefinendo le dinamiche competitive del mercato.

Per supportare le aziende del largo consumo alimentare e non nel percorso verso la sostenibilità ambientale tramite un approccio scientifico e basato sui dati, GS1 Italy ha realizzato, in ambito ECR Italia, il progetto "Sostenibilità nelle categorie di prodotto", i cui risultati sono raccolti nel libro "Sostenibilità nelle categorie. L'approccio scientifico al centro del dialogo tra Industria, Distribuzione e Consumatore". L'iniziativa è il risultato di un articolato percorso condotto insieme agli esperti dell'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e dello spin-off accademico Ergo, ad Antonella Altavilla, owner ADF Consulting e consulente category management per l'Academy di GS1 Italy, e delle 20 aziende di produzione e di distribuzione riunite nel gruppo di lavoro creato da ECR Italia.

L'obiettivo ultimo è guidare le aziende nell'integrazione della sostenibilità nei propri processi decisionali, nelle relazioni di filiera e nel category management, trasformandola da un semplice obbligo normativo in un vantaggio competitivo.

La valutazione del ciclo di vita, strumento strategico

L'analisi ha preso in considerazione 29 categorie merceologiche che costituiscono il 91,5% del totale a valore del largo consumo confezionato. Per i prodotti più rappresentativi di ciascuna categoria è stato misurato l'LCA (Life Cycle Assessment), ovvero l'impatto ambientale di tutte le fasi del ciclo di vita, dalla produzione e approvvigionamento delle materie prime alla gestione del rifiuto. L'analisi ha valutato diversi indicatori d'impatto ambientale (cambiamento climatico, impronta idrica, acidificazione, consumo di risorse fossili e minerali, ecc.) e ha consentito di identificare le aree di impatto (hotspot) ambientali più rilevanti per ciascuna categoria e per ogni prodotto, ossia le fasi prioritarie d'intervento.

Partendo dall'LCA medio di prodotto, il progetto di GS1 Italy si distingue per l'approccio pragmatico al tema della sostenibilità

ambientale, fornendo alle aziende del largo consumo dei benchmark di riferimento e delle soluzioni per ridurre l'impatto delle fasi del ciclo di vita maggiormente critiche. Nella pubblicazione, per ciascun hotspot ambientale, sono inoltre riportate anche le best practice messe in atto dalle aziende del gruppo di lavoro. Il volume rappresenta quindi uno "strumento operativo" che fornisce a Industria e Distribuzione un ricco patrimonio di dati, di suggerimenti migliorativi (corredati dalla misurazione dell'upgrade che si ottiene) e di esperienze condivise.

Sul proprio sito GS1 Italy ha inoltre messo a disposizione le schede tecniche complete dell'analisi dell'LCA delle categorie di prodotto che forniscono diverse informazioni: la misurazione degli indicatori più rilevanti di impatto ambientale e il corrispettivo in Co2 equivalente, l'incidenza per ogni fase del ciclo di vita, le azioni di miglioramento e una fotografia dei claim più usati nella comunicazione ambientale.

Le fasi del ciclo di vita considerate nell'analisi delle categorie sono: materie prime (processi ed energia impiegata per la loro produzione), packaging (progettazione e produzione), produzione (processo produttivo necessario a ottenere il prodotto finito), distribuzione (logistica e trasporto, distribuzione commerciale, cioè tutte le attività dall'uscita dal cancello dell'azienda all'ingresso nella casa del consumatore), uso (tutti i processi con i rispettivi flussi di energia necessari per permettere il consumo del prodotto) e fine vita del prodotto e del suo packaging.

Dal confronto dell'LCA delle varie categorie emergono differenze di rilevanza degli indicatori d'impatto ambientale. I KPI che ritornano più di frequente nelle analisi LCA sono: cambiamento climatico, presente in tutte le 29 categorie merceologiche, acidificazione (in 25 categorie), consumo di risorse minerali e metalli (in 25 categorie) e consumo d'acqua (in 24 categorie).

Focalizzandosi sull'indicatore cambiamento climatico, le fasi del ciclo di vita sulle quali risulta più rilevante sono l'approvvigionamento delle materie prime, la progettazione e produzione del packaging e la produzione del prodotto finito (Figura 1).

