



N.2 / Anno XIII / Luglio 2026

# Link

Idee e informazioni dall'Associazione Industrie Beni di Consumo



[www.ibconline.it](http://www.ibconline.it)

**Il presidente Ferretti  
all'assemblea Ibc 2026:**

# «MENO BUROCRAZIA E PIÙ PROVVEDIMENTI PER RAFFORZARE LA COMPETITIVITÀ»

GINEVRA AMORUSO  
a pagina 4

**ATTIVITÀ ASSOCIATIVE**  
Ibc potenzia il sostegno  
alle Pmi italiane  
dei beni di consumo

CAMILLA DALL'OLIO

a pagina 3

**GREENWASHING**  
Il tramonto  
delle dichiarazioni  
generiche in etichetta

GABRIELE ZANAZZI

a pagina 6

## Editoriale

### Il peso dei tanti nodi irrisolti

di Ivo Ferrario

Il primo numero di questo giornale andava in stampa nel novembre 2014. Ospitammo un intervento di Federica Guidi, allora ministra dello Sviluppo economico del governo guidato da Matteo Renzi. Guidi arrivava dalla trincea dell'impresa. Già vicepresidente di Confindustria, era un'imprenditrice nota, spesso presente in trasmissioni televisive di prima serata, dove non risparmiava critiche alle scelte di politica economica che non favorivano la competitività.

Aveva abbracciato con grinta il nuovo ruolo. «Sto combattendo con tutte le mie energie una battaglia, anche a livello europeo, per restituire centralità all'industria», scrisse su *Link*. «Dobbiamo tornare a fare politica industriale e, come Paese, vogliamo essere apripista di un nuovo corso». La ministra annunciava di aver creato una task force per «individuare e affrontare i nodi chiave strutturali che frenano lo sviluppo e aprire prospettive di crescita di medio e lungo periodo stabili e robuste». Intendeva «assicurare continuità di azione e garantire coerenza e sistematicità alle tante misure già messe in piedi, tenendo conto di un orizzonte temporale di medio periodo, interpretando e anticipando le tendenze evolutive del manifatturiero».

Era un programma che sulla carta qualunque imprenditore avrebbe sottoscritto e sostenuto. Di cui però si persero le tracce quando la ministra lasciò la poltrona nell'aprile 2016. Da allora alla guida del dicastero di via Veneto si sono succeduti Carlo Calenda (da maggio 2016 a giugno 2018); Luigi Di Maio (da giugno 2018 a settembre 2019); Stefano Patuanelli (da settembre 2019 a febbraio 2021); Giancarlo Giorgetti (da febbraio 2021 a ottobre 2022); Adolfo Urso (da ottobre 2022 ad oggi). Sei ministri in dodici anni sono una frequenza elevata, troppo per dare la fondamentale continuità ad un mandato di rilevanza strategica, che dovrebbe essere focalizzato soprattutto su progetti di lungo termine per la creazione di condizioni competitive ottimali per le imprese, l'occupazione e la tenuta dell'economia.

Con tutti i titolari dei dicasteri, con i loro vice e i principali collaboratori, Ibc ha avuto momenti di interlocuzione su questioni rilevanti per l'Industria dei beni di consumo. Ha trasmesso analisi, promosso incontri, ospitato interventi in molteplici occasioni: ultime in ordine di tempo il *Forum del Largo Consumo* a Roma, lo scorso autunno, e più recentemente l'Assemblea pubblica 2026 (di cui diamo conto a pagina 4).

*segue a pagina 3*



## ASSOCIAZIONE

### Flavio Ferretti riconfermato alla presidenza di Ibc

Vittoria Belfiore



Il Consiglio Direttivo di Ibc ha riconfermato Flavio Ferretti alla presidenza dell'Associazione per il triennio 2026-2028. Ad affiancarlo tre vicepresidenti: Alessandro d'Este (A.I.A.), Renato Bonaglia (Appetais Group) e Alessia Zucchi (Oleificio Zucchi). Nel rinnovato Direttivo siedono esponenti di primo piano del mondo industriale: Gian Domenico Auricchio (Auricchio), Francesco Del

Porto (Barilla), Enrico Galasso (Birra Peroni), Luca Alemanno (Bolton Food), Alberto de Stasio (Cameo), Pier Paolo Rosetti (Conservas Italia), Stefano Ricotti (Dalter Alimentari), Irene Rizzoli (Delicieux Rizzoli), Alessio Bruschetta (Eridania), Fabrizio Gavelli (Ferrero Commerciale Italia), Lorenzo Beretta (F.lli Beretta), Fiorello Bianchi (FHP Vileda), Filippo Marchi (Granarolo), Giovanni Pomella

(Gruppo Lactalis), Aldo Sutter (Gruppo Sutter), Erika Sambugaro (Ledvance), Igor Nuzzi (Luigi Lavazza), Silvia Bagliani (Mondelēz International), Marco Travaglia (Nestlé Italiana), Corrado Bianchi (Perfetti Van Melle), Luigi Prevosti (Prealpi), Peter Beets (Procter&Gamble), Carlo Preve (Riso Gallo), Tom Tsatsaronis (S.C. Johnson), Andrea Ganelli (Unilever Italia) e Giulio Zubani (Valledoro).

# Chiaro & Scuro

## RIFLESSIONI E PUNTI DI ATTENZIONE PER IMPRESE E POLICY MAKERS

a cura di **Alessio Mainardi**

### / DIGITAL /

#### Trovare informazioni con l'la non significa avere reali competenze

Il più grande nemico della conoscenza «Non è l'ignoranza, ma l'illusione della conoscenza» scriveva Stephen Hawking. Eh sì: nell'era di internet, purtroppo, si può davvero credere di sapere tutto. «La rivoluzione tecnologica», sottolinea il giornalista Aldo Grasso, esperto di comunicazione, «ci ha consentito di progredire e di facilitare molte attività quotidiane, ma sta mettendo a riposo le nostre facoltà cognitive: essa non rappresenta più una prova della nostra evoluzione, ma una maschera del nostro declino». La comodità tecnologica stimola la pigrizia mentale. La frammentazione dei contenuti online riduce la capacità di concentrazione su testi complessi. Non dobbiamo rifiutare le opportunità offerte dalla tecnologia, ma neanche rinunciare ad allenare le nostre facoltà cognitive. Può essere molto pericoloso scambiare la capacità di una persona di trovare un'informazione con il possesso di reali competenze.

### / FUTURO /

#### In Italia mancano conoscenze digitali di base

Il primo preoccupante ritardo italiano è quello digitale. Solo il 46% delle persone tra 16 e 74 anni possiede competenze digitali almeno di base, una percentuale inferiore alla media europea del 56%. Altri ritardi? Si va dalla manutenzione e creazione di infrastrutture alla transizione energetico/ambientale alle forti disparità economiche e infrastrutturali tra il Settentrione e il Mezzogiorno. A tutto ciò si aggiunge l'assenza di una politica che consenta di valorizzare e trattenere i migliori talenti. In un Paese che si vanta della sua storia (a ragione, ma non di solo questo si può vivere...) la penisola appare purtroppo come un museo a cielo aperto del ventesimo secolo.

