



# Link

IBC



Idee e informazioni dall'Associazione Industrie Beni di Consumo

# Vie d'uscita dal labirinto Covid

La pandemia ha risvolti economici e sociali. Il quadro generale è di forte incertezza, ma offre l'occasione per riprogettare il Paese

A pagina 6 la conversazione di Caterina Maconi con Fedele De Novellis, economista di REF Ricerche

ANALISI E COMMENTI  
Scrivono per *Link*: Alfieri (Next),  
Giorgino (LUISS), Pedroni (ADM)  
e Pugliese (GSI Italy)

Alle pagine 2 e 3

INTERVISTA  
Il presidente Alessandro d'Este  
illustra i programmi per favorire  
la competitività delle imprese

Ferrario a pagina 4

MERCATO  
L'emergenza sanitaria  
spinge i consumi domestici  
delle famiglie italiane

Massaro a pagina 7

SOCIETÀ  
Virus e crisi economica  
orientano la domanda  
e i comportamenti

Bardozzo a pagina 8

## Aziende più sostenibili: IBC scende in campo

di Ivo Ferrario

**N**ell'intervista che pubblichiamo su questo numero di *Link*, a pagina quattro, il presidente Alessandro d'Este rimarca l'importanza di un'azione associativa che possa contribuire a migliorare la competitività delle industrie dei beni di consumo. Ci sono priorità importanti da affrontare, cambiamenti che non possono trovare impreparate le aziende. In gioco c'è la capacità di creare valore e contribuire alla crescita e alla diffusione di benessere nel Paese. La sostenibilità dello sviluppo è tra le priorità indicate.

Le aziende esistono per generare profitto - lo abbiamo ribadito in più occasioni su queste pagine - ma nella loro attività non possono prescindere dalle condizioni in cui le utilità sono generate. Quindi da principi etici coerenti con il ruolo responsabile che ogni attività economica deve giocare rispetto all'ambiente, alla società, al mercato.

L'indicazione della presidenza, condivisa dal Consiglio direttivo, è sfociata in un progetto specifico. Entro il primo quadrimestre 2021, attraverso il sito internet di IBC, le industrie associate potranno accedere gratuitamente a due corsi di e-learning, messi a punto in collaborazione con ASVIS, l'Associazione italiana per lo sviluppo sostenibile. Il primo, denominato "Agenda 2030", consentirà di approfondire i 17 obiettivi individuati dalle Nazioni Unite.

Il secondo, "Azienda 2030", è stato studiato per guidare i manager e gli imprenditori alla scoperta delle opportunità legate allo sviluppo sostenibile, con focus sui modelli di business e sugli strumenti finanziari. Attraverso questo percorso qualsiasi azienda potrà disporre di informazioni indispensabili per approcciare il suo "percorso sostenibile".

Un ulteriore supporto sarà fornito da uno specifico strumento di misurazione delle performance ambientali, che la società di consulenze PwC sta realizzando per IBC. Per la

prima fase sono stati individuati tre ambiti di reporting: prelievo e depurazione delle acque, interventi per la riduzione delle emissioni e riduzione/smaltimento degli imballaggi.

Il Direttivo ha ritenuto opportuno concentrare l'attenzione degli associati su tre fronti di fortissimo impatto sull'ambiente, di importanza centrale per l'opinione pubblica e le istituzioni nazionali ed internazionali. Sono stati avviati contatti con il Ministero per lo sviluppo economico per assicurare che gli obiettivi del progetto IBC siano coerenti con quanto previsto dal Next Generation EU e dal Green New Deal.

A IBC fanno capo oltre 30 mila industrie, grandi e piccole, italiane ed estere, imprenditoriali e managerializzate. Una volta varato, il progetto sarà al centro di un'ampia attività di informazione. A fare la differenza sarà la portata dell'adesione, la capacità delle aziende associate di cogliere in gran numero l'opportunità offerta dall'associazione per fare concretamente sistema.

IN LIBRERIA

## Il Diritto di Internet nell'universo digitale

di **Alessio Mainardi**

**Giuseppe Cassano**, direttore del dipartimento di Scienze giuridiche dell'**European School of Economics** e **Stefano Previti** (foto), avvocato cassazionista e managing partner **Studio Previti** hanno curato la realizzazione di un'opera di estrema attualità (ed utilità) per chi opera nell'industria dei beni di consumo. *Il Diritto di Internet nell'Era Digitale* affronta la tematica a 360 gradi,

muovendo dai principi costituzionali della materia per arrivare a quelli di matrice finanziaria e tributaria. Il tutto integrato da sezioni dedicate a profili di proprietà intellettuale, privacy e web reputation, contrattualistica, aspetti di diritto penale e amministrativo. Il volume, aggiornato alle misure adottate per contrastare l'emergenza sanitaria legata al Covid-19, dedica particolare attenzione alle disposizioni del d.l. 8

aprile 2020, n. 23 (Decreto Liquidità) che modificano il dettato di alcuni articoli del Perimetro di Sicurezza Nazionale Cibernetica; affronta specificamente il tema delle fake news sul web e quello dei canali social quali strumenti privilegiati su cui veicolare aggiornamenti in tempo reale da parte delle istituzioni declinandoli, entrambi, alla luce dell'eccezionalità del contesto della pandemia.

# La comunicazione in tempo di virus

Ci sono distorsioni non ricollegabili alle fake news. I media raccolgono spesso opinioni, che in quanto tali non rappresentano la verità. Bisogna saper bilanciare il loro peso. Alcune riflessioni per i manager dell'industria dei beni di consumo

di **Francesco Giorgino**

**N**egli ultimi mesi abbiamo tutti fatto esperienza di cosa significhi misurarsi con la realtà e la dimensione della "infodemia". Questo termine compare per la prima volta nel 2003 in un articolo pubblicato sul *Washington Post* da **David Rothkopf** (politologo e giornalista americano), ma successivamente viene elevato a paradigma semantico dall'**Organizzazione mondiale della sanità** per esprimere in senso connotativo il significato della circolazione eccessiva di informazioni contraddittorie, spesso non verificabili e non verificate. Informazioni che rendono difficile l'orientamento della collettività rispetto ad una determinata materia, specie quando la paura scivola in direzione dell'angoscia e del panico diffuso.

Il ruolo dei media, indipendentemente dai linguaggi prodotti, va interpretato partendo dalla doppia consapevolezza che le scienze sono strettamente legate alle nostre culture e alle nostre forme di comunicazione, peraltro sempre più inclini alla dinamica del relativismo, non foss'altro come conseguenza del continuo allargamento della produzione e della ricezione dei contenuti. Non dimentichiamoci che la

scienza è intrinsecamente comunicativa poiché contiene al suo interno l'esigenza di una piena legittimazione attraverso esperienze di condivisione degli esiti dell'attività di ricerca. Il discorso varia a seconda che si ricorra ad una comunicazione orizzontale (fra soggetti assimilabili per competenza ed interesse, ma anche tra soggetti assimilabili per incompetenza) o ad una comunicazione di tipo verticale (dallo scienziato al pubblico, in pratica dall'alto al basso e per il tramite della mediazione dei mezzi di comunicazione ed informazione).

La sfida è doppia. Da un lato si tratta di "alfabetizzare scientificamente" i media, dall'altro di "alfabetizzare mediaticamente" la scienza per trasformare, come dice il sociologo **Bruno Latour**, i "fatti duri" in "fatti morbidi" e quindi accessibili ai più, se non a tutti. È noto che nel caso della comunicazione scientifica esiste un doppio problema di qualità e di quantità delle informazioni. In relazione a questa seconda opzione il

problema è soprattutto quello di individuare le modalità migliori per contrastare la formazione e la diffusione di quelle a rischio. L'oscillazione da considerare è, perciò, quella tra "informazioni" e "informazione", parola da intendere in quest'ultimo caso come processo e come sistema in grado di recuperare l'interposizione simbolico-culturale di organizzazioni professionalizzate.

È la *media logic* a condizionare il confezionamento dei contenuti scientifici, contestualmente alla consapevolezza che siamo in tanti a parlare a tutti e a ciascuno e per giunta su tutto o quasi tutto. Dietro l'angolo ci sono distorsioni che non sono ricollegabili quasi

Il giornalismo può diffondere idee minoritarie perché fanno notizia o minimizzare quelle riconducibili alla stragrande maggioranza della comunità scientifica solo perché già note

automaticamente alle fake news. Questo va detto con chiarezza e in premessa di ogni possibile ragionamento sul tema. I media raccolgono spesso opinioni, male opinioni in quanto tali non rappresentano di certo la verità assoluta. E, comunque, bisogna saper bilanciare il peso anche delle opinioni, oltre che delle notizie. La vicenda Covid-19 docet. Il giornalismo,

colpevolmente sia ben chiaro, cancella talvolta dalla propria attività quotidiana sfumature e interrogativi. Elargisce spesso certezze anche quando non dovrebbe farlo. Capita anche che ci si innamorati delle idee minoritarie perché esse fanno più notizia e che invece si minimizzino quelle riconducibili alla stragrande maggioranza della comunità scientifica solo perché già note. Vale anche il contrario, naturalmente. Sempre a fini esemplificativi, è utile ricordare quanto scrivono a tal proposito **Cloitre** e **Shinn** che individuano quattro livelli di comunicazione scientifica: il livello intra-specialistico come per esempio un paper pubblicato su



**COMPETENZA.** L'autore dell'articolo che proponiamo in questa pagina è giornalista, caporedattore del Tg1 Rai, conduttore televisivo, studioso di tematiche sociali, saggista e docente all'Università Luiss. «La sfida per rendere accessibile l'informazione in tempo di pandemia è doppia», scrive Francesco Giorgino. «Da un lato si tratta di alfabetizzare scientificamente i media; dall'altro di alfabetizzare mediaticamente la scienza»

una rivista di settore; il livello inter-specialistico come gli articoli pubblicati su "riviste ponte", ad esempio *Nature* o *Science*; il livello pedagogico come avviene con i manuali destinati ai discendenti; il livello popolare come avviene infine con articoli pubblicati sui quotidiani, con i servizi dei telegiornali e dei giornali radio, con le trasmissioni di approfondimento. Si tratta di una dinamica che può essere raffigurata anche con la metafora dell'imbuto. Metafora che tuttavia va ripensata, immaginando le incursioni della comunicazione interpersonale nei

terreni di gioco propri della comunicazione istituzionale e di massa, soprattutto quando si passa dal livello pedagogico a quello popolare. È quello che sta avvenendo con la comunicazione ai tempi del coronavirus.

Vanno messe in evidenza tre date. Nel 2013 il **World Economic Forum** ha inserito la disinformazione tra i rischi globali del pianeta. Nel 2016 l'*Oxford Dictionary* ha stabilito che la parola chiave dovesse essere *post-truth*. Nel 2017

il **Consiglio d'Europa** ha elaborato infine un rapporto intitolato *Information disorder*. In questo rapporto si prevedono sostanzialmente due dimensioni applicative. La prima è quella della *disinformation*, ovvero della volontà di costruire notizie false per orientare comportamenti collettivi dopo aver modificato idee e opinioni individuali. La seconda è la *misinformation*, ovvero la diffusione involontaria di notizie false che si propagano in modo virale, indipendentemente dall'azione specifica del produttore dei contenuti. È evidente che il discrimine tra la prima e la seconda tipologia risiede nella intenzionalità o meno dell'agire co-

Fake news, hate speech e deep fake sono un effetto collaterale dell'orizzontalità dei processi comunicativi. Il sistema si regge sul ruolo interattivo e co-creativo nella generazione e diffusione di contenuti da parte dell'utente

municativo, quando e se esso è effettivamente finalizzato alla proposizione nella sfera pubblica mediata di elementi in grado di alterare la dinamica democratica o il funzionamento dei mercati. Attenzione, però, perché la non intenzionalità, almeno nella produzione dell'effetto finale di manipolazione o di parziale modificazione della realtà rappresentata e rappresentabile, è anche la chiave per leggere anche la distorsione involontaria nei processi di newsmaking da parte dei newsmedia mainstream. Distorsione che si verifica in ordine alla raccolta delle informazioni, ai valori e ai criteri di selezione del materiale notiziabile, alle modalità di gerarchizzazione e di trattamento delle notizie, alle logiche di tematizzazione attraverso le quali si decontestualizzano e si ricontestualizzano gli accadimenti che potrebbero essere trasformati dai newsmaker in veri e propri contenuti editoriali. Nella letteratura scientifica una possibile risposta a questo problema è stata individuata nell'innalzamento del livello di competenza degli attori dell'intero ecosistema mediale.

Fake news, hate speech e deepfake sono un effetto collaterale dell'orizzontalizzazione dei processi comunicativi, della prosumerizzazione, della metamorfosi dell'intero sistema che ormai si regge su un ruolo inter-

attivo e co-creativo nella generazione e diffusione dei contenuti da parte degli utenti del web 2.0. Il risultato più evidente di tutto quanto qui si sta sostenendo, anche se in linea generale, è che (a maggior ragione davanti alle sfide della società pandemica) siamo chiamati a governare non solo la dinamica polarizzante "verità-falsità", ma anche quelle più

subdole "verità-verosimiglianza", "reale-realistico", "fatti-fatti estesi". Si inserisce qui il tema del rapporto esistente tra la percezione o la disperazione da un lato e l'informazione, la disinformazione, la malinformazione e la misinformazione dall'altro. Un equilibrio difficile da ricercare e governare, che spesso ha comportato l'adozione da parte dei newsmedia di un codice pedagogico e paternalistico. Prova ne è l'uso nella comunicazione istituzionale di un'intonazione prescrittiva con il ricorso a divieti e a ferree raccomandazioni su ambiti di stretta pertinenza della comportamentalità individuale. Un risvolto su cui riflettere.



