



# LinkIbc



A MILANO IMPRENDITORI E MANAGER AI LAVORI DELL'ASSEMBLEA IBC

## Crescita ferma, consumi incerti Sutter: «L'Italia è sempre meno competitiva»

«**L**a crescita è ferma. L'incertezza frena le scelte delle aziende, delle famiglie e degli investitori. L'economia ha bisogno di una scossa, lo Stato di riforme». Intervenedo all'assemblea annuale di Ibc il presidente Aldo Sutter pone l'accento su forti criticità che condizionano l'attività delle oltre 33mila aziende alimentari e non food attive in Italia. «Il nostro comparto vale quasi il 30% del Pil generato dall'industria italiana: 70 miliardi di euro su 250», rileva Sutter. «Molto di più se consideriamo l'indotto, cioè tutte le aziende che operano a monte dell'industria dei beni di consumo. Siamo un asse strategico dell'economia, attivo sui fronti dell'innovazione, della valorizzazione del capitale umano, del digitale, della creatività. A fronte di questo ruolo chiediamo risposte strutturali che ci consentano di esprimere la nostra competitività».

servizi alle pagine 2 e 3

### Alberto Frausin lascia GS1 Italy Alessandro d'Este alla presidenza

Alessandro d'Este, amministratore delegato di Ferrero Commerciale Italia, è il nuovo presidente di GS1 Italy. Il manager è stato designato dal Direttivo di Ibc in seguito alle dimissioni di Alberto Frausin. La nomina è stata ratificata dal Consiglio di GS1 Italy, insieme a quella di Flavio Ferretti, amministratore delegato di Nims-Lavazza, nuovo vice presidente accanto a Francesco Pugliese (Conad) e Marco Pedroni (Coop Italia).

Dopo l'acquisizione di Auchan, riflettori puntati sul gruppo cooperativo

## La Grande Sfida di Conad

«**S**iamo soddisfatti di aver acquisito e riportato nelle mani di imprenditori italiani una rete di distribuzione di grande valore, che sta attraversando un periodo di difficoltà ma che ha grandi potenzialità ed è complementare a quella di Conad. Oggi nasce una grande impresa italiana, che porterà valore alle aziende e ai consumatori italiani». Francesco Pugliese (nel disegno qui accanto) amministratore delegato di Conad, sorriderà vedendo l'immagine che abbiamo scelto per corredare questo articolo dedicato all'acquisizione di Auchan.

Poi passerà ad altro, perché c'è molto da fare. I dati di Auchan li ha fatti scorrere centinaia di volte, insieme ai suoi collaboratori, nella fase di studio del progetto di acquisizione. Ha posto il tema nell'agenda delle cooperative tra dettaglianti. Ha individuato un partner. Ha delineato scenari, valutato i riflessi sui rapporti con i fornitori, con le associazioni sindacali, con il territorio, con le stesse cooperative e i concorrenti della Gdo. Poi ha tirato le somme e ha deciso di giocare quella che forse è la sfida più complessa della sua carriera.

I numeri dicono che l'operazione vale la leadership del mercato distributivo italiano. L'accordo prevede l'acquisizione di una parte importante dei circa 1.600 punti di vendita del gruppo francese in Italia: ipermercati, supermercati, negozi di prossimità con le insegne Auchan e Simply, di-

sposti sul territorio italiano in modo complementare alla rete Conad. Secondo alcune stime nel carrello di Conad entreranno 46 ipermercati e circa 230 supermercati della controllata Sma Simply. L'intesa non comprende i supermercati gestiti da Auchan Retail in Sicilia e i drugstore Lillapois. L'acquisizione sarà condotta da Conad con il supporto di Wrm Group, società specializzata nel real estate commerciale del finanziere Raffaele Mincione, che avrà il 49% della newco che si creerà con il gruppo della distribuzione.

La maxisfida ha diverse sfaccettature. Il via libera dell'Antitrust dovrebbe rivelarsi un passaggio

poco più che formale: al massimo il gruppo potrebbe cedere alcuni pdv situati in aree dove la concentrazione supera i livelli consentiti. Ma questa scelta non cambierebbe nulla della sostanza e del valore strategico dell'operazione.

segue a pag. 6



IMPRESE E REPUTAZIONE



### Sedimentare credibilità per contrastare la disinformazione

Proponiamo alcuni frammenti dell'introduzione al libro "Marca, Internet e contrasto alla disinformazione - Tutelare il brand, affrontare la crisi, quantificare il danno". Il volume, che sarà distribuito gratuitamente, in formato digitale, agli associati Ibc propone indicazioni utili per prevenire e affrontare le criticità indotte dalla diffusione di notizie false attraverso il Web.

\*\*\*

**C**os'è una fake news? Semplificando possiamo dire che ci riferiamo a contenuti informativi costruiti in modo tale da sembrare verosimili - ma basati su fatti non comprovati - pubblicati e diffusi in modo massivo attraverso le piattaforme online per danneggiare un'istituzione, un partito politico, una persona, un'azienda, un brand...

segue a pag. 13

## Congiuntura ref.

Periodico di analisi e previsione

**SCENARI  
PER  
LE  
IMPRESE**

Una copia omaggio scrivendo a  
promocong@refricerche.it



AMBIENTE: I RISULTATI DI UN'INDAGINE IPSOS

### Dalle aspettative del consumatore un'agenda per le imprese

Il 77% degli italiani ritiene che le aziende non facciano abbastanza per l'ambiente. Il packaging è il primo fattore di sostenibilità su cui viene valutato un prodotto. 41 persone su 100 affermano di non



riacquistare beni con imballaggi non riciclabili. La reputazione di un'azienda è legata alla capacità di essere una protagonista attiva dell'economia circolare. I margini di miglioramento sono ampi e possono fare la differenza.

Mainardi a pagina 4

DINAMICHE ASSORTIMENTALI

### La Mdd cresce, ma poco... Le ragioni e le prossime sfide

Dal 2014 l'incremento di quota a 0,8 punti percentuali, attesta un'oggettiva difficoltà dei distributori ad ampliare il mercato sottraendo quote ad altre tipologie di marca.



Quali sono le ragioni del rallentamento della crescita in un contesto di valorizzazione della marca del distributore da parte di una significativa porzione di insegne?

Cristini a pagina 15





Proponiamo una sintesi delle considerazioni del presidente Aldo Sutter alla base associativa. In primo piano: Europa e cooperazione tra le nazioni, crisi italiana e scelte di politica economica, clausole di salvaguardia Iva e chiusure domenicali. Senza dimenticare la Direttiva UE sulle Utp

## «La politica non vanifichi gli investimenti delle imprese e i sacrifici dei cittadini»

di Aldo Sutter

**J**ean Monnet, uno dei padri fondatori dell'Unione, sosteneva che "abbiamo bisogno di un'Europa per ciò che le nazioni non possono fare da sole", a sottolineare l'importanza della cooperazione tra gli Stati per affrontare dinamiche più grandi di loro. Quest'ultimo decennio però ha visto drammaticamente venire in primo piano problemi legati alla capacità di alimentare la cooperazione tra gli Stati membri, che si sono fermati sul fronte dell'integrazione. Penso alla vicenda della Brexit o al Patto di Visegrad. Al mancato rispetto degli accordi sulla gestione dei migranti. Alle tensioni nelle relazioni politiche tra gli Stati di cui danno conto periodicamente i giornali.

A 20 anni dall'Euro, i paesi dell'Eurozona hanno ancora altrettanti mercati nazionali, politiche economiche e fiscali differenti... Non esistono una politica estera o una difesa comuni. Nei prossimi mesi servirà uno sforzo importante per recuperare identità di visione e di azione. Sarà indispensabile trovare motivazioni forti per generare cooperazione tra le nazioni. Farlo significherà, come ha sottolineato Mario Draghi, Governatore della Banca Centrale Europea, dare risposte capaci di cancellare la "percezione che l'Unione Europea manchi di equità tra paesi e classi sociali".

Guardiamo all'Italia. Lo stato di salute dell'economia è preoccupante. La crescita è ferma. Viviamo una fase di forte incertezza che frena le scelte delle imprese e delle famiglie. Il Paese fatica a fare i conti con sé stesso, ad affrontare i suoi problemi. È in Europa, ma è un'appartenenza confusa. Non ha varato quelle riforme - anche impopolari - senza le quali è più difficile competere e cogliere i benefici dell'Unione. Come imprenditori e manager vediamo un'Italia con il fiato corto. Sempre più indebitata e meno competitiva. Nell'arco di pochi anni il mondo è cambiato. Tutti i punti di riferimento si sono modificati molto velocemente e questo ha richiesto alle nazioni, ai popoli e alle imprese una grande capacità di adattamento. Ma nel Paese cosa è cambiato? Le grandi fasi della globalizzazione degli anni Novanta e dei primi anni Duemila sono passate sotto i nostri oc-

chi. Abbiamo assistito alla fase espansiva del commercio mondiale e poi al suo ridimensionamento, la concorrenza dei Paesi emergenti farsi più serrata anche nelle fasi a maggior valore aggiunto delle catene produttive fino a insidiare le produzioni italiane. Ma a fronte di costanti evoluzioni del contesto non abbiamo visto interventi incisivi per ridurre il debito e rendere il Paese attrattivo per gli investitori. Non è stata riqualificata la formazione. Non ci sono state misure tali da sostenere la competitività delle imprese.

Gli effetti sono stati pesanti. Il tasso di natalità delle aziende è passato dall'oltre 3% degli anni Ottanta, all'1% dei primi anni Duemila, allo zero dell'ultimo decennio. Le imprese che nascono sono pari a quelle che cessano l'attività. In 30 anni le imprese manifatturiere si sono ridotte dell'1% l'anno e di oltre il 2% a partire dal 2008. Il processo di selezione dell'apparato produttivo è stato severo ed ha interessato in maniera pesante anche il nostro comparto. Molte realtà hanno dovuto ristrutturare, hanno visto ridursi la capacità di autofinanziamento, hanno ritardato i processi di ammodernamento della capacità produttiva. Eppure, nonostante tutto, l'indagine realizzata da Ref Ricerche per Ibc ci dice che il nucleo dei produttori dei beni di consumo ha mantenuto un ruolo importante, direi fondamentale, nel tessuto produttivo. Negli ultimi anni, ha visto crescere la sua rilevanza nel nostro contesto economico.

L'Ibc vale un terzo dell'industria italiana. Molto di più se consideriamo l'indotto. È un asse importante, strategico, della nostra forza manifatturiera, impegnato sui fronti dell'innovazione, della valorizzazione del capitale umano, del digitale, della creatività. Sembra incredibile se consideriamo i problemi "ambientali" che devono affrontare le aziende basate in Italia rispetto a quelle operanti in altre nazioni. L'auspicio, ora, è che la politica economica sia tesa soprattutto ad evitare che i benefici della lenta ripresa di questi anni si disperdano, vanificando gli investimenti delle imprese e i sacrifici degli italiani.

Gli imprenditori e i manager aspettano risposte concrete in termini di modernizzazione degli assetti pubblici, nel fisco, nella giustizia, nelle reti infra-

«Le aziende aspettano risposte concrete in termini di modernizzazione degli assetti pubblici, del fisco, delle reti infrastrutturali, della ricerca»



Aldo Sutter, presidente Ibc

«Ci auguriamo un efficace recepimento in Italia della Direttiva europea sulle Unfair trading practices»

strutturali, nella ricerca. Ma sono anche consapevoli del fatto che la crescita del pil, della base produttiva, dell'export, degli impieghi non possa realizzarsi se - come emerge anche dall'ul-

timo Rapporto Censis - mancano nel Paese il riconoscimento della visione sociale dello sviluppo e la capacità di istituzioni e decisori pubblici di accompagnare questo cammino. Il processo di ripartenza economica ha bisogno di rendere tangibili e diffusi i suoi dividendi nella società. Da imprenditori e manager impegnati tutti i giorni in prima linea, guardiamo con preoccupazione ai consumi, contraddistinti da un andamento quanto mai discontinuo e incerto.

Nel IV trimestre 2018 erano cresciute di poco sia la produzione di beni di consumo (+0,2%), sia le vendite al dettaglio (+0,3%). A gennaio 2019 però il quadro è peggiorato. Le immatricolazioni di auto sono diminuite. L'indicatore dei consumi di Confcommercio è sceso dello 0,3%. Sono caduti gli ordini per i produttori di beni di consumo. Potere d'acquisto in calo, costi crescenti per le famiglie, paura della disoccupazione incidono negativamente sulle aspettative. In queste condizioni è possibile che le persone alimentino il risparmio a scapito della spesa. In uno scenario - già di per sé critico - ci troviamo per l'ennesima volta a fare i conti con gli effetti delle clausole di salvaguardia, in particolare su quella inerente l'Iva.

Clausole in vigore, che se attivate, avrebbero effetti molto negativi per le imprese e le famiglie. *Il Sole 24 Ore* calcola il peso dei rincari derivanti da un aumento delle aliquote dal 10 al 13% e dal 22 al 25,2% rispettivamente pari a 538 euro l'anno per ogni famiglia. È un impatto enorme se consideriamo la situazione generale che abbiamo descritto. Si tradurrebbe in un forte calo della domanda con effetti pesanti a cascata su famiglie, imprese e per le stesse entrate dello Stato. Scongiorare l'entrata in vigore della clausola nel 2020 costerebbe oltre 23 miliardi di euro. Al momento le forze di Governo smentiscono qualsiasi ipotesi di rialzo, così come qualsiasi manovra correttiva. Ibc ritiene, insieme alle aziende della distribuzione moderna, che si debba puntare alla sterilizzazione della clausola e le coperture debbano essere trovate attraverso tagli alla spesa pubblica improduttiva. Se l'importo fosse recuperato interamente in deficit, infatti, l'Italia violerebbe le regole del Patto di Stabi-

lità e sarebbe ancora più a rischio la fiducia degli investitori che finanziano il debito italiano.

Un altro fronte di impegno associativo è quello del contrasto al progetto di legge sulle chiusure domenicali dei punti di vendita. Il provvedimento andrebbe contro i principi del libero mercato, in cui ogni azienda deve poter decidere orari e giorni di apertura in funzione delle sue strategie commerciali e dell'equilibrio del suo conto economico. I consumi sono statici ed è paradossale che si pensi a provvedimenti che frenano gli acquisti. Ed è altrettanto paradossale che nell'era delle vendite on line che permettono di fare acquisti 24 ore su 24 e 7 giorni su 7, si pensi all'introduzione di vincoli di apertura con effetti distorsivi sulle dinamiche competitive. Condividiamo questa battaglia con la Gdo e proprio in queste ore una delegazione di Centromarca e Ibc è in audizione alla Commissione Attività Produttive della Camera su questa proposta di legge che non abbiamo esitato a definire antistorica.

La nostra collaborazione con la distribuzione moderna avviene anche su progetti di natura tecnica e operativa per l'efficienza e l'efficacia della filiera nell'ambito di GS1 Italy, l'associazione congiunta delle aziende industriali e distributive. Su questo piano, il nostro impegno per l'efficienza e l'innovazione tecnologica non è venuto mai meno e punta ora a velocizzare la diffusione del digitale in tutti gli stadi della nostra filiera. Insieme a scelte di politica economica che possano sostenere il livello dei consumi, la nostra associazione è impegnata sul fronte della salvaguardia della redditività di tutti gli operatori della filiera. Un obiettivo che passa anche attraverso una corretta competizione di mercato. Crediamo che il varo della Direttiva Europea sulle Unfair trading practices nella filiera agroalimentare sia un fatto rilevante in questa direzione. È stata riconosciuta l'esistenza del fenomeno, sono state identificate le pratiche commerciali scorrette e si sono aperte prospettive per l'evoluzione delle normative nazionali secondo una logica armonica ed europea. Il nostro auspicio è che durante la fase di recepimento in Italia, queste linee guida siano tenute in considerazione dai nostri legislatori.



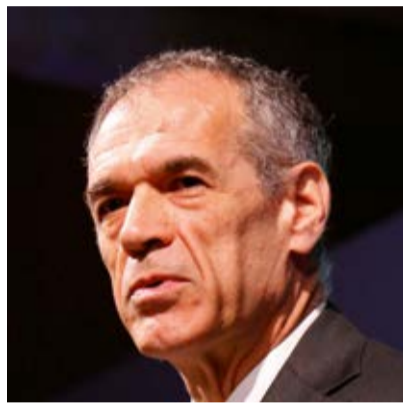
CARLO COTTARELLI - UNIVERSITÀ CATTOLICA

## «Il Paese arranca: abbiamo lo stesso reddito di vent'anni fa»

Lo scenario più ottimista proposto all'assemblea Ibc da Carlo Cottarelli (foto), già direttore affari fiscali al Fondo Monetario Internazionale, commissario straordinario alla spending review del governo Letta, candidato alla presidenza del Consiglio, oggi economista dell'Università Cattolica di Milano, prevede per il 2019 un po' di ripresa del prodotto interno lordo, trainato da un recupero europeo e dai possibili stimoli alla domanda interna determinati da "quota 100 e reddito di cittadinanza". A fare la differenza dovrebbe essere un secondo semestre all'insegna del +0,3%/+0,4%. Difficile fare di più.