Quindi, per abbassare l'LCA della categoria le aziende dovranno pianificare gli interventi migliorativi a partire da queste fasi e anche la comunicazione dovrà concentrarsi sul fornire informazioni sulla capacità dell'azienda di superare le fasi maggiormente impattanti.

La rilevanza sul cambiamento climatico di tutte le fasi del ciclo di vita per le 29 categorie analizzate

	Rilevanza sul cambiamento climatico				
	Poco rilevante ≤ 10%	Mediamente rilevante 10% < 50%	Molto rilevante ≥ 50%		
	MATERIE PRIME	PACKAGING	PRODUZIONE	DISTRIBUZIONE	USO & FINE VITA
Aceto	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Molto rilevante
Acqua	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante
Assorbenti e pannolini	Molto rilevante	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante
Bevande zuccherate	Molto rilevante	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante
Birra	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante	Mediamente rilevante
Caffè	Mediamente rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante	Mediamente rilevante
Cami	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante
Cereali e legumi	Molto rilevante	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante
Cioccolato e cioccolatini	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante
Deodoranti ambiente	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante
Detergenti	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante
Liquori	Mediamente rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante		
Frutta	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Molto rilevante
Gelati	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante
Oli vegetali	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante
Pasta	Mediamente rilevante	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante
Pet food	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Molto rilevante
Latte e derivati	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante
Cosmetici da risciacquo	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante	Mediamente rilevante
Cosmetici senza risciacquo	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante
Prodotti da forno	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante
Prodotti ittici	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante
Usa e getta in carta	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante
Surgelati	Mediamente rilevante	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante
Tè e infusi	Molto rilevante	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante
Uova	Molto rilevante	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante
Verdura	Molto rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante
Vino	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Molto rilevante
Zucchero	Mediamente rilevante	Mediamente rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante	Molto rilevante

Fonte: GS1 Italy "Sostenibilità nelle categorie. L'approccio scientifico al centro del dialogo tra Industria, Distribuzione e Consumatore" 2024

Figura 1

Responsabilità di filiera

Il perseguimento di obiettivi di sostenibilità implica il coinvolgimento di tutta la filiera dai fornitori delle materie prime ai produttori di packaging, dalla logistica alla distribuzione fino al consumatore finale. Ciascun attore ha specifiche aree di responsabilità nel complessivo impatto ambientale del prodotto.

Una conoscenza a priori dell'LCA della categoria nelle varie fasi del ciclo di vita consente, infatti, un approccio eco-compatibile fin dalla progettazione e, allo stesso tempo, la condivisione di informazioni tra distributori e aziende produttrici permette di ottimizzare anche dal punto di vista ambientale il mix di offerta a scaffale. Non va dimenticato, infatti, che nella fase di commercializzazione i prodotti venduti sono tra i principali contributori in termini di tonnellate di Co2 equivalente. Le stesse insegne stanno già svolgendo un ruolo importante nella riduzione dell'impatto ambientale della loro attività specifica e sempre di più, attraverso i criteri di scelta assortimentale, influenzano le decisioni in materia di sostenibilità della filiera,

a partire dalla produzione dei prodotti a marchio sui quali ovviamente possono esercitare un maggiore controllo.

Considerando la specificità delle aziende della distribuzione, che producono e commercializzano, gli autori del progetto di GS1 Italy hanno dedicato un capitolo all'analisi dell'OEF (Organisation Environment Footprint) del retail, definendo un'organizzazione virtuale in termini di numero di clienti, aziende produttive controllate direttamente, centri distributivi di proprietà, numero di punti vendita gestiti, numero totale di dipendenti e portafoglio prodotti. Dai risultati d'impatto ambientale per fase del ciclo di vita è emerso che le fasi più rilevanti sono la produzione e l'utilizzo delle referenze da parte del consumatore, ma oltre a queste vengono analizzate anche nel dettaglio (con dati di misurazione) tutte le altre fasi più specificamente legate all'attività del retailer nella gestione del punto vendita. A oggi però le informazioni relative alla fase di distribuzione derivano principalmente da dati secondari o di letteratura, quindi appare evidente come la collaborazione tra industrie

Il modello di Category Management Omnichannel (CMO) con le integrazioni derivanti da una gestione sostenibile delle categorie



Fonte: GS1 Italy "Sostenibilità nelle categorie. L'approccio scientifico al centro del dialogo tra Industria, Distribuzione e consumatore" 2024

Figura 2

produttrici e distributori nella trasmissione delle informazioni sia necessaria per un calcolo d'impatto più affidabile e per attivare azioni di miglioramento.