LETTERE ALLA REDAZIONE

## Modulare l'offerta, ma senza penalizzare l'emozione

di **Daniela Ostidich**  
presidente di Marketing&Trade



Caro Direttore, chiedo ospitalità a Link per condividere alcune considerazioni che mi auguro possano stimolare nuove forme di modulazione dell'offerta nell'era Covid-19. Osserviamo le persone fare la spesa più velocemente, dedicare meno tempo alla selezione dei prodotti, privilegiare pdc di prossimità, evitare i percorsi perimetrali e focalizzarsi sulle aree meno frequentate. In generale si "esplora" meno e servireb-

be un ripensamento di percorrenze e layout dei pdc. Anche concezione e costruzione delle categorie merceologiche dovrebbero essere oggetto di riflessione. Gli acquisti d'impulso, nello specifico, sono particolarmente penalizzati. I fuori banco soffrono di scarsa attrattività, non emozionano né sorprendono. In questo quadro la moderna distribuzione sembra focalizzarsi solo sull'efficienza del processo d'acquisto. La app di Walmart, per esempio, che all'in-

gresso del pdc indica la posizione esatta dei prodotti cercati, è la morte di qualsiasi commercio fisico. Sa spingere solo sull'efficienza del processo di acquisto uccide l'emozione e il self-rewarding. Significa ritenere che la convenienza sia l'obiettivo principale da perseguire, nel tentativo di rincorrere consumatori difficili da capire. Del resto, lavorare sul prezzo è la soluzione più semplice da adottare. Ma anche la più costosa.

segue a pagina 14

RELAZIONI DI FILIERA

## Confronto e condivisione per vincere l'incertezza

di **Marco Pedroni**

Tra le poche cose positive che la pandemia ha prodotto, c'è la diffusa consapevolezza che le filiere del largo consumo sono fondamentali per il paese e che i loro protagonisti hanno operato e collaborato per fornire un servizio ai cittadini e per creare un valore comune. Siamo concorrenti in orizzontale e abbiamo interessi da negoziare in verticale, ma questi elementi competitivi non sono tutto e in questa fase vengono dopo.

La necessità di cooperare su alcuni ambiti non è una novità assoluta, ma la crisi sanitaria e le conseguenti crisi economica e sociale l'hanno portata in primo piano. Ma cosa vuol dire collaborare tra imprese del largo consumo e imprese della distribuzione? Intanto che c'è un grande potenziale nell'agroalimentare italiano che abbiamo interesse a valorizzare e a non banalizzare; va difesa la qualità e la biodiversità del Paese. In secondo luogo dobbiamo operare per rendere accessibile a tutti i prodotti e cibi di qualità; è un dovere etico, ma sostenere la domanda delle fasce deboli è per le imprese anche un vantaggio economico. In terzo luogo va ricordato che solo con una maggiore efficienza nella supply chain e con una riduzione dei costi di intermediazione si possono perseguire i primi due obiettivi. Infine abbiamo imparato che, anche durante la pandemia, i temi ambientali restano al centro degli interessi delle persone; si è formata una consapevolezza maggiore dello stretto legame tra ambiente e benessere delle persone; questo è un campo di interesse comune delle nostre imprese per rafforzare l'offerta e le iniziative di sostenibilità ambientale e sociale.



È significativo che proprio in questa fase difficile, industria e distribuzione abbiamo trovato un accordo anche su un terreno che sembrava minato: quello dell'applicazione della Direttiva europea sulle pratiche sleali. Se si parte dalla condivisione assoluta dei principi di legalità, lealtà, reciprocità e libertà nella concorrenza possiamo convergere anche su temi complessi e offrire al legislatore delle soluzioni migliori. E su questo devo davvero ringraziare i vostri leader dell'industria che hanno reso possibile questo accordo.

In sostanza, la collaborazione su temi che sono "pre-competitivi" per le singole aziende, ma che sono molto importanti per la competitività non solo del comparto del largo consumo, ma dell'intero paese, non solo è possibile, ma è già iniziata con impegno e con risultati. Le prospettive per il paese restano difficili, le difficoltà economiche per molte famiglie sono notevoli, il nostro settore e i suoi tre comparti agricoltura, industria di trasformazione e distribuzione saranno sottoposti a ulteriori strappi e a picchi positivi o negativi di domanda.

L'incertezza sarà la cifra dei prossimi mesi. Proprio per questo abbiamo bisogno di dare stabilità e forza alle nostre relazioni di filiera, nella consapevolezza che se accanto all'inventiva, all'impegno e alla determinazione di ogni impresa, metteremo anche l'impegno a confrontarci e a collaborare usciremo cambiati e credo più forti da questa crisi.

L'autore è presidente di ADM Associazione Distribuzione Moderna

IL PIANO STRATEGICO DI GSI ITALY

## Un circolo virtuoso tra digitale e sostenibile

di **Francesco Pugliese**

Nel Piano strategico Blue in green 2020-2022 di GSI Italy il colore verde dell'ambiente si incrocia con quello blu della tecnologia, della conoscenza, della rivoluzione digitale. Quattro parole chiave - sostenibilità, digitalizzazione e prevalenza dei dati, tracciabilità, logistica collaborativa - sono state la stella polare che ci ha permesso di stabilire la rotta e di indicare le priorità del prossimo triennio. Priorità che non possono prescindere dalla condivisione, dal coinvolgimento e dalla collaborazione della nostra comunità di imprese di cui GSI Italy è espressione. Sono infatti i business trend che avranno impatto lungo la supply chain ricavati dalle risposte a una survey sottoposta ai membri dei consigli direttivi di GSI Italy, ADM, IBC, Centromarca e Federdistribuzione.

Green e digital deal sono anche i due temi che spiccano nell'agenda 2019-2025 della Commissione europea, con l'impegno alla carbon neutrality entro il 2050 e per una nuova strategia europea in materia di dati a beneficio di cittadini e imprese e a sostegno anche degli obiettivi di neutralità climatica.

Qual è il ruolo di GSI in questo contesto? È indubbio che si realizza un circolo virtuoso tra digitalizzazione e sostenibilità: per esempio nell'economia circolare è richiesta una gran mole di dati perché per ogni ciclo di prodotto vi è un ciclo di dati di prodotto. Ma questi dati devono essere interoperabili, devono essere a disposizione di tutti e quindi bisogna usare degli standard, un



linguaggio comune sul quale innestare processi efficienti ed efficaci che permettano di semplificare e accelerare la trasformazione digitale e di supportare la rivoluzione sostenibile. Con una variabile in più: la centralità del consumatore, oggi anche parte attiva, informata e consapevole.

A questa piattaforma di fondo si collegano cinque aree di intervento, ciascuna con obiettivi definiti e priorità d'azione: cinque attributi della filiera - logistica digitale, data driven, circolare sostenibile, visibile e trasparente, informata - con ampie zone di sovrapposizione tra di loro.

Per migliorare l'efficienza e favorire la collaborazione tra le imprese, la digitalizzazione dei processi è un fattore determinante per una supply chain veloce e flessibile, precondizione per assicurare competitività alle imprese. La filiera logistica digitale si concentra così sulla trasformazione digitale di tutti gli scambi documentali che caratterizzano i processi logistici. Operativamente ci indirizziamo verso due priorità: il rafforzamento dell'uso dell'EDI, in particolare per quanto riguarda il pacchetto logistico, con la richiesta alle imprese nel Consiglio direttivo di attivare azioni sinergiche e di adottare soluzioni interoperabili per la prova di consegna digitale che contempla non solo la bolla di accompagnamento, ma anche le eventuali riserve e le procedure di pagamento.

segue a pagina 14

L'autore è presidente di GSI Italy

Recentemente ho avuto il piacere di moderare un webinar che analizzava il livello di avvicinamento del mondo food agli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, dal quale è emerso un dato particolarmente interessante. Più della metà dei consumatori italiani (il 75% secondo un'indagine AlixPartners) vede una correlazione stretta tra prodotti che fanno bene alla salute (il cui trend di vendite continua a crescere) e prodotti che fanno bene all'ambiente. Per molti, conferma un sondaggio Bva Doxa, i due aspetti sono quasi sovrapposti. Andando poi ad approfondire che cosa intendano i consumatori quando pensano all'ambiente, i dati raccontano che per molti quell'espressione non limita più il suo perimetro semantico alle sole pratiche green, ma, colorandosi di sfumature sociali, lo estende al concetto di territorio. Far bene all'ambiente significa (anche) creare ricchezza sul territorio, sostenendo i

RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

## Lavoro: costruire ponti tra aziende e terzo settore

di **Maria Cristina Alfieri**

produttori locali o i brand che valorizzano le materie prime di una certa regione. Significa contribuire a creare benessere e lavoro, per andare verso una società sempre più coesa e inclusiva. I consumatori, ci conferma chi analizza ogni mese il carrello della spesa degli italiani, iniziano ad esercitare sempre più spesso quello che con una felice espressione l'economista Leonardo Becchetti aveva definito il "voto con il portafoglio". E



se c'è un segnale che ci autorizza ad essere ottimisti sull'evoluzione sostenibile del nostro sistema produttivo è proprio questo voto, che immaginiamo nel prossimo futuro possa premiare definitivamente chi è più attento non solo all'ambiente, ma anche al contesto sociale in cui opera.

Se ne sono accorti da tempo anche i mercati finanziari. L'ha ben sottolineato sul Corriere della Sera Ferruccio de Bortoli, in un

editoriale che invitava a cambiare metro di misurazione per valutare le imprese, dando sempre più rilevanza alla sostenibilità dei loro modelli produttivi. Citando Enrico Parazzini, docente alla Sda Bocconi, ricordava come «più un'azienda è in sintonia con la comunità che la circonda, più esprime un valore intrinseco che il mercato prima o poi premierà». Non è un caso, quindi, che il Covid non abbia arrestato, ma anzi accelerato l'emissione di obbligazioni verdi e sociali, che oggi valgono 200 miliardi e non hanno mai smesso di crescere dalla loro comparsa, tredici anni fa. Vale la pena ricordare che il chairman di Black Rock, Larry Fink, nella lettera inviata pochi mesi fa agli azionisti del fondo d'investimento più grande del mondo aveva evidenziato l'importanza della sostenibilità.

segue a pagina 15

L'autrice è direttrice dell'Associazione Next

L'indagine Nomisma sull'industria alimentare. L'intesa con la moderna distribuzione sul recepimento della Direttiva europea contro le pratiche commerciali scorrette. L'intervento per il rinvio di plastic e sugar tax. Il progetto "Sostenibilità 2030" per la rendicontazione ambientale. Il presidente Alessandro d'Este passa in rassegna attività e programmi dell'associazione

# Da IBC interventi concreti per sostenere la competitività dell'industria dei beni di consumo

di Ivo Ferrario

«L'obiettivo di IBC? Contribuire all'evoluzione dell'industria dei beni di consumo nello scenario attuale e in quello che si delinea nella fase post Covid-19. Ci sono priorità importanti da affrontare, cambiamenti che non possono trovare impreparate le imprese. È in gioco la competitività del comparto, la sua capacità di creare valore e contribuire alla crescita e alla diffusione di benessere nel Paese». **Alessandro d'Este**, presidente di IBC, amministratore delegato e presidente di **Ferrero Commerciale Italia**, va dritto al punto. «Una crisi economica, allo stato delle cose, è oggettivamente prevedibile», spiega. «L'Italia viaggia verso il 160% di debito pubblico in rapporto al prodotto interno lordo...».

**Lo scenario non è confortante. Cosa succederà quando l'Unione Europea metterà da parte l'atteggiamento accomodante che la contraddistingue oggi e probabilmente manterrà fino alla fine del 2022 per effetto del posticipo del Patto di stabilità?**

«I governi dovranno fare i conti con il debito accumulato in questi anni. È molto probabile che risponderanno con una politica economica restrittiva. Sono prevedibili aumenti della pressione fiscale. Credo che le industrie dei beni di consumo dovranno porre molta attenzione alle posizioni assunte dalle associazioni industriali rispetto a possibili incrementi della tassazione dei consumi. Alcune di queste sono a favore di un aumento delle tasse indirette, in cambio di maggiore libertà sul cuneo fiscale e sulle imposte sul reddito. IBC non lo sarà. Si porrà in difesa dei consumi, che rappresentano per l'Italia oltre il 60% del Pil, e la parte maggiore dell'occupazione del Paese, se si considera l'intera filiera, e non meritano di essere penalizzati da aumenti dell'imposta sul valore aggiunto o da tassazioni che colpiscono le materie prime o gli imballaggi».

**Già in questi mesi IBC si è rivolta direttamente al Governo per chiedere il ritiro della plastic e della sugar tax.**

«Sì. Abbiamo agito insieme a **Federalimentare**, coerentemente con una logica di sinergie interassociative. Ritengo che la nostra presa di posizione, insieme a quella

espressa da altre parti sociali contrarie alla tassazione, abbia contribuito ad avviare presso la presidenza del Consiglio e i ministeri interessati una più ampia riflessione, che alla fine ha portato al rinvio della plastic tax. Il problema però rimane aperto: fa parte della nostra agenda e quando le condizioni lo richiederanno torneremo a interloquire con le istituzioni difendendo le posizioni delle industrie food e non food. Anche la tassazione sullo zucchero criminalizza una materia prima, quando il problema da affrontare è invece il varo di programmi per l'educazione ai corretti stili di alimentazione e di vita».

**Qualcuno potrebbe dire che gli imballaggi in plastica sono un problema per l'ambiente...**

«Certamente l'uso sostenibile delle materie prime e il miglioramento degli imballaggi sono temi di importanza centrale nella attività delle imprese dei beni di consumo dei prossimi anni. È stato ripreso dai "Sustainable Goals" delle Nazioni Unite ed attira sempre una maggiore sensibilità dei consumatori. Ricordiamoci, però, che le varie forme di packaging, tra cui anche quelle in plastica, hanno determinato un enorme miglioramento nella qualità e salubrità degli alimenti e dei farmaci, migliorando significativamente la qualità della vita del genere umano. La riduzione degli sprechi è un dovere, così come gli investimenti per rendere più sostenibile il nostro pianeta. Tuttavia, la soluzione non è il completo abbandono della plastica, quanto un corretto processo di riciclo della stessa».

**Diversi mesi di quello che potremmo definire il secondo periodo di lockdown hanno determinato un nuovo rallentamento dell'economia. Ma a preoccupare gli osservatori più attenti è quello di cui non si parla oggi in tv, cioè cosa accadrà nella fase "post lockdown".**

«Dovremo sicuramente capire quali aspetti nuovi permarranno nelle nuove modalità di consumo. Sicuramente ci troveremo di fronte a un maggior peso dei canali commerciali digitali. Gran parte della popolazione è stata sostanzialmente costretta dalle condizioni ambientali ad utilizzare l'e-commerce anche per la spesa grocery e questo ha determinato un salto

di relazione accelerato rispetto a quelle che erano le aspettative. Rimarrà un'abitudine agli acquisti da remoto, motivata dalla praticità. Ciò contribuirà ad accelerare ulteriormente l'evoluzione verso l'omnichannel, una ibridazione tra i canali fisico e digitale, con un forte aumento della componente servizio. Ad essere coinvolte saranno sicuramente le aziende della moderna distribuzione, che progressivamente stanno integrando e potenziando nella loro offerta di format e-commerce. La qualità del servizio online rientrerà tra i parametri di giudizio di un'impresa distributiva e influirà sulla scelta dei suoi punti di vendita fisici».