C'è poi un secondo scenario, che ha una probabilità inferiore di concretizzarsi, ma che avrebbe effetti pesanti per il Paese, scatenando una crisi simile a quella del 2011-2012. Cosa potrebbe

accadere? Il rischio deriva da un forte rallentamento della congiuntura internazionale, unito alla recessione della Germania. «L'Italia è particolarmente vulnerabile a questi shock», commenta l'economista. «Per due motivi. Il primo è che l'Italia arranca: abbiamo lo stesso reddito di vent'anni fa. Dopo l'euro



abbiamo perso competitività di prezzo. Il costo del lavoro per unità di prodotto, tra il 1999 e il 2008 è aumentato del 30%, contro lo zero dei tedeschi. Poi il differenziale si è ridotto: oggi siamo a venti punti, ma non è stato certo recuperato». La seconda variabile che rende l'Italia vulnerabile è il pesante debito pubblico, al 130% del pil ed in ulteriore aumento nel 2019.

«Riformare la burocrazia è indispensabile», conclude Cottarelli, «per consentire alle imprese di fare investimenti, aumentare la produttività, ridurre il costo per unità di prodotto senza intervenire sui salari, cosa che avrebbe effetti pesanti sulla dinamica dei consumi. Inoltre bisogna lavorare per velocizzare la giustizia civile e per ridurre la tassazione, ma senza andare in deficit perché se così fosse il taglio non sarebbe credibile».

FERRUCCIO DE BORTOLI - CORRIERE DELLA SERA

## «I condoni hanno premiato chi non ha rispettato la legge»

È un'Italia bipolare quella posta all'attenzione dell'assemblea Ibc da Ferruccio de Bortoli (foto), editorialista del *Corriere della Sera*. Da una parte la positiva tenuta sociale, che anche in una fase di profonda crisi non è venuta meno. Dall'altra un Paese «indifferente ed estraneo», in cui «i cittadini non si sentono più padroni del loro destino, hanno la convinzione che le chiavi di casa appartengano ad altri, che il voto sia diventato un esercizio inutile». Un fenomeno preoccupante, presente in molte democrazie liberali più solide della nostra che ha portato - pensiamo alla Brexit in Gran Bretagna o all'elezione di Donald Trump negli Usa - a uno scivolamento verso un voto di contrasto, di negazione. Sempre meno di scelta e di delega.

«I comportamenti sono la conseguenza di problemi sedimentati nel tempo che la classe politica non ha affrontato», rile-

va de Bortoli. «Il Paese che non cresce da vent'anni. 13 milioni di persone dichiarano reddito zero al fisco, ma l'evasione vale tra i 120 e i 130 miliardi di euro. L'Istat certifica che italiani spendono più di quanto guadagnano: 114 euro su 100 dichiarati al fisco. Siamo una nazione di poveri perché il 70% del-



le pensioni è sotto i mille euro, ma abbiamo un patrimonio finanziario e immobiliare privato che arriva a 11 mila miliardi di euro!».

Costanti condoni, scudi fiscali e altri provvedimenti hanno sostanzialmente "premiato" chi non ha rispettato la legge. «Se solo avessimo ridotto di un punto l'evasione fiscale», sottolinea de Bortoli, «oggi il rapporto deficit pil sarebbe nella media europea».

De Bortoli conclude ricordando che in Italia si investe poco in formazione e cultura: «Spendiamo di più per finanziare il passato, il debito, che per costruire il futuro destinando risorse alla formazione dei giovani. Servirebbe una proposta di legge per circa 2,3 milioni di giovani tra i 15 e il 29 che non studiano e non lavorano. Serve un grande progetto per restituire loro futuro e speranze».

LUCIO CARACCILO - LIMES

## «È il momento delle scelte. L'alternativa è l'isolamento»

Occidente il numero uno, gli Stati Uniti, che gioca le sue carte sullo scenario geopolitico ed economico internazionale per conservare la leadership.

A Oriente il numero due, la Cina, che punta a scalzare la supremazia americana e a diventare entro il 2049 (centenario della rivoluzione maoista) la prima potenza mondiale. In mezzo le altre nazioni, che in un quadro fluttuante e denso di incertezze cercano di individuare la giusta rotta per non essere condannate a giocare ruoli marginali nello scacchiere internazionale.

Questo lo scenario proposto da Lucio Caracciolo (foto), direttore del mensile *Limes* e opinionista per la politica internazionale del quotidiano *La Repubblica*, nel suo intervento all'assemblea Ibc 2019.

«Per l'Italia, come per molte altre nazioni, questo è il momento delle scelte», ha sottolineato. «Storicamente la nostra politica ha sempre evitato di prendere posizione, ma questo atteggiamento ha reso debole la nostra posizione internazionale». Guardando alla nuova



«Via della Seta», Caracciolo ha richiamato l'attenzione su un fatto: «L'Italia potrebbe diventare la piattaforma usata da Cina per penetrare nell'area di influenza americana». Servirà dunque la massima attenzione nella gestione del rapporto, per non restare schiacciati dalla competizione tra Usa e Cina. Senza perdere di vista l'Europa, in preda a una sorta di crisi d'identità.

«Siamo in una fase di disgregazione della costruzione comunitaria e di riaggregazione tra paesi che hanno storie diverse, uniti dall'idea di sovranismo», ha rimarcato Caracciolo. «L'Italia deve compiere scelte. Oggi più che mai, non farlo significherebbe condannarsi all'isolamento politico ed economico».

REF FOTOGRAFA PER IBC I TREND 2020

## Sulla via della Cina. Ma non solo...

di Fedele De Novellis

Il quadro economico in cui operano le imprese italiane è attraversato da profondi mutamenti. La prima fase della trasformazione è stata quella, avvenuta soprattutto negli anni Novanta e nei primi anni Duemila, della delocalizzazione verso i Paesi a basso costo, soprattutto la Cina, delle fasi a minore valore aggiunto dei processi produttivi. Tale processo è stato ispirato dall'obiettivo di collocare ciascuna fase del processo di produzione nel Paese dove questa gode di vantaggi comparati. È il fenomeno cosiddetto della disintegrazione delle catene del valore globali.

Questa trasformazione è terminata. La grande fase della globalizzazione degli anni Novanta e dei primi anni Duemila si è esaurita perché oramai le parti dei processi produttivi che era conveniente spostare verso i Paesi emergenti sono state delocalizzate. In corrispondenza con l'esaurimento della spinta della globalizzazione, anche la fase di crescita del commercio mondiale si è ridimensionata dopo la grande crisi.

Alla decelerazione segue anche l'interruzione della disintegrazione delle catene globali del valore, e in alcuni casi, come in Cina, il tentativo di seguire strategie di integrazione a monte lungo la catena produttiva. Di fatto ciò comporta che la concorrenza dei Paesi emergenti sta gradualmente aumentando anche nelle fasi a maggiore valore aggiunto delle catene produttive. Sta invece prendendo piede lo spostamento dell'asse della domanda internazionale verso le economie emergenti. Il tratto fondamentale è costituito dall'emergere di una nuova classe di consumatori in economie di recente industrializzazione caratterizzate da un potere d'acquisto non distante dalle middle class delle economie avanzate. D'altra parte, la fase recente si caratterizza ancora per una crescita contenuta della domanda di beni nelle economie avanzate. Di fatto, l'asse della domanda globale per i produttori di beni di consumo pare destinato a spostarsi sempre più verso Est.

L'allargamento di questa fascia di nuovi consumatori accresce il mercato potenziale per molti prodotti italiani. La tendenza all'aumento delle importazioni di beni di consumo da parte della Cina, anche per prodotti di fascia medio-alta, comporta che nei prossimi anni il mercato acquisirà un ruolo di primaria importanza per i produttori di beni di consumo italiani. Cambiano anche le modalità di distribuzione. L'affermazione di player globali dotati di un elevato potere di mercato nelle fasi a valle del processo di produzione avrà effetti rilevanti di spiazzamento dei ca-

nali distributivi tradizionali.

Il mutamento dei canali distributivi si associa alle nuove forme di dialogo fra imprese e consumatore. Un'importante innovazione degli ultimi anni è rappresentata dall'affermazione dei social network. I social conquistano gli spazi occupati dai media tradizionali come la televisione o i giornali. Ciò comporta anche una trasformazione del mercato della pubblicità e della comunicazione al consumatore da parte delle aziende, con riflessi importanti sul brand e sul relativo potere di mercato.

Le potenzialità dell'economia digitale vanno oltre la semplice comunicazione. Le applicazioni nei processi aziendali sono molteplici. Fra i diversi ambiti della trasformazione in corso grande rilievo spetta ai big data analytics ovvero processo di raccolta e analisi di grandi volumi di dati per estrarre informazioni utili a migliorare le strategie aziendali. Le nuove



«Investimenti in capitale umano sono più che mai indispensabili per competere nel mercato globale» sostiene Fedele De Novellis, economista di Ref

tecnologie modificheranno in maniera sostanziale il modo di operare delle aziende. Vi è la possibilità concreta che nel giro di pochi anni si determini una frattura fra le imprese che sono riuscite a tenere il passo, adeguandosi continuamente ai nuovi standard, e quelle rimaste indietro. Le strategie delle imprese si troveranno a confrontarsi con trasformazioni dei processi di produzione che rendono indispensabili ampi investimenti in capitale umano.

L'insieme delle trasformazioni in corso non può non avere riflessi sulle competenze di cui devono dotarsi le aziende. È in corso a livello globale una fase di upgrade degli skill, con una tendenza del mercato del lavoro a polarizzarsi, a svantaggio delle competenze intermedie, e a beneficio soprattutto delle più qualificate. È l'economia delle discipline STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) che sta provocando crescenti divari fra sistemi economici, sulla base del livello dei sistemi scolastici nazionali, e della capacità di costruire solidi legami fra centri di ricerca e mondo della produzione.

I cambiamenti in corso stanno determinando una trasformazione profonda anche dell'industria italiana dei beni di consumo. È l'esito della sovrapposizione di diversi elementi di cambiamento strutturale, insieme ad altri indotti dalla crisi. La recessione della prima metà del decennio ha prodotto effetti selettivi sulla struttura produttiva, e lasciato in vita le imprese che hanno mostrato una maggiore capacità di resistere. Occorre quindi valutare se l'eredità di questo processo di selezione non sia un tessuto imprenditoriale più forte, le cui potenzialità sono oggi occultate dai segni della crisi degli anni passati.





I risultati di un'indagine Ipsos

# AMBIENTE

## Dalle aspettative del consumatore un'agenda per le imprese

di **Alessio Mainardi**

**A**umenta la consapevolezza delle persone verso lo stato di salute del pianeta e Ipsos realizza una ricerca che delinea le aspettative dei consumatori in tema di impatto ambientale di cui riassumiamo le evidenze.

È indubbio che sia cresciuta negli ultimi tempi una forte presa di coscienza collettiva sulle tematiche legate all'ambiente: ben l'80% degli italiani dichiara di avere il timore di essere alle soglie di un vero e proprio disastro ambientale. È una conseguenza di comportamenti e gesti quotidiani rispetto ai quali nessuno si sente assolto: il 74% della popolazione pensa infatti di aver contribuito personalmente alle isole dei rifiuti negli oceani.

Negli ultimi quattro anni l'attenzione e la volontà di apprendere nozioni specifiche in materia ambientale è incrementata del 65%. Cresce la convinzione che il comportamento di ogni singolo individuo incida forte-

### Aspettative

**Il 77% dei cittadini ritiene che le aziende non stiano facendo abbastanza per la sostenibilità**

mente sull'ambiente. Sempre più spesso le persone adottano uno stile di vita attento all'impatto ambientale delle proprie scelte di consumo: sono quindi più inclini al sacrificio personale (risparmio della carta, riciclo di oggetti) e disposte ad affrontare anche il sacrificio economico. Il 20% degli italia-

Da Michele Pontecorvo Ricciardi, responsabile Comunicazione e Csr di Ferrarelle Spa riceviamo questo intervento che volentieri pubblichiamo.

\*\*\*

**Garantire il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni presenti senza compromettere quello delle generazioni future, è quanto di più logico possa esserci richiesto oggi in qualità di imprenditori e, soprattutto, di privati cittadini.**

**La sostenibilità, concetto strettamente legato a quello di responsabilità, ha inevitabilmente cambiato il modo di fare impresa, e ci ha permesso di iniziare a guardare la nostra attività da una prospettiva**

**differente, necessariamente più lungimirante, obbligandoci a volte a prese di posizioni nette e risolutive nei confronti di esternalità, non sempre positive, generate dal comparto nel quale operiamo. Uno dei casi più evidenti che tocca da vicino il nostro settore è senza dubbio rappresentato dall'ampia tematica dell'inquinamento ambientale da plastica, dovuto al non corretto smaltimento delle bottiglie, che a causa di atteggiamenti scorretti e poco civili finiscono direttamente nell'ambiente.**

**La grande sfida della sostenibilità ambientale e la volontà di rispondere alle necessità di consumatori sempre più consapevoli e informati, ci hanno portati negli anni a ridurre in maniera sostanziale l'impatto ambientale derivante dalla nostra attività imprenditoriale, investendo costantemente nella ricerca, nell'innovazione e nell'implementazione di progetti ambiziosi.**

**Tra questi, quello che ha portato alla realizzazione dello stabilimento**

### LA PAROLA ALLE AZIENDE

#### Ferrarelle punta sulla produzione di R-Pet

**Ferrarelle per la produzione di R-Pet (Pet riciclato) ci rende particolarmente orgogliosi e ci consente di poter essere annoverati tra le aziende più all'avanguardia del comparto, forte di una progettualità, rivolta alla sostenibilità, concreta ed estremamente realistica.**

**Nel 2015, grazie ad un importante investimento e al contratto sigla-**

**done gli stessi elevati standard qualitativi e riducendo sensibilmente l'immissione di plastica vergine nell'ambiente. Affinché tutto ciò sia però attuabile diventa sempre più necessario che i cittadini si impegnino ad assumere atteggiamenti più rispettosi nei confronti dell'ambiente, differenziando e raccogliendo i rifiuti nella maniera corretta.**

**La recente Direttiva europea ci ha dato ragione: mentre sempre più prodotti usa e getta vengono gradualmente banditi da supermercati e luoghi pubblici, il tema delle bottiglie in Pet viene affrontato in maniera completamente differente.**

**La strada indicata dalle istituzioni non va nella direzione delle cosiddette bioplastiche o plastiche vegetali, soluzioni spesso ritenute poco credibili nel lungo periodo e con effetti potenzialmente dannosi per l'ambiente, bensì in quella del riciclo e di un efficientamento delle attività di raccolta differenziata dei rifiuti.**

**Il Pet, il polimero utilizzato per la realizzazione delle preforme delle nostre bottiglie, infatti, è un materiale estremamente puro, da non confondere con altre tipologie di plastica generica; la sua altissima qualità dà vita a imballaggi riciclabili al 100% infinite volte e pertanto perfettamente sostenibili per l'ambiente.**

**La nostra risposta, la risposta di Ferrarelle, è dunque quella di continuare ad utilizzare il Pet e l'R-Pet per la realizzazione delle bottiglie poiché resta, ancora oggi, la scelta più corretta dal punto di vista ambientale e il materiale migliore e più idoneo allo scopo.**



Michele Pontecorvo Ricciardi

**to con Invitalia, abbiamo infatti deciso di puntare sulla produzione di R-Pet (Pet riciclato), l'unica strada sostenibile e realmente percorribile per contrastare l'inquinamento causato dalla plastica. L'idea che ne sta alla base è quella di sottrarre al ciclo dei rifiuti più plastica di quanta ne produciamo andando a realizzare le nostre bottiglie con il 50% di Pet riciclato, la più alta percentuale consentita dalla legge. Questo processo prende il nome di "bottle to bottle" e si traduce nell'utilizzo di bottiglie avviate al riciclo per produrne di nuove, mantenendo**

ni dichiara di adottare abitualmente comportamenti sostenibili mentre un altro 50% si considera aperto nei confronti di una condotta più attenta. Solamente un 13% si dichiara scettico o addirittura indifferente (17%).

L'allarme dell'opinione pubblica sullo stato di salute del pianeta e la conseguente crescita di responsabilità ambientale sono senza dubbio da attribuirsi alla questione plastica e alle impietose immagini delle isole di rifiuti diffuse dai media. Il 50% degli italiani pensa che sia un problema molto serio, mentre il 46% lo ritiene "solo" un problema, che esiste, ma può essere risolto (per il 26%) oppure che esiste perché ora la plastica non è adeguatamente riciclata (per il 20%). Solo l'1% considera il dibattito sulla plastica frutto di allarmismi inutili e il 2% non lo vive come preoccupazione (2%).

La mutata sensibilità dell'opinione pubblica in materie ambientali fa sì che le aziende abbiano come interlocutore un consumatore più attento e sensibile al tema

### Riciclare è un valore

**Il 53% degli italiani dichiara di acquistare prodotti realizzati con materiali riciclati**

della sostenibilità. Sono adesso valutate anche in base al loro comportamento e alle prese di posizione su questioni legate alla tutela dell'ambiente. Il ruolo centrale attribuito alle aziende emerge in maniera chiara nell'analisi presentata da Ipsos. Alla domanda "Chi ha la responsabilità di trovare una soluzione per ridurre la quantità di materiale utilizzato nelle confezioni di prodotti



Il packaging è il primo fattore di sostenibilità su cui viene valutato un prodotto. 41 persone su 100 affermano di non riacquistare beni con imballaggi non riciclabili. La reputazione di un'azienda è legata alla capacità di essere una protagonista attiva dell'economia circolare. I margini di miglioramento sono ampi e possono fare la differenza sul piano competitivo

venduti”, ben il 39% ritiene sia dovere delle aziende che producono e vendono prodotti di largo consumo. Sempre di più i consumatori cercano nelle marche un elemento di identificazione, un legame unico e indissolubile tra ciò che si è e ciò che si consuma e che trova nell'impegno verso l'ambiente una delle sue massime espressioni. Significativo del nuovo modo di vivere il rapporto con il brand è il desiderio dichiarato dal 52% degli italiani di trovare marche che permettano loro di fare la differenza. In quest'ottica, il ruolo delle politiche di responsabilità sociale delle imprese è determinante per accrescere il valore percepito del brand presso il suo pubblico di riferimento.