### / SHORTERMISMO /

#### Quando la trimestrale rallenta l'innovazione

Qualche anno fa l'eccessiva attenzione per i risultati delle trimestrali (imputata alla finanziarizzazione spinta dei mercati) era accusata di orientare le aziende su traguardi di breve, con effetti penalizzanti sul pensiero strategico di medio/lungo termine.

Le forti discontinuità verificatesi negli ultimi sei anni (Covid, guerra in Ucraina, tensioni nelle supply chain globali, crisi dello stretto di Hormuz...) hanno reso il contesto esterno fortemente imprevedibile, rafforzando la tendenza. Ma attenzione: se l'eccezionalità diventa norma, lo shortermismo rischia di trasformar-

si da reazione difensiva a limite strutturale, sfocando l'innovazione, la crescita sostenibile e ipotecendo il futuro dell'azienda.

### / DEMOGRAFIA /

#### Quali assortimenti in un paese che invecchia?

Le statistiche ufficiali dicono che al primo gennaio 2026, in Italia, gli over 65 sono 14,8 milioni, pari al 25,1% della popolazione, mentre i giovani fino a 14 anni rappresentano solo l'11,6%. Gli abitanti in età lavorativa (15-64 anni) rappresentano il 63,2% del totale. A livello europeo l'Italia rivela la quota più bassa di giovani e la quota più alta di anziani. L'età mediana è 49,1 anni, oltre 4 anni in più rispetto alla media dell'Ue (44,9 anni). Lo squilibrio demografico avrà effetti sulla dinamica del welfare e dello sviluppo complessivo del Paese. Insieme al climate change determinerà orientamenti dell'industria (ci sono già segnali di movimenti nei portafogli prodotto) e dei comportamenti di consumo. Le scelte assortimentali rifletteranno la transizione verso nuclei familiari unipersonali (single o anziani soli). Vedremo una probabile riduzione dei formati "famiglia" a favore di monoporzioni, soluzioni ready-to-eat e un focus crescente sul benessere preventivo (*functional food*). Il mercato di domani è già scritto nei dati di oggi: meno consumatori, ma con esigenze più specifiche e complesse. Siamo pronti a rispondere?

### / PRIVATE LABEL /

#### Un'opportunità su cui riflettere

Da quando i retailer italiani hanno iniziato a commissionarla (alle industrie dotate dei fondamentali impianti e know how) e a distribuirla nei loro punti di vendita, la marca del distributore (Mdd) ha progressivamente acquisito spazio sugli scaffali. Oggi la quota di mercato si aggira sul 30% (dato 2025) nel perimetro totale costituito da Gdo, discount e online; nella sola Gdo si aggira sul 23% (fonte Mediobanca). La crescita è trainata principalmente dai segmenti premium, funzionale e fresco (ma cresce l'attenzione per il non-food) ed è determinata anche dall'ampio spazio a scaffale che la distribuzione dedica alla private label. Nonostante la crescita, la Mdd in Italia registra una quota inferiore rispetto ad altri paesi europei. In Inghilterra e Germania, per esempio, si aggira sul 50%. È interessante notare, inoltre, che la penetrazione varia molto da catena a catena e da categoria a categoria. Le realtà distributive più avanzate, quelle che nel tempo hanno sviluppato strategie di marketing e comunicazione per valorizzare insegne e Mdd, generano share più alte della media. In diverse categorie superano i follower e in alcune perfino i leader. Innegabilmente la marca del distributore rappresenta uno sbocco valido per molte aziende industriali (in particolare per le Pmi).

Con un rischio: lavorare solo sulla Mdd, concentrando il fatturato su pochi clienti, può portare a una perdita di autonomia strategica e di potere negoziale, con pressioni sui margini che possono pregiudicare investimenti e prospettive di sviluppo.

### / MARCA INDUSTRIALE /

#### Generare valore per prevalere sul prezzo

La marca industriale mantiene il suo ruolo guida nelle scelte del consumatore italiano. Detiene una delle quote di mercato più elevate in Europa. Fa i conti con gli extracosti e le complessità determinati dalle crisi che si sono verificate negli ultimi sei anni. Deve affrontare una serie di sfide: innovare in un contesto paese non sempre favorevole (elevati costi del lavoro, dell'energia, fiscale...); concentrarsi per competere sul mercato globale; interfacciarsi e acquisire ruolo nelle relazioni con istituzioni; competere nel campo della generazione di valore in un mercato (quello grocery) contraddistinto da una forte spinta alla concorrenza di prezzo e alla "commoditizzazione"; essere protagonista della trasformazione digitale, sfruttando tutte le potenzialità che offre. E incentivare la correttezza delle relazioni di mercato, dove il rispetto delle regole è fondamentale per garantire il corretto andamento della competizione... In definitiva, l'industria di marca resta la bussola del consumo, ma la sua capacità di generare valore nel lungo periodo dipenderà dalla rapidità con cui saprà governare la transizione digitale e contribuire concretamente a determinare un ecosistema di mercato equo, dove la qualità, l'innovazione, la sostenibilità e il rispetto delle regole tornino a prevalere sulla mera logica del prezzo.

### / IMPRESE & COSTI /

#### Elettricità: il carico fiscale è tra i più elevati d'Europa

Ho chiesto all'Ai di darmi un quadro dei costi dell'energia elettrica. Risultato: nel 2026, in Italia, sono tra i più alti d'Europa, con bollette per le imprese fino al 30% superiori alla media Ue e tariffe domestiche in crescita. Nel primo semestre 2025 le nostre imprese hanno pagato circa 278 €/MWh, contro i 242 della Germania e i 183 della Francia. Le cause del divario? L'alto costo della materia prima "gas", il cui prezzo è superiore rispetto al nucleare o alle rinnovabili usate altrove. Inoltre, in bolletta sosteniamo elevati costi aggiuntivi (oneri di sistema) e un carico fiscale spesso superiore rispetto alla media europea. S'impone l'esigenza di ridurre il costo della produzione energetica con il solare, che da noi è tra il 10% e il 20% più elevato rispetto al gas. E anche il nucleare si rivela una scelta obbligata per garantire indipendenza energetica a costi competitivi. Vogliamo continuare ad arricchire i paesi esportatori di petrolio senza creare le condizioni per la crescita della nostra industria?

Quando decideremo di premere l'interruttore dell'innovazione e smetteremo di regalare il nostro futuro al miglior offerente.

### / FORMATI /

#### Continua la crescita del discount

Nel 2025 la crescita della quota di mercato del discount non si è arrestata. Mediobanca stima +4,3 punti percentuali in media all'anno dal 2010. La share è pari al 23,8% (era 12,6% nel 2010). A livello nazionale il supermercato, con una quota del 41,7%, è il canale prevalente. Seguono gli ipermercati con il 25,2% e altre forme di libero servizio (9,4%). Il discount di oggi è molto diverso da quello che sbarcava in Italia (formula "hard") nei primi anni Novanta. Erano punti di vendita di 400 mq, con 400 referenze, senza freschi e vendita assistita, casse prive di scanner, assortimenti molto discontinui (tanta merce dai sottoscalisti...). Al di là delle classificazioni ufficiali, in fondo, oggi quello che gli addetti ai lavori chiamano discount, il consumatore lo vede come un supermercato. Restano i dati statistici a ricordarci come e da dove era partito. I tedeschi, che hanno fama di essere un tantino rigidi, hanno dato prova di flessibilità nell'interpretare il mercato. Più dei francesi, che in Italia hanno preferito mollare il colpo.