**Gli effetti di Covid-19 sul tessuto sociale saranno marcati? Con quali conseguenze sul consumatore e sulle strategie delle industrie aderenti ad IBC?**

«Probabilmente assisteremo a una polarizzazione dei consumatori. Una parte importante della popolazione sarà costretta, per effetto della dinamica negativa dell'occupazione, a rifugiarsi verso attività promozionali o prodotti di prezzo basso. Un'altra porzione esprimerà un comportamento sempre più attento alla qualità. Ciò al controllo della filiera, delle materie prime ed alla sostenibilità. L'attenzione per l'ambiente e per le esigenze della società vanno di pari passo con la richiesta di prodotti con caratteristiche specifiche, di coltivazioni biologiche. Questi elementi costituiranno in misura sempre maggiore punti di riferimento per le scelte del consumatore. Le industrie dei beni di consumo, dal mio punto di vista, hanno solo una via per la difesa del loro conto economico: investire nelle produzioni di qualità. Solo coloro che avranno la forza per investire ulteriormente su questi aspetti avranno la possibilità di spuntare un premio sulla vendita dei loro prodotti. E far leva sulle loro differenze per farsi scegliere».

di relazione accelerato rispetto a quelle che erano le aspettative. Rimarrà un'abitudine agli acquisti da remoto, motivata dalla praticità. Ciò contribuirà ad accelerare ulteriormente l'evoluzione verso l'omnichannel, una ibridazione tra i canali fisico e digitale, con un forte aumento della componente servizio. Ad essere coinvolte saranno sicuramente le aziende della moderna distribuzione, che progressivamente stanno integrando e potenziando nella loro offerta di format e-commerce. La qualità del servizio online rientrerà tra i parametri di giudizio di un'impresa distributiva e influirà sulla scelta dei suoi punti di vendita fisici».

**Come può contribuire IBC a generare un efficace presidio del mercato da parte delle industrie associate?**

«Il Consiglio direttivo ha dato il via libera a un piano che si pone diversi obiettivi. Vogliamo rafforzare la visibilità di IBC sulle istituzioni, diventare interlocutori sulle questioni che impattano sulla dinamica della domanda e sull'attività delle industrie alimentari e non alimentari associate, tenendo in particolare considerazione le piccole e medie. Un altro obiettivo è aggregare maggiormente tutte le aziende: attraverso l'associazione possono essere coinvolte in progetti specifici. I temi della qualità, della sostenibilità sociale e ambientale saranno il banco di prova. Ingaggiare le aziende su progetti di miglioramento in questi campi significa contribuire al rafforzamento della loro competitività sui mercati internazionali. Significa distinguersi dai concorrenti che operano con i loro prodotti nella dimensione delle commodities e





**VERTICE**  
Alessandro d'Este, presidente e ad di Ferrero Commerciale Italia, alla guida di IBC per il triennio 2020-2022, ha maturato esperienze in diverse industry: dal retail, all'FMCG, al mercato dei prodotti durevoli. Per un anno, da giugno 2019, è stato presidente di GSI Italy

operare nell'area della creazione di valore per la filiera. Significa lavorare per rafforzare la propria reputazione, che non è solo una questione di qualità dei prodotti, ma di ruolo e di comportamento complessivo dell'impresa nel mercato e nella società».

**Avete già varato nuovi progetti?**

«Ne segnalo due. Il primo è stato la realizzazione, in partnership con **Centromarca** e **Nomisma**, di un'indagine sull'industria alimentare di trasformazione che è stata presentata nel mese di settembre nell'ambito di una diretta streaming che ha visto la partecipazione di **Teresa Bellanova**, ministro delle **Politiche agricole alimentari e forestali**; di **Paolo De Castro**, presidente del comitato scientifico di Nomisma; del presidente di Centromarca **Francesco Mutti** (si veda il servizio a pagina 13, ndr). Il secondo è il piano pluriennale di lavoro nel campo della sostenibilità ambientale e sociale, che si pone l'obiettivo di promuovere la rendicontazione delle attività e di stimolare l'impegno delle aziende, soprattutto delle piccole e medie, nel conseguimento dei Sustainable development goals (SDGs) definiti dall'ONU. È un progetto impegnativo - che affronteremo coinvolgendo le istituzioni e appoggiandoci a partner di primo piano come la società di consulenze **PWC** e l'**Associazione italiana per lo sviluppo sostenibile** - di cui presto daremo capillare informazione alle industrie associate» (si veda l'editoriale in prima pagina, ndr).

**Un altro fronte d'impegno sono i rapporti con la moderna distribuzione. Cosa è stato fatto da IBC in questi mesi?**

«In materia di contrasto alle pratiche commerciali scorrette nella filiera agroalimentare, IBC è stata tra i promotori di un'intesa che definirei "storica", tra industria e distribuzione. Insieme a **Centromarca**, **Federalimentare**, **ADM**, **ANCC-Coop** e **ANCD-Conad** e **Federdistribuzione** ne ha sottoposto il contenuto (si veda il box che proponiamo in questa pagina, ndr) ai ministri delle Politiche agricole alimentari e forestali e dello **Sviluppo Economico**. Il nostro obiettivo è far introdurre, in fase di recepimento in Italia della Direttiva europea contro le Unfair trading practices (UTPS), indicazioni che garantiscano reale efficacia al provvedimento. Il principio fondamentale cui abbiamo fatto riferimento è *unfair is unfair*, cioè una pratica commerciale è sleale indipendentemente dalle dimensioni degli attori, dal comparto di appartenenza, dal fatturato. Ritengo importante ringraziare tutte le persone e gli enti che hanno reso possibile l'intesa e in particolare **Francesco Mutti**, presidente di Centromarca, per la straordinaria condivisione e sintonia. Sottolineo, infine, l'apertura di **ADM**, attraverso il suo presidente **Marco Pedroni**, a sviluppare, forse per la prima volta, una posizione condivisa nell'interesse della intera filiera. Credo sia un segno della consapevolezza tra industria e distribuzione. In tempi difficili, collaborare può essere più importante che competere».

**Un efficace recepimento della Direttiva creerebbe le premesse per un intervento del legislatore anche a tutela del non alimentare?**

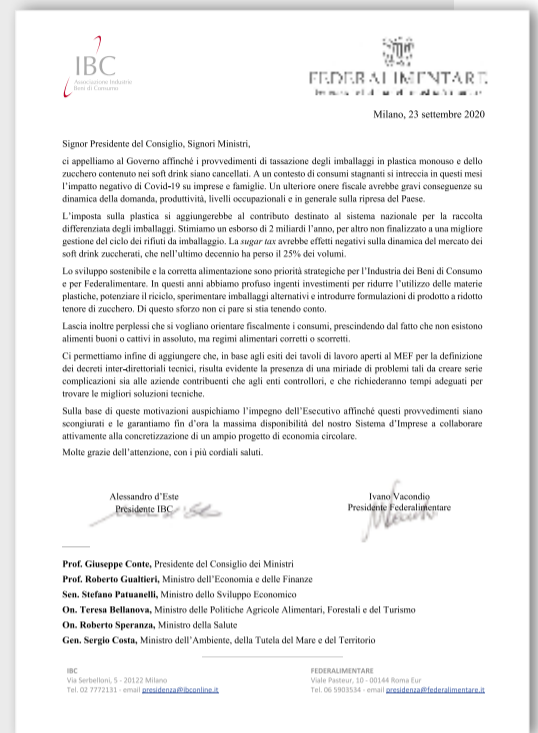
«Sarà il passo successivo su cui ci impegneremo come associazione. Non sarebbe ammissibile avere un ambito del mercato protetto e un altro privo di difese dalle UTPS». *Unfair is unfair!*

**TACCUINO ASSOCIATIVO**

**Rinviate le nuove tasse su plastica e zucchero**

In un contesto di consumi stagnanti, su cui si è innestato l'impatto drammatico dell'emergenza sanitaria, **IBC** e **Federalimentare** sono intervenute a fine settembre 2020 sul Governo per chiedere la cancellazione delle nuove tassazioni su plastica e zucchero. «Un ulteriore onere fiscale avrebbe gravi conseguenze su dinamica della domanda, produttività, livelli occupazionali e in generale sulla ripresa del Paese», hanno scritto i presidenti **Alessandro d'Este** e **Ivano Vacondio**.

La comunicazione ha contribuito ad aprire un ampio dibattito nell'Esecutivo, che ha portato al rinvio degli interventi normativi al 2021. IBC sta mettendo a punto nuove iniziative con l'obiettivo di scongiurare provvedimenti che, per altro, non avrebbero effetto né sui comportamenti scorretti del consumatore nello smaltimento dei rifiuti né sugli stili di vita che determinano l'obesità.



**È pronto l'help desk del progetto di rendicontazione ambientale**

Nella seduta di fine 2020 il Consiglio direttivo di IBC ha dato il via libera al piano per la promozione della rendicontazione ambientale nelle industrie associate. L'operazione, denominata "Sostenibilità 2030" prevede partnership con **ASVIS**, l'**Associazione italiana per lo sviluppo sostenibile** (che fornirà

corsi online) e con la società di consulenze **PWC** (modelli di reporting dedicati in materia di depurazione delle acque, riduzione delle emissioni e gestione/smaltimento degli imballaggi).

Informazioni dettagliate sull'iniziativa possono essere richieste a [sostenibilita@ibconline.it](mailto:sostenibilita@ibconline.it)

**Intesa industria-distribuzione sul recepimento Direttiva UTPS**

**IBC**, **Centromarca**, **Federalimentare**, **Federdistribuzione**, **ANCC-Coop**, **ANCD-Conad** e **ADM** hanno sottoscritto il 17 novembre un'intesa per contribuire al percorso di integrazione della Direttiva UE 2019/633 nel quadro normativo nazionale. Il position paper, trasmesso ai ministri e ai presidenti di commissione competenti, ribadisce principi condivisi di legalità, correttezza delle relazioni e contrasto a qualunque pratica sleale in tutti gli stadi della filiera agroalimentare. Si tratta di una presa di posizione importante, che non ha precedenti in Italia e nella UE, cui si è giunti grazie all'impegno e allo spirito di servizio di esponenti del nostro Consiglio direttivo di IBC.

L'intesa porta all'attenzione del legislatore suggerimenti indispensabili per dare reale forza ed efficacia alla normativa. In particolare suggerisce che sia applicata a tutti i soggetti della filiera senza limiti di fatturato, in un contesto di reciprocità, quindi di tutela sia dei "fornitori" che dei "clienti" di tutti i

comparti interessati; che nella fase istruttoria sia garantita la riservatezza del procedimento a tutela sia del denunciante sia del denunciato; che siano definite sanzioni dissuasive, commisurate alla gravità dei fatti accertati, ma tali da non compromettere la continuità delle imprese e il loro equilibrio economico; che il soggetto deputato al controllo e all'applicazione della normativa debba essere autonomo e "superpartes" rispetto ai diversi comparti interessati, dotato delle risorse adeguate e in grado di garantire le necessarie condizioni di competenza, autonomia e terzietà; che le indicazioni della Direttiva non indeboliscano la libertà contrattuale tra le parti e diventino invece un punto di riferimento per comportamenti corretti.

Coerentemente con il principio *unfair is unfair*, una solida normativa in campo alimentare costituirà sicuramente un'efficace punto di partenza per richiedere analoghe protezioni destinate al settore non-food.



A cura di



VERA Studio è una società di consulenza specializzata nella comunicazione corporate, istituzionale e nelle relazioni con gli stakeholder, con sede a Roma e Milano

## NEXT GENERATION EU

Nell'ambito del Next Generation Eu, con il dispositivo per la ripresa e la resilienza (detto Recovery fund) l'Europa ha stanziato un pacchetto di risorse per sostenere gli Stati membri negli sforzi per riprendersi dalla crisi e superarne gli effetti.

**EUROPA** di cui 310 miliardi per le sovvenzioni e 250 miliardi per i prestiti  
**560** MLD

**ITALIA** dei quali 81,4 come trasferimenti diretti di bilancio e 127 come prestiti  
**209** MLD

## DEBITO PUBBLICO (in % di Pil)

Con la NADEF 2020 il Governo stima per il 2021 una riduzione del debito pubblico di circa 2,4 punti percentuali. La previsione si avvicina a quella prevista dal Centro studi Confindustria nel rapporto "Un cambio di paradigma per l'economia italiana: gli scenari di politica economica".

	2020	2021
NADEF 2020	158,0	155,6
Confindustria	158,7	156,5
Commissione europea	159,6	159,5
FMI	161,8	158,3

## PRODOTTO INTERNO LORDO (var. %)

Nonostante la crescita prevista per il prossimo anno, il livello del Pil nel 2021 non tornerà al livello precedente alla crisi da Covid-19. Infatti, nonostante per il 2021 sia prevista una crescita maggiore rispetto agli ultimi anni, ciò non consentirà di recuperare le perdite registrate nel 2020 a causa della pandemia.

	2020	2021
NADEF aggiornato 10/2020	-9.0	+6.0
Confindustria aggiornato 10/2020	-10.0	+4.8
ISTAT aggiornato 12/2020	-8.9	+4.0
Banca d'Italia aggiornato 12/2020	-9.0	+3.5
Commissione europea aggiornato 11/2020	-9.9	+4.1
FMI aggiornato 10/2020	-10.6	+5.2
OCSE aggiornato 12/2020	-9.1	+4.3

## PROSPETTIVE

# De Novellis: «È il momento di progettare il futuro del Paese»

Per l'economista della società di ricerche REF è fondamentale consegnare alle nuove generazioni un'economia forte. Le aree chiave su cui lavorare sono ambiente, sostenibilità e trasformazione digitale

di Caterina Maconi

**D**ebito pubblico, investimenti, andamento del Pil, finanziamenti, mondo del lavoro, disoccupazione e consumi. **Fedele De Novellis**, partner di **REF Ricerche**, risponde alle nostre domande per aiutarci a capire che cosa ci dobbiamo aspettare dal 2021. Nella speranza di lasciarci l'annus horribilis alle spalle, non possiamo permetterci di perdere alcune importanti sfide.