## Meno plastica si può

Un italiano su tre si aspetta dalle aziende risposte concrete per la riduzione dell'uso della plastica

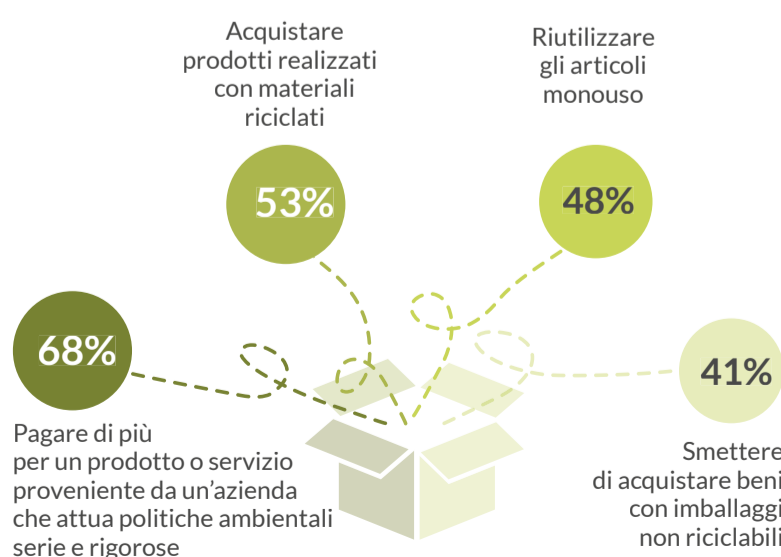
Secondo Ipsos, tra gli ambiti ritenuti molto importanti, spicca al primo posto la riduzione delle emissioni e l'impatto ambientale (77%), seguita dall'attenzione alle condizioni di lavoro dei dipendenti (50%), dal miglioramento della qualità del servizio/prodotto a beneficio dei consumatori (37%) e dagli investimenti in ricerca&sviluppo e innovazione (31%). «L'azienda sostenibile viene ripagata da sostegno concreto dai consumatori. È questo il messaggio che emerge dalla nostra analisi», spiega Nicola Neri amministratore delegato di Ipsos Italia. «Il 68% dei cittadini italiani dichiara di essere disposto a pagare di più per un prodotto o servizio

## Cosa dovrebbero fare le aziende secondo gli italiani



Fonte: Ipsos 2019

## Cosa sono disposti a fare i consumatori



Fonte: Ipsos 2019

proveniente da un'azienda che attua politiche ambientali serie e rigorose; l'83% la consiglierebbe a chi è in cerca di lavoro, un ulteriore 83% sarebbe pronto ad affidarle i suoi risparmi o di investire del denaro e addirittura il 90% la sceglierebbe come fornitura di prodotti e servizi».

La reputazione aziendale passa quindi anche attraverso l'economia circolare, anzi ne diviene conseguenza diretta. Sono le aziende più avanzate nell'implementazione di processi sostenibili ad avere la reputazione più alta. L'analisi Ipsos evidenzia infatti la crescita di fatturato, di export e di occupazione delle imprese che nel biennio 2014-2016 hanno deciso di investire nel fattore "green". Queste aziende rappresentano il 52,6 % degli attori presenti nel comparto e fanno registrare un +5% di fatturato, un +16% di export e un +7% in termini di occupazione rispetto alla media delle imprese industriali che non hanno scommesso sulla sostenibilità. Tuttavia, prevale la convinzione che le aziende chiamate a farsi carico del problema non stiano in generale ancora facendo abbastanza: lo pensa il 77% dei cittadini italiani. C'è quindi ancora molta strada da fare e le possibilità e i margini di miglioramento sono davvero molto ampi.

Il packaging è ritenuto il primo fattore di sostenibilità su cui viene valutato un brand. «Secondo gli italiani, un'azienda per essere considerata rispettosa dell'ambiente, deve utilizzare materiali da imballaggio eco-sostenibili (41%); ridurre al minimo gli scarti di produzione (39%); ridurre l'imballaggio dei prodotti (34%); essere molto efficiente riducendo gli sprechi di materiale (33%)».

Il nuovo cittadino-consumatore è pronto ad agire anche in prima persona quando l'imballaggio

non è ecosostenibile. Il 53% degli italiani dichiara di acquistare prodotti realizzati con materiali riciclati, il 48% di fare riutilizzo degli articoli monouso, il 41% di smettere di acquistare beni con imballaggi non riciclabili e il 24% di smettere di andare nei negozi che usano molti imballaggi non riciclabili.

La plastica vive una crisi reputazionale: solo il 12% la ritiene un materiale sostenibile. La cosa cambia in maniera evidente quando, grazie alle nuove tecnologie, è gestita e trasformata in bioplastica o plastica riciclabile. Alla domanda quanto ritiene sostenibile questi materiali, rispettivamente il 47% e il 40% degli italiani si esprime favorevolmente. Evitare l'uso della plasti-

## Realismo

Evitare l'uso della plastica nella vita di tutti i giorni è considerato dagli italiani un obiettivo difficile

ca, nell'immaginario collettivo, rimane comunque ancora difficile, soprattutto se si pensa alla vita di tutti i giorni. Dall'indagine è emerso che i prodotti realizzati con materie plastiche cui gli italiani farebbero più fatica a rinunciare sono: bottiglie d'acqua (33%); pellicole trasparenti per alimenti (27%); contenitori riutilizzabili per alimenti (16%); contenitori detersivi (14%); abbigliamento come pile e microfibre (13%); sacchetti di plastica (12%); posate monouso (12%); giocattoli (11%).

Ai produttori resta da decidere se accogliere la sfida della sostenibilità, ridimensionare il proprio impatto ambientale e guardare alla competitività futura.





Riflettori puntati sul gruppo della cooperazione tra dettaglianti

## La Grande Sfida di Conad

Con l'acquisizione di Auchan la rete conta 138 ipermercati, 2100 supermercati e 2000 tra superette e piccoli esercizi. La quota di mercato (18%) vale la leadership. Ora è fondamentale integrare le aziende per cogliere i frutti di un'operazione coraggiosa

dalla prima pagina

**P**iù complessa, secondo gli addetti ai lavori, potrebbe rivelarsi la questione sindacale. Già dopo il lancio del comunicato con cui Conad dava notizia dell'acquisizione, Filcams Cgil, Fisascat Cisl e Uiltucs hanno chiesto, lo riporta l'agenzia Adn Kronos, "impegni certi sul destino occupazionale dei dipendenti".

In un contesto di forte crisi occupazionale l'attenzione per gli oltre 18mila addetti interessati dal passaggio è molto forte. Ed è chiaro che dovrà essere gestita con la massima cura, anche in considerazione della politica di attenzione alla persona e al territorio che da anni contraddistingue Conad.

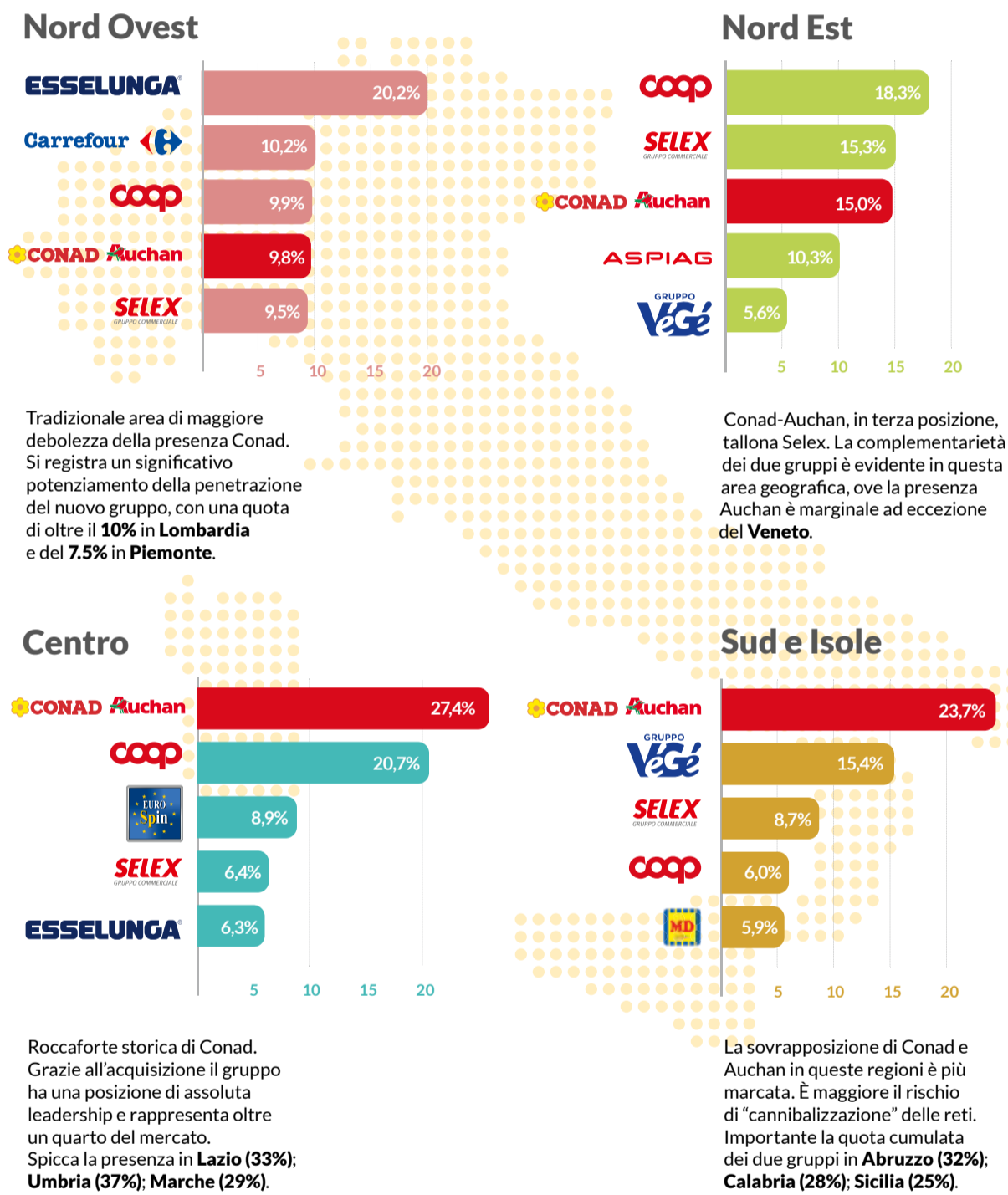
Un secondo aspetto riguarda l'integrazione della rete di vendita. La nota diffusa da Conad lo scorso 20 giugno, dopo l'incontro con i sindacati al ministero dello Sviluppo economico, dice che l'acquisizione delle strutture commerciali di Auchan potrà essere completata in un arco temporale compreso tra i tre e i cinque anni "in ragione di quelle che saranno le esigenze di mercato". Ovviamente non si tratta solo di ammainare un'insegna e issarne un'altra, ma di integrare sul territorio due reti diverse, in cui sono presenti punti di vendita più o meno performanti e contraddistinti da politiche/posizionamenti commerciali differenti. È un terreno su cui Conad procederà sicuramente con la massima attenzione, in particolare nelle zone dove la sovrapposizione dei due gruppi è più accentuata e ci sono questioni di natura politico-associativa (siamo nella cooperazione tra dettaglianti) che non possono essere sottovalutate.

Il passo indietro dei francesi è stato dettato dalle difficoltà di rilanciare le loro attività nel nostro Paese: nel 2018 Auchan Italia è stata svalutata per 440 milioni contribuendo alla perdita di quasi un miliardo di euro del gruppo. Senza dubbio la transizione sarà lunga e non necessariamente rapida quanto si vorrebbe.

Altro elemento di attenzione: Conad ha in corso il processo di razionalizzazione delle sue cooperative, fondamentale per ridurre i costi gestionali e sviluppare nuove economie di scala. Il primo passo sarà la fusione tra Tirreno e Nordiconad per creare Conad Nord Ovest. A seguire sono previste le aggregazioni di Cia e Conad Centro Nord in Conad Nord Est; di Pac 2000 e Conad Sicilia in Conad Sud Ovest; di Conad Adriatico e Conad Sud Est.

Infine un cenno al rapporto con i fornitori. Centromarca, Associazione Italiana dell'Industria di Marca, subito dopo la notizia dell'operazione ha diramato una nota in cui ha definito l'acquisizione "un fatto di grandissima rilevanza per il settore del largo consumo e per il Paese" che "cambia gli equilibri del sistema distributivo, rafforza la componente italiana, porta alla leadership un importante attore della cooperazione tra dettaglianti. Sicuramente con-

### La nuova geografia distributiva



Fonte: guida Nielsen Largo Consumo gennaio 2019

tribuirà a stimolare nella Gdo azioni di modernizzazione e razionalizzazione indispensabili per garantire efficienza e produttività al sistema, insieme a un'offerta attrattiva e a livelli di servizio sempre migliori per il consumatore". L'associazione sottolinea che "come industrie di marca consideriamo positiva un'operazione tesa a restituire competitività e futuro a un'importante rete di ipermercati e supermercati, da tempo in sofferenza per le evidenti difficoltà del gruppo francese nell'interpretare il mercato nazionale. Il potenziale è senza dubbio elevato e ci auguriamo che la forte sensibilità al territorio che contraddistingue gli imprenditori aderenti a Conad porti al rilancio nel più breve tempo possibile". E conclude auspicando "che in questa nuova fase il rapporto tra Conad e industria di marca possa uscire rafforzato, sia sempre più teso alla creazione di valore e in linea con i principi etici in cui entrambi crediamo".

Nel momento in cui scriviamo queste righe non ci sono elementi per capire in quale clima si svilupperanno i prossimi contratti. Si dovrà aspettare settembre, quando il ceo Francesco Pugliese e il management di Conad saranno probabilmente tra gli ospiti più attesi dell'incontro promosso annualmente da Centromarca a Milanofiori con le aziende della moderna distribuzione.

Si tratta di capire, inoltre, quali effetti potrà avere l'operazione sulle alleanze esistenti. Un esempio? Solo nel novembre 2018 Crai Secom e D.It-Distribuzione Italiana (coalizione tra Sigma, Coal, Maxi e Sisa), annunciavano la nascita di Gruppo Levante. La nuova centrale (5% di quota di mercato) siglò subito un'alleanza con Centrale Auchan Italia, costituendo così un polo di acquisto con una quota di mercato di poco inferiore al 14% su scala nazionale. Quali effetti avrà sull'alleanza la cessione del gruppo francese? Diversi scenari sono possibili: dalla migrazione dei gruppi verso nuove centrali allo sviluppo di intese con Conad. Dopo l'estate il quadro dovrebbe delinarsi.

I numeri della grafica a centro pagina comprendono la rete in franchising di Auchan (per ora non rientrante nell'accordo di acquisizione). La quota nazionale consolidata di Conad-Auchan supera il 18%, mentre quella del secondo gruppo (Coop) non raggiunge il 14%. Conad diventa il terzo gruppo distributivo nel canale iperiperstore e il primo nel segmento supermercati e dove addirittura doppia la quota del secondo operatore. La potenzialità dell'accordo è sottolineata anche dall'accentuata complementarietà delle reti di vendita sia per dislocazione geografica che per mix di formati. Con i numeri attuali, si tratta di 138 ipermercati, più di 2100 supermercati ed oltre 2000 superette/piccoli esercizi.

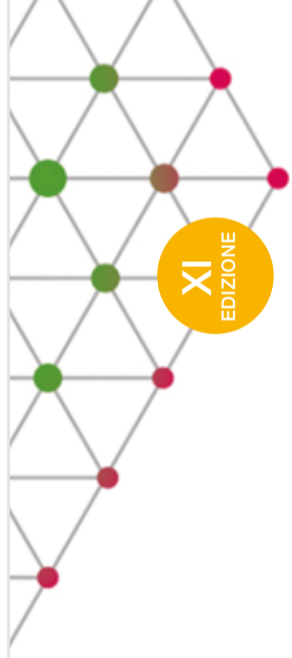
Ora si attendono le scelte che il management Conad metterà in campo per integrare le reti e per cogliere i frutti di un'operazione rilevante e coraggiosa.