### / BUROCRAZIA /

#### L'inefficienza della Pa costa oltre 75 miliardi

Lentezze, costi, rigidità presenti nella pubblica amministrazione costano al nostro Paese tra i 75 e gli 80 miliardi l'anno. Le procedure potrebbero essere snellite intervenendo con decisione per rafforzare la digitalizzazione, ridurre/semplificare le norme, qualificare il personale e rendere efficienti i controlli. Ma il Pnrr non doveva servire anche a ridurre la burocrazia, attraverso digitalizzazione e semplificazione normativa, gestendo oltre 190 miliardi di euro?

### / POLITICHE /

#### Il settore alimentare attende ancora un piano industriale

A dicembre 2025 la cucina italiana è stata ufficialmente proclamata Patrimonio immateriale dell'umanità dall'Unesco. È la prima al mondo a ottenere questo riconoscimento. Peccato che l'industria del settore, per quanto ricca di eccellenze che il mondo ci invidia, sia ancora estremamente polverizzata e quindi meno competitiva al confronto con i grandi player globali. Le dimensioni ridotte la rendono più vulnerabile agli shock sistemici che si sono verificati a partire dal 2020. Se l'alimentare è, come tutti ripetono da decenni nei dibattiti, un settore strategico per l'economia nazionale, perché non si vara un piano industriale che consenta al comparto di rafforzarsi ed esprimere pienamente il suo potenziale. Cosa si sta aspettando?



EVENTI IBC

A settembre il Forum del Largo Consumo

Francesca Danni



In un contesto caratterizzato da incertezze economiche, consumi sotto pressione e trasformazioni che stanno ridefinendo gli equilibri dei mercati, il 30 settembre a Roma avrà luogo la seconda edizione del *Forum del Largo Consumo* di Ibc e Centromarca. L'appuntamento riunirà i protagonisti della filiera - dal settore agroalimentare e della cura casa/persona fino alla distribuzione

organizzata e al mercato del fuori casa - insieme ai rappresentanti delle istituzioni, per avviare un tavolo sulle priorità strategiche per il comparto e per il Paese. Il largo consumo costituisce infatti un'infrastruttura economica essenziale per il Paese e un punto di osservazione privilegiato dei cambiamenti che interessano famiglie e imprese.

I lavori saranno supportati da analisi e ricerche di mercato utili per orientare il confronto. L'obiettivo è favorire un dialogo fondato su evidenze tra filiera e decisori pubblici, affinché la collaborazione tra le parti possa tradursi in politiche industriali efficaci e strategie di lungo periodo a sostegno della competitività, degli investimenti e della crescita del Paese.

ATTIVITÀ ASSOCIATIVE 2026

# Ibc rafforza il sostegno alle Pmi italiane dei beni di consumo

La digitalizzazione è la condizione necessaria per restare competitivi. Per questo sono stati varati nuovi servizi. Al centro dell'attenzione anche l'accesso a forme di finanziamento agevolato e ad iniziative di formazione

di Camilla Dall'Olio

Ibc, in sinergia con GS1 Italy, potenzia il suo impegno a supporto della trasformazione digitale delle piccole e medie imprese italiane produttrici di beni di consumo, mettendo a disposizione nuovi strumenti per favorire la crescita in un mercato sempre più competitivo.

La filiera vive una stagione di profondi cambiamenti: evoluzione dei comportamenti di acquisto, pressione sui costi, trasformazione dei canali distributivi, digitalizzazione dei processi commerciali, sorgere di nuove esigenze legate alla sostenibilità e alla presenza sui mercati internazionali. In questo scenario, le Pmi, una componente essenziale del tessuto produttivo italiano, hanno bisogno di strumenti, competenze e occasioni di confronto per affrontare la competizione. In collaborazione con GS1 Italy e Accenture, è stato creato un percorso di approfondimento su evoluzione delle strategie commerciali e adozione di nuovi strumenti digitali con focus su intelligenza artificiale.

Nel corso del primo incontro, svoltosi lo scorso maggio, sono stati presi in esame i macro-trend del comparto dei beni di largo consumo e il quadro italiano, con particolare

attenzione alle implicazioni per le piccole e medie imprese.

«Il mercato ci chiede una capacità di adattamento sempre più veloce. Stanno cambiando i consumi, i dati hanno un ruolo sempre più centrale e gli strumenti digitali stanno entrando in modo strutturale nei processi commerciali».

Lo ha spiegato nel corso dell'incontro, Vittorio Cino, direttore generale di Ibc, sottolineando che per le Pmi del largo consumo questo significa ripensare il modo in cui sono organizzate, i processi di vendita e le relazioni con clienti e partner.

«La digitalizzazione», ha evidenziato, «è la condizione necessaria per restare competitivi».

## Il supporto non si limita alla dimensione tecnica

Accanto all'innovazione commerciale e digitale, Ibc ha rafforzato il sostegno operativo agli associati attraverso la collaborazione con Cerved, società specializzata in finanza agevolata. L'obiettivo è aiutare le imprese a orientarsi nel sistema dei contributi pubblici e a cogliere le opportunità offerte da bandi e misure di sostegno agli investimenti. Un tema sempre più rilevante per le Pmi,

chiamate a investire in innovazione, sostenibilità, efficientamento e sviluppo commerciale in un contesto di risorse spesso limitate. La finanza agevolata rappresenta uno strumento strategico per accompagnare i piani di crescita delle imprese. Attraverso fondi europei, nazionali e regionali, le aziende possono accedere a risorse destinate a progetti di sviluppo in aree cruciali come digitalizzazione, innovazione, transizione ecologica, internazionalizzazione e rafforzamento organizzativo. Tuttavia, la complessità delle procedure e la frammentazione delle informazioni rendono spesso difficile per le Pmi intercettare queste opportunità. Da qui la scelta di Ibc di ampliare i propri servizi, offrendo un canale dedicato per individuare le misure più adatte alle proprie esigenze e valutare concretamente la possibilità di accesso ai contributi.

Il servizio si sviluppa in più fasi: dal primo contatto con l'Associazione alla prevulazione gratuita effettuata da Cerved, fino all'avvio della pratica e alla gestione completa della candidatura. Il supporto non si limita alla dimensione tecnica, ha anche una funzione di orientamento in quanto consente alle aziende di ricevere risposte su aspetti spesso decisivi dell'iter, come l'attivazione di specifici bandi, i tempi di risposta degli enti,

la coerenza tra progetto aziendale e misura di agevolazione, la verifica di informazioni raccolte da altre fonti.

A questo strumento si affiancano webinar di approfondimento. L'ultimo appuntamento, nel giugno scorso, è stato incentrato sull'internazionalizzazione delle Pmi e sulle opportunità di espansione nei mercati esteri, rivolto alle imprese che vogliono consolidare o ampliare la propria presenza fuori dai confini nazionali.

Nel corso dell'incontro sono stati approfonditi gli strumenti di finanza agevolata utili a sostenere i percorsi di internazionalizzazione: contributi per la partecipazione a fiere internazionali, agevolazioni per l'apertura di nuovi mercati, consulenze dedicate a progetti di export e altre misure pensate per accompagnare lo sviluppo strategico delle imprese. Un approccio pratico, coerente con la volontà di Ibc di mettere a disposizione delle Pmi non solo rappresentanza, ma anche competenze e strumenti operativi per affrontare le sfide del presente.