Category management omnicanale e sostenibilità

Come accennato poco sopra, l'integrazione della sostenibilità nel category management offre un'opportunità unica per sviluppare assortimenti di prodotti più ecocompatibili e rispondere alle crescenti esigenze dei consumatori. In questo processo, le aspettative dello shopper rappresentano il punto di partenza e di arrivo delle valutazioni e delle scelte aziendali: attraverso l'analisi delle ricerche sui consumatori e delle tendenze di mercato, i retailer possono costruire assortimenti più sostenibili e comunicarne in modo efficace i benefici ambientali. Il supporto del calcolo dell'LCA aggiunge solide basi scientifiche, fornendo i dati di partenza da tradurre in messaggi comprensibili ed efficaci che sensibilizzino i responsabili d'acquisto nella scelta dei prodotti.

I retailer possono integrare la sostenibilità in ogni leva del retail mix. Per quanto riguarda l'assortimento inserendo prodotti riciclabili, biodegradabili, poco energivori, da filiera corta, con certificazioni etiche, ecc. Rispetto al prezzo possono adottare strategie che incentivino scelte consapevoli (promozioni sulle referenze green nei periodi di picco della domanda) e creare esperienze di acquisto più sostenibili attraverso la progettazione di negozi eco-efficienti e la valorizzazione di prodotti eco-friendly nella comunicazione e nel merchandising. Utile alla promozione anche la collaborazione con influencer ambientali per promuovere pro-

dotti e buone pratiche e lo sviluppo di esperienze di gioco per coinvolgere i consumatori in comportamenti sostenibili, premiando i clienti per il riciclo o la riduzione degli imballaggi. La collaborazione con fornitori e la condivisione di dati sono fondamentali per ridurre le emissioni lungo la supply chain. Infine, misurando e comunicando i progressi verso gli obiettivi di sostenibilità, i retailer possono costruire relazioni di fiducia con i consumatori e rafforzare la propria reputazione (Figura 2).

Comunicare la sostenibilità, come si usano i green claim

Nel processo di costruzione di un messaggio comprensibile e d'appello è importante mantenere la veridicità dell'informazione. L'utilizzo di green claim, ovvero di affermazioni che mettono in evidenza le caratteristiche sostenibili di un prodotto, è uno strumento efficace di marketing e comunicazione per guadagnare la fiducia dei consumatori. Tuttavia, è fondamentale che questi claim siano supportati da evidenze scientifiche solide, come gli studi LCA, per evitare il rischio di greenwashing. Per contrastare l'uso ingannevole dei green claim l'Unione europea è intervenuta approvando diverse direttive spiegate nel volume "Sostenibilità nelle categorie". Oltre all'inquadramento normativo vengono forniti suggerimenti pratici per utilizzare correttamente ed efficacemente i dati provenienti dagli studi LCA o di impronta ambientale; viene inoltre presentata una panoramica dei claim più diffusi nel mercato del largo consumo, illustrando criticamente le modalità di corretto utilizzo ed eventuali rischi o divieti. Infine, grazie al patrimonio di informazioni

raccolte dall'Osservatorio Immagino di GSI Italy, i principali claim collegati alla sostenibilità ambientale, riportati sulle etichette dei prodotti delle 29 categorie del largo consumo considerate, sono stati divisi in cinque dimensioni tematiche: indicazioni pratiche su uso/conservazione raccolta differenziata, singole caratteristiche ambientali (riciclato, bio based, ecc.), claim su modalità di produzione e approvvigionamento, claim legati all'approccio al ciclo di vita (Ecolabel, EPD, ecc.) e claim generici (green, ecologico, ecofriendly, ecc.) e si è andati a verificare se sono coerenti con le informazioni più rilevanti da comunicare, ovvero quelle relative agli hotspot ambientali più significativi per ciascuna categoria. Tante volte questa congruenza non c'è. Si rimarca perciò l'importanza di appoggiare le informazioni su evidenze scientifiche e di specificare i benefici ambientali evitando il più possibile espressioni generiche non motivate.