**GS1 Italy** The Global Language of Business

**2019** Osservatorio Immagino Nielsen GSI Italy

**Le etichette dei prodotti raccontano i consumi degli italiani.**

osservatorioimmagino.it #osservatorioimmagino



## EXECUTIVE MASTER IULM IN SMM & DIGITAL COMMUNICATION: DA 10 ANNI FACCIAMO CRESCERE LA CULTURA DIGITALE DEL PAESE

Cosa offriamo alle aziende:

### FORMAZIONE

**Un prodotto formativo di eccellenza:** il Master SMM Iulm è il primo master executive nato in Italia sul marketing digitale e continua ad essere il più completo e aggiornato sull'evoluzione del settore

**Mini-corsi verticali:** offriamo approfondimenti didattici focalizzati su specifici aspetti del marketing e della comunicazione digitale con contenuti costantemente aggiornati sull'evoluzione delle piattaforme e delle tecniche

**Formazione ad-hoc:** abbiamo una lunga esperienza nella progettazione di percorsi formativi disegnati sulle specifiche necessità dell'azienda erogabili anche "on site"

### RICERCA E ANALISI

**Analisi di scenario:** sin dal 2010, il Master ha attivato un osservatorio sull'adozione e l'uso dei social media da parte delle aziende italiane monitorando un panel di 720 casi, divisi su 5 diversi settori [www.osservatoriosocialmedia.it](http://www.osservatoriosocialmedia.it)

**Indice di SocialMediAbility:** è un indicatore standardizzato messo a punto per valutare il modo in cui i diversi settori e le singole aziende utilizzano i canali social per fare marketing e comunicazione

**Ricerca personalizzata:** effettuiamo ricerche ad hoc per valutare la digital brand reputation delle aziende/brand e misurarne la SocialMediAbility in riferimento ai competitor e agli scenari di settore

### CONSULENZA

**Servizi personalizzati:** offriamo servizi consulenziali alle imprese per aiutarle ad affrontare al meglio la digital transformation e a utilizzare i canali digitali per raggiungere i propri obiettivi di business

**Network di esperti:** intorno al master gravitano una rete di specialisti e una community di ex alunni in grado di affrontare qualsiasi tematica legata al marketing e alla comunicazione digitale

**Workshop finalizzati:** offriamo alle imprese la possibilità di attivare contest e workshop all'interno dei gruppi d'aula del master rivolti a generare nuove idee e/o progettare iniziative di comunicazione e marketing digitale



EXECUTIVE MASTER  
**social media marketing**  
& digital communication

# LE AZIENDE ITALIANE DEL LARGO CONSUMO HANNO COLTO LE OPPORTUNITÀ OFFERTE DAI SOCIAL MEDIA?

Al quesito risponde la ricerca condotta dall'Osservatorio Social Media Iulm in esclusiva per Ibc

Luci e ombre di un sistema d'impresa che si muove a due velocità rispetto alla comunicazione digitale

a cura di Guido Di Fraia\*



Sono passati due anni da quando, per la prima volta, l'Università Iulm di Milano ha realizzato una ricerca ad hoc per Ibc, volta a valutare se (e in che misura) le aziende italiane del largo consumo siano state in grado di cogliere la rivoluzione scatenata dai social media. Due anni in cui, con i ritmi vorticosi connotati di mondo del digitale, si è assistito a tangibili evoluzioni sia nella diffusione dei supporti tecnologici, sia nelle pratiche d'uso degli utenti.

Per citare solo qualche esempio riferito al nostro Paese, tra il 2017 e il 2019 la percentuale di utenti Internet sulla popolazione è passata dal 66% al 92% e il numero di utenti sui social media da mobile è aumentato di 3 milioni di unità, raggiungendo i 31 milioni complessivi. Oggi 76 italiani su 100 maneggiano uno smartphone e 31 su 100 un tablet, dispositivi mobili che gradualmente soppiantano il tradizionale computer fisso o portatile (utilizzato dal 62% della popolazione). Nel nostro Paese, a spartirsi il podio dei social media e delle piattaforme di messaggistica sono, in ordine, Youtube, WhatsApp e Facebook: ma a livello globale è quest'ultimo a dominare, sfondando il muro dei 2,2 miliardi di utenti e garantendosi così un'audience pubblicitaria sterminata, che solo entro i nostri confini nazionali è pari a 31 milioni di persone.

Nel biennio appena trascorso, in sintesi, il digitale ha consolidato la sua presenza nelle abitudini quotidiane delle persone di ogni età, cultura e condizione sociale, raggiungendo quasi il suo punto di saturazione. Soprattutto da una prospettiva aziendale, dunque, diventa ancora più stimolante esplorare le potenzialità del social media per entrare in contatto con l'utente in ottica sempre più one-to-one, offrigli contenuti interessanti, permettergli di effettuare acquisti, ricevere assistenza, o, addirittura, anticipare i suoi comportamenti attraverso strumenti di analisi predittiva.

Volendo riassumere in poche righe considerazioni che meriterebbero uno spazio ben maggiore, si può quasi dire che il puro e semplice uso dei canali social sia ormai da dare per scontato: la partita si gioca sulla capacità di sfruttare in modo strategico le loro innumerevoli potenzialità e metterle al servizio dei propri obiettivi di marketing e di business.

Riteniamo pertanto interessante fare un nuovo punto della situazione rispetto alle attività di social media marketing delle aziende del largo

consumo, partendo dalle evidenze emerse nel 2017, per tracciare le linee di sviluppo, cogliere i progressi e sottolineare le eventuali criticità.

Sono state prese in analisi le pratiche d'uso dei social media da parte di un campione di 300 aziende italiane, basandosi su un modello consolidato messo a punto dall'Osservatorio Iulm sulla SocialMediaAbility delle aziende italiane ([www.osservatoriosocialmedia.com](http://www.osservatoriosocialmedia.com)). Ormai da nove anni i ricercatori dell'Executive Master in Social media marketing & Digital Communication (che promuove e finanzia la rilevazione) monitorano a intervalli regolari un panel di imprese eterogenee tra loro per dimensioni, sede e settore merceologico di pertinenza, con l'obiettivo di giungere a una rappresentazione veritiera e complessiva del modo in cui i social media sono usati per attività di marketing e comunicazione. Proprio la scelta strategica di esaminare un campione così variegato al suo interno rappresenta uno dei punti di forza della ricerca, al fine di restituire un quadro dell'intero tessuto imprenditoriale del nostro Paese, senza limitarsi a mettere in luce le case history di successo spesso legate ai grandi brand internazionali.

## LE CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

Le aziende incluse nello studio per Ibc appartengono a 4 settori del largo consumo, in particolare:

- 120 aziende del settore Food&Beverage, suddivise per dimensioni in piccole, medie e grandi;

- 120 aziende che operano nel campo della Cura della Persona, già incluse nel panel dell'Osservatorio Social Media Iulm, suddivise anch'esse per dimensioni;
- 50 aziende del comparto chimico dedicate alla Cura della Casa, tutte di grandi dimensioni;
- 10 tra le maggiori insegne della Gdo.

La ricerca si è svolta nel periodo febbraio-aprile 2019 attraverso uno studio quali-quantitativo che ha previsto l'osservazione e l'analisi del contenuto degli spazi web e social aperti dalle aziende. Lo studio, condotto anche grazie alla piattaforma di monitoraggio Social Listening di Blogmeter, ha fatto emergere alcuni risultati sui quali è stata messa a tema una riflessione.

## L'ABC DELLA PRESENZA DIGITALE

Innanzitutto si nota come nel 2019 ci siano ancora aziende che non presentano un proprio sito attivo e funzionante; e non si tratta solo di sporadiche eccezioni ma del 13% del campione complessivo (tavola 1), una percentuale che sale ulteriormente quando ci si focalizza sul settore della Cura della Persona. Bisogna inoltre tenere in considerazione il fatto che due settori su quattro (Gdo e Cura della Casa) siano rappresentati solo da grandi imprese, quando invece ad arrancare sul fronte della presenza digitale sono soprattutto le pmi (tra quelle analizzate, una su quattro non ha un sito Internet). Mettendo a confronto in modo puntua-

grande maggioranza del sistema imprenditoriale del nostro Paese.

In sintesi, possiamo dire che, la penetrazione e le pratiche d'uso dei canali social da parte delle aziende italiane sono ancora in fase evolutiva. La cultura del mezzo, ma soprattutto del cambio di paradigma a cui la comunicazione è andata incontro al tempo del social web, si sta diffondendo in maniera relativamente lenta e fortemente disomogenea per settori e dimensioni aziendali.

Rispetto a tale scenario, le aziende del largo consumo prese in esame, ma soprattutto quelle relative ai comparti Cura della casa e Cura della Persona (molte delle quali operano nel b2b), fanno rilevare un gap significati-

vo sia a livello di attivazione dei canali social sia, soprattutto, a livello di pratiche d'uso ed efficacia.

Lo scenario risultante dalla nostra analisi restituisce l'immagine di un paese "plurale" e diviso: tra Nord e Sud; tra grandi marche e piccola-media impresa; tra aziende b2c e aziende b2b. I dati raccolti paiono relativi a Paesi diversi, invece sono le tante facce dell'Italia: la ricerca ha fatto emergere i divari e le differenze tra settori, che sono lo specchio della necessità non solo di presenza di consapevolezza dell'importanza comunicazione digitale (tanto potente e di cui abbiamo gli esempi soprattutto nel campo della politica e della campagna elettorale),

ma anche degli adeguati strumenti concettuali e di competenze tecnologiche, comunicative ma, soprattutto, strategiche.

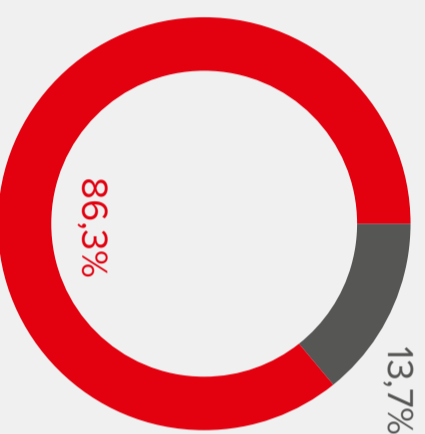
I dati che sono stati presentati e che l'Osservatorio estrae e analizza con cadenza annuale, sono una base importante che offre ai marketer, ai dirigenti aziendali e agli operatori di settore uno scenario di riferimento e un modello di analisi. Ben lungi dal restare confinata all'ambito accademico, questa ricerca può diventare un vero e proprio strumento di lavoro per l'azienda che desidera monitorare, a intervalli regolari, le proprie performance e metterle a confronto con quelle del suo settore di pertinenza.

### TAVOLA 1 | IL POSSESSO DI UN SITO WEB sul totale del campione

300 Aziende analizzate

L'azienda ha un sito di brand/aziendale?

- Sì
- No



Osservatorio Social media marketing - Università Iulm, 2019

Direttore responsabile: Ivo Ferrario. Coordinamento redazionale: Valentina Barozzo - Art, Impaginazione e stampa: The Factory, Roma, via Tiburtina 192 - 00156 Roma. Registrazione Tribunale di Milano n. 329 Del 22.10.2014.



## LA SOCIALMEDIABILITY DEL LARGO CONSUMO

I dati presentati finora hanno fornito una serie di spunti di riflessione diversificati. Per tirare la fila dell'analisi, però, si rende indispensabile un indicatore capace di misurare sinteticamente gli aspetti qualitativi e quantitativi della presenza social di un soggetto (che può essere l'azienda/brand, il settore merceologico oppure l'intero campione di analisi). Solo così è possibile misurare i progressi raggiunti nel tempo e mettere a confronto realtà diverse tra loro, con un criterio numerico e quindi oggettivo.

A tale scopo, da nove anni l'Osservatorio Social Media dell'Università Iulm utilizza l'indice standardizzato di valutazione "SocialMediAbility" che prende in considerazione cinque diverse dimensioni:

- l'orientamento al presidio dei social media;
- la gestione dei diversi canali social;
- la reachness, un indicatore in grado di misurare la capacità dell'azienda di raccogliere e raggiungere un bacino di utenti attraverso i social media;
- il general engagement, che si compone dei vari tassi di misurazione delle performance in termini di ingaggio e relazione con l'utente;
- l'attività di caring svolta dalle aziende sui social media.

L'indice ottenuto si visualizza graficamente sotto forma di un pentagono, che rappresenta in maniera sintetica le attività social messe in atto dalla singola azienda, dal settore o dall'intero campione (tavola 6).

Dai risultati dello studio condotto su 300 aziende del largo consumo emergono alcune evidenze.

La maggiore diffusione dei social media si accompagna anche a esiti discreti dell'indice medio di SocialMediAbility (SMA) che, su una scala di valutazione di range 1-10, è superiore a 5 per le insegne della Gdo e del Food & Beverage. Rimane invece ancora sotto la soglia della sufficienza per le aziende del comparto chimico dedicate alla Cura della Casa e Cura della Persona: il loro voto è pari rispettivamente a 4,5 e 4,8, per abbassarsi ulteriormente quando si inseriscono nel conteggio anche le imprese inattive nei social media.

Tra le dimensioni monitorate e ricomposte nell'indice di SMA, l'asse delle attività di caring realizzabili attraverso i canali social è quello sul quale emergono le maggiori debolezze. Viceversa, i punteggi migliori si riscontrano in relazione all'asse dell'orientamento social media. Questo dato non stupisce, perché l'orientamento social media esprime il "livello zero" delle attività sulle diverse piattaforme, vale a dire quello della pura e semplice presenza (è infatti la risultante di variabili quali il numero di canali social aperti, l'anno di apertura del canale Youtube, la

pubblicazione di almeno due post nel bimestre ecc.). Gli altri assi invece presuppongono una gestione matura e strategica dei touchpoint digitali ed entrano anche nel merito dell'efficacia della stessa.

Gli indicatori ottenuti non si discostano in modo significativo da quelli del più generale sistema imprenditoriale italiano, fatto di luci e ombre: ci sono aziende che si distinguono in positivo per la loro competenza e altre che sono ancora alle prime armi, ci sono settori che presidiano la comunicazione online ormai da diversi anni e altri che, ad oggi, risultano praticamente assenti. Questo fa sì che si ottenga un dato medio confrontabile (l'indice SMA totale del campione, che si attesta su un valore di 5) sia nell'analisi condotta su un panel più ampio (720 aziende che comprendono anche il settore abbigliamento, arredamento, hospitality e banche), sia nel focus sul largo consumo (tavola 7).

Il dato medio dunque fornisce una linea interpretativa di carattere generale ed è utile per monitorare i progressi anno su anno, ma per la sua stessa natura non è in grado di restituire la complessità a esso sottostante. Più ancora di questo voto globale, dunque, diviene interessante scendere nel dettaglio e andare nella ricerca delle linee di frattura, per capire quali siano i fattori che le determinano.

Il primo gap rilevante, già brevemente ricordato, è di carattere geografico. Le aziende del Nord Italia presidiano in genere i social media con un approccio molto più efficace rispetto a quelle del Centro o del Sud/Isola, che li utilizzano in modo sporadico, tattico e discontinuo. Per citare un dato esemplificativo, la percentuale di aziende che usa la pagina Facebook con un approccio strategico, coordinato e continuativo di comunicazione supera il 50% del campione al Nord, per scendere al 40,2% al Centro e al 31,3% al Sud.

La seconda grande dicotomia è legata alle dimensioni aziendali (tavola 8). Se i social media sembrano ormai imprescindibili per le realtà medio-grandi, le imprese più piccole, al contrario, ne fanno un uso più limitato, meno competente e quindi meno efficace nel costruire una relazione con l'utente. Si conferma così uno scenario già delineato dalle precedenti edizioni dell'Osservatorio Social Media, che merita di essere affrontato soprattutto in un'ottica di formazione. Infatti, non si può sottovalutare il fatto che le microimprese, per numero e diffusione capillare, rappresentino la stra-

le i vari settori, si scopre che l'88% delle pmi alimentari ha un sito Internet, un tasso molto simile rispetto a quello delle aziende di Cura della Casa, che però sono tutte di grandi dimensioni. Viene quindi da pensare che, se la presenza delle pmi fosse più consistente (come del resto accade nella realtà del nostro sistema Paese), la percentuale di aziende ancora sprovviste di sito web crescerebbe visibilmente. Si nota peraltro un profondo divario di carattere geografico: se nel Nord e nel Centro 91 aziende su 100 hanno un sito web, nel Sud sono solo 59 su 100.

Questo è un dato che quasi non ci aspetterebbe di dover citare all'interno di un'indagine che si focalizza sull'uso degli strumenti legati al social web. Proprio in virtù di quest'apparente distonia, però, merita di essere osservato con particolare attenzione, ricostruendo le diverse motivazioni che lo giustificano. Da un lato infatti ci sono tutte quelle realtà imprenditoriali che operano al dettaglio o all'ingrosso e che fanno affidamento quasi esclusivamente su database di clienti già acquisiti e sul relativo passaparola. Realtà del genere tendenzialmente ritengono che la propria presenza all'interno di portali e aggregatori sia sufficiente per diventare ricercabili (searchable) sul web e quindi farsi conoscere (awareness) dai pochi prospect che non si affidano alle relazioni personali maturate offline. Altre volte, invece, una o più pagine sui social media sopprimono all'assenza del sito Internet, che non è mai stato creato o che è stato chiuso dopo un periodo di inattività. Sviluppare un sito vetrina e curarne la manutenzione nel tempo infatti richiede pur sempre un piccolo investimento, in termini di risorse finanziarie e competenze tecniche, che può apparire ingiustificato per una microimpresa che non ha maturato un certo livello di alfabetizzazione digitale. All'interno del panorama fanno eccezione le aziende del Food & Beverage, che si dimostrano più attente a presidiare la comunicazione online con un sito web proprietario.