Dalla digitalizzazione delle strategie commerciali all'accesso ai contributi pubblici, fino al sostegno ai percorsi di internazionalizzazione: l'associazione consolida così la propria funzione di alleato delle imprese.

## Transizione 5.0: 9,8 miliardi per le imprese



DAL GOVERNO

Adolfo Urso, ministro delle Imprese e del Made in Italy, ha annunciato a giugno, l'apertura della piattaforma per prenotare le agevolazioni del Piano Transizione 5.0. 9,8 miliardi di euro di risorse nazionali sono disponibili per accompagnare, nel prossimo triennio, gli investimenti delle imprese in innovazione digitale, efficienza energetica e tecnologie avanzate

## Editoriale / Il peso dei tanti nodi irrisolti

segue da pagina 1

Dodici anni dopo, tuttavia, il peso dei nodi irrisolti è ancora alto. Servirebbe maggiore determinazione per governare le trasformazioni industriali scaturite dalle transizioni tecnologiche e digitali. È più che mai evidente la necessità di evitare investimenti su settori decotti che non hanno rilevanza strategica. Non si è riusciti a ridurre l'alto costo dell'energia. Il peso della burocrazia e la pressione fiscale restano elevati. Non si vedono gli effetti di azioni per favorire quella crescita dimensionale delle piccole e medie imprese (che Ibc chiede da anni) senza la quale il nostro sistema produttivo rivela forti gap di competitività su scala globale.

Ora, di fronte alle forti discontinuità degli ultimi cinque anni, di cui i dazi Usa e la crisi di Hormuz sono i capitoli più recenti, le imprese chiedono un netto cambio di passo rispetto al passato. È il momento di produrre nella politica economica "discontinuità controllate", come dico-

no alcune scuole di pensiero? Senza dubbio, ma la partita si vince solo dando loro applicazione concreta. Quello che conta è la qualità dell'esecuzione con cui le analisi e i progetti discussi nei tavoli di lavoro e nelle tante task force sono portati a terra.

\*\*\* \*\*

Con questo numero termina la mia esperienza di direttore responsabile della rivista, iniziata dodici anni fa. Link nasceva per unire una comunità di imprese e contribuire alla definizione della sua agenda setting. Per cogliere il cambiamento e darne conto nei riflessi sull'attività delle industrie associate. Non abbiamo avuto remore nel denunciare i problemi determinati da un regime fiscale e una burocrazia oppressivi per le imprese, nel mettere a fuoco le opportunità e le criticità legate allo sviluppo sostenibile, nell'indicare i vantaggi e le incognite della transizione digitale.

Dove c'era una novità il giornale ha provato a spiegarla. E ovviamente ha sempre dato conto dell'attività svolta da Ibc a sostegno delle imprese. Questa era la missione affidataci dall'allora presidente Aldo Sutter, poi ribadita dai suoi successori Alessandro d'Este e Flavio Ferretti. A tutti loro va il mio ringraziamento per il rapporto fiduciario. Fondamentale, per la messa a punto di ogni numero del giornale, è stato il confronto con i direttori generali con cui ho lavorato: Luigi Bordon, Roberto Bucaneve e Vittorio Cino. Ed è a Vittorio, che assumerà la direzione, che porgo i migliori auguri di buon lavoro. Sono certo che la sua sensibilità politica sarà preziosa per dare forza e nuova spinta a Link in questa fase di forte discontinuità attraversata dai mercati e dal Paese. Un saluto riconoscente va ai tanti collaboratori e a chi ha lavorato con me in redazione: Paolo Ghiggini, Manuela Falchero, Valentina Bardozzo, Ginevra Amoruso, Francesca Danni, Camilla Dall'Olio, Katia Marassi. Ai lettori va il mio grande e ideale abbraccio.



ASSEMBLEA IBC 2026

# Ferretti: «Le imprese chiedono meno burocrazia e più provvedimenti per rafforzare la competitività»

**In occasione dell'incontro annuale dell'Associazione, il presidente ha sottolineato come l'instabilità geopolitica e l'inflazione condizionino pesantemente i mercati. In evidenza l'esigenza di favorire nelle imprese il ricambio generazionale e l'accesso al credito. Tra le priorità interventi per superare i limiti dimensionali e sostenere l'export**

di Ginevra Amoruso

**C**riticità del contesto geopolitico, difficoltà di approvvigionamento, potere d'acquisto stagnante mettono a dura prova la competitività delle industrie dei beni di consumo. «Nonostante tutto, in questi anni, le nostre aziende hanno dimostrato grande resilienza e spirito di adattamento», ha rimarcato Flavio Ferretti, presidente di Ibc, aprendo i lavori dell'Assemblea *Competere nel nuovo scenario globale. Strategie di crescita per le Pmi del Largo Consumo*, davanti ad un'ampia rappresentanza di capi azienda delle industrie associate e di esponenti delle istituzioni della filiera. «L'incertezza rappresenta la nuova normalità e per essere affrontata richiede maggiore comprensione dei fenomeni, flessibilità e strategie basate su una forte capacità di adattamento».

Nel suo intervento Ferretti ha ribadito la centralità delle associate Ibc che, in Italia, generano un giro d'affari di 500 miliardi di euro di cui 237 riconducibili al grocery. Aziende che investono in ricerca e sviluppo circa 17,3 miliardi di euro e impiegano un 1 milione e 100mila addetti, pari al 29% degli occupati nell'industria manifatturiera. Inoltre, ha evidenziato che «L'inflazione, nettamente in discesa l'anno scorso, ricomincia a farsi sentire per effetto della crisi medio orientale». A gravare sulle imprese è soprattutto l'impennata dei costi esogeni, che interessa trasversalmente energia e materie prime. I rincari investono comparti strategici: dai fertilizzanti per l'agroalimentare alla filiera dei metalli.

Si tratta di fattori che influenzano in modo rilevante l'attività dell'intero sistema produttivo con effetti pesanti per il tessuto delle Pmi. Il 65% delle aziende associate a Ibc sono di piccole e medie dimensioni, con un fatturato inferiore ai 5 milioni di euro.

Le imprese italiane sono sottoposte a un livello di tassazione tra i più alti in Europa: «Ciò penalizza la loro competitività», ha spiegato Ferretti. «L'appello alle istituzioni è dunque evitare nuove forme di tassazione sui consumi o di scopo, che potrebbero gravare

ulteriormente sui costi aziendali, con riflessi sui prezzi al consumo». Ibc auspica inoltre lo sviluppo di strumenti utili per aiutare la crescita del tessuto imprenditoriale. Meno burocrazia, interventi per favorire le aggregazioni d'impresa, difesa del made in Italy, sono alcuni dei temi che Ibc porterà sul tavolo di confronto tra istituzioni e tutti gli attori della filiera nella seconda edizione del *Forum del Largo Consumo* il prossimo 30 settembre.