**Nell'ambito del Next Generation EU, l'Europa ha stanziato un pacchetto di fondi per sostenere gli Stati membri negli sforzi per riprendersi dalla crisi pandemica e superarne gli effetti. Con il Recovery Fund all'Italia arriveranno 209 miliardi, di cui 81,4 come trasferimenti diretti di bilancio e 127 come prestiti. Su quali filoni strategici per il Paese saranno effettivamente indirizzate queste risorse?**

«I fondi credo saranno stanziati su alcuni, pochi, grandi progetti e infrastrutture, e in parte potrebbero essere utilizzati per finanziare, attraverso incentivi, gli investimenti delle imprese private, con misure del tipo Industria 4.0. Le infrastrutture potrebbero essere quelle di carattere portuale, l'estensione dell'alta velocità, un potenziamento della rete stradale e soprattutto il digitale. Temo che verrà meno l'aspetto importante della capillarità degli investimenti, che non riusciranno così a raggiungere realtà più locali – come



**LAVORO.** «Per il 2021», spiega l'economista di REF Fedele De Novellis, «mi aspetto una ripresa economica, ma anche un tasso di disoccupazione in aumento a causa della fine del blocco dei licenziamenti e un quadro in progressiva normalizzazione in negativo»

per esempio le amministrazioni comunali – che invece ne avrebbero bisogno. Purtroppo il track record delle nostre amministrazioni in tema di investimenti pubblici è molto deludente: accumuliamo ritardi, non spendiamo tutte le risorse disponibili, e spesso quelle spese le spendiamo male, in opere inutili o alle volte neanche completate. Il rischio è che anche questa volta finisca male. Eppure ne avremmo bisogno. La traduzione dall'inglese di Next Generation EU ci aiuta: sono i soldi stanziati per iniziative a favore delle prossime generazioni, a cui sappiamo già che lasceremo molto debito. Dobbiamo almeno impegnarci a consegnare loro un'economia forte, e questo passa anche dalla disponibilità di avere infrastrutture adeguate. È altrettanto importante costruire un futuro che sia basato su un'economia diversa: è l'occasione questa per fare riforme che creino un ambiente economico più favorevole e i pilastri raccomandati dall'Europa – ambiente, sostenibilità, trasformazione digitale – vanno in questa direzione».

**Dopo un trend positivo delle entrate fiscali nel 2019, per il 2020 il Governo ha previsto una contrazione (-7,2%), anche a causa del posticipo delle scadenze di versamento, e in alcuni casi della cancellazione degli oneri fiscali a carico delle famiglie e delle imprese. Nel quadro attuale è realistica l'ipotesi di una crescita delle entrate nel 2021**



**o vivremo una riduzione come quella registrata lo scorso anno?**

«È normale che nel 2020 le entrate si siano ridotte, dal momento che sono calate a loro volta le basi imponibili. A questo si aggiungono i provvedimenti di politica economica presi per alleggerire la situazione, come la proroga di alcune scadenze di pagamento. La mia previsione è che nel 2021 avremo un miglioramento delle entrate proporzionale alla ripresa dell'economia. È la gestione della crisi il cardine su cui ruota la questione, dal momento che ha effetti sul bilancio pubblico, che dipende a sua volta dall'andamento delle basi imponibili. Tanto più l'economia registrerà un rimbalzo, tanto più ci sarà una ripresa autonoma delle entrate. La grande differenza con la crisi del 2008 è che allora la politica aveva paura di fare manovre a sostegno dell'economia. Ora è tutto molto diverso, ci sono la sospensione del Patto di stabilità, i poderosi interventi di acquisto titoli della BCE e tassi di interesse negativi. È uno schema che funziona, ma fino a quando avremo la protezione della Banca centrale? Ci troviamo nella situazione di affrontare la crisi senza bisogno di manovre di correzione. E un contributo alla finanza pubblica arriverà anche dai trasferimenti del Next Generation EU, che ci permette di finanziare parte della spesa».

**Nonostante la crescita prevista, il Pil nel 2021 non tornerà al livello precedente alla crisi causata dal Covid-19. Quali sono le**

**previsioni sugli effetti del calo del Pil e quali interventi sarebbero utili per sostenere la crescita?**

«Come REF abbiamo una previsione del -9,3% per il 2020, migliore di quanto ipotizzato da organismi come il **Fondo monetario** e l'**OCSE**. Nonostante la vocazione turistica italiana, non ci siamo distinti per aver avuto delle performance molto negative. Anche per questo ipotizziamo un recupero nel 2021 del 5,9%».

**I consumi cresceranno nel 2021? Quali fattori dovrebbero sostenerli?**

«Le chiusure forzate hanno generato forti diseguaglianze: perdita del lavoro – per sempre o per un periodo – compensata in parte dall'attivazione degli ammortizzatori sociali, come la cassa integrazione. Ma c'è una fascia di popolazione che, bloccata in casa a lavorare mantenendo i propri redditi, non ha speso. Nei periodi del lockdown vengono meno alcune azioni di consumo, e quindi queste persone hanno ridotto la spesa ma aumentato il risparmio, infatti ci sono molti più soldi sui conti correnti, accumulati soprattutto durante il primo lockdown. Due le conseguenze: un clima incerto spinge a continuare a essere più cauti negli acquisti. O si traduce nell'effetto contrario: dal momento che le restrizioni sono selettive – no viaggi, no settimana bianca, no cene fuori – in tanti ne approfittano per fare altri tipi di acquisti, per esempio di prodotti tecnologici, di arredo per la casa o altri beni



**ENTRATE FISCALI**

Per il 2020 il Governo italiano prevede di registrare una riduzione del gettito fiscale. Il ritorno alla crescita delle entrate è previsto già nel 2021.

**Entrate correnti**

Milioni di euro		Tassi di crescita	
2020	2021	2020	2021
777.928	828.229	-7,2%	+6,5%

(Fonte: NADEF 2020)

**CONSUMI (var. %)**

	2020	2021
NADEF	-8,9	+4,0
Confindustria	-11,1	+5,9
ISTAT	-10,0	+4,5
Banca d'Italia	-9,0	+3,6
Commissione europea	-10,9	+7,3
FMI	-11,8	+4,9

**INVESTIMENTI (var. %)**

	2020	2021
NADEF	-13,0	+7,4
Confindustria	-15,8	+9,7
ISTAT	-10,1	+6,2
Banca d'Italia	-12,0	+9,0
Commissione europea	-14,2	+13,0
FMI	-	-

**DISOCCUPAZIONE (var. %)**

	2020	2021
NADEF	+9,5	+10,7
Confindustria	+9,8	+12,4
ISTAT	+9,4	+11,0
Banca d'Italia	+9,2	+10,4
Commissione europea	+9,9	+11,6
FMI	+11,0	+11,8

**IMPORTAZIONI (var. %)**

	2020	2021
NADEF	-13,8	+8,3
Confindustria	-11,4	+12,0
ISTAT	-14,0	+10,0
Banca d'Italia	-12,4	+9,7
Commissione europea	-13,6	+12,2
FMI	-	-

**ESPORTAZIONI (var. %)**

	2020	2021
NADEF	-17,4	+9,5
Confindustria	-14,3	+11,3
ISTAT	-16,4	+10,2
Banca d'Italia	-15,9	+9,3
Commissione europea	-13,0	+10,5
FMI	-	-

## Italia: i primi aiuti economici previsti a giugno

Dei 750 miliardi (360 di prestiti) stanziati dall'Europa attraverso il Next generation EU, l'Italia dovrebbe ricevere circa 209 miliardi: 81,4 di aiuti a fondo perduto e 127,4 di prestiti.

In un primo momento il Governo si era impegnato a presentare entro gennaio i progetti da finanziare attraverso il Recovery Fund. Poi il presidente del Consiglio, **Giuseppe Conte** e il ministro dell'Economia e delle finanze, **Roberto Gualtieri** (nella foto) hanno annunciato uno slittamento a febbraio.

Le aree di progetto individuate dal Governo sono sei: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica, salute, infrastrutture e sostenibilità, istruzione e ricerca, inclusione sociale e territoriale.

Entro aprile 2021 tutti i 27 Paesi dovranno aver presentato i loro progetti. La Commissione UE avrà due mesi per valutarli e passarli al Consiglio Europeo che avrà 30 giorni per approvarli. Dopo il via libera europeo il **Parlamento italiano** dovrà a sua volta approvare il piano presentato. A meno di ritardi l'erogazione dovrebbe iniziare a giugno 2021.

di consumo, dove i segnali sono positivi. C'è anche maggiore attenzione al prezzo, ma questo è un aspetto oramai consolidato, legato anche alla diffusione dell'online che rende più facilmente confrontabili i prezzi da parte dei consumatori. Abbiamo assistito a una caduta profonda dei consumi nel secondo trimestre del 2020 ma a un rimbalzo ampio nel terzo. Le previsioni di crescita per il 2021 sono molto legate al virus: se non riusciamo a bloccare la seconda ondata e andiamo avanti fino ad aprile, andrà male anche il primo quadrimestre. Resta da capire cosa succederà dopo: con il vaccino potrebbe generarsi anche un effetto euforia. Per fare una previsione sarebbe utile capire come vivremo la transizione verso il vaccino e quanti lo faranno. In questa partita non possiamo fare gli errori dell'estate 2020».

**Allo stato attuale sono realistiche le previsioni di crescita degli investimenti per il 2021? Quali fattori dovrebbero sostenerli?**

«Il quadro generale è di profonda incertezza: le imprese tendono a rinviare gli investimenti nonostante i bassi tassi e il sostegno economico garantito. Ce ne sono stati di necessari, penso a quelli per mettere in sicurezza i luoghi di lavoro e per agevolare lo smartworking. In generale assistiamo a una caduta degli investimenti, ma si vedono opportunità di recupero, anche se molto differenziate a seconda dei settori. È certo che le aziende

che si trovano in difficoltà non li stanno facendo, altre, come quelle del settore dell'edilizia, sono più pronte: aiutano i tassi bassi, i provvedimenti per il rilancio, gli incentivi come l'Ecobonus ma anche il recupero degli investimenti pubblici legati al Recovery Fund. Viceversa, per coloro che sono in difficoltà ora il problema è gestire la liquidità, avere una domanda finale che riparte e contenere costi. E quindi il paradosso è che gli incentivi agli investimenti e il credito a buon mercato vengono colti da settori che non sono, o sono poco, in crisi: le imprese che li chiedono significa che vanno bene, ma ora sono numericamente esigue».

**Le previsioni 2021 danno la disoccupazione in crescita tra il 10% e il 12%.**

«I dati sulla disoccupazione relativi al 2020 scontano due trend: molti disoccupati non si vedono nelle statistiche perché sono classificati tra gli occupati - ma sono in realtà in cassa integrazione a condizioni pesanti - o non sono appartenenti alla forza lavoro, persone quindi che per varie ragioni, per esempio di scoraggiamento, non fanno ricerca attiva da almeno due settimane da quando viene loro chiesto. E così i disoccupati potrebbero essere stati ben maggiori nel 2020. Per il 2021 mi aspetto sì una ripresa economica, ma anche un tasso di disoccupazione in aumento - ipotizziamo come REF un +10,3% - a causa della fine del blocco dei licenziamenti e di un quadro in progressiva normalizzazione in negativo».

IL MERCATO LCC VISTO DA IRI

## Covid spinge i consumi domestici delle famiglie

Fine 2020 a +6,7% per alimentari e bevande

di **Angelo Massaro**

**I**l riacutizzarsi dell'epidemia a partire dall'autunno 2020 non poteva non ripercuotersi ancora sul largo consumo. Inizialmente la distribuzione moderna ha subito uno "scossone", con la filiera logistica messa sotto pressione. Con la seconda ondata di contagi gli operatori sono riusciti a gestire con meno problemi il rialzo della domanda che si riversa nei punti di vendita. Certo, il comportamento dei consumatori è guidato più dalla consapevolezza che dall'emotività, ma ciò non toglie che i flussi di acquisti tornino altissimi.

L'impennata dello smart working, come conseguenza dello shut-in forzato fra le mura domestiche, è stato uno dei principali fattori che hanno dato impulso agli acquisti del largo consumo. I pasti abitualmente consumati fuori casa si sono trasferiti tra le mura domestiche. Parliamo di 2,6 miliardi di euro di giro di affari di alimentari e bevande: si tratta di una componente rilevante, che porterà il comparto a sigillare l'anno con risultati inediti. IRI stima che il bilancio 2020 si attesterà infatti su un +6,7 a volume, con i ricavi a +7,5%.

Dove si sta indirizzando la domanda?

La crescita della spesa interessa, in misura più che proporzionale, il mondo "dell'acquisto veloce" e a più lunga scadenza dei freschi confezionati (a discapito, del freschissimo venduto sfuso o al banco servito) e del surgelato. Si è consolidato un trend emerso nella prima ondata del Covid-19. Permangono



percipi cambiamenti nell'approccio alla spesa di beni primari, anche in assenza di minori limitazioni al movimento.

L'e-commerce registra un'impennata di acquisti senza precedenti, che ha fatto balzare questo canale su livelli che in precedenza sti-

mavamo potessero essere raggiunti solo fra qualche anno. L'epidemia ha determinato un salto di qualità per questa modalità di acquisto, attraendo nuovi utenti che resteranno anche negli anni a venire. Le vendite del largo consumo confezionato (Lcc) da web-shopping si sviluppano a tassi di 3 cifre percentuali, ponendo il canale virtuale come un importante concorrente (o meglio, un complemento ormai imprescindibile) per la distribuzione moderna. Già in ottobre il canale ha sfondato la barriera del miliardo di euro per le sole vendite Lcc.

Un altro fenomeno che ha segnato lo scorso anno è la riduzione del referenziamento. I prodotti sugli scaffali continuano a calare ad una velocità più che doppia rispetto a prima di Covid-19. È forse iniziata una vera fase di razionalizzazione degli scaffali o stiamo assistendo ad una scrematu-

La quota dei reparti Lcc nella seconda ondata covid (in % a valore)		
		Var. vs 2019
Bevande	12,7	-0,4
Alimenti Freschi e Ortofrutta (PI)	28,3	+0,5
Drogheria Alimentare	34,7	-0,3
Gelati e Surgelati	5,2	+0,2
Cura Casa	8,0	+0,2
Cura Persona	9,0	-0,1
Petcare	2,1	0,0

Fonte: IRI Liquid Data®. Totale Gdp. Quote a valore e variazioni in punti percentuali verso stesso periodo anno precedente. Covid II ondata = da s/t 10/10 a s/t 8/11 2020

ra dettata dalla contingenza? Difficile dare una risposta (anche perché pensiamo che non esista un approccio univoco per tutti i distributori e per tutte le categorie), ma sta di fatto che si assiste ad una maggiore attenzione all'offerta proposta. segue a pagina 15

L'autore è ad di IRI



LO SCENARIO ITALIANO SECONDO IPSOS

# Virus e incertezza economica orientano consumi e comportamenti

Le analisi restituiscono opinioni altalenanti sull'andamento della pandemia. Si mantiene alto l'indice di minaccia sanitaria, ma la preoccupazione per gli effetti della recessione su occupazione e tessuto imprenditoriale sono in costante crescita

di **Valentina Bardozzo**

L'irruzione di Covid è stato un evento inaspettato che ha ridefinito opinioni, stili di vita dei cittadini e ha provocato un senso condiviso di vulnerabilità. Le misure per il contenimento del contagio hanno comportato cambiamenti alla sfera personale e collettiva, con profondi impatti sul clima sociale ed economico del Paese. C'è poi da considerare la percezione che ogni individuo ha dell'andamento della pandemia, che in una dimensione più ampia influisce sulla domanda interna, sui comportamenti di consumo, risparmio e investimento. In una condizione di incertezza sul futuro, il consumatore è portato a intervenire sui propri parametri di spesa e ad aumentare la propensione al risparmio che diventa elemento di rassicurazione, ma che, al contempo, frena l'economia.