Sinergie di filiera

L'ultimo capitolo è dedicato ai vari modelli di collaborazione tra gli attori della filiera. La diffusione delle competenze e la condivisione degli studi LCA rappresentano pilastri fondamentali per un approccio di filiera volto alla riduzione dell'impatto ambientale. Le aziende industriali, forti dei loro dati primari sulle prime fasi della produzione, e i retailer, che detengono informazioni cruciali sulla distribuzione e la gestione del fine vita, possono collaborare per individuare le aree critiche e definire strategie di miglioramento. Comprendere l'impronta ambienta-

le di un prodotto consente non solo di identificare le azioni correttive più efficaci, ma anche di dimostrare agli stakeholder l'impegno verso la sostenibilità e di costruire una solida base scientifica per collaborazioni fruttuose.

È possibile identificare diversi modelli di collaborazione, dal confronto diretto tra un retailer e un'azienda industriale fino alla costituzione di gruppi di lavoro che coinvolgono più attori. Temi trasversali come la gestione delle eccedenze alimentari, la progettazione di packaging sostenibili, l'educazione dei consumatori e il trasferimento di conoscenze rappresentano ottime opportunità per un'azione congiunta, al fine di costruire un sistema più sostenibile e responsabile.

La sostenibilità non è più un'opzione, ma una necessità strategica per le aziende del largo consumo. L'iniziativa di GSI Italy rappresenta un esempio concreto di come sia possibile integrare la sostenibilità nei processi aziendali, generando valore sia per l'azienda che per la società. Le aziende che sapranno cogliere questa opportunità saranno in grado di rafforzare la propria posizione sul mercato, attrarre nuovi consumatori e contribuire a un futuro più sostenibile.

Per saperne di più



Inquadra il QR code per saperne di più del progetto "Sostenibilità nelle categorie" di GSI Italy



SOS VILLAGGI DEI BAMBINI ITALIA

SOS VILLAGGI DEI BAMBINI
Via Durazzo, 5 - Milano
www.sositalia.it

In Italia, 1,3 milioni di bambini vive in condizioni di povertà. Sono oltre 91.000 i minorenni maltrattati e più di 27.000 i bambini e ragazzi che vivono fuori dalla loro famiglia.

SOS Villaggi dei Bambini si impegna affinché i bambini e i ragazzi che non possono beneficiare di adeguate cure genitoriali crescano in una situazione di parità con i propri coetanei, realizzando appieno il proprio potenziale e la possibilità di vivere una vita indipendente. È presente in Italia da oltre 60 anni e oggi opera attraverso 8 Programmi e Villaggi SOS, a Trento, Ostuni, Vicenza, Saronno, Mantova, Torino, Crotone e Milano.

CONTATTACI PER SCOPRIRE DI PIÙ SU DI NOI E SU COME POSSIAMO COLLABORARE CON LA TUA AZIENDA:

- T 02 92870948
- EMAIL aziende@sositalia.it





SIAMO UN COMPARTO CHE CONTA

35.700

LE INDUSTRIE ASSOCIATE: GRANDI E PICCOLE,
ITALIANE ED ESTERE, ALIMENTARI E NON FOOD

500 miliardi

DI EURO DI FATTURATO AL CONSUMO
STIMATI, DI CUI 220 MILIARDI RICONDUCIBILI
AL SETTORE GROCERY

1.130.000

GLI OCCUPATI DEL COMPARTO,
DI CUI IL 45% ATTIVI NEL SETTORE GROCERY

Bastano pochi numeri per descrivere la rilevanza nel tessuto economico e nella società dell'Industria dei beni di consumo. Migliaia di imprese che danno un apporto determinante alla soddisfazione dei bisogni dei cittadini, all'occupazione e alla crescita dell'economia. Ibc contribuisce a creare le condizioni affinché possano esprimere il loro potenziale competitivo, nelle relazioni di filiera, sul mercato italiano ed internazionale