Nel corso dei lavori due tavole rotonde, con la partecipazione di imprenditori ed esperti, hanno approfondito i temi del ricambio generazionale e degli strumenti di finanza agevolata per le imprese. Oggi in Italia otto aziende su dieci sono controllate da una persona o da una famiglia, di queste il 26% è guidato da un imprenditore che ha superato i 70 anni. Alessia Zucchi,

presidente e amministratore delegato Oleificio Zucchi, vicepresidente Ibc, ha sottolineato che per innovare «bisogna partire dai valori fondanti di una azienda, ma servono anche modelli gestionali innovativi». La parola chiave per Enzo Peruffo, prorettore Luiss e professore ordinario di strategia, è «pianificare», non subire il processo di transizione generazionale, ma gestirlo. Anche per Giangiacomo Ibba, amministratore delegato Crai Secom e presidente Centrale Forum, le imprese familiari non sono mere «proprietà», ma un costrutto di persone che va preservato nella successione. «Uno dei passaggi che ho voluto fare» ha ricordato, «è stato rivedere il ruolo di azionista, iniziando a strutturare una managerialità in azienda. Era importante incominciare a chiarire che la famiglia non doveva per forza ricoprire un

ruolo di gestione». Secondo Ibba, bisogna riconoscere le proprie capacità e i propri limiti, puntando maggiormente su un fattore meritocratico che non di discendenza.

La seconda tavola rotonda si è focalizzata sulla necessità di rafforzare l'accesso agli strumenti finanziari da parte del tessuto imprenditoriale, per competere sui mercati globali. Gian Domenico Auricchio, amministratore delegato Gennaro Auricchio e presidente Unioncamere Lombardia, ha evidenziato i problemi legati alla complessità di accesso ai bandi: frammentazione e numerosità delle informazioni, tempi burocratici sono solo alcuni aspetti: «Come Gruppo, abbiamo appena ottenuto un finanziamento a fondo perduto, ma ci abbiamo messo tre anni». Per Massimiliano Cattozzi, responsabile direzione agribusiness banca dei



**INNOVAZIONE E RICAMBIO GENERAZIONALE** Nella foto, da destra: Giangiacomo Ibba, amministratore delegato Crai Secom, presidente Centrale Forum; Alessia Zucchi, presidente e amministratore delegato Oleificio Zucchi, vicepresidente Ibc; Enzo Peruffo, prorettore alla ricerca Luiss e professore ordinario di strategia. Al centro delle loro riflessioni la gestione del cambiamento e della successione in azienda





### STRUMENTI FINANZIARI PER LA CRESCITA

Nelle foto, dall'alto: Gian Domenico Auricchio, amministratore delegato Gennaro Auricchio, presidente Unioncamere Lombardia; Aldo Sutter, amministratore unico Gruppo Sutter e consigliere Ibc; Milos Carloni, responsabile network advisor Sace; Massimiliano Cattozzi, responsabile direzione agribusiness banca dei territori di Intesa Sanpaolo. Nei loro interventi il focus è stato sull'accesso delle imprese alle diverse forme di finanziamento



territori di Intesa Sanpaolo, le Pmi devono rafforzare la competitività, l'efficienza e la dimensione attraverso investimenti in innovazione, sostenibilità e capitale umano.

In un contesto di forte instabilità come quello odierno è poi necessario parlare della "gestione dei rischi": «Intesa Sanpaolo promuove da anni soluzioni di *hedging* per la copertura delle fluttuazioni dei prezzi di materie prime importanti per i processi produttivi aziendali». Sul ruolo centrale delle filiere e sul supporto al sistema bancario si è innestato l'intervento di Milos Carloni, responsabile network advisor Sace: «Noi supportiamo le filiere prevalentemente tramite il rilascio di garanzie finanziarie e il supporto del sistema bancario, su tematiche di export e internazionalizzazione». Aldo Sutter, amministratore unico Gruppo Sutter, consigliere Ibc, infine, ha evidenziato l'utilità delle soluzioni *Ipo* (Offerta pubblica iniziale) per ottenere capitale, specialmente nel corso dei passaggi generazionali.

## Hanno detto...

### Crisi Usa/Iran

#### «I danni alle reti energetiche freneranno la normalizzazione del mercato»



ALESSANDRA LANZA  
Senior Partner Prometeia

«Anche nel caso di una risoluzione rapida del conflitto in Medio Oriente le previsioni sul medio-lungo periodo restano critiche. I danni alle infrastrutture energetiche freneranno la normalizzazione del mercato. Le quotazioni di Brent e gas resteranno elevate fino a metà 2026. Con il blocco dello Stretto di Hormuz salgono i costi dei carburanti in Europa. Per il gas servirà quadruplicare le scorte, per toccare il 90% a novembre. In Italia l'instabilità peserà sul Pil 2026 (+0,4% contro il +0,7% stimato), con l'inflazione al +2,9% e consumi in frenata (+0,5%)».

### Consumi

#### «Più canali, ma cala la fedeltà alla marca»



ENZO FRASIO  
Amministratore delegato NielsenIQ Italia

«La parola d'ordine sul mercato interno è "cautela": nel 2025 gran parte dei consumatori ha tagliato il superfluo, preferendo promozioni (80%) e convenienza (70%). La frequenza di acquisto è cresciuta del 9%, ma cala la fedeltà alle insegne (-5,7%) e ai brand (-4,2%). Il consumatore è ormai multicanale: alterna fisico e digitale; la sfida per le imprese è garantire un'offerta semplice e rilevante. Se la Gdo nel 2025 ha visto un cauto recupero (+1% a volumi, +2% a valore), il fuori casa ha registrato un -2% di visite. I primi mesi del 2026 confermano questo andamento».

### Politica economica

#### «Difendiamo il capitalismo delle imprese familiari»



VALENTINO VALENTINI  
Viceministro Ministero delle Imprese e del Made in Italy

«La nostra resilienza deriva dal fatto che l'impresa familiare privilegia il valore sul profitto, ha una visione a lungo termine ed è pronta a sacrificare marginalità per mantenere la flessibilità necessaria. Tuttavia, la piccola impresa è anche fragile: fatica a innovare se resta isolata. La soluzione è fare filiera, dove le piccole aziende si legano a leader medi o grandi che fungono da "cinghie di trasmissione" verso i mercati esteri».

### Crescita dimensionale

#### «Quotazione e managerializzazione nel futuro delle Pmi italiane»



MARCO OSNATO  
Presidente Commissione Finanze Camera dei Deputati

«L'Italia è fatta di piccole aziende con imprenditori geniali, ma oggi le condizioni dei mercati richiedono realtà di dimensione maggiore per superare criticità come dazi e costi energetici. Serve un'incentivazione che sia anche culturale: spesso gli imprenditori temono che la quotazione in Borsa porti burocrazia o perdita di controllo, mentre è uno strumento fondamentale per trovare partner e crescere. Il legislatore sta intervenendo con incentivi fiscali per la managerializzazione, come il progetto di legge sui temporary manager, per dare l'opportunità alle industrie familiari di iniziare percorsi di crescita dimensionale».

### Imprese e territorio

#### «Promuoviamo politiche industriali a sostegno delle attività produttive»



ATTILIO FONTANA  
Presidente Regione Lombardia

«Competere nel nuovo scenario globale significa continuare a dare voce alle esigenze dei territori. Mi riferisco, in particolare, alla programmazione economica europea post 2027. Intendiamo mantenere il ruolo fondamentale di co-programmazione ricoperto fino ad oggi dalle Regioni, per continuare a portare avanti le politiche industriali di sostegno alle attività produttive e alla formazione che tanto successo hanno avuto in questi anni».