## SOCIAL MEDIA, A CHE PUNTO SIAMO

Il 77,1% delle aziende monitorate utilizza almeno un canale social per attività di comunicazione e marketing, con un'evoluzione positiva nell'ultimo biennio. Scandagliando i dati più nel dettaglio, tuttavia, si nota come il per-

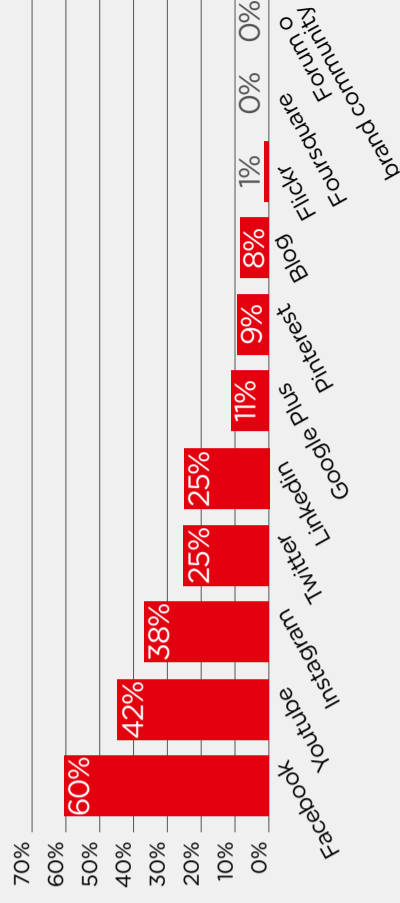
Le aziende italiane del largo consumo hanno colto le opportunità offerte dai social media?

corso di consapevolezza e adozione di questi strumenti da parte di alcuni comparti sia ancora in divenire. Fatta eccezione per le grandi insegne della Gdo, che hanno tutte il loro presidio (o i loro presidi) social, il quadro dei tre settori del largo consumo è piuttosto diversificato. Se il Food & Beverage appare sostanzialmente stabile nel biennio 2017-2019, con una penetrazione che resta compresa tra l'84 e l'85%, la Cura della Persona in soli due anni ha fatto un significativo balzo in avanti passando dal 52% all'86,2% mentre la Cura della Casa ancora non riesce a superare la soglia del 37%.

Permane il gap tra i territori della Penisola, anche se è meno vistoso rispetto a quello legato alla presenza del sito web istituzionale. La adozione dei social media infatti varia dal 75% del Centro al 69% al Nord, limitandosi al 59% al Sud.

Il dato complessivo risulta leggermente più basso rispetto a quello ottenuto nell'ultima edizione dell'analisi sulla SocialMediAbility delle aziende italiane, condotta su 720 aziende e presentata presso l'Università Iulm nel mese di marzo 2019. Da tale ricerca emerge che l'80,1% del campione ha attivato almeno

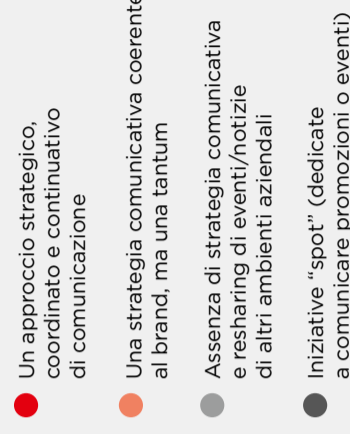
## TAVOLA 2 I SOCIAL MEDIA UTILIZZATI DALLE AZIENDE sul totale del campione



Osservatorio Social media marketing - Università Iulm, 2019

## TAVOLA 3 LA STRATEGIA DI GESTIONE DELLA PAGINA FACEBOOK sul totale del campione che utilizza il canale

Come viene gestita la pagina Facebook dell'azienda?



Osservatorio Social media marketing - Università Iulm, 2019

## TAVOLA 8 L'INDICE DI SOCIALMEDIABILITY confronto per dimensioni aziende Lcc

Indice sintetico SMA totale aziende

Grandi 6,5

Medie 3,7

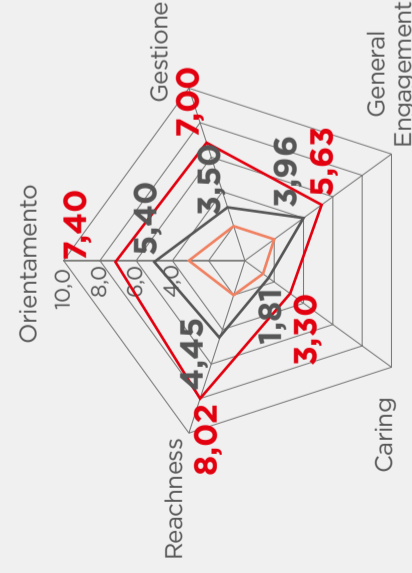
Piccole 2,1

Indice sintetico SMA aziende con 1 SM

Grandi 7,5

Medie 4,3

Piccole 2,9



Piccole  
Medie  
Grandi

Osservatorio Social media marketing - Università Iulm, 2019



un canale social, una media che è la risultante di settori: particolarmente proattivi come Barre e Arredamento (rispettivamente 88,6% e 85%) e altri che appaiono più in ritardo. Fanalino di coda è proprio la Cura della Persona, con una penetrazione del 68,3%.

Anche quest'anno, come già era emerso nel 2017, Facebook è nettamente in cima alle preferenze: 180 aziende del campione hanno aperto una pagina su questo canale: oltre a tutte le insegne della Gdo, se si considerano soltanto le realtà attive sui canali social, si nota che l'adozione varia dal 94,7% del Food & Beverage, al 93,8% della Cura della Casa, fino al 82,9% della Cura della Persona.

Youtube e Instagram tuttavia mostrano trend molto interessanti, che fa da contraltare all'egemonia di Facebook: a presidiare questi canali sono, rispettivamente, il 42% e il 38% delle imprese monitorate (tavola 2). Anche in questo frangente, però, i settori merceologici della Cura della Persona e della Cura della Casa si mostrano meno presenti e attivi rispetto agli altri: per il primo l'utilizzo di Youtube si attesta sul 54,9% del campione e quello di Instagram sul 50%, mentre il secondo è leggermente più presente su Youtube (56,3%) e molto meno su Instagram (37,5%).

## LA STRATEGIA "A METÀ"

Questi primi numeri ci permettono di delimitare, da un punto di vista quantitativo, le dimensioni dell'uso dei social media come canali di marketing e di comunicazione. Il metodo di lavoro messo a punto dall'Osservatorio Social Media però si distingue per la sua capacità di compiere uno step in più, interpretando i dati e traducendoli in una serie di considerazioni di carattere qualitativo.

Le aziende del largo consumo hanno davvero colto il ventaglio di opportunità offerto dai social media per comunicare in modo più efficace con i loro clienti e prospect? Hanno introdotto nella loro struttura le risorse necessarie per una gestione professionale di tali canali? Sfruttano appieno le loro potenzialità in termini di vendita? Queste e altre domande trovano risposta nella seconda parte dell'analisi:

Il primo segnale che merita attenzione sta nel fatto che, sulle 190 aziende che hanno aperto una pagina Facebook, il 21,8% ha pubblicato meno di due post nel bimestre di osservazione. Una quota che risulta più

consistente rispetto a quella della ricerca

sulla SocialMediAbility delle aziende italiane (17,5%) e che, ancora una volta, testimonia una maggiore inerzia da parte dei settori della Cura della Persona e Cura della Casa (22% e 24% rispettivamente). Di sicuro le circostanze variano di caso in caso, ma si può supporre che un'azienda che abbia aperto una pagina Facebook per poi abbandonarla al suo destino (lasciandola però visibile) abbia sottovalutato l'effort, in termini di risorse e competenze, necessario per gestirla in maniera strategica. O ancora, che al momento dell'apertura del canale abbia riposto aspettative eccessive che non sono state poi confermate dai fatti, innescando un'istintiva reazione di disillusione.

Una pagina Facebook, così come qualsiasi altro canale digitale, può garantire risultati tangibili per l'azienda soltanto se viene gestito con un approccio strategico e continuativo. Elaborare una strategia significa definire a monte gli obiettivi da raggiungere, costruire un piano editoriale capace di rispondere ai bisogni e agli interessi dei pubblici di riferimento e, cosa non meno importante, monitorare a intervalli regolari i progressi raggiunti, operando le necessarie azioni correttive.

Il secondo attributo, "continuativo", è la logica conseguenza di quanto appena argomentato: sviluppare e mettere in pratica una strategia che risulti efficace e distintiva in un

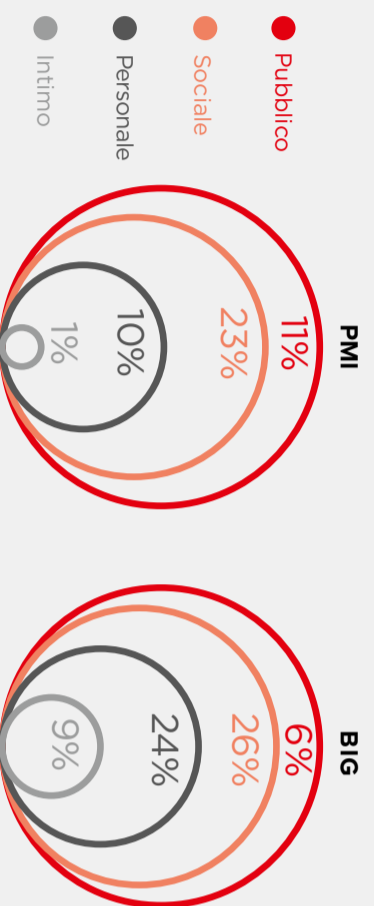
## TAVOLA 4 | LO STORYTELLING

le narrazioni principali su Facebook



## TAVOLA 5 | IL TONE OF VOICE DELLE AZIENDE NELLE PAGINE FACEBOOK

confronto tra dimensioni 2019



panorama competitivo sempre più affollato, infatti, è un processo che richiede tempo, costanza e dedizione. Il mito che dipinge i social media come canali in cui conquistare smisurate audience dall'oggi ai domani (magari grazie a qualche contenuto tanto brillante da diventare virale) rispecchia una visione troppo ingenua, ormai non più giustificata dopo un decennio di affermazione pervasiva di questi canali.

Al giorno d'oggi non si può dire che manchino gli strumenti per intraprendere un percorso di questo tipo. Interi scaffali delle librerie sono monopolizzati da manuali sul digital marketing e, parallelamente, si moltiplicano lauree, master e corsi di formazione di vario

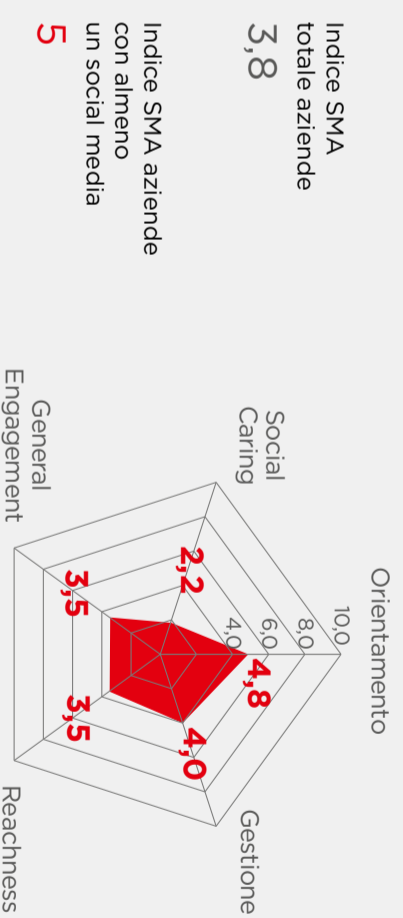
genere, che ogni anno immettono sul mercato nuove generazioni di professionisti qualificati. Eppure, quando si esce dal perimetro di discussione degli addetti ai lavori per investire la realtà del nostro tessuto imprenditoriale, emerge qualche sorpresa.

Meno di metà delle aziende monitorate dai ricercatori dell'Università Iulm infatti mostra di aver compreso (e messo in pratica) il principio fin qui esposto. In tutti gli altri casi

(tavola 3), la pagina Facebook aziendale viene gestita sulla base di una strategia comunicativa in linea con l'identità del brand, ma una tantum (24,7%); oppure, ancora peggio, viene considerata solo come uno strumento per replicare passivamente eventi e news già

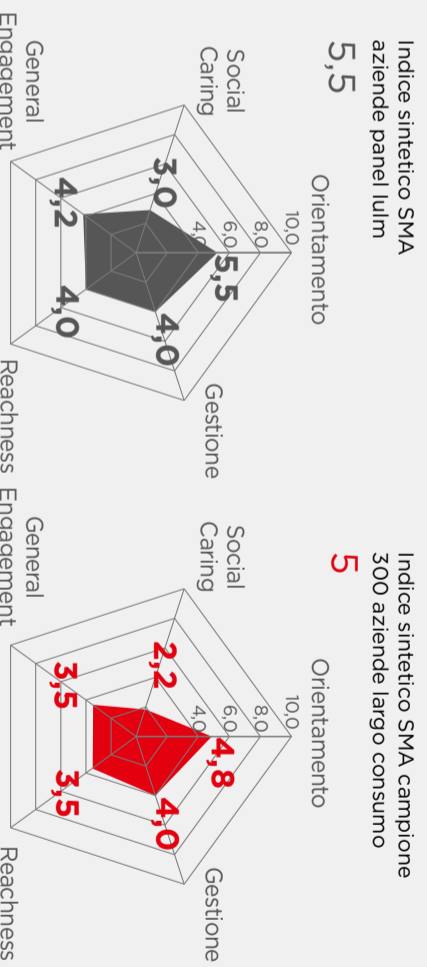
## TAVOLA 6 | L'INDICE DI SOCIALMEDIABILITY

totale aziende 2019



## TAVOLA 7 | SOCIALMEDIABILITY: CONFRONTO LCC/PANEL IULM

campione aziende 2019



pubblicati su altri ambienti aziendali (19,2%) o per comunicare promozioni o eventi all'occorrenza, senza continuità (8,2%).

## UNO STORYTELLING AUTOREFERENZIALE

Gli ambienti digitali sono quelli in cui l'azienda può raccontare la propria storia, ma anche le storie delle persone che la compongono, dei clienti, dei prodotti, dei testimoni ecc. In questa prospettiva, ogni contenuto può essere considerato come una micro-storia che si sedimenta nell'immaginario dei pubblici e va a comporre la macro-storia dell'azienda nel suo complesso.

Per ogni singolo contenuto pubblicato, quindi, i ricercatori hanno identificato i quattro elementi-base della storia canonica (attore, azione, scopo e strumento), per capire quali contenuti vengono prevalentemente raccontati e a quali soggetti si dà voce. In modo non dissimile a quanto già riscontrato due anni fa per le realtà del largo consumo e anche nell'ultima analisi sulla SocialMediAbility delle aziende italiane, lo studio mostra ancora una generale tendenza a mettere l'azienda (e soprattutto i suoi prodotti) al centro delle narrazioni (tavola 4). Il che non risponde del tutto alle logiche dei canali social, che trovano la loro forza proprio nella loro capacità di costruire relazioni orizzontali e reticolari con gli utenti. Le aziende sembrano ancora al classico modello top-down della pubblicità televisiva e sulla stampa, in cui l'impresa presenta sé stessa, i propri prodotti e le proprie attività nella migliore veste possibile, reiterando più volte il messaggio al fine di "convincere" il consumatore della bontà della propria proposta.

Ne è un'ulteriore riprova il tone of voice (tavola 5) utilizzato sui social media dalle aziende osservate, indagato sotto forma di "distanza prossemica" tra l'azienda e l'utente/consumatore: nella metà dei casi il tono è ancora di tipo sociale o pubblico, approccio preferito soprattutto dalle pmi. Anche questo dato sottolinea una scarsa sintonia con le best practices del canale, che innesca suggeriscono di creare un legame di scambio e fiducia con il pubblico, anche facendo leva sugli strumenti sempre più sofisticati che la piattaforma offre in tal senso (es. possibilità di targettizzazione e micro-targettizzazione, messaggi privati pagina-utente, uso di chatbot per l'assistenza clienti ecc.).



## Verso il recepimento nazionale della Direttiva UE

# Pratiche commerciali scorrette: ora tocca al legislatore italiano

È auspicabile l'estensione dell'ambito di applicazione a tutti i fornitori, eliminando la soglia di fatturato di 350 milioni. Fondamentale il ruolo dell'Autorità di controllo e contrasto, che dovrebbe avere una conoscenza specifica dei rapporti negoziali all'interno della filiera agroalimentare

di Paolo De Castro

**L**a Direttiva europea contro le pratiche sleali nel settore agroalimentare rappresenta un'occasione per far evolvere la nostra legislazione nazionale in materia. Il ben noto articolo 62, infatti, è stato senza dubbio una legge innovativa, ma raramente applicata, con soli due procedimenti chiusi in sette anni da parte dell'autorità preposta.

Non che la bontà della norma si misuri solo sul numero degli interventi delle autorità. Come mostra l'esempio britannico, il modello che funziona da più tempo e che produce anche la più interessante quantità di dati e rapporti sull'evoluzione delle pratiche sleali, l'azione per contrastare ed eliminare i comportamenti scorretti e aumentare la trasparenza nella filiera alimentare non passa solo dalla repressione, ma anche dalla capacità di moral suasion e di mantenere un dialogo costante tra tutti gli attori della filiera.

Il Grocery Code Adjudicator britannico esiste dal 2013 e opera essenzialmen-

te su un piano d'azione di monitoraggio, informazione e comunicazione.

Nel 2017 ha aperto solo un'indagine, ma ha tenuto 61 incontri con i rappresentanti della grande distribuzione, ha partecipato a 30 eventi con i fornitori, che ha incontrato singolarmente 59 volte. Tutta questa attività preventiva, ha portato a un calo significativo delle segnalazioni per violazione delle norme. In Spagna, l'Aica, l'Agenzia che si occupa di controllo e vigilanza sulle pratiche commerciali sleali, ha pubblicato un rapporto sulla sua attività, in cui si parla di quattromila ispezioni in quattro anni, con 1.245 sanzioni a industria alimentare e grandi catene di supermercati per complessivi 10 milioni di euro.

La Direttiva approvata lo scorso 12 marzo dalla Plenaria del Parlamento europeo, a meno di 11 mesi dalla presentazione del testo da parte del Commissario Phil Hogan, si pone come standard comune minimo a livello europeo per armonizzare le legislazioni già presenti in venti Stati diversi, e dà al legislatore italiano l'occasione per correggere l'articolo 62 e adattare la norma alle particola-



Paolo De Castro è stato relatore della Direttiva UE sulle pratiche commerciali scorrette, approvata lo scorso marzo dal Parlamento europeo

rità delle relazioni di filiera del nostro paese. Sono molte le ipotesi di lavoro da cui partire. Vediamone alcune.