Secondo i monitoraggi compiuti dalla società di ricerche Ipsos sull'opinione pubblica, il livello di minaccia percepita è un primo indicatore utile alla comprensione dell'andamento della crisi. La prima fase di diffusione del virus è stata caratterizzata da forti divisioni nel mondo politico, scientifico e nei media. In questa circostanza anche i cittadini hanno mostrato una sostanziale frammentazione tra chi riteneva che la preoccupazione fosse eccessiva e chi, viceversa, sosteneva la gravità della situazione.

L'annuncio del primo lockdown ha clamorato la pericolosità del momento, da cui è derivata una presa di coscienza nazionale. L'indice di preoccupazione si è mantenuto stabile durante questa fase, per diminuire con le riaperture estive. La seconda ondata e i provvedimenti presi hanno causato una nuova crescita del timore per la curva dei contagi. La percentuale di coloro che percepiscono un rischio per il Paese sfiora l'80%, oltre il 60% teme per la propria comunità e familiari, mentre l'apprensione per la salute personale raggiunge il 45%.

Le indagini, condotte alla fine dell'anno, confermano un disorientamento sull'evoluzione della pandemia. Il sentiment delle persone si divide tra il 33% degli intervistati che ritengono che il peggio debba ancora arrivare e quanti pensano di essere all'apice dell'emergenza (44%).

Con la ripresa di Covid, solo l'8% degli italiani crede che la fase più dura sia passata (5% rispetto al 51% registrato al termine del primo lockdown). Basti pensare che l'uscita da questo periodo di marcata difficoltà è stimata mediamente entro l'autunno 2021, ma per un quarto della popolazione la soluzione appare più dilatata, superando l'anno o addirittura diversi anni. Solo il 10% è convinto che si possa concludere entro la primavera.

Alle tensioni legate alla tutela della salute si aggiunge una forte apprensione per la recessione economica che raggiunge quota 57% e supera in chiusura d'anno il timore per il contagio, che si attesta al 43%. Due persone su tre, nei prossimi mesi, si aspettano gravi conseguenze in termini di cambiamenti nel tenore di vita, di perdita di posti di lavoro o dei risparmi accumulati.

Le analisi mostrano una ripartizione della crisi in due tempi, in cui alle circostanze di maggiore criticità in ambito economico e sanitario, si affiancano anche fenomeni positivi di carattere sociale che possono rappresentare elementi costruttivi per il futuro.

Con la prima ondata è stato riscoperto un senso di interdipendenza. Dopo due decenni, caratterizzati da una netta accentuazione della dimensione individuale a scapito della percezione allargata di appartenenza alla collettività, la pandemia ha ridotto questa asimmetria, creando consapevolezza e connessione tra i comportamenti riflessi sulla società. Il rispetto delle regole e delle misure richieste nelle fasi più acute ne è un caso.

Il ruolo del pubblico ha riacquisito centralità, nella sua accezione di rappresentanza e tutela degli interessi condivisi dalla maggioranza. A cui si aggiunge il valore della competenza e della delega, cioè l'importanza di avere una cabina di regia in grado di assumersi le responsabilità e di prendere decisioni in un contesto di concertazione sociale.

Altro elemento è la ridefinizione del tempo. «L'immediatezza», spiega **Nando Pagnoncelli**, presidente di Ipsos, «ha lasciato spazio alla necessità di avere una programmazione e progettualità di me-

La sostenibilità sarà un tassello fondamentale di sviluppo per le imprese. Il 60% conferma di non aver rimandato investimenti. Per il 18% bisogna aumentare l'enfasi sulla sfera ambientale, per il 14% su quella sociale



dio-lungo termine per contenere efficacemente gli effetti di Covid». Nella situazione di difficoltà il Paese ha inoltre saputo valorizzare il capitale sociale con azioni di solidarietà: dalle riconversioni produttive alle donazioni da parte delle aziende, dalle raccolte fondi al volontariato.

Il cambio di rotta si è presentato con la seconda ondata. Negli ultimi mesi del 2020 sono prevalsi sentimenti di incertezza, ansia e sospensione. La coesione ha lasciato spazio

al riaffiorare di particolarismi e fratture sociali sovrapposte e interconnesse. Differenze tra garantiti e non garantiti, tra abienti e non abienti, tra smart workers e non hanno fatto emergere tensioni e recriminazioni nei confronti delle istituzioni, delle organizzazioni sociali, di tutto ciò che è "altro".

Come contenere quindi il ritorno a divisioni nette? A partire dalla fotografia scattata dall'istituto di ricerche, vengono individuate alcune questioni fondamentali, la cui affermazione richiede l'impegno sostanziale soprattutto da parte di chi è chiamato a guidare il Paese.

La prima riguarda i tempi di azione. «In questo momento è necessario operare su tre frazioni temporali distinte», continua

Pagnoncelli. «Servono interventi rapidi per supportare le categorie che manifestano un maggior disagio e difficoltà. Seguono provvedimenti di medio periodo, che corrispondono ad azioni volte a sostenere gli attori del tessuto economico. Infine, risulta centrale uscire da strategie di immediatezza, fondate su politiche del consenso, per avviare un piano strutturato di riforme e superare i nodi strutturali che caratterizzano l'Italia». Emerge chiaramente l'esigenza di operare con un metodo concertativo, che non si esaurisce nell'ascolto delle parti politiche, economiche e sociali, ma richiede un coinvolgimento attivo di esse nei processi decisionali, alla ricerca

di un grande patto sociale.

È indispensabile raccogliere anche il punto di vista delle aziende, soffermandosi su aspettative, timori e pericoli avvertiti. L'Osservatorio imprese e Covid, realizzato da Ipsos in collaborazione con **Intesa Sanpaolo**, **Adecco** e **CRIET - Università Bicocca**, ha analizzato la reazione delle imprese all'emergenza coronavirus.

Dal campione, composto da 450 società italiane e straniere che operano sul territorio nazionale, è risultato un sostanziale

## La prospettiva delle aziende

Rischi ed opportunità sembrano bilanciarsi



Fonte: Osservatorio Imprese Ipsos





**CONTESTO**  
Gli effetti della pandemia sul sistema economico e le misure attuate dal Governo hanno influito sulla tenuta del Paese. Si è registrato un inasprimento delle tensioni sociali, reso evidente dal malcontento e dalle preoccupazioni espresse da categorie professionali e cittadini nel corso di manifestazioni organizzate nelle maggiori città italiane (Foto Ansa)

bilanciamento tra rischi e opportunità per il futuro. Il 35% ritiene che verranno individuati piani per il rilancio. Di contro il 38% afferma che la crisi diffusa avrà impatti estremamente negativi.

Se da un lato, il 56% degli intervistati avverte che ci sarà una grande attenzione per i costi, dall'altro, il fattore innovazione risulta primario per il 62% delle imprese, in termini di tecnologie, processi produttivi e modalità di distribuzione.

Due aziende su tre sentono il bisogno di sviluppare nuove modalità di comunicazione. Quasi la metà delle imprese si concentrerà sulla creazione di valore e sulla condivisione dell'impegno sociale, dedicando più spazio al racconto di marca e alla relazione empatica con il consumatore. Nonostante il periodo incerto, il 54% del panel vede margini di miglioramento per il proprio business, che risiedono soprattutto nella digitalizzazione, nella possibilità di innovare il mercato e di lanciare nuovi prodotti e servizi.

La sostenibilità rappresenterà un tassello fondamentale di sviluppo. Oltre la metà delle aziende ritiene che si debba essere attivi in questa sfida e il 60% conferma di non aver rimandato gli investimenti. Per il 18%

bisogna aumentare l'enfasi sulla sfera ambientale, mentre per il 14% su quella sociale.

Questa attenzione è manifestata anche dal 65% dell'opinione pubblica mondiale, che crede in una ripresa economica "verde" dalla crisi di Covid-19, considerando la sostenibilità come fattore di progresso piuttosto che come freno alla crescita.

«Per affrontare il contesto attuale», sottolinea il presidente di Ipsos, «il mondo delle imprese dovrà riflettere sul significato di coesione come fattore di competizione». Come il cittadino ha riscoperto un significato più articolato di collettività, anche le aziende si trovano di fronte a una visione allargata del proprio ruolo nella costruzione di valore nel Paese. «Quando si parla di pre-competizione», conclude Nando Pagnoncelli «significa che

le aziende leader hanno la responsabilità di guidare il proprio comparto e porre le basi per cambiamenti vantaggiosi, senza logiche di concorrenza agguerrita. Anche se i due concetti, possono risultare distanti e contrastanti, le imprese in grado di fare sistema, di creare un legame esteso con la filiera, le comunità, le istituzioni, i consumatori e il terzo settore beneficeranno di una performance economica migliore».

Alle tensioni legate alla tutela della salute si aggiunge una forte apprensione per la recessione economica. Due persone su tre si aspettano gravi conseguenze e perdita di posti di lavoro



DIGITAL

## Influencer marketing Il potenziale c'è, ma occhio alla reputazione

In Italia il 36% dei manager del settore FMCG dichiara di aver subito ricadute negative, contro il 2% del Regno Unito e il 17,5% degli Stati Uniti. L'aumento medio delle vendite legato all'attività è di oltre 344mila euro, quasi la metà della media globale di quasi 700mila

di Marco De Bernardin

Nell'era digitale le aziende produttrici di beni di largo consumo stanno riorientando gli investimenti di marketing dalle attività tradizionali con testimonial a quelle che coinvolgono influencer. **Business Insider Intelligence** prevede che il mercato mondiale nel 2021 avrà un valore totale di circa 14 miliardi di euro. Il potenziale dell'influencer marketing è innegabile, ma può rappresentare un'arma a doppio taglio. Se il pubblico perde fiducia nell'influencer può risentirne il brand a lui associato, con effetti negativi sul piano reputazionale, commerciale, finanziario e legale.

Una fotografia dell'influencer marketing nel comparto FMCG è stata scattata da **Kroll** nel *Face Value Report*, redatto attraverso interviste a direttori marketing di 900 aziende in Europa, negli Stati Uniti e negli Emirati Arabi. Lo studio evidenzia come la percentuale di budget investito negli influencer sia cresciuta nel triennio 2018/2020.

Nel 2018 "solo" il 28% degli intervistati afferma di aver destinato all'influencer marketing tra il 30 e il 50% del proprio budget, contro il 47% del 2020. Le previsioni per il 2022 non sono da meno: il 26% degli intervistati prevede di spendere tra il 50% e il 70% del budget di marke-

ting in campagne influencer e, quasi uno su dieci, più del 70%.

Il mercato FMCG italiano non si rivela particolarmente maturo. La spesa media annua (per influencer) è elevata (25.234 euro) tuttavia l'aumento medio delle vendite rilevato dai direttori marketing è la metà

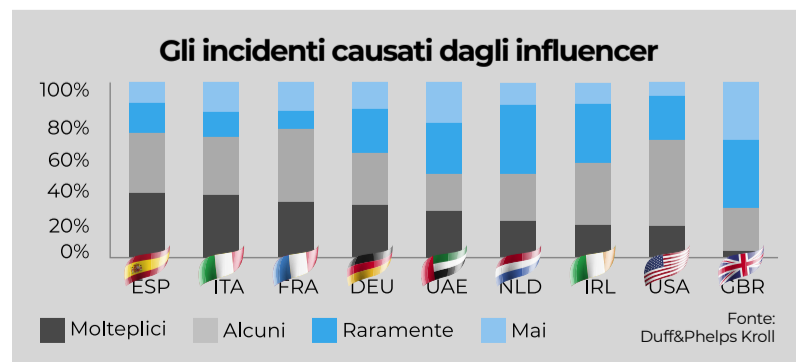
della media globale: 344.094 euro contro 684.698 a fronte di una spesa media globale per influencer di 18.650 euro. Va sottolineato, inoltre, che nel nostro Paese il 36% dei manager ha dichiarato di aver subito "molteplici ricadute negative in termini di immagine" deri-

In Italia mancano investimenti e know-how per l'identificazione e la valutazione dei personaggi più appropriati ai quali affidare l'immagine dei brand

vanti dalle azioni degli influencer. È un dato pesante se paragonato al 2% nel Regno Unito o al 17,5% negli Stati Uniti, ma in linea con il 31% della Francia o il 36% della Spagna (che come l'Italia sono ancora agli albori dell'influencer marketing).

In Italia c'è indubbiamente spazio di crescita, ma mancano investimenti e know-how nel processo di identificazione e valutazione dei personaggi più appropriati ai quali affidare l'immagine del proprio brand. Una lacuna su cui lavorare con rapidità, a beneficio del conto economico e della reputazione aziendale.

L'autore è Senior Manager in Kroll, società attiva nel settore delle investigazioni e nella gestione del rischio





**S**i chiama *Interno 1*, il concept center che **GSI Italy** ha dedicato all'informazione, alla formazione e alla sperimentazione. Lo spazio multimediale e interattivo è progettato per immergersi nella digital transformation.

*Interno 1* nasce per diffondere la conoscenza degli standard GSI e delle soluzioni GSI Italy, in Italia è il punto di riferimento di 35 mila aziende e fa parte della rete globale GSI attiva in più di 114 paesi in tutto il mondo.

*Interno 1* è una fonte di informazione e di osservazione privilegiata per studiare e guidare la trasformazione di tutti gli attori della supply chain, oggi chiamati a rispondere alle nuove sfide del commercio contemporaneo. Un luogo in cui imparare a conoscere, in modo coinvolgente e accessibile a tutti, gli standard GSI, a partire dal codice a barre, definito dalla **BBC** come "una delle 50 cose che hanno reso globale l'economia".

Il concept center ospita corsi di formazione dell'Academy di GSI Italy, workshop, incontri, talk, momenti di networking, visite aziendali e individuali personalizzate.

Con la guida degli ambassador, specialisti dei temi GSI Italy, *Interno 1* ispira le aziende sui temi d'innovazione, le accompagna nella trasformazione digitale e supporta i loro processi con un servizio concreto. *Interno 1* è il luogo per rendere questo know-how facilmente accessibile. Un nuovo modo di sviluppare modelli di business, insieme.