CONSUMI FUORI CASA

# Uno sbocco strategico da 102 miliardi

**Nel 2025 l'away from home ha registrato una crescita a valore del +1,5% e un calo delle visite del -1,1%. Il consumatore cerca esperienze a forte valore aggiunto**

di **Francesca Danni**

**È** un quadro in chiaroscuro per i consumi fuori casa, quello emerso a Away 2026 – Scenari, nuovi riti e opportunità per la marca nei consumi fuori casa, l'incontro promosso da Centromarca a Milano il 30 e 31 marzo.

«L'escalation del conflitto in Iran sta producendo effetti tangibili sulle catene di approvvigionamento rendendo più difficile per le imprese pianificare le proprie attività», ha sottolineato Francesco Mutti, presidente Centromarca, davanti a duecento manager dell'industria e del retail. «Criticità che si riflettono sui consumi, e in particolare sul turismo e il canale horeca, che più di altri, reagiscono in modo immediato all'evoluzione del contesto economico: dalle scelte di consumo, fino alla ridefinizione delle priorità di spesa delle famiglie. Auspichiamo una rapida risoluzione del conflitto, per non compromettere le stime di crescita del comparto che, per il 2026, si attestavano sui 106 miliardi di euro. In un mercato rilevante come l'out of home, le aziende devono saper intercettare i bisogni dei consumatori. In questo scenario Centromarca si propone come l'interlocutore chiave per favorire il dialogo strategico tra industria e retail».

I consumi fuori casa chiudono il 2025 a quota 102 miliardi di euro - confermando la straordinaria importanza del comparto - registrando una crescita a valore del 1,5%, ma una flessione delle visite del 1,1%, che sale a -1,6% se si considerano solo i consumatori italiani. L'analisi presentata da Bruna Boroni, direttore Industry Aff TradeLab, evidenzia performance particolarmente polarizzate. Mentre le catene (+1,1%) e la ristorazione (+0,6%) mostrano una crescita delle visite lievemente positiva, segnali negativi arrivano dai bar diurni (-2,7%) e serali (-2,9%), con crolli più marcati per take away (-4,2%) e food delivery (-4,4%). La GenX (-5,6%), registra la maggior difficoltà, Millennials (-1,3%) e GenZ (-0,3%) contengono la riduzione delle visite; al contrario, i Baby Boomer si confermano il motore di crescita (+3,0%).

Con 2,2 miliardi di visite e un valore di 6,3 miliardi di euro, la colazione si conferma il momento più frequentato, registrando 4,2 miliardi di consumazioni complessive (-1,2% rispetto al 2023) e uno scontrino medio di 2,9 euro. Il breakfast è vissuto come un'occasione sociale "accessibile", amato soprattutto dai giovanissimi (+15% di visite). Oltre la metà dei gestori intervistati da TradeLab (56%) prevede un incremento dello scontrino medio; il 45% considera anche un aumento delle presenze.

Con 1,5 miliardi di visite, 5,5 miliardi

di consumazioni e uno scontrino medio di 18,1 euro, il pranzo fuori casa sviluppa un giro d'affari di 27,4 miliardi di euro. I ricercatori di TradeLab osservano una crescita degli acquisti di pasti nella grande distribuzione (+3% dal 2023). Bar e ristoranti di fascia media rilevano un trend negativo (rispettivamente -5,2% e -2,3%), al contrario delle catene (+6,3%). Nei prossimi anni, per il 39% dei gestori di bar e il 34% di ristoratori le visite cresceranno; per oltre il 50% degli intervistati lo scontrino medio aumenterà.

Per il momento dell'aperitivo si registra un calo sensibile delle visite, che si attestano a 506 milioni (-5,8% rispetto al 2023) con 1,25 miliardi di consumazioni per un totale di 3,9 miliardi di spesa (-6,2% a valore). Lo scontrino medio è di 7,8 euro, che sale a 8,8 euro nel nord ovest e scende a 6,9 euro nel sud e nelle isole. Per quanto riguarda i trend di consumo di bevande nell'occasione, si registra la maggiore difficoltà di tutto il mondo alcolico - birra (-6,5%), cocktails e spiriti (-1,0%), vino e bollicine (-4,0%) - mentre contengono la riduzione le bevande analcoliche, esclusa acqua (-2,8%).

Con 1,6 miliardi di visite e 5,6 miliardi di consumazioni la spesa complessiva per le cene sale a 37,2 miliardi (+2,0% rispetto al 2023), con uno scontrino medio di 23,5 euro. Per questa occasione di consumo si registra una forte contrazione nell'acquisto di dolci (-11,3%) e alcolici (-4,4%) a favore di primi piatti, piatti unici e beverage analcolico. Nei canali si evidenzia un aumento del numero di visite rispetto al 2023 per catene (+8,0%), ristorazione di fascia alta (+6,3%) e media (+3,4%), mentre sono in riduzione pizzerie (-1,7%) e soprattutto ristoranti di fascia bassa (-16,0%). Dal punto di vista dei gestori nei prossimi anni, i ristoranti ipotizzano un incremento delle visite (per il 42% del campione) e lo scontrino medio aumenterà (per un ristoratore su due).

Secondo le evidenze di Nomisma, delineate da Emanuele di Faustino, head of industry & retail, il consumatore è diventato estremamente selettivo. Oltre il 25% degli italiani prevede di incrementare il risparmio nei prossimi mesi, ma senza rinunciare al fuori casa: la parola chiave è "ripensamento". Si cercano porzioni più curate, proposte gourmet ed esperienze a forte valore aggiunto. Il benessere fisico e mentale diventa

prioritario nei consumi food & beverage per quattro italiani su dieci che orientano le scelte verso prodotti *free-from* (i.e. senza additivi o conservanti) o *rich-in* con benefici specifici (i.e. con proprietà antiossidanti).

I consumatori esprimono quindi, come per i consumi domestici, una crescente esigenza di varietà e differenziazione a cui industria di marca e distributori devono sempre più adeguarsi per cogliere al meglio uno spettro molto ampio di esigenze dei clienti. Secondo quanto illustrato da Marco Pellizzoni, commercial director YouGov Shopper, gli italiani per rispondere alle loro necessità utilizzano mediamente 12 canali diversi l'anno. Crescite in penetrazione si registrano, negli ultimi tre anni, per cinema e teatri (+9,1%), vending machine (+4,7%), fast food (+9,9%), luoghi di cura (+5,6%) e ristoranti di sushi (+5,5%).

Il fuori casa si conferma un ecosistema unico, retto da linguaggi e codici di comunicazione propri, dove il valore dell'esperienza supera quello del possesso. Secondo Carlo Meo, amministratore delegato di M&T, per l'industria di marca, la sfida si sposta dalla semplice fornitura di prodotti alla progettazione di esperienze, in cui il bene di consumo

assume una valenza concettuale e valoriale. In un mercato strutturalmente polverizzato, il successo delle aziende dipende dalla capacità di passare da un approccio passivo-attivo a una strategia proattiva: ciò significa investire sulle relazioni lungo la filiera, trasformando il distributore in un partner strategico per soddisfare i bisogni specifici del punto vendita.