In primo luogo, è auspicabile un recepimento rapido al fine di garantire certezza giuridica ai nostri produttori,

adattando l'art. 62 e migliorandolo.

L'Italia è sempre stata in prima linea nella battaglia europea contro questi comportamenti scorretti, ora dovrà dimostrare di voler essere capofila anche nel recepimento nazionale della normativa, che speriamo possa avvenire entro il 2019. In secondo luogo, seguendo l'esempio di altri paesi in una dimensione media delle aziende molto più grande delle nostre, sarebbe opportuna l'estensione dell'ambito di applicazione a tutti i fornitori, nei loro rapporti con acquirenti economicamente più grandi, cioè quando il fatturato dell'acquirente supera quello del fornitore. Questo eliminerebbe l'attuale soglia fissata a 350 milioni di euro e realizzerebbe appieno l'obiettivo che abbiamo sempre avuto in mente dall'inizio delle discussioni su questo testo: 'unfair is unfair', scorretto è scorretto indipendentemente dalle dimensioni economiche delle parti coinvolte.

Terzo elemento: le relazioni tra imprese della filiera italiana si caratterizzano per la presenza di due pratiche sleali che non sono incluse nelle sedici vietate a livello Ue. Mi riferisco alla vendita sotto costo e alle aste al ribasso. Lo strumento della Direttiva dà la possibilità al legislatore italiano di aggiungerle all'elenco dei comportamenti vietati: ci auguriamo che tale possibilità venga sfruttata mettendo fine a due comportamenti che, seppure possano avere effetti positivi in alcuni Stati membri, in Italia hanno dimostrato di strozzare i nostri imprendi-

tori, tramite la ricerca di prezzi sempre più stracciati e la svalorizzazione delle loro produzioni.

Infine, parliamo dell'autorità competente, alla quale l'Ue conferisce obblighi e poteri piuttosto precisi, anche in termini di monitoraggio e redazione di rapporti annuali. Abbiamo visto con l'articolo 62 quanto sia difficile applicare tout court il principio dell'"abuso di posizione dominante" a relazioni che sono di natura contrattuale. E che, oltre alla repressione, servono strumenti di pressione e un dialogo continuo con le parti della filiera.

All'autorità garante per la concorrenza andrebbero quindi affiancate altre autorità di contrasto che abbiano una conoscenza specifica dei rapporti negoziali all'interno della filiera agroalimentare.

Grazie a questo testo, potremo finalmente avere una filiera agro-

alimentare più equa, più trasparente e più efficiente, a vantaggio di tutti i consumatori europei. L'equazione trasparenza-efficienza vale, infatti, per tutti: più efficienza significa più qualità per i consumatori, una trasmissione più lineare e simmetrica dei segnali di prezzo, maggiore visibilità e comprensione del processo di produzione, meno spreco di alimenti e delle risorse impiegati per produrli. L'Europa della Direttiva contro le pratiche commerciali sleali è l'Europa che vogliamo, che mostra di saper essere al fianco degli operatori economici più deboli, come agricoltori e produttori alimentari, e di tutti i cittadini.

**Vendite sottocosto e aste al ribasso non sono incluse tra le 16 pratiche sleali vietate a livello UE**

# Harvard Business Review

ITALIA



**VISITA IL SITO  
HBRITALIA.IT  
E SCEGLI IL TUO  
ABBONAMENTO**



**ABBONAMENTO  
CARTACEO**

L'abbonamento annuale comprende 10 numeri della rivista cartacea che riceverai direttamente a casa.

~~€ 135,00~~  
**€ 99,90**



**ABBONAMENTO  
COMBINATO**

Abbonamento DIGITALE + CARTACEO annuale (10 numeri), fruibile da tutti i device e in versione cartacea.

~~€ 180,00~~  
**€ 129,90**



**ABBONAMENTO  
DIGITALE 3 MESI**

Prova la versione digitale della rivista e leggi HBR Italia da tutti i dispositivi (computer-smartphone-tablet).

~~€ 33,00~~  
**€ 19,99**



**ABBONAMENTO  
DIGITALE ANNUALE**

Leggi la rivista nella sua versione digitale su tutti i dispositivi per un anno (10 numeri).

~~€ 110,00~~  
**€ 79,99**

Gli abbonamenti sono disponibili nello store online [www.hbritalia.it](http://www.hbritalia.it)



# BrandTelling: il valore della marca nell'era del digitale e dello storytelling

**G**li attuali cambiamenti generano la necessità di ricorrere ad approcci interdisciplinari per valorizzare marchi e prodotti in un mercato in continua trasformazione. Il management deve affrontare un "hyper-world" di consumatori iper-connessi, che si muovono in un sistema iper-proliferante e mutevole di touchpoint e di "momenti della verità", favorito dall'iper-accelerazione dell'innovazione tecnologica in una situazione di elevata densità sociale e relazionale e di forte intreccio tra aspettative ed esperienze. Il tutto per soddisfare nuovi bisogni con prodotti aumentati da servizi, esperienze, relazioni e modalità di interazione anche virtuale lungo gli "hyper-decision journey", ovvero processi decisionali concatenati e sovrapposti tra più stakeholder.

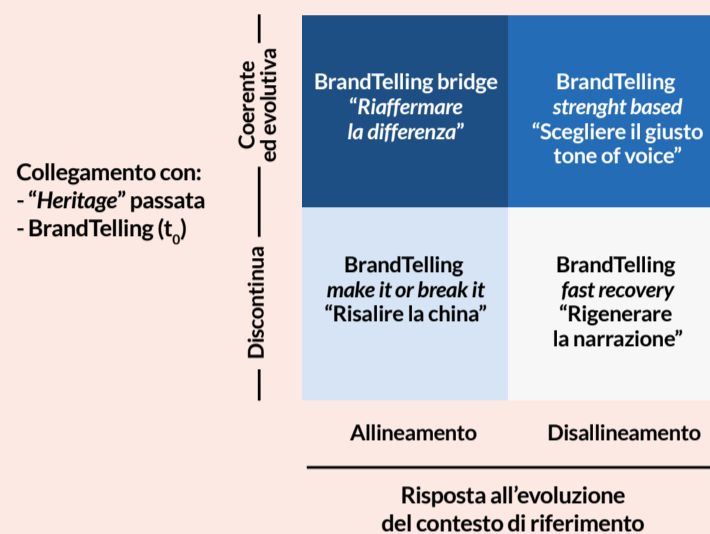
La sola superiorità di prodotto non è più sufficiente per competere in questo scenario. Nuovi strumenti consentono di aumentare stimoli e generare bisogni, ancora prima di entrare nella fase attiva di ricerca. Si introduce quindi l'Imaginary Moment of Truth (iMoT), prodotto da "interazioni virtuali" che definiscono emozioni ed esperienze e soddisfano bisogni in sovrapposizione o in sostituzione di quelli reali con lo stesso livello di soddisfazione per il cliente finale e generati dalla realtà modificata, aumentata o virtuale o da strumenti in grado di sostituire l'interazione con l'uomo (es., BOT, IoT).

Si modifica anche il rapporto di forza fra le diverse leve del marketing, con sovraesposizione su scambio di significati connessi alla scelta e alla gestione di valori e benefici che permettono di archiviare le grandi narrazioni del passato a favore di micronarrazioni istituzionali e personali. La sfida diventa creare un tessuto di associazioni con cui generare "informazioni, significati, esperienze, emozioni, immagini, interazioni, interconnesse da collegamenti neurali di forza differente" ed elevare lo storytelling a processo di co-creazione del brand. Una serie di casi analizzati insieme ai responsabili di alcune importanti aziende ci dimostra come esista un nesso evidente fra la creazione del valore di un brand e la capacità con cui la marca viene raccontata dall'impresa tramite azioni di Brand Journalism, con tecniche di costruzione di contenuti finalizzati alla gratificazione di esigenze d'informazione, di ingaggio e d'intrattenimento.

Nell'internal BrandTelling, le storie di persone, di aziende, di progetti e di ambizioni individuali e di gruppo, sono lo stimolo per l'engagement di vari stakeholder. Significativi sono i casi di Elettronica, Enel, Intesa Sanpaolo in cui il processo è garantito a più livelli e con più opzioni di coinvolgimento. Elettronica ha lavorato su innovazione, tradizione, eccellenza e tecnologia.

Il BrandTelling di un'azienda del-

## ALCUNI ESEMPI DI STRATEGIE ALTERNATIVE DI BRANDTELLING



La strategia "bridge" si presenta in situazioni in cui l'azienda ha uno storytelling chiaro, distintivo e forte, ma non riesce a seguire l'evoluzione del contesto di riferimento, ad esempio perché non è in grado di gestire le discontinuità tecnologiche per mancanza di capacità manageriali o finanziarie. La scelta "dominante" è mantenere un forte collegamento con l'Heritage passata, per riaffermare la propria unicità, ben riconosciuta a livello di mercato.

La strategia "strength-based" è la situazione ideale in cui l'azienda ha sia uno storytelling chiaro, distintivo e forte che può utilizzare per rafforzare ulteriormente il BVTJ, sia competenze, capacità organizzative e finanziarie per anticipare le principali evoluzioni del contesto esterno.

L'obiettivo è creare un "vantaggio cumulativo" per distanziare i propri concorrenti sia nella mente dei consumatori sia nelle quote di mercato. Nel caso "fast recovery", l'azienda deve avviare una discontinuità, riallineando le proprie risorse

interne e il proprio BVTJ per reagire velocemente al cambiamento di contesto esterno (gusti, tecnologie, concorrenza). È necessario ripercorre l'intera sequenza riconsiderando la narrabilità, individuando nuovi fattori abilitanti di tellability e scegliendo nuove narrazioni, per sfruttare "window-of-opportunity" o, al contrario, gestire importanti crisi reputazionali. L'ultimo caso, "make-it or break-it", è la situazione in cui l'azienda è forzata ad avviare una discontinuità rispetto al passato, ma non ha la possibilità o la capacità di seguire l'evoluzione del contesto di riferimento. La situazione è potenzialmente molto critica, essendo il management costretto a cambiare in una situazione in cui il cambiamento non è desiderabile e sostenibile. L'utilizzo di canali a basso costo e azioni ad elevata visibilità ed impatto di word-of-mouth è condizione necessaria ma non sufficiente. Serve uno storytelling "ultimo e definitivo" proposto con una intonazione forte e con la logica di chi sta raccogliendo l'ultima sfida.

la Difesa può apparire un'operazione complessa, data la particolarità del settore e la confidenzialità dei contenuti. La costruzione è spostata sulla narrazione delle persone che ne fanno parte e il BVTJ (Brand-Value-Telling-Journey) di superiorità di prodotto viene collegato ad elementi "emozionali" come le tecnologie applicate per individuare e neutralizzare le minacce per portare a casa sani e salvi uomini e mezzi, declinato in incisive campagne di comunicazione ("Back Home") e nel sistema di welfare aziendale.

Il caso di Enel Open Power esplora l'"Open Storytelling" che dà voce alle storie di chi ha vissuto il cambiamento in azienda, in un modello diffuso e sviluppato all'interno del proprio Storyworld - ovvero l'insieme di luoghi, tempi, valori, obiettivi, ricordi e linguaggi. Il BrandTelling si compone delle storie di chi ha contribuito a crearla all'interno della narrazione principale, lasciando spazio alle persone di esprimere il proprio

"power" ("What's Your Power?"). Il percorso di cambiamento è partito dai top manager, cercando stimoli e confronto, per innescare in ognuno una trasformazione. Sintetizzato nello slogan "mettere le persone al centro", Intesa Sanpaolo ha la priorità di mettere le persone di fronte a sfide capaci di suscitare il gusto dell'impresa, che in sé è una componente peculiare di ogni narrazione. Il BrandTelling interno è quindi sia una modalità di apprendimento che veicola conoscenza, diffonde valori e identità, sia un veicolo per progetti di cambiamento, informando su attività in corso, diffondendo i valori e principi guida connessi al cambiamento stesso. Tra i vari esempi, nel 2007, a valle della fusione fra Banca Intesa e Sanpaolo IMI, il lavoro effettuato da oltre mille dirigenti per riconoscere le differenze, mettere a fattor comune dei tratti culturali e valoriali, non sempre coincidenti, individuare un'identità nuova e costruire un percorso comune, tramite un

format in cui le storie vengono direttamente sceneggiate, girate e interpretate dai partecipanti.

Nell'external storytelling esiste un nesso evidente fra la creazione del valore di un Brand e la capacità con cui la marca viene raccontata agli stakeholder. La priorità è generare un "ascolto memorabile": l'unico messaggio che conta è quello che deve essere ricordato e che deve indurre i consumatori a creare User Generated Content (UGC) coinvolgenti, influenzando sulle decisioni di acquisto. La narrazione è il fattore accelerante di questa dinamica. Le storie provenienti dai consumatori (o da loro rielaborate) sono particolarmente efficaci nel plasmare l'atteggiamento dei brand.

Tra i casi analizzati, Cassina, eccellenza del Made in Italy da oltre 90 anni, è simbolo di tradizione, artigianalità e di un BrandTelling elegante basato su autenticità, innovazione e contaminazione culturale. Il BVTJ parte dai prodotti: i mobili stessi devono avere qualcosa da dire per poi diventare un insieme di valori ed un manifesto di critica sociale e contemporanea. L'esperienza di Jacked, azienda produttrice del "costume più veloce al mondo", è un chiaro caso in cui l'innovazione tecnica è intrecciata ad uno storytelling che supporta chi fa uso dei suoi prodotti a migliorarsi e a dare il meglio in qualsiasi condizione.

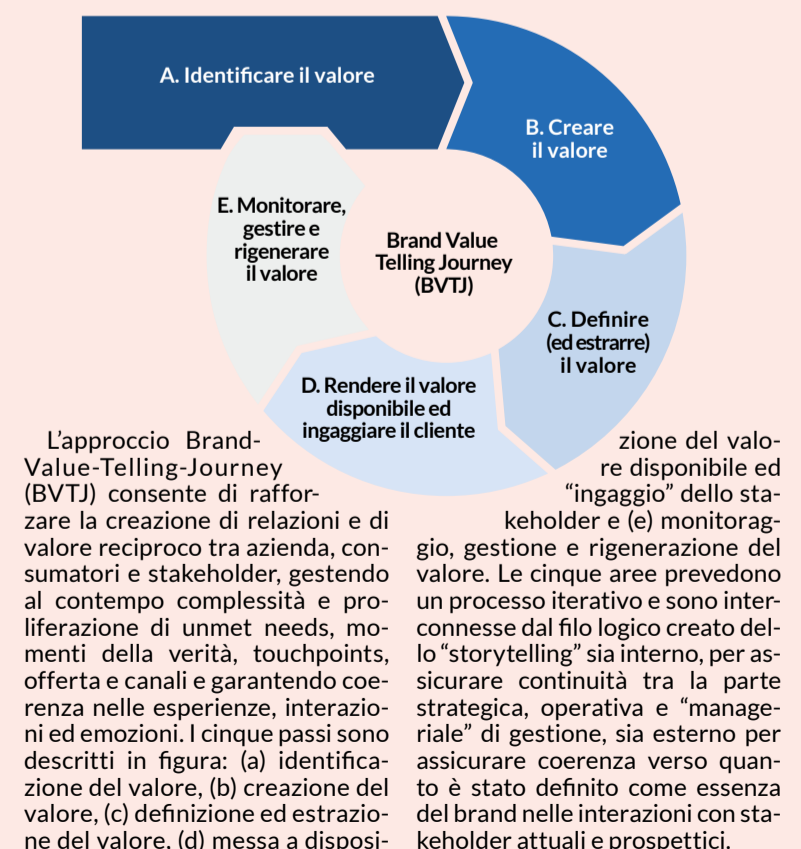
Il "viaggio dell'eroe" che si scontra contro ostacoli esterni, come i cambi al regolamento internazionale, è una situazione tipica di BrandTelling: shock esterno e capacità interna di reagire. Il BVTJ si arricchisce

grazie a collaborazioni con centri di ricerca avanzata e produce innovazione di prodotto e basi per la comunicazione e per l'estensione del brand ad altri sport. Land Rover mette in evidenza come raccontare l'eccellenza per oltre 70 anni, puntando su performance tecnica, dimensione esperienziale e capacità di fare evolvere il proprio BVTJ. La suggestione parte dal prodotto: nel 1948, sulla spiaggia di Anglesey, un ingegnere disegna la silhouette di un'auto sulla sabbia. Un veicolo in grado di affrontare qualsiasi difficoltà e di raggiungere qualsiasi luogo costruendo un mondo in cui il piacere della scoperta, l'emozione di vivere un'avventura, la spinta ad oltrepassare i propri limiti diventano valori condivisi che legano il brand ai clienti.

Il BVTJ evolve con l'introduzione di nuovi prodotti sempre mantenendo saldo il dialogo con i propri consumatori. MSC Crociere costruisce il proprio brand su ospitalità, colori, sapori, design tipico delle culture mediterranee, diventando una promessa di vacanza, mare, eleganza e buon cibo. Fondamentale è l'esperienza immersiva prima raccontata e poi percepita a bordo, nell'interazione tra passeggeri, personale e componenti fisiche della nave: cabine, teatri, ristoranti, aree pubbliche. Nel BrandTelling a parlare sono i clienti, condividendo storie, conversazioni ed emozioni vissute. Lo UGC diventa così "Emotion Generated Content": il brand nasce da storie vere di persone reali, e si stratifica nel tempo.