Il concept center fornisce approfondimenti e soluzioni per capire come: rendere più sostenibile la propria azienda; ottimizzare i processi in ambito logistico; approfondire i temi sulla tracciabilità; utilizzare i dati per migliorare le performance online. Sul sito [interno1.org](http://interno1.org) è possibile prenotare un tour guidato e personalizzato

INTERNO 1

## GS1 Italy lancia a Milano la casa dell'innovazione

«Vogliamo mettere a disposizione dei visitatori un'esperienza unica», spiega il ceo **Bruno Aceto**. «Comunicheremo valori, servizi e la nostra visione per il futuro, generando scambi di competenze, saperi ed esperienze tra i protagonisti degli scenari più dinamici a livello nazionale e internazionale»



rispetto alle proprie esigenze.

L'interaction design gioca un ruolo centrale per garantire un nuovo approccio tematico e dei contenuti. Non solo tecnologie, ma anche modalità suggestive e interattive per condurre i visitatori nei vari spazi e tra le diverse aree di approfondimento, per far conoscere gli standard e le soluzioni GSI, diventarne ambasciatori.

«Abbiamo creato *Interno 1* con un obiettivo preciso: rendere visibile, ascoltabile, fruibile, concreta, l'innovazione. Vogliamo mettere

a disposizione delle aziende e dei visitatori un'esperienza unica, che coinvolga a 360 gradi, innescando un dialogo attivo sui trend contemporanei e favorendo la nascita di nuove relazioni» sottolinea **Bruno Aceto**, ceo di GSI Italy. «Attraverso *Interno 1* comunicheremo i nostri valori, i nostri servizi, la nostra visione per il futuro. Faremo toccare con mano le attività di ricerca e sviluppo generando uno scambio di competenze, saperi ed esperienze tra i protagonisti degli scenari più dinamici a livello nazionale e internazionale».

*Interno 1* parla a un pubblico trasversale: non solo addetti ai lavori e aziende che già fanno parte della rete GSI Italy, ma anche a realtà esterne, come università, associazioni, istituzioni e ai singoli consumatori. Il tutto, stringendo un forte legame con la città di Milano e i suoi mille volti, con appuntamenti tematici creati appositamente in occasione delle sue week. È quindi il "place to be" per sviluppare modelli di business al passo con i tempi, per beneficiare dello scambio con partner nazionali e internazionali, per condividere esperienze e obiettivi di frontiera. Uno spazio fisico e digitale in cui fare, concretamente, innovazione.

«*Interno 1* è una realizzazione che lavora sull'esterno per portare le persone all'interno. È un corretto abbinamento di sviluppo e innovazione, un luogo in cui interfacciarsi con le nuove tecnologie, ma soprattutto uno spazio fatto di persone competenti e dotato di una strumentazione innovativa che consente a tutti di aprire la porta del presente per entrare nel futuro» dichiara **Francesco Pugliese**, presidente di GSI Italy.

«*Interno 1* è un contenitore di idee, una splendida dimostrazione di come ci si possa interfacciare con le nuove tecnologie» afferma **Alessandro d'Este**, presidente di **IBC**.

*Interno 1*, l'innovazione al primo piano della sede di GSI Italy a Milano. Una bussola per orientare il business verso scenari dinamici e contemporanei. Un punto di riferimento a livello nazionale, attraverso il quale sperimentare i sistemi più innovativi per lo sviluppo di processi aziendali all'avanguardia.

Segui *Interno 1* su Instagram: [@GSIItaly](https://www.instagram.com/GSIItaly).

A cura della redazione GSI Italy



**NUMBER 1**  
Supply Chain Innovation

**SOCIETÀ  
BENEFIT**

# SPECIALISTI NELLA LOGISTICA DEL GROCERY

[www.number1.it](http://www.number1.it)





## FORZA VENDITA E TRADE MARKETING

# Gestire il cambiamento nel mercato Covid

I provvedimenti per contrastare l'emergenza sanitaria hanno cambiato le abitudini di acquisto del consumatore. La distribuzione è corsa ai ripari modificando l'offerta, i formati e le promozioni. Interpretare il nuovo contesto è indispensabile per cogliere gli obiettivi aziendali e massimizzare i risultati. Le valutazioni di un operatore leader nei supporti digitali ai processi commerciali

di **Gaia Cantù** e **Maria Cozzupoli**

La pandemia ha mutato i paradigmi e lo scenario di mercato dell'industria, innescando uno stravolgimento i cui effetti si ripercuoteranno sull'andamento economico, sul commercio e sulla distribuzione nei prossimi anni. Una sfida, ma anche una grande opportunità di rinnovamento. L'analisi dei fenomeni in corso nel nuovo contesto di consumo e di distribuzione deve essere la storia da cui partire per ridisegnare i processi e le strategie di vendita, superare la crisi e gettare le basi per la futura crescita.

I nostri clienti, che hanno adottato il sistema Risorsa da qualche anno, possono contare su una soluzione digitale completa ed integrata. Un vero motore di accelerazione del processo commerciale, che rappresenta, in scenari mutevoli, un elemento competitivo indispensabile. Chi implementa oggi la soluzione Risorsa scopre il grande vantaggio che le direzioni commerciali e trade marketing ottengono potendo centralizzare, monitorare e modificare le leve per la pianificazione della spesa commerciale, delle promozioni e degli assortimenti, la definizione di scenari possibili e la gestione delle poste fuori fattura».

## Quali sono gli impatti della crisi da Covid-19 sulla gestione di un team di vendita?

«La complessità già insita nella gestione delocalizzata delle risorse (la forza vendite italiana è già necessariamente distribuita sul territorio) oggi affronta la delocalizzazione anche del team trade marketing e direzione vendite, rendendo ancor più necessaria la gestione strutturata dei processi dello *stream execution*. Gli accordi fuori fattura, la definizione di promozioni ed assortimenti, coprono circa il 70% delle negoziazioni con la distribuzione organizzata durante l'anno. Questi processi, ad alto impatto sulla marginalità aziendale, sono gestiti con ridotte possibilità di interazione de visu tra gli account manager ed i buyer e con evidenti difficoltà nel controllo sul punto vendita dell'adempienza degli accordi. Per governare efficacemente questa situazione, serve dotarsi di strumenti in grado di facilitare il flusso di informazioni e dare l'accessibilità alle risposte di cui il direttore vendite e gli account manager hanno bisogno, in maniera integrata e in tempo reale».

Quali sono, concretamente, questi fenomeni? Insieme al responsabile del team di consulenza di **Risorsa, Domenico Ciasca** (foto), vogliamo individuare i principali mutamenti di mercato ed indagare quali siano le strategie e le soluzioni vincenti per l'Industria.

## Quali sono le strategie e l'approccio che i direttori commerciali e trade marketing stanno adottando per affrontare questa fase di incertezza?

«L'orizzonte di incertezza impone un approccio fortemente orientato all'osservazione attenta delle dinamiche e dei trend di mercato. La pianificazione dell'investimento commerciale deve essere flessibile, per adattarsi a nuovi repentini scenari. Una elevata reattività ai cambiamenti del mercato e della situazione sociale e sanitaria del Paese, inoltre, costituisce un fattore fondamentale per strategie di vendita vincenti.

## Parliamo di distribuzione. Il cambio nel peso dei canali è uno dei fenomeni importanti di questo periodo. Quali sono gli effetti per l'industria dei beni di consumo?

«La ridotta mobilità ha influito sulle modalità di acquisto dei consumatori e, di riflesso, sulle performance dei canali distributivi. Le società specializzate

## Nuovi bisogni, modalità e frequenza di acquisto sono i fenomeni registrati nella sfera del consumatore. Un'opportunità per i fornitori?

«Soprattutto durante la fase di lockdown generalizzato, è stato registrato un innalzamento generale dei prezzi unito a una bassa pressione promozionale, conseguenza questa della scarsa mobilità sul territorio (in cerca di convenienza) e della saturazione dell'e-commerce. Per l'industria il prossimo futuro rappresenterà il momento per riconquistare i clienti che, durante la fase più acuta della crisi, hanno dovuto modificare le proprie abitudini d'acquisto. I nuovi bisogni ed i cambiamenti registrati nel paniere d'acquisto, indurranno il retail a ripensare all'offerta di categorie, formati e promozioni.

L'adeguamento alle necessità di oggi richiederà la capacità di un ulteriore cambio e adattamento alla "nuova normalità", ancora una volta chi riuscirà ad implementare rapidamente le linee guida su assortimenti, promozioni, condizioni e obiettivi potrà massimizzare i risultati. Il team Risorsa sarà in prima linea per supportare i propri clienti».

## Un ultimo fenomeno riscontrato nella crisi da Covid è stata la fragilità della catena di approvvigionamento. È possibile limitare le rotture di stock?

«I picchi di domanda, la discontinuità promozionale e le difficoltà legate al contenimento sanitario hanno messo in evidenza la difficoltà di gestione di una catena di approvvigionamento da sempre in precario equilibrio tra disponibilità di prodotto e gestione dei costi. Nei periodi di lockdown, la mancata disponibilità di beni a scaffale ha colpito maggiormente l'industria di marca, rispetto ai fornitori private label, poiché la distribuzione organizzata è stata più veloce nell'adattarsi al nuovo scenario. L'integrazione e il dialogo tra sistemi di gestione delle vendite e

di approvvigionamento sono fattori chiave per evitare la perdita di preziose vendite a causa delle rotture di stock. Non a caso molti dei nostri clienti hanno chiesto maggiore focus alle loro risorse sul tema e una forte integrazione dei dati provenienti dai piani promozionali e dai piani cliente (previsioni di vendita) con i sistemi di *demand planning*. Un supporto che in Risorsa possiamo agilmente fornire grazie alla esperienza dei nostri sviluppatori e ad un software proprietario pensato proprio in un'ottica di integrabilità con i sistemi ERP/ *demand planning* delle aziende clienti».

## Risorsa può definirsi il partner adeguato per superare la crisi?

«Ognuno dei moduli offerti può rispondere alle diverse complessità emerse durante questa pandemia, e dato che i vari processi sono integrati, il risultato è massimo. La riduzione del "time to market" dei processi commerciali è, a mio avviso, la risposta vincente a questo periodo di profondo cambiamento e di instabilità e la tecnologia è un catalizzatore essenziale insieme alle competenze di un team con grande esperienza».



hanno rilevato, oltre ad un prevedibile boom dell'e-commerce, un ulteriore aumento delle vendite negli esercizi di piccolo formato e di prossimità, a discapito degli ipermercati. L'Industria deve essere in grado di adattare rapidamente la propria pianificazione in modo flessibile a questi mutamenti. Per i pdv più piccoli vuol dire minore profondità di assortimento, differenti tipologie di promozione e maggiore difficoltà di monitoraggio degli accordi: l'intero processo dal piano cliente alla rilevazione del punto vendita va ridisegnato».

Link

N. 1, Anno VIII  
Gennaio | Febbraio 2021

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 Bardozzo (coordinamento), Ginevra Amoruso, Roberta Bellagga

Hanno collaborato: Maria Cristina Alfieri, Gaia Cantù, Maria Cozzupoli, Marco De Bernardin, Francesco Giorgino, Caterina Macconi, Alessio Mainardi, Angelo Massaro, Daniela Ostidich, Marco Pedroni, Francesco Pugliese, Redazione GSI Italy, Renzo Sartori, Gabriele Vedani

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

Responsabile trattamento dati: IBC - Associazione Industrie Beni di Consumo privacy@ibconline.it

Art e impaginazione: H! Comunicazione, Via Zenale, 11 - 20123 Milano

Stampa: The Factory, Via Tiburtina, 912 - 00156 Roma



Questo numero di LinkIBC aderisce al progetto Impatto Zero\*. Le emissioni di CO2 generate dalla produzione, stampa e distribuzione sono compensate mediante crediti di carbonio derivanti dal settore forestale

LinkIBC collabora con:



LinkIBC non è tenuta alla pubblicazione di testi e immagini non richiesti. La pubblicazione non implica la condivisione dei contenuti da parte dell'editore, ma è da intendersi unicamente come un contributo di approfondimento per i lettori. Ogni numero di LinkIBC è diffuso alle oltre 33mila 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 15.12.2020



LA STRATEGIA DI NUMBER1

# Per fare la differenza puntiamo su persone, investimenti, velocità e flessibilità

di Renzo Sartori

La pandemia ha un impatto fortissimo sul settore della logistica e della supply chain, ma occupandoci di food&grocery siamo stati risparmiati dai consistenti cali di fatturato che hanno subito altri segmenti, nonostante il tracollo del canale Horeca e del settore beverage.

In questi mesi ci siamo presi del tempo per riflettere su quanto successo e sui fattori che ci hanno permesso di reagire positivamente all'emergenza, che per noi è stata un vero e proprio stress test. Abbiamo così identificato le caratteristiche fondamentali che ci hanno consentito di non essere travolti dalla situazione; prendere decisioni e implementarle in tempi rapidi; flessibilità operativa e strategica; capacità di riconfigurare velocemente le reti distributive; capacità di elaborare con i clienti e la filiera.

Gli investimenti importanti in asset, tecnologia e su persone e professionalità fatti negli anni scorsi si sono rivelati strategici.



Analizzando i risultati operativi dell'impresa in questo ultimo anno, ci siamo resi conto che gli elementi emersi come necessari per reagire e affrontare la contingenza sono priorità da rafforzare e consolidare. In primis: la sicurezza dei lavoratori e la loro motivazione, la flessibilità e resilienza del sistema, la digi-

talizzazione dei processi, la semplificazione della gestione dei flussi logistici.

In particolare come **Number1** ci stiamo concentrando sulla crescita della professionalità dei nostri operatori. Nel 2020 ci hanno premiato con una dedizione encomiabile, ma rispetto alla crisi di marzo, abbiamo riscontrato negli ultimi mesi dell'anno una stanchezza dovuta al momento di criticità che tutti noi ci troviamo a vivere e soprattutto alla preoccupazione per il futuro. Su questo stiamo lavorando cercando di aumentare la resilienza, dando maggiori garanzie.

L'altro grande tema, l'innovazione, con la digitalizzazione dei processi (ci consentirà nel 2021 di eliminare completamente la documentazione cartacea di trasporto) e i progetti per aumentare i sistemi di controllo e ottimizzazione della saturazione dei mezzi. Per un settore a basse marginalità come il nostro è fondamentale lavorare alla ricerca di soluzioni e miglioramenti operativi, che consentano di mantenere il livello di competitività che ci caratterizza e ci rende leader sul mercato. Su

questo la gestione multi hub che minimizza il rischio di lockdown di un singolo hub, la nostra capillarità e la gestione diretta di *handling* e trasporti si sono rivelate scelte vincenti (che stiamo potenziando, ingrandendo gli spazi dei magazzini) vista l'imprevedibilità della domanda e quindi l'andamento

delle scorte nella filiera. Abbiamo anche aumentato la nostra flotta diretta di trasporto primario puntando sulla sostenibilità con mezzi Euro6 D o LNG a basso impatto ambientale. La nostra scelta è di percorrere questa strada facendoci accompagnare dai nostri clienti in un percorso che mira certamente all'efficiamento dei processi e alla diminuzione dei costi, ma anche a creare una relazione stabile e circolare.