Anche il turismo gioca nella partita un ruolo rilevante. Intervenedo all'incontro Antonio Barreca, direttore generale Feder-turismo Confindustria, ha sottolineato che nel 2024 l'Italia registra un record storico di 458,4 milioni di presenze turistiche (+2,5% sul 2023), con spesa complessiva stimata a 185 miliardi nel 2025, di cui 55-65 miliardi destinati alla ristorazione. Per l'industria di marca è decisivo il profilo del turista, che genera scontrini nel fuori casa del 20-40% superiori ai residenti, mostrando forte propensione a prodotti premium come vini Docg e tipicità locali. Ogni euro speso dal turista attiva un moltiplicatore economico di 0,6-0,8 euro lungo l'intera filiera, trasformando la domanda turistica in valore strutturale per il Paese.



GREENWASHING

## Il tramonto delle dichiarazioni generiche in etichetta

di **Gabriele Zanazzi**

**I**l 27 settembre 2026 segnerà uno spartiacque per il mercato europeo del largo consumo. Con l'entrata in vigore della Direttiva *Empowering Consumers for the green transition* (Ecgt), la comunicazione ambientale passerà da un regime di parziale autoregolamentazione a un quadro normativo rigoroso, trasformando il modo in cui i brand dialogano con i consumatori. Aggettivi come "ecologico", "verde" o "amico della natura" scompariranno dalle etichette, a meno di non essere supportati da documentazione e dati scientifici inoppugnabili. Ogni impatto ambientale dovrà essere espresso in termini chiari e verificabili, per evitare il rischio di incorrere in sanzioni.

Il cammino verso l'applicazione della direttiva si sta rivelando frammentato a livello comunitario. La Commissione Europea ha avviato una procedura di infrazione contro ben venti Stati membri che non hanno recepito il testo legislativo nei tempi previsti. Questo ritardo generalizzato rischia di compromettere l'uniformità del mercato unico proprio a ridosso della scadenza autunnale. Per ovviare a tale stallo, le interlocuzioni a livello europeo hanno portato alla definizione di un sistema armonizzato di controlli da parte delle autorità Antitrust, la quale orienta le attività di controllo verso un approccio morbido nelle prime fasi di applicazione legislativa.

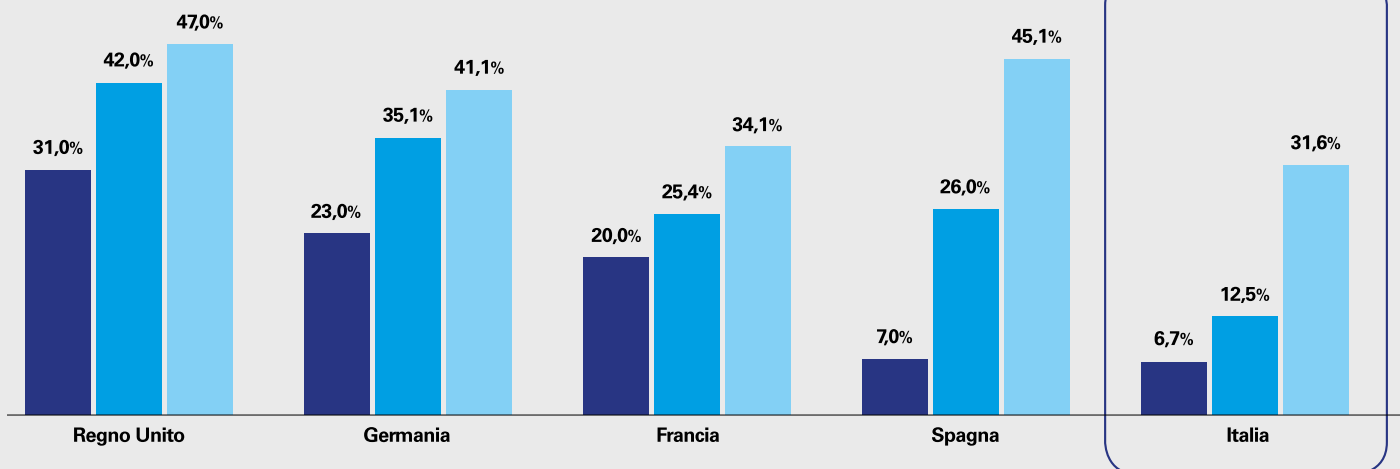
L'aspetto più critico d'impatto economico riguarda la gestione delle cosiddette *old stocks*. Ad oggi, la Direzione generale per la Giustizia e i consumatori (Dg Just) della Commissione europea non ha previsto una "clausola di salvaguardia" nel testo ufficiale. Si profila così un corto circuito operativo: prodotti fabbricati e distribuiti legalmente prima del 27 settembre 2026 potrebbero risultare non conformi dal giorno successivo. Senza un intervento correttivo, le aziende si troverebbero davanti a uno scenario insostenibile: richiami massivi di merce, operazioni di *sticking* a tappeto, distruzione di stock perfettamente integri. Su questo fronte, alcuni Paesi rimasti indietro con il recepimento - come Austria, Belgio, Germania e Repubblica Ceca - si stanno muovendo con spiccato pragmatismo, introducendo un periodo transitorio per lo smaltimento delle scorte già in commercio. La logica industriale vorrebbe che tutti i prodotti con lotto di produzione antecedente al 26 settembre non subissero un'applicazione retroattiva della direttiva. Una simile misura garantirebbe la continuità dell'attività di impresa e un allineamento efficace alle nuove regole, evitando sprechi di prodotti e inutili perdite economiche. Su questo punto, Centromarca si è attivata con il Governo italiano per prevedere un periodo transitorio di almeno sei mesi.

L'estrema rigidità della norma e l'incertezza sui controlli stanno inoltre alimentando il fenomeno del *greenhushing*. Per il timore di incorrere in sanzioni o subire danni d'immagine anche a causa di tecnicismi, molte aziende potrebbero scegliere di tacere del tutto i propri reali progressi di sostenibilità. Questo silenzio preventivo rischia di penalizzare gli investimenti virtuosi e di privare il consumatore di informazioni utili. Gestire con proattività la transizione e la comunicazione sulle giacenze è l'occasione per consolidare quel patto di fiducia con il consumatore che impone, mai come oggi, coerenza tra racconto e realtà.



## L'EVOLUZIONE DELLA MDD IN ALCUNI MERCATI EUROPEI

1991  
2004  
2024



Fonte: Nielsen IQ - all channel, anni diversi

## PRIVATE LABEL

# Le nuove dimensioni della concorrenza verticale tra le marche



**Cosa ci attende nei prossimi anni? Un confronto decisamente più stringente tra i brand industriali e quelli commerciali. Ma anche tra le marche delle diverse insegne**

di **Roberto Ravazzoni\***

Quando si affronta il tema del valore e dei valori delle marche, le domande di fondo sono sempre le stesse: perché nascono le marche e a cosa servono questi segni di riconoscimento? Perché il consumatore contemporaneo le ricerca? Perché si riscontra un crescente e diffuso bisogno di marca? Lo shopper, sempre più orientato verso acquisti veloci e sicuri, ricerca la marca per tutto quello che sta dentro ad una proposta con questa identità, sia essa industriale o commerciale.

E allora cosa ci attende nei prossimi anni? Un confronto decisamente più stringente tra i brand industriali e quelli commerciali (Mdd) ma anche tra le marche proprie delle diverse insegne.