Nel caso Pininfarina, il BrandTelling coincide con la capacità di coniugare forma e funzione, lusso e innovazione, creando identità di marca e prodotti-icone sinonimo di bellezza italiana e facendo leva sull'innovazione come glorificazione della capacità di immaginare il futuro. La ricerca crea prodotti che fondono perfettamente estetica, funzionalità e performance di altissimo livello. Il racconto, consistente attraverso progetti e settori, permette di tessere un fil rouge capace comunicare le qualità materiali e immateriali di ogni progetto, mantenere coerenza e rico-

## LA METODOLOGIA BRAND-VALUE-TELLING-JOURNEY: IL FRAMEWORK DI RIFERIMENTO





noscibilità del design, conservare autenticità, e legittimare la presenza del brand in più settori. Pirelli ha portato il proprio BrandTelling oltre l'originale già innovativo.

La piattaforma media integrata include "storie" che raccontano le dimensioni dell'azienda attraverso un approccio giornalistico e narrativo, storie poi rilanciate sui canali social. Il cambio di rotta è chiaro: una organizzazione dedicata, una narrazione continua, un brand che diventa sia publisher che broadcaster, che produce e distribuisce contenuti, spostando la comunicazione verso il bisogno di "raccontare" il brand, sia come supporto diretto alla Brand Identity che indiretto alle attività commerciali.

Nei vari casi è chiaro l'intreccio ibridante fra branding e storytelling che collega la capacità narrativa di un brand con il suo valore e la sua capacità di parlare al mercato. La comunicazione diventa il fulcro intorno al quale si costruiscono strategie di "ascolto memorabile" e tramite la sequenza "tellability-situazione narrativa, narrability-potenziale" narrativo e storytelling si interseca con gli "hyper-journeys", ovvero i decision journey concatenati dei vari stakeholder.

L'approccio in cinque fasi BVTJ ("La metodologia Brand-Value-Telling-Journey", vedi il box con questo titolo) offre una modalità strutturata di affrontare processi decisionali frammentati, rendendo il brand pervasivo ed efficiente dal punto di vista di utilizzo di risorse di marketing.

A partire dalla valutazione di quattro parametri (Identity, Heritage, Legacy ed Authenticity) che analizzano riconoscibilità, collegamenti, differenziazione e sedimentazione di elementi tangibili e intangibili nella mente degli stakeholder, si ricostruisce il sistema di BVTJ e si rimodella lo storytelling interno ed esterno. Il BrandTelling diventa uno strumento utile per garantire flessibilità operativa, consentendo di intervenire sia in fase di costruzione che di maturità, in condizioni di "piena salute aziendale", in situazioni di transizione di leadership o di gestione di crisi reputazionali.

Il tutto è riconducibile a quattro differenti strategie, che rappresentano altrettante risposte alternative in funzione del contesto di riferimento e dell'effettiva possibilità da parte dell'azienda di far fronte ai cambiamenti esterni (vedi il box "Alcuni esempi di strategie alternative di BrandTelling").

Le aziende che vorranno avere successo nell'attuale contesto "Hyper", dovranno quindi focalizzarsi su tre aree:

- Integrare il BrandTelling interno ed esterno nel processo di costruzione e gestione della marca.
- Sviluppare il sistema di BVTJ.
- Riallineare organizzazione e processi per rigenerare il valore attraverso il BrandTelling.

Un lavoro efficace consente quindi l'accumulo di vantaggio competitivo, la mobilitazione interna e il passaggio dalla logica del "make and sell" a quella moderna del "sense and response".

dalla prima pagina

## Sedimentare credibilità per battere la disinformazione

In genere una fake news è emanata da fonti che alimentano teorie complottistiche o cospiratorie, gossip, tesi pseudoscientifiche, odio razziale, omofobia. I contenuti spesso imitano le notizie nella forma, nelle modalità di proposizione, ma non si fondano su quei processi di verifica obiettivi che stanno alla base del buon giornalismo.

Secondo il Censis, autore dello studio *I media e l'immaginario collettivo* (2017) a più della metà degli utenti Internet italiani è capitato di dare credito a notizie false circolate in Rete: spesso al 7,4%, qualche volta al 45,3%. Per tre italiani su quattro (77,8%) quello delle fake news è un fenomeno pericoloso. Lo considerano tale soprattutto le persone più istruite, che ritengono le bugie sul web create ad arte per inquinare il dibattito pubblico (74,1%) o favorire il populismo (69,4%). Tutti abbiamo visto e letto di fenomeni di negazionismo storico, scientifico, tecnologico e industriale. Nel caso dei vaccini, per esempio, si è arrivati a rifiutare pareri di autorevoli scienziati, a mettere in discussione il ruolo dell'Istituto Superiore della Sanità o dell'Oms. Anche altri settori, però, sono oggetto di bufale. Quello grocery, per esempio, cui appartengono tre categorie di prodotti di uso comune: alimentari, cura della casa e della persona.

Per scattare una fotografia della

situazione, nel 2018 Centromarca (l'Associazione Italiana dell'Industria di Marca) nell'ambito della sua collaborazione con Agcom (l'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni) ha svolto un sondaggio su un campione di 46 imprese industriali nazionali e multinazionali del settore grocery, realtà rilevanti in termini di peso sul mer-

cato e di notorietà pubblica, per verificare quante sono state protagoniste di situazioni di "crisi" da fake news nei 18 mesi intercorrenti tra settembre 2016 e marzo 2018.

I risultati hanno evidenziato che 22 aziende, 16 alimentari e 6 non alimentari, hanno confermato di essere state vittime di fake news. Spesso di più casi nel periodo in analisi se consideriamo che gli episodi segnalati sono stati 43 per l'alimentare e 6 per il non alimentare. Due aziende, in particolare, hanno

rivelato di aver gestito più di 8 crisi da fakes a testa. Interessanti le valutazioni sulle esigenze emerse per una gestione più efficace delle crisi affrontate. Si va da una chiara e rapida presa di posizione delle autorità sanitarie al supporto attivo della Polizia postale; dalla collaborazione delle piattaforme digitali all'analisi tempestiva dell'impatto sul pubblico e della diffusione della falsa informazione

Di fondo emerge l'esigenza di attivare un monitoraggio costante delle conversazioni d'interesse per l'azienda per individuare possibili filoni di fakes e di operare costantemente per qualificare l'azienda sulle diverse piattaforme digitali, diffondendo informazioni sulla sua attività: dai controlli sulla qualità al rapporto con il territorio, dai processi che garantiscono la sicurezza dei prodotti agli interventi per la tutela dell'ambiente.

Aumento della comunicazione, della complessità sociale, della competizione sui mercati, delle pressioni sugli azionisti impongono alle imprese di giocare su Internet una partita che - a prescindere dalla conoscenza dei rischi e delle opportunità offerte dalla tecnologia - si gioca soprattutto sulla capacità di monitorare i fenomeni, di studiarli e di analizzarli con l'obiettivo di promuovere progetti concreti per la gestione crossmediale della reputazione dell'azienda e dei suoi prodotti.

La sedimentazione di credibilità nel tempo è il migliore antidoto all'attacco delle fake news, insieme alla costante attività di ascolto/interazione sul web e alla predisposizione di comitati di crisi in cui devono essere presenti manager dei diversi dipartimenti aziendali (che a seconda della gravità dell'impatto determinato dal fake potranno essere supportati nella loro attività anche da team esterni di consulenti nella comunicazione digitale).

Accanto a notizie false o imprecise, riconducibili a iniziative individuali di scarso impatto, è possibile incorrere in attacchi studiati da terzi a tavolino in modo scientifico. Non a caso, nel novembre 2017, di fronte al proliferare sul web di notizie false inerenti richiami di prodotti alimentari, il ministero della Salute emanò un comunicato stampa in cui smentiva la veridicità delle informazioni circolanti in rete e rimandava la cittadinanza a fare riferimento per le opportune verifiche al solo sito del dicastero.

Il mercato dei beni di consumo vive una condizione di vera concorrenza. Il consumatore sceglie liberamente i suoi prodotti, facendo riferimento a diversi elementi combinati tra loro: prezzo, innovazione, qualità, sostenibilità, approccio etico al mercato e altri fattori che nel loro insieme contribuiscono alla definizione del valore dell'azienda per il cliente. Un attacco reputazionale punta dunque alla denigrazione, a minare il rapporto fiduciario tra cittadino e azienda. Con effetti anche sul piano strettamente commerciale: riduzione delle vendite, peggioramento della relazione con il distributore, costi legati alle iniziative per contrastare la fake news.

(i.f.)

### IL LIBRO

## Un manuale per prevenire e contrastare le fake news

Sulle piattaforme digitali circolano notizie false che mettono in discussione la reputazione di industrie e brand. In gran parte sono riconducibili a iniziative individuali, improvvisate, spesso dettate dal pregiudizio, ma è possibile incorrere anche in attacchi studiati a tavolino da soggetti intenzionati a danneggiare seriamente l'operatore economico.

In entrambi i casi l'obiettivo è la denigrazione, minare il rapporto fiduciario tra consumatore e impresa, con effetti negativi come la riduzione delle vendite, il deterioramento della relazione con i canali distributivi, i costi delle iniziative varate per contrastare gli effetti delle fake news.

Questo volume riassume alcune informazioni di base per prevenire

e affrontare le criticità indotte dalla diffusione di notizie false. Un utile strumento per i manager, ma anche per i docenti e gli studenti interessati a una tematica di particolare attualità. Sul sito [www.centromarca.it](http://www.centromarca.it) è possibile il download gratuito della versione digitale dell'opera.



## La soluzione per migliorare la tua presenza digitale!

Ti piacerebbe che tutti fossero allineati all'**ultima versione** disponibile?

Vuoi **ridurre i tempi e costi di condivisione** dei tuoi file multimediali?

Vuoi **migliorare la customer experience** fornendo contenuti dedicati e aggiornati?

Scopri **Condivido**, una piattaforma DAM, per **archiviare, organizzare e distribuire i contenuti digitali e condividerli con clienti, fornitori e colleghi**.



Pochi semplici passi e la comunicazione vola!

condivido 



Per maggiori informazioni contatta:  
[infoservizi@indicod-ecr.it](mailto:infoservizi@indicod-ecr.it)  
 +39 02777212331  
 Oppure visita il sito: [condivido.biz](http://condivido.biz)

Si ringrazia Harvard Business Review Italia per aver concesso la pubblicazione (tratto da Harvard Business Review Italia - aprile 2019)



Hi-tech ed evoluzione delle strategie d'impresa

# Rivoluzionare i processi commerciali per vincere nel mercato globale

**P**ercorrere la strada dell'innovazione tecnologica è oggi, per le imprese operanti nel settore del largo consumo, una scelta cruciale per assicurarsi un futuro competitivo nei mercati attuali complessi e mutevoli. Gran parte delle industrie italiane confermano di essere a conoscenza delle opportunità di uno sviluppo in ottica digital, nonostante persistano resistenze da affrontare.

La struttura del tessuto industriale italiano rappresenta un importante fattore di complessità, costituito da un sistema eterogeneo di player. Le grandi eccellenze con diffusione internazionale rappresentano modelli di riferimento e fungono da leve trainanti nel processo di trasformazione digitale, con rilevanti progetti e investimenti a livello organizzativo, produttivo e distributivo. Su un altro fronte si trovano le pmi in cui rientrano sia aziende che hanno avviato o prevedono di introdurre processi di trasformazione, sia altre senza alcun piano strutturato, che rappresentano il caso più diffuso.

In questo contesto è fondamentale

**Gli Erp presenti sul mercato non sempre soddisfano le esigenze dei processi commerciali e di trade spending**

che, a partire dai big player, si inneschi una crescita culturale in grado di coinvolgere anche le pmi, che costituiscono la maggioranza delle imprese presenti nel nostro Paese.

L'investimento in tecnologie, l'integrazione e condivisione dei dati, la ridefinizione di skill e competenze sono i cardini che guidano questa trasformazione. La messa in atto di una strategia, fondata su un forte commitment manageriale diventa essenziale. Risulta inoltre vincente l'introduzione di innovazioni tecnologiche e azioni organizzative modulari, frutto di una visione a tutto tondo degli obiettivi di breve, medio e lungo periodo, piuttosto che di interventi ad opera delle singole divisioni aziendali.

Nell'ambito del percorso di digitalizzazione la direzione It ricopre un ruolo primario all'interno della struttura organizzativa e nei processi decisionali. Fornisce un apporto attivo, spesso rivolto a identificare nel mercato le soluzioni applicative ottimali, capaci di rispondere al business demanding che richiede un'elevata reattività e fruibilità di informazioni nel minor tempo possibile. Ad esempio l'It deve saper ampliare il proprio ecosistema applicativo con strumenti innovativi verticali in grado di colmare i limiti dell'Erp (Enterprise Resource Planning), colonna portante di ogni organizzazione sulla quale crescono e si perfezionano i caratteri gestionali tipici dell'azienda.

L'integrazione tra sistemi informativi; la velocità di reperimento; l'aggrega-

## I cinque step del progetto di DIGITALIZZAZIONE



- 1 STABILIRE UNA POSIZIONE SULL'OBIETTIVO DA RAGGIUNGERE**  
 Finanziare interventi poco efficaci, di breve periodo, per la personalizzazione dell'Erp e fornire strumenti parziali o non integrati all'area vendite/trade comporta conseguenze onerose. È consigliabile effettuare valutazioni di "make or buy": sviluppare soluzioni al proprio interno o affidarsi ad applicazioni verticali disponibili sul mercato, considerando per entrambi i casi uno sviluppo temporale di almeno 3 anni.
- 2 TRADURRE LE ESIGENZE DEL BUSINESS IN UNA SOLUZIONE EFFICACE**  
 L'innovazione tecnologica parte da esigenze di processo che necessitano di risposte concrete per massimizzare i risultati. È indispensabile colmare il gap tra l'It e il business, attraverso l'introduzione di soluzioni specialistiche in grado di facilitare l'integrazione dei dati e delle figure capaci di interpretare e tradurre i diversi bisogni.
- 3 SCEGLIERE UN PARTNER STRATEGICO PER IL PROGETTO**  
 La scelta del partner deve tenere in considerazione diversi fattori:
  - Solidità organizzativa e finanziaria dell'azienda.
  - Portafoglio clienti, esperienza nel FMCG, specializzazione nell'area vendite e trade.
  - Attendibilità della soluzione e skill di processo.
  - Capacità di integrazione con i sistemi informatici presenti in azienda.
- 4 PIANIFICARE UN PERCORSO GRADUALE E STRUTTURATO**  
 Selezionato il partner strategico è necessario delineare un progetto di medio-lungo termine costituito da fasi modulari. Un ecosistema applicativo frammentato e stratificato o l'utilizzo di soluzioni obsolete possono essere gradualmente sostituiti senza impatti invalidanti sulla gestione complessiva.
- 5 INTEGRARE E ASCOLTARE I DIVERSI ATTORI COINVOLTI**  
 Progetti di questo tipo implicano il coinvolgimento di molteplici funzioni nei diversi step di sviluppo, ad esempio: il responsabile vendite, trade marketing, It, customer service, venditori/agenti e merchandiser. È fondamentale che il progetto venga sostenuto con un forte commitment del top management aziendale e delle figure coinvolte ai diversi livelli.

più idonea e a basso costo per rispondere a richieste specifiche, nonostante gli impatti negativi in termini di uniformità, condivisione e integrazione dei dati. Il proliferare di sistemi terzi in modo destrutturato e non integrato porta alla mancanza sia di informazioni univoche che di processi collaborativi.

Il perseguimento di obiettivi non sempre convergenti tra la divisione commerciale/trade e l'It porta a considerevoli inefficienze operative. È inevitabile, che l'approccio dell'It risulti rivolto alla risoluzione del contingente, con poca flessibilità nel fornire al business una risposta strategica di lungo periodo. Dall'altro lato spesso le funzioni commerciali sono maggiormente intransigenti nel comprendere le ragioni più tecniche e richiedono scorciatoie, che con il tempo possono rivelarsi fallimentari.

Nella piccola-media impresa l'approccio al processo di innovazione, in materia di investimento tecnologico, può riflettere una visione della proprietà legata al passato, per cui le soluzioni digitali non rappresentano ancora fattori abilitanti di cambiamento utili a incrementare l'efficienza nei proces-

**Il perseguimento di obiettivi non convergenti tra commerciale e IT genera considerevoli inefficienze operative**

si aziendali. L'introduzione di nuove funzionalità può anche trovare resistenza da parte delle figure direttamente coinvolte nel loro utilizzo.

Queste circostanze comportano per l'azienda un enorme sforzo nel fronteggiare un ecosistema informatico stratificato con numerose personalizzazioni e sistemi secondari frammentati; il radicamento di soggetti terzi fornitori di tecnicismi vincolanti; gli alti costi di gestione; le richieste del mercato di difficile interpretazione. Una situazione complessa ulteriormente amplificata dalla riduzione delle risorse disponibili.

Adottare un percorso di innovazione rappresenta l'unica scelta vincente per competere in un mercato globale. Si tratta di un processo che non può essere arrestato e che richiede attenzione e una visione imprenditoriale forte. L'impiego di soluzioni efficaci e profondamente integrate nei processi aziendali è necessario per diventare driver del cambiamento piuttosto che subirlo passivamente. L'investimento per sua natura porta con sé una certa percentuale di rischio, tuttavia decidere di scommettere in innovazione all'interno dell'area vendite costituisce una mossa strategica, assicurando un più rapido e redditizio ritorno della spesa sostenuta. L'attuazione di un percorso di questo tipo necessita quindi di premesse ben definite per massimizzare i risultati di business: corretta pianificazione, gradualità e scelta di un partner tecnologico adeguato.