Nel 2020 siamo diventati la prima società benefit in Europa nel mondo della logistica: questo è frutto di un percorso iniziato anni fa nato dalla convinzione, che si è rafforzata in questo anno, che le aziende debbano avere un impatto positivo sull'ambiente, le persone e le comunità in cui sono inserite. La crisi ha dimostrato che non esistono compartimenti stagni, viviamo in un mondo interconnesso ed è solo rafforzando le relazioni con tutta la filiera che usciremo da questa situazione. Perché nessuno si salva da solo.

L'autore è presidente di Number1 Logistic



## Rappresentiamo un settore strategico per l'economia e per il futuro del Paese

Sul territorio italiano operano più di 33.000 industrie dei beni di consumo. Realtà nazionali ed estere, alimentari e non food, grandi e piccole impegnate sui fronti della qualità, dell'innovazione e della sostenibilità

Il comparto crea lavoro per 1,1 milioni di persone, esprime un giro d'affari di 260 miliardi di euro, genera un valore aggiunto di 62 miliardi ed esprime investimenti per 8,5 miliardi

IBC – Associazione Industrie Beni di Consumo contribuisce a creare le condizioni affinché queste imprese possano esprimere il loro potenziale competitivo sui mercati italiano ed internazionale

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



RAPPORTO NOMISMA

# Effetto Covid: fine 2020 carico di preoccupazioni per l'industria alimentare

Il 62% delle aziende prevede una contrazione del giro d'affari. La stasi dei consumi fuori casa non è compensata dalla crescita delle vendite al dettaglio. Il 42% degli esportatori lamenta un calo sui mercati esteri. Il Rapporto "L'industria alimentare italiana oltre il Covid-19", redatto da Nomisma per Centromarca e IBC, fotografa un settore strategico per l'economia ed evidenzia l'urgenza di un piano pluriennale che favorisca concentrazione, innovazione tecnologica, investimenti ed efficienza dei passaggi di filiera in Italia e all'estero

di **Ginevra Amoruso**

L'industria alimentare ha chiuso il 2020 con forti preoccupazioni. Lo evidenzia il Rapporto *L'industria alimentare italiana oltre il Covid-19 - Competitività, impatti socio-economici, prospettive* redatto da **Nomisma** per **Centromarca** e **IBC**. Per effetto delle dinamiche innescate dal lockdown (tra cui il sostanziale blocco dell'Horeca, i cui consumi valgono il 34% del totale food&beverage Italia) e delle incertezze legate all'evoluzione dell'emergenza sanitaria, solo il 20% delle aziende prevede di chiudere il 2020 con un incremento del fatturato in Italia e all'estero. Per il 15% il turnover sarà in linea con l'anno precedente, mentre per il 62% l'anno dovrebbe registrare una contrazione delle vendite (superiore al 15% per il 38% delle imprese).

I dati sull'andamento del giro d'affari confermano la previsione: -9,5% ad aprile (sullo stesso mese 2019), -5,8% a maggio e -1,1% sia a giugno che a luglio. Nella sua indagine Nomisma ha fotografato gli effetti del lockdown della scorsa primavera (l'evoluzione dell'ultimo trimestre non è stata ancora valutata) su un settore industriale di rilevanza strategica per il Paese, che contribuisce in modo importante al sostegno dell'economia nazionale e che - alla luce della propria anticiclicità - si rivela indispensabile nei momenti di crisi.

L'industria genera il 20% del valore aggiunto della filiera alimentare. Tra il 2008 e il 2019 il valore aggiunto espresso dalle aziende di trasformazione è cresciuto del 19% (mentre la manifattura nel suo insieme si è fermata al 7%); l'occupazione del 2% a fronte di una riduzione del -13% del settore manifatturiero. Tra il 2009 e il 2019 le esportazioni sono aumentate a valore dell'89%. «Dovrebbe far riflettere che un settore, spesso portato a esempio di eccellenza, sia riuscito a crescere nonostante l'assenza di un reale disegno di politica economica che consentisse alle aziende di irrobustirsi, rinnovarsi e quindi di esprimere pienamente il loro potenziale competitivo», rileva **Roberto Bucaneve**, direttore

di IBC. «Ora gli effetti dell'emergenza coronavirus si aggiungono alle criticità esistenti e diventa improrogabile il varo di un piano pluriennale che consenta al settore di sostenere la crisi e concentrarsi».

L'importanza dell'industria di trasformazione alimentare si è confermata nei primi sette mesi di quest'anno. In uno dei momenti più difficili nella storia dell'economia italiana, le vendite al dettaglio di prodotti alimentari (+3,3% rispetto al -17,6% degli altri prodotti rispetto al periodo gennaio-luglio 2019) hanno sostenuto anche l'attività della grande distribuzione (+4,4% contro un valore delle vendite complessive nello stesso canale del -4%) e delle piccole superfici (+3,9%), un format, quest'ultimo, che negli ultimi cinque anni ha costantemente registrato cali di fatturato. Anche sul fronte dell'export, i primi sette mesi evidenziano ancora un risultato cumulato positivo per l'alimentare italiano (+3,5%) a fronte di un crollo complessivo di tutte le esportazioni, pari al -14%, sebbene aprile e maggio abbiano registrato cali sensibili (rispettivamente -1 e -12%). «Le diverse modalità adottate nel mondo, nei tempi e nell'applicazione del lockdown, hanno determinato performance differenti nell'export dei nostri prodotti, penalizzando principalmente quelli venduti nel canale Horeca», sottolinea **Denis Pantini**, responsabile agroalimentare di Nomisma e curatore del Rapporto. «Si spiegano così, per esempio, il -4% nell'export di vino e, all'opposto, il +25% della pasta italiana o il -7,8% dell'export alimentare francese contro il +2,7% di quello spagnolo». L'indagine, che ha coinvolto 200 imprese del food&beverage italiano, ha evidenziato che il 42% degli esportatori lamenta comunque una contrazione sui mercati esteri e il 35% delle aziende teme, per il futuro, una perdita di posizionamento dei propri prodotti a causa di un maggior protagonismo delle imprese locali.

## L'andamento delle scelte d'investimento 2020

SI **82%**

Saranno sostenuti come preventivato

**31%**

NO **18%**

Sono stati posticipati

**31%**

Sono stati rimodulati

**38%**

## Le previsioni sul fatturato 2020

Aumento **20%**

Stabile **15%**

Lieve riduzione (fino al 5%) **8%**

Moderata riduzione (dal 5% al 15%) **16%**

Forte riduzione (più del 15%) **38%**

Non valuta **3%**

**62%**  
IN RIDUZIONE

## Le caratteristiche del nuovo scenario

- ✓ L'agroalimentare assume maggiore rilevanza strategica nel percepito dei consumatori. Il valore delle produzioni made in Italy ne esce rafforzato
- ✓ I fondamentali delle scelte di acquisto si sono consolidati. Accanto alla sostenibilità ambientale cresce la considerazione per gli aspetti sociali (occupazione, localismo...)
- ✓ L'export è una priorità. Il passaggio dalla crisi sanitaria a quella economica accentua in Italia le difficoltà economiche dei consumatori, con riflessi sugli acquisti alimentari
- ✓ Investire nell'innovazione, nella formazione e cogliere le opportunità offerte dalla politica economica europea è un obiettivo imprescindibile per affrontare le nuove sfide di mercato

Fonte: Survey Nomisma realizzata su un campione di 200 imprese italiane del food&beverage nel periodo aprile-maggio 2020. La composizione riguarda per il 28% imprese con un fatturato inferiore ai 2 Mln €, per il 34% tra 2 e 10 Mln, per il 26% tra 10 e 50 Mln e per il rimanente 12% aziende con fatturato superiore ai 50 Mln €

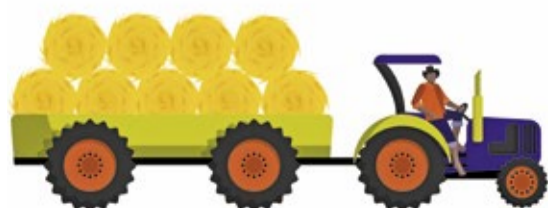
Negli investimenti prevale la prudenza. Prima dell'emergenza Covid-19 (secondo i dati raccolti alla fine del lockdown della scorsa primavera) l'82% delle aziende ne aveva pianificati per quest'anno, ma mancanza di liquidità, difficoltà di accesso al credito e congiuntura negativa hanno poi spinto il 38% delle imprese a rimodularli e il 31% a rinviarli. Il rimanente 31% ha previsto di mantenerli, destinandoli in particolare all'acquisto di impianti e macchinari funzionali al ciclo produttivo (86%), di nuove tecnologie (46%) e a ricerca e sviluppo di nuovi prodotti (39%).

Il Rapporto, edito da **Egea**, fotografa un comparto ancora polverizzato, costituito essenzialmente da imprese di piccole dimensioni, che affrontano con difficoltà il mercato globale. Meno di ottomila aziende su 56mila hanno più di nove addetti. Mancano strategie di branding, piani per l'internazionalizzazione, progetti per l'integrazione delle tecnologie digitali. «Per l'industria alimentare la priorità è crescere dimensio-

nalmente senza perdere quelle caratteristiche di eccellenza che fanno la differenza sul piano competitivo», afferma **Alessandro d'Este**, presidente di IBC. «Lo conferma il fatto che 49 realtà produttive, con un giro d'affari di superiore ai 350 milioni di euro, sviluppano il 36% del fatturato del settore, il 52% dell'export, il 34% del valore aggiunto e concentrano il 23% degli occupati».

Coerentemente con questi obiettivi IBC è impegnata in un'ampia attività di sensibilizzazione delle istituzioni e degli stakeholders per stimolare interventi che favoriscano, in un contesto di forte attenzione alla sostenibilità, concentrazione delle imprese, innovazione tecnologica, investimenti ed efficienza dei passaggi di filiera in Italia e all'estero.

«Sarà altresì importante prestare attenzione a quanto viene deciso a livello europeo», sottolinea **Paolo De Castro**, presidente del comitato scientifico di Nomisma. «Nuova Pac, Green Deal, politica commerciale internazionale, sono solo alcuni dei grandi dossier in discussione a Bruxelles, dai cui esiti possono dipendere le sorti, o quantomeno lo sviluppo, di molte imprese agroalimentari italiane. A questi va aggiunta la Brexit, considerando che la Gran Bretagna è il quarto mercato di export per il nostro food&beverage e che anche nei primi sei mesi di quest'anno siamo cresciuti di oltre il 4% a fronte di un aumento medio dell'intero export alimentare inferiore al 3%». È dunque prioritario rafforzare la competitività delle imprese alimentari italiane e supportarle nel loro percorso di crescita al fine di garantire quel ruolo di traino economico e salvaguardia occupazionale che ha mostrato tutta la sua efficacia nei mesi più duri dell'emergenza da Covid-19, ma che rischia di essere messo a dura prova nei prossimi mesi.





## RISCHIO VALUTARIO

# Come proteggersi dai movimenti di cambio quando si compra e si vende in una divisa straniera



Le tecniche di copertura tradizionali costringono le aziende a immobilizzare e a spendere capitali, sottraendoli a investimenti più produttivi. Ma ci sono soluzioni alternative, meno onerose, più flessibili e semplici per minimizzare il rischio. Massimizzando le opportunità

di **Gabriele Vedani**

**I**n Italia e nel mondo milioni di aziende importano ed esportano beni e servizi. Comprano e vendono in una valuta straniera il cui valore fluttua nei confronti dell'euro. Normalmente l'esposizione aziendale a una valuta straniera è percepita solo come un rischio; in realtà è sia un rischio sia un'opportunità a seconda del movimento della valuta. Un'opportunità che - se sfruttata - può permettere alle aziende di ottenere un prezzo di acquisto o di vendita più vantaggioso rispetto ai concorrenti. Acquisire un vantaggio di questo tipo è particolarmente importante in un mercato globale, con forti

pressioni sui margini e condizionato da eventi straordinari che incrementano la volatilità del mercato oltre a influenzare rapidamente le compravendite, vedi per esempio Covid-19 e cambiamento climatico.

economico ed inefficiente per la maggior parte delle imprese. Per di più, molte pmi non riescono ad avere accesso a questi strumenti perché l'ammontare del loro rischio cambio non è sufficientemente interessante per le istituzioni finanziarie che li forniscono.

Storicamente istituzioni finanziarie quali le banche hanno proposto soluzioni di copertura (che con un eufemismo potremmo definire tradizionali), principalmente contratti a termine (fissi o flessibili). Per capire il livello di innovazione, basti pensare che **The Chicago Board of Trade** (Cbot) lanciò il primo contratto a termine nel 1864. Il motivo principale di questa mancata innovazione risiede nell'asimmetria informativa tra banca e azienda, che permette alle istituzioni finanziarie di continuare a offrire un prodotto non efficiente per il cliente ma remunerativo per l'istituzione. Tutto ciò fa sì che le tecniche di copertura attualmente utilizzate costringano la maggior parte delle aziende ad immobilizzare e a spendere capitali sottraendoli ad altri investimenti più produttivi.

Esistono tuttavia prodotti e servizi innovativi per la copertura. Negli ultimi anni, c'è stato un incremento importante di competizione nell'industria con alcune aziende che applicano soluzioni tecnologiche all'avanguardia nel campo finanziario (le cosiddette fintech). Nel caso della copertura del rischio valutario, alcune fintech offrono un prodotto migliore perché meno oneroso, più semplice e intuitivo oltre che di maggior efficienza. Grazie alla tecnologia, i direttori finanziari possono avere una copertura più semplice da attivare, che offre la necessaria flessibilità nel corso dell'esercizio e che, particolare non trascurabile, fa risparmiare notevolmente in termini di commissioni e costi di accesso al mercato, nonché di tempo.

In un periodo di grandi limitazioni alla capacità di movimento, e con mercati finanziari che a loro volta recepiscono con importanti impennate di volatilità le incertezze dovute agli effetti economici della pandemia in atto, poter disporre di soluzioni tecnologicamente semplici e fruibili in piena mobilità ed in ogni momento diventa fattore critico di successo.

In altre parole, come le videoconferenze hanno sostituito le riunioni di persona, così le piattaforme tecnologiche permettono di controllare la propria esposizione al cambio da una semplice app, accessibile 24/5 (cioè in ogni momento in cui i mercati finanziari si muovono) invece di dover sottostare alla disponibilità degli operatori bancari al telefono o in presenza.