## L'eccesso di offerta confonde il consumatore

Ci sono troppe marche sul mercato e questa circostanza rappresenta un serio problema anche per il consumatore: l'eccesso confonde, assorbe molto (troppo) tempo e, nei casi estremi, può portare addirittura alla rinuncia all'acquisto. Molti analisti e addetti ai lavori hanno scritto e sentenziato: lo sviluppo delle Mdd "asciugherà" l'offerta, ridurrà la profondità all'interno delle diverse categorie. Non ci sembra che ciò si sia verificato, come movimento di sistema (in verità, qualche player l'ha fatto), e per una ragione molto semplice: semplificare l'offerta, togliere referenze significa rinunciare ai contributi dei fornitori proprietari di quelle proposte che uscirebbero dall'assortimento. E questa con-

siderazione ci riporta ad una domanda di fondo: come costruiscono il proprio utile i distributori? Come tutte le attività che stanno in mezzo (in questo caso, tra produzione e consumo) il risultato economico si costruisce sia nel rapporto con i fornitori sia nella relazione con le persone che fanno gli acquisti nei propri negozi. In realtà, tutti i retailer devono considerare queste due direzioni: esiste però un problema di orientamento e di equilibrio tra le fonti della redditività commerciale. Chi vuole essere o diventare un "distributore di marca" deve partire dalla relazione con il consumatore; la componente dell'utile finale realizzata vendendo deve essere, per forza, superiore a quella generata dal rapporto di fornitura con l'industria.

## Tra store e brand loyalty

Le complesse e articolate dinamiche evolutive in atto nel largo consumo richiamano e coinvolgono anche i concetti di *store loyalty* e *brand loyalty*: è ben noto che di fronte ad una distribuzione sempre più moderna la fedeltà al negozio diventa un elemento di ordine superiore che non elimina affatto la fedeltà alla marca, semplicemente lo shopper quando decide che è arrivato il momento di (ri)fare la spesa, decide dove soddisfare questo macro-bisogno e quindi sceglie prima il formato e l'insegna e dopo, solo dopo, quando è già all'interno del negozio va alla ricerca delle proprie marche preferite (anche Mdd). Con una peculiarità, anche questa da tempo ben nota: di fronte ad una situazione di out of

stock, il consumatore che va veloce di norma cambia marca, non rinvia l'acquisto oppure (ancora meno) esce e va in un'altra struttura alla ricerca delle sue prime scelte. Sono anni che si sottolinea come la fedeltà alla marca non è più monolitica, ma è diventata nel tempo una fedeltà ad un gruppo di marche, magari con un ordine di preferenza ben preciso, ma contemplando la possibilità di cambiare brand pur di risparmiare tempo e semplificare il processo di acquisto. Cambia il perimetro della fedeltà alla marca, ma non si entra affatto in quello dell'infedeltà sistematica.

## Verso la semplificazione degli assortimenti

Dagli anni Cinquanta in poi il nostro Paese ha rappresentato una sorta di "isola felice" per il "prodotto di marca" e le imprese che insistono sul "circolo virtuoso" del Sistema-Marca. Questa situazione, insieme ad una serie di altri fattori, come un naturale, spiccato orientamento del consumatore italiano verso la qualità e l'immagine di marca hanno portato la quota di mercato complessiva controllata in Italia dai prodotti di marca industriale intorno all'80% agli inizi degli anni Novanta. Si tratta senz'altro della più rilevante performance ottenuta dai prodotti di marca industriale nei paesi europei commercialmente più moderni e concentrati (sul piano distributivo).

Per contro, dal 1991 ad oggi le Mdd hanno conquistato circa venticinque punti di quota sulle marche industriali (considerando tutti i canali moderni, quindi Gdo, discount & drug). Non è un risultato impressionante se si osservano le quote ottenute dalle Mdd nei paesi benchmark (dal 47% del Regno Unito al 45% della Spagna, dal 41% della Germania al 34% della Francia - cfr. grafico in alto), a conferma dello stadio evolutivo in cui si colloca la distribuzione moderna italiana e dell'oggettiva forza di cui ancora dispone la marca industriale nel nostro Paese.

Chi vincerà dunque? Non è questa la domanda chiave, in ogni caso difficile dirlo adesso. Molto dipenderà dalle caratteristiche dei singoli settori, dalla natura del prodotto considerato, dall'efficacia delle strategie di marketing dei singoli produttori (grandi, medi, piccoli) e dei singoli distributori (generalisti vs. discounter). E soprattutto dall'atteggiamento del consumatore contemporaneo che vuole andare veloce, senza rischi e senza intoppi.

Nei prossimi anni ci sarà una "selezione degli idonei", ma è sbagliato pensare che il "nuovo equilibrio" vedrà solo la presenza di qualche proposta di marca, a scapito di tutte le altre. Ci sarà una selezione, questo è certo, anche se la Gdo non dovesse procedere, determinata, ad una semplificazione della propria offerta. Ci sarà una selezione perché è lo shopper *omnichannel* che la vuole, ma non sarà comunque unidirezionale. Non ci resta che attendere gli sviluppi prossimi venturi.

*\* Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese in Unimore*

## Dalle istituzioni

### DECRETO FISCALE

**Mimit: fondo da 50 milioni per le imprese artigiane**

*Via libera, nell'ambito della conversione del decreto fiscale, al nuovo Fondo per la promozione, lo sviluppo e la crescita delle imprese artigiane, istituito presso il Ministero delle Imprese e del Made in Italy. La misura rafforza gli strumenti a sostegno del comparto artigiano, favorendo l'accesso al credito per programmi di investimento e progetti qualificati di sviluppo aziendale. Il Fondo avrà una dotazione complessiva di 50 milioni di euro, di cui 20 milioni per il 2027 e 30 milioni per il 2028. «Con questo Fondo mettiamo a disposizione delle imprese artigiane uno strumento concreto a supporto degli investimenti necessari per innovare, crescere e competere. Rafforziamo l'accesso al credito per un comparto centrale del Made in Italy, che custodisce competenze, qualità produttiva e lavoro nei territori», ha dichiarato il ministro Adolfo Urso.*

### EXPORT

**Tajani: «Obiettivo 700 miliardi entro il 2027»**

*L'export si conferma colonna portante dell'economia italiana e pilastro della strategia del Governo, lo ha ribadito alla Camera il ministro degli Affari Esteri Antonio Tajani. I numeri descrivono un posizionamento internazionale in forte crescita: nel 2025 le esportazioni italiane hanno toccato il record storico di 643 miliardi di euro (+3,3%) e i dati più recenti registrano un balzo dell'8,8% ad aprile, trainato dai mercati extra-Ue. Performance che hanno permesso all'Italia di superare stabilmente il Giappone, diventando il quarto esportatore mondiale.*

*«Il nostro obiettivo è raggiungere i 700 miliardi di export entro la fine del 2027», ha dichiarato Tajani. Per farlo, il Governo punta sulla diversificazione e sul nuovo Piano d'azione per l'export, che include priorità come la sicurezza energetica e le materie prime critiche. Centrale è anche il coinvolgimento dei territori, come dimostra la recente iniziativa di Bari e l'apertura della nuova sede Simest per il Mezzogiorno.*





# SIAMO UN COMPARTO CHE CONTA

**34.000**

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

**500 miliardi**

DI EURO DI FATTURATO AL CONSUMO  
STIMATI, DI CUI 237 MILIARDI RICONDUCIBILI  
AL SETTORE GROCERY

**1.100.000**

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