A cura del Team Marketing Risorsa

**LinkIbc**

N. 2 - Anno VI - Luglio 2019  
 Testata periodica edita dall'Associazione Industrie dei Beni di Consumo.  
 Registrazione Tribunale di Milano n.329 del 22.10.2014

Direttore responsabile  
**Ivo Ferrario**  
 In redazione:  
 Valentina Barozzo (coordinamento),  
 Silvia Bergamaschini

Hanno collaborato:  
 Roberto Bucaneve, Guido Cristini,  
 Paolo De Castro, Fedele De Novellis,  
 Guido Di Fraia, Manuela Falchero,  
 Francesco Giorgino, Alessio Mainardi,  
 Marco Francesco Mazzù,  
 Michele Pontecorvo Ricciardi,  
 Team Marketing Risorsa.

Editore e redazione  
 Via Serbelloni 5, 20122 Milano  
 redazione@ibconline.it

Responsabile trattamento dati  
 Roberto Bucaneve - privacy@ibconline.it

Art, impaginazione e stampa  
 The Factory S.r.l., 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 a circa 32mila 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 24/06/2019

LinkIbc collabora con:





Le dinamiche assortimentali evidenziano criticità

# La marca del distributore cresce poco Le possibili ragioni e le prossime sfide

di Guido Cristini

Una delle tematiche ricorrenti in questi ultimi anni di modesta crescita dei consumi è risultata la capacità delle marche di intercettare i nuovi interessi e bisogni della domanda. Ne è derivata una riflessione sul differente ruolo assunto dalle sue diverse tipologie (industriale, locale e sviluppata dal distributore) nel rispondere a tali richieste e, quindi, sulle modalità perseguite per realizzare innovazioni gradite alla domanda finale (di prodotto, di processo, legate a dimensioni intangibili).

In questo ambito, un ruolo non secondario viene giocato dalla marca del distributore che, nel corso degli anni, ha presidiato nuovi segmenti di mercato e ha saputo intercettare nuovi bisogni (si pensi alle attese in campo funzionale, sociale, ambientale e così via), attraverso marche specifiche; tuttavia, all'interno dei canali moderni tale crescita appare limitata. In particolare, dal 2014, l'incremento di quota, a 0,8 punti percentuali, attesta una oggettiva difficoltà dei distributori ad ampliare il mercato, sottraendo quote ad altre tipologie di marca (tabella 1).

Tale fenomeno si manifesta nonostante sia in atto da diverso tempo un processo di valorizzazione dei prodotti offerti a marca del distributore (Mdd) da parte di una porzione significativa delle insegne (si pensi al premium, all'area dell'ecologico, della funzionalità, ecc.) al quale si è accompagnato altresì un costante sviluppo dell'immagine complessiva della catena (tabella 2). Ciò premesso, quali possono essere le ragioni in grado di spiegare tale rallentamento?

La prima è che lo sviluppo in quota della Mdd non risulta assolutamente omogeneo a livello di singola insegna, in quanto il contributo offerto dipende, in rilevante misura, non solo dagli investimenti realizzati in tale direzione, ma anche dalle strategie volte a potenziare l'identità di gruppo e che rimandano al rapporto fiduciario sviluppato con la clientela finale. I dati riportati in tabella 3 ci restituiscono in grande misura questa evidenza. Infatti se ci limitiamo a considerare l'ultimo anno nel quale lo sviluppo incrementale della Mdd è risultato di 302 milioni di euro, si può osservare come circa il 50% di tale valore sia realizzato da due sole insegne delle 15 considerate. Anzi, in un caso si assiste ad una riduzione del fatturato della Mdd.

Questo fenomeno, peraltro ricorsivo nel tempo, conferma il fatto che non tutte le insegne hanno saputo cogliere per intero le opportunità presenti nel mercato e hanno preferito perseguire una politica assortimentale basata quasi esclusivamente su prodotti di marca industriale (leader o locali). I motivi alla base della situazione appena rappresentata sono da ricondursi alla compresenza di due situazioni di mercato.

La prima attiene al fatto che alcune insegne, prevalentemente di matrice succursalistica, hanno ritenuto di crescere all'interno del mercato, pre-

Tabella 1 - L'evoluzione della quota della Mdd nel corso degli ultimi cinque anni

ANNI	Quota Valore su LCC MARCA DEL DISTRIBUTORE	Quota Valore su LCC MARCHE INDUSTRIALI
2014	18,4%	81,6%
2015	18,2%	81,8%
2016	18,5%	81,5%
2017	18,6%	81,4%
2018	19,2%	80,8%

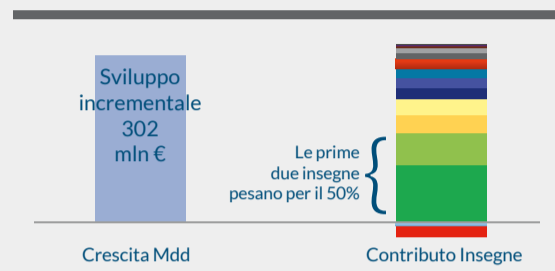
Fonte: IRI InfoScan Census®. Ipermercati + Supermercati + LSP. Largo Consumo Confezionato

Tabella 2 - L'evoluzione della quota di mercato dei diversi segmenti di Mdd

SEGMENTI	INCIDENZA SU TOT VENDITE MDD	TREND VENDITE
MAINSTREAM (Insegna+Kid+Marchi DO)	77,4%	+1,9%
PREMIUM	9,2%	+11,5%
BIO-ECO	7,4%	+8,7%
PRIMO PREZZO + ALTRE MARCHE	3,5%	-3,9%
FUNZIONALE	2,5%	+11,6%
TOTALE MDD	100%	+3,2%

Fonte: IRI InfoScan Census®. Ipermercati + Supermercati + LSP. Largo Consumo Confezionato. AT Apr '19 vs AT Apr '18

Tabella 3 - Il contributo delle insegne alla crescita del fatturato Mdd (AT aprile 2019)



Fonte: IRI InfoScan Census®. Ipermercati + Supermercati. Largo Consumo Confezionato. AT Apr '19 vs AT Apr '18

Tabella 4 - La quota di mercato Mdd nelle diverse aree del Paese (AT aprile 2019)

AREE TESSITORIALI	AT APR'18	AT APR'19
NORD OVEST	19,0%	19,5%
NORD EST	21,3%	21,9%
CENTRO+SARDEGNA	20,4%	21,0%
SUD	13,4%	13,8%
TOTALE ITALIA	18,8%	19,3%

Fonte: IRI InfoScan Census®. Ipermercati + Supermercati + LSP. Largo Consumo Confezionato

scendendo dalla Mdd, e, pertanto, scegliendo di assicurare qualità e convenienza al cliente utilizzando, in larga parte, una strategia fondata sull'offerta di marche industriali, e quindi intensificando il ricorso alle promozioni (di prezzo o meno).

Un secondo motivo è da ascrivere, invece, al comportamento di una parte delle imprese associate ai gruppi della distribuzione organizzata che, per ragioni legate anche al territorio nel quale operano, hanno preferito non inserire in assortimento una parte dei prodotti a Mdd proposti dalle rispettive centrali. Questo fenomeno ha comportato, in molte categorie, la presenza di una costante debolezza da parte della Mdd che, per tale motivo, non ha potuto nel tempo rappresentare per il consumatore di quelle aree un'alternativa alla marca industriale di riferimento. Un'altra considerazione riguarda, invece, la difforme pene-

trazione della Mdd a livello territoriale. Come si evince dai dati riportati in tabella 4, una parte del Paese, quella delle regioni del Mezzogiorno, manifesta una modesta attenzione ai prodotti garantiti direttamente dalla distribuzione, tanto che la quota risulta del 13,8%, di molto inferiore a quanto rilevato nelle regioni presenti in altre aree (comprese quelle limitrofe). I motivi alla base della limitata quota della Mdd sono riconducibili sia a fattori di offerta che di domanda.

Per quanto riguarda l'offerta è indubitabile che la presenza consistente in tale zona di imprese della distribuzione organizzata, ha fatto sì che le politiche di offerta della Mdd non fossero omogenee, in quanto "storicamente" gli assortimenti sono costituiti in prevalenza da prodotti di marca nazionale o locale. Relativamente alla domanda, è possibile che la Mdd non risulti per la grande maggioranza dei clienti, un

riferimento così rilevante nel percepito, diversamente da altre aree del Paese dove le insegne sono sorte (o si sono localizzate all'inizio) e si sono successivamente sviluppate. Con eccezione, infatti, di Mdd sviluppate da singole imprese associate, la Mdd di gruppo ha difficoltà a comunicare al cliente i suoi valori e le azioni che l'hanno sostenuta e resa distintiva. In diversi casi cioè gli elementi connotanti l'insegna di Gruppo appaiono lontani, poco radicati, in parte non sufficientemente declinati rispetto al contesto socio-economico locale. Alla luce dei dati appena riportati e dell'attuale contesto di mercato, due sono gli aspetti che appaiono, in prospettiva, rilevanti per lo sviluppo della Mdd da parte dei distributori più capaci.

Il primo, rimanda alle strategie di potenziamento del valore di insegna e della sua comunicazione all'esterno. Già in passato si è evidenziato la ri-

levanza assunta in tutti i Paesi commercialmente più dinamici dall'immagine assunta dall'insegna per l'affermazione del prodotto a marchio. In uno scenario di mercato che riconosce sempre più rilevanza ai valori perseguiti e comunicati da parte di imprese, istituzioni e marche quale determinante della scelta del cittadino-cliente, le insegne non possono esimersi dall'investire in modo consapevole in tale direzione.

In termini concreti, significa spiegare al cliente le ragioni per le quali la Mdd è preferibile. Ciò richiede la promozione di una politica "corporate" verso il consumatore fondata su un'informazione puntuale, costante e veritiera di quanto realizzato dall'insegna. In tema di Ricerca & Sviluppo, di controllo della filiera, di sistemi di certificazione utilizzati, di qualità ottenuta, di attenzione alle problematiche ambientali e di risultati ottenuti in tale ambito. Messaggio, questo, che appare assolutamente convincente quando, tra l'altro, veicola anche il tema dell'attenzione alla convenienza. Appare non più eludibile un approccio sinergico sul modo di realizzare impresa che poggi non solo in maniera virtuale su principi "alti", ma che abbia concretezza nelle policy di tutti i giorni nei confronti delle persone e della società, nel suo complesso.

Il secondo tema rimanda invece alle politiche di prezzo attraverso le quali viene determinato il posizionamento della Mdd all'interno delle categorie. Diversamente dal passato e con riferimento alle sole insegne che ne hanno realizzato un fattore di distintività, conviene rammentare come la valutazione comparativa sviluppata dallo shopper non riguarda solo la marca industriale di riferimento, quanto, la Mdd delle insegne rivali. Infatti, se questo aspetto appare dominante da diverso tempo in Paesi come il Regno Unito, l'Olanda o i Paesi Scandinavi (nei quali la concentrazione è elevata e nella quasi totalità delle categorie la Mdd è in posizioni di leadership) anche da noi tale aspetto inizia ad essere rilevante nel processo di valutazione delle alternative posto in essere dal cliente in tema di convenienza relativa.

Il nomadismo crescente dello shopper facilitato anche dalla sovrapposizione nei singoli territori di insegne e di formati, pone il tema in primo piano. In altri termini, essere posizionati in modo non corretto in alcune categorie e/o in alcune referenze chiave diventa non solo un limite allo sviluppo della quota della Mdd, ma può avere delle ripercussioni negative sulla percezione di credibilità (e di efficienza) dell'insegna.

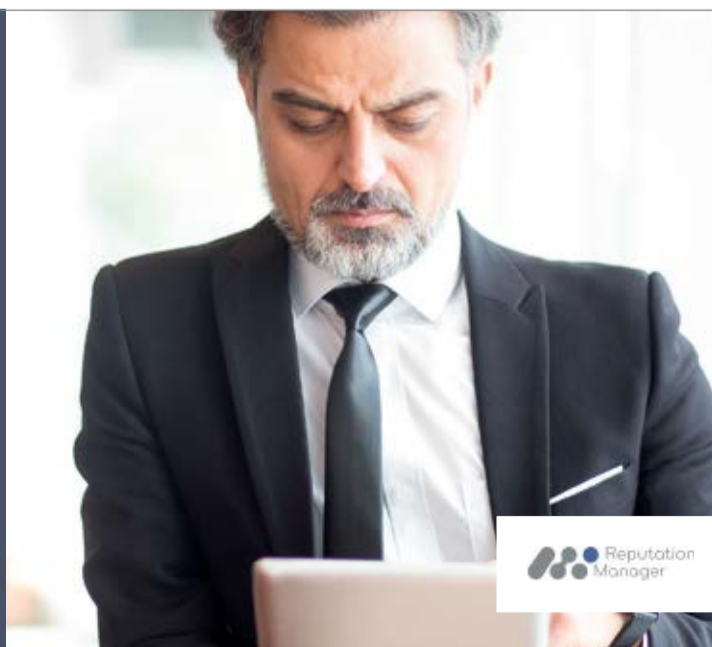
Professore Ordinario di Marketing, svolge attività di ricerca nell'ambito di RetailLab, Laboratorio avanzato di ricerca sulle problematiche inerenti la distribuzione e le relazioni con produttori e clienti

## Reputation Manager

The Italian Reputation Company

Dal 2004 curiamo la reputazione online di aziende, brand e persone.

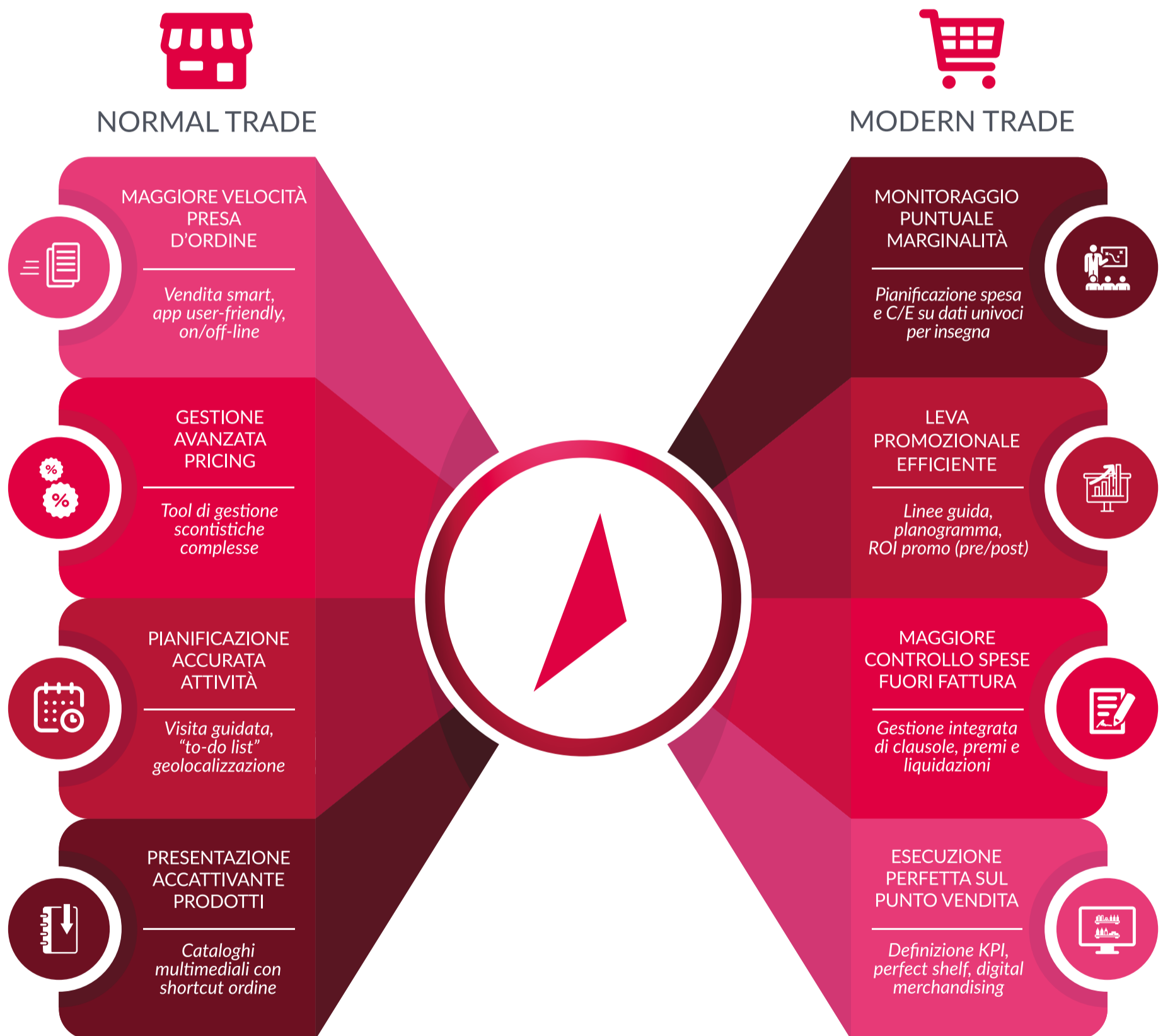
[www.reputazioneonline.it](http://www.reputazioneonline.it)





# I benefici della suite applicativa Risorsa

Ottimizza le tue vendite grazie a una piattaforma tecnologica integrata per la governance a 360° del processo commerciale sui diversi canali distributivi.



Specialisti delle Vostre vendite

 **RISORSA**