Come funziona la copertura del rischio valutario? Cerchiamo di fare chiarezza con un esempio: tre aziende italiane (A, B, C) producono barre di ferro per l'industria edile. Importano il ferro da un'azienda statunitense pagando in dollari americani (Usd) e fanno il loro budget di acquisto in euro (Eur) con un anno di anticipo. La grafica che correde questo articolo illustra tre approcci differenti alla copertura valutaria: con "A" che non si copre; con "B" che utilizza strumenti tradizionali; con "C" che utilizza un approccio alla copertura smart (detto anche hedge) che le permette di minimizzare il rischio e massimizzare le opportunità.

"A" spera che al momento del pagamento il valore del dollaro sia sceso (o al massimo sia rimasto uguale) rispetto al momento dell'approvazione del budget. "B" fissa il prezzo di acquisto con la banca, rimuove il rischio sopportando un costo elevato e rinunciando alla possibilità di beneficiare di un minor costo di acquisto qualora il dollaro dovesse scendere. "C" è l'unica in grado di minimizzare il rischio e massimizzare l'opportunità grazie a un servizio evoluto di copertura che le dà la flessibilità di terminare la copertura e modificare sia la quantità che la durata della stessa in qualunque momento. Situazione molto diversa da "B" che non gode di questi benefici. "C" utilizza un servizio difensivo che è indipendente dalla banca e che le permette di essere più competitiva in un panorama industria 4.0 che promuove tecnologie moderne per affrontare problemi odierni.

Senza volersi dilungare in un trattato di finanza innovativa, che vada a toccare argomenti più ostici come API, expert advisors, intelligenza artificiale e simili, è evidente il vantaggio competitivo che l'azienda può ottenere utilizzando soluzioni smart proposte dalle nuove fintech, senza trascurare la facilità di utilizzo e la possibilità di attivare e controllare tutto da un pc, aspetto che in un periodo di limitazione alla libertà di movimento come quello attuale non è di poco conto. In conclusione, i netti vantaggi di soluzioni fintech nel mondo della copertura del rischio valutario a confronto con prodotti tradizionali sono: costi ridotti, capitale richiesto più basso, ammontare minimo di copertura inferiore. E inoltre: possibilità di terminare la copertura e modificare sia la quantità che la durata della stessa in qualunque momento, di demandare le decisioni a sistemi autonomi e algoritmici costantemente attivi, di minimizzare il rischio massimizzando l'opportunità.

L'autore è presidente di SmartHedge

## Segue da...

Ostidich da pagina 3

## Modulare l'offerta ma senza penalizzare l'emozione

*Sul piano dell'innovazione dei concept, i retailer vivono una dicotomia tra piazza del fresco e soluzioni frigorifere fredde: possibile non ci sia la possibilità di creare modelli diversi? L'identità d'insegna oggi è in gran parte persa e non saranno un diverso stile pubblicitario o il logo della marca privata a fare la differenza. L'omnicanalità resta un miraggio, tanto è culturalmente e organizzativamente lontana da raggiungere.*

*La riflessione finale? I punti di vendita dovrebbero prendere atto della diversa concezione di spazio e tempo del consumatore e dare risposte all'insegna della flessibilità e della capacità di creare stimolanti occasioni commerciali di rapporto con il cliente. L'ipermercato è in declino a causa della sua oggettiva staticità, ma non sembra che il supermercato abbia tratto insegnamento da questo precedente.*

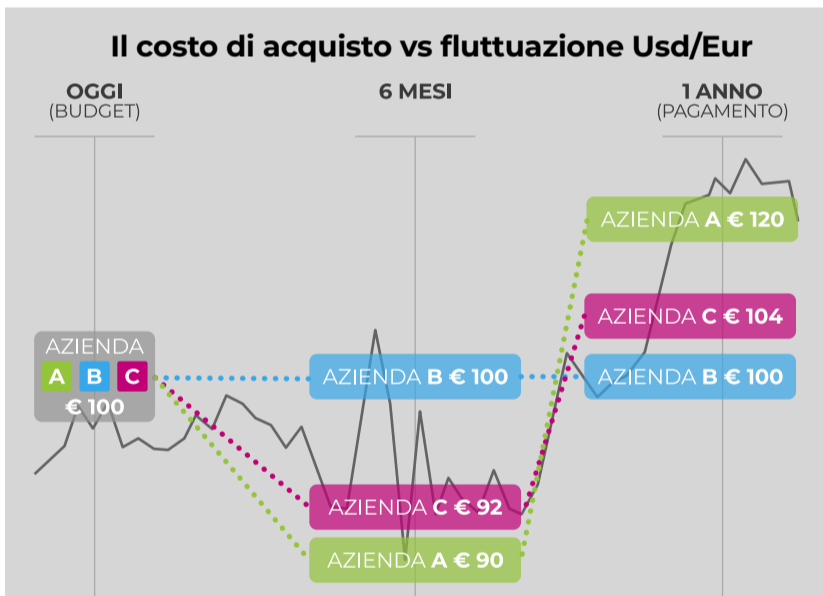
Pugliese da pagina 3

## Un circolo virtuoso tra digitale e sostenibile

Centrale è la filiera data driven. GSI Italy ha sviluppato negli ultimi anni soluzioni come Immagino e Allineo, che hanno bisogno di espandere la loro diffusione ad altri fornitori e ad altri utilizzatori, come il foodservice e gli e-tailer, favorendo la condivisione di contenuti digitali con l'utilizzo di Convido e la realizzazione della piattaforma ONE, attraverso la quale le informazioni adeguatamente strutturate e normalizzate saranno messe a disposizione degli utilizzatori, dai retailer alle terze parti ai consumatori. A raggiungere questi risultati concorrono sia il rilancio della tecnologia RFID nel largo consumo sia l'impegno collettivo verso l'implementazione di livelli di controllo della qualità dei dati con il sostegno di azioni formative specifiche.

Senza dati certi, misurabili e certificati, senza riferimenti chiari comuni, la sostenibilità non può diventare una pratica quotidiana. Nella filiera circolare sostenibile le priorità sono chiare: misurare la circolarità delle aziende con un check-up tool specifico e identificare le azioni migliorative sia per le aziende sia per il sistema, focalizzare l'attenzione sulla circolarità del packaging con il lancio di una app rivolta al consumatore per guidarlo in fase di raccolta differenziata. E ancora, la misurazione delle emissioni in ambito logistico e la gestione efficiente delle informazioni di sostenibilità dell'azienda e dei prodotti (l'impronta ambientale con il Barcode for environment) sono le altre priorità che impegnano GSI Italy sulla sostenibilità.

La visibilità della filiera, con l'apertura di tavoli di lavoro per definire regole condivise nei freschi e nei freschissimi per una visione univoca del sistema, la diffusione di strumenti standard e di tecnologie per la tracciabilità e la trasparenza verso il consumatore con soluzioni standard



**STRATEGIA.** Normalmente l'esposizione aziendale a una valuta straniera è percepita solo come un rischio. In realtà, l'Azienda "C" è l'unica in grado di minimizzare il rischio e massimizzare l'opportunità grazie a un servizio evoluto di copertura smart (detto anche hedge) che le dà la flessibilità di terminare la copertura e modificare sia la quantità che la durata in qualunque momento. Opportunità che se sfruttata, può permettere alle aziende di acquisire un vantaggio competitivo importante ottenendo un prezzo di acquisto o di vendita migliore. Questo servizio è vantaggioso per tutti i tipi e dimensioni di aziende e in particolare per le pmi che spesso non hanno accesso a strumenti tradizionali per via di vincoli di capitale, costi elevati, mancanza di conoscenza e tempo

pressioni sui margini e condizionato da eventi straordinari che incrementano la volatilità del mercato oltre a influenzare rapidamente le compravendite, vedi per esempio Covid-19 e cambiamento climatico.

Chi si copre dal rischio oggi? Nel mondo, il 43.1% delle aziende non si copre dal rischio del cambio valuta, il 23.5% lo trasferisce ai fornitori o clienti e il 33.4% utilizza contratti a termine: opzioni, future, swap e altri strumenti. In Europa il 65% delle aziende non si copre dal rischio del cambio valuta. Restringendo il campo di osservazione all'Italia, la situazione vede le aziende ancor più passive nei confronti delle variazioni del cambio valuta.

Esistono diversi strumenti per coprire il rischio valutario. La grande maggioranza lo rimuove senza che le aziende possano beneficiare degli eventuali movimenti favorevoli della valuta e hanno una serie di restrizioni e costi che ne rendono l'utilizzo difficile, antie-



(Digital link e EPCIS) sono la spina dorsale della filiera visibile e trasparente, nella quale dare informazioni puntuali e precise ai consumatori è determinante per assicurarne soddisfazione e fedeltà.

Infine, proprio alla filiera informata GS1 dedica un'attenzione particolare con i corsi dell'Academy e i master universitari, con gli Osservatori Immagino, non food, monitoraggio EDI, il prossimo Osservatorio foodservice. E con il nuovo *Interno 1*, spazio dell'innovazione, della ricerca e dello sviluppo, dove fisico e digitale si uniscono per diffondere la conoscenza degli standard GS1.

Come presidente di GS1 Italy, confermo la mia volontà di essere il regista di interessi comuni e di volermi impegnare sia in prima persona, sia con l'organizzazione sulle priorità fortemente sentite dalla nostra comunità di imprese e su cui le stesse hanno manifestato un solido coinvolgimento e una fattiva collaborazione.

Sono certo che saremo in grado di portare nuovi cambiamenti che coinvolgano un ampio numero di imprese per nuovi risultati di efficienza e collaborazione nel nostro settore e per lo sviluppo del Paese.

*Alfieri da pagina 3*

## Lavoro: costruire ponti tra aziende e terzo settore

«La pandemia che stiamo affrontando - ha scritto commentando l'annual report 2019 - ha messo in evidenza la fragilità del mondo globalizzato e il valore dei portafogli

gli sostenibili. Abbiamo visto che in questo periodo questi portafogli stanno realizzando migliori performance rispetto a quelli tradizionali. E quando saremo fuori da questa crisi, e gli investitori dovranno ribilanciare i loro portafogli, avremo l'opportunità di accelerare verso un mondo più sostenibile».

Se i consumatori e i mercati finanziari stanno dando al mondo produttivo segnali così forti, dove deve spostarsi l'asticella delle imprese che vogliono fare della sostenibilità sociale e ambientale un elemento di distintività e competitività?

Un ambito che forse necessiterà di essere presidiato meglio in futuro, anche in vista di una crisi economica che rischia di creare una nuova preoccupante sacca di disoccupazione, è quella dell'inclusione lavorativa. È piuttosto evidente il mismatching che in tante aree produttive esiste tra imprese alla ricerca di manodopera e persone con difficoltà alla ricerca di un'occupazione (pensiamo per esempio ai migranti, ai giovani che arrivano da contesti disagiati, a donne vittime di violenza). Attivare sul territorio collegamenti virtuosi tra enti del terzo settore, scuole di formazione, soggetti finanziatori e imprese potrebbe trasformare un problema (la disoccupazione) in opportunità (il reperimento di manodopera spesso difficile da trovare per lavori manuali faticosi o ripetitivi), creando una società davvero più inclusiva e coesa. Ridurre il livello di disoccupazione di persone con difficoltà significa sottrarle, inoltre, al lavoro nero e alla concorrenza sleale, rendendo più 'pulito' anche il contesto competitivo.

Esistono tante realtà, come quella che sono recentemente andata a dirigere, che si occupano di costruire "ponti" tra operatori sociali e mondo produttivo, per lavorare in questa direzione. Per le imprese è un'occasione preziosa per guadagnare distintività in un ambito ancora poco esplorato, ma destinato a essere valutato con sempre maggiore interesse sia dai consumatori che dal mondo finanziario.

*Massaro da pagina 7*

## Covid spinge i consumi domestici delle famiglie

Le marche industriali hanno subito il calo più consistente degli assortimenti durante il primo periodo critico dell'emergenza sanitaria. Oggi però la flessione dei livelli medi assortimentali è molto simile fra marca industriale e marca del distributore (entrambe intorno all'-1% ad ottobre).

Il calo assortimentale si accompagna inoltre ad un minor rinnovo dell'offerta. Urgenze da gestire, revisione in corsa dei budget hanno portato a rimandare o sospendere i piani di lancio di nuovi prodotti. Si registra un calo della quota di mercato dell'innovazione rispetto all'anno precedente. Passiamo infatti a un 4,8% contro il 5,4 del 2019 (in termini di valore).

Un altro elemento da considerare è la leva promozionale. Durante il primo lockdown, il ricorso alle promozioni si era ridotto drasticamente. Difficoltà di gestione, a fronte dell'impennata degli acquisti,

avevano "tagliato" le risorse destinate a questa leva. Passata la "buriana" iniziale, la filiera non poteva che ritornare a spingere sulle promozioni, che sono tornate a crescere. La necessità degli operatori di recuperare (o consolidare) le posizioni perse (o guadagnate) ha determinato un ritorno all'utilizzo della leva, che ha anche aumentato l'efficacia. Il ritorno delle offerte promozionali è uno dei primi calmieratori dell'inflazione nel comparto. Nella seconda fase del Covid è però lo spostamento della domanda verso il discount a raffreddare la crescita dei prezzi del carrello.

Ma cosa ci aspetta nel 2021? A fare la differenza sarà l'arrivo in Italia del vaccino destinato alla popolazione. Certo sarà difficile un rapido e pieno recupero dell'attività del canale fuori casa. Per altro il protrarsi di una quota significativa di "lavoro agile" frenerà in parte la domanda rivolta ai pubblici esercizi. Nella gdo la leva promozionale resterà una voce di investimento importante. Non crediamo però che si possa verificare un extra-ricorso alla leva almeno fino a che la domanda delle famiglie sarà vivace.

I prezzi dovrebbero restare mediamente piatti o in calo. Va considerato che, nonostante il consumatore salvaguardi il budget per i consumi primari, è comunque pressato da difficoltà economiche. Di conseguenza, la ricerca di convenienza è centrale nel suo sistema di valori e lo resterà anche nei mesi a venire. Covid ha accelerato lo sviluppo di tendenze ancora embrionali, che probabilmente si svilupperanno in futuro. Un fatto di cui gli operatori terranno sicuramente conto.

**GS1 Italy**

# Interno 1

l'innovazione al primo piano.

[interno1.org](http://interno1.org) [@gs1italy](https://www.instagram.com/gs1italy)



# Per il nostro pianeta, certe azioni sono migliori di altre.

## Diventa azionista di LifeGate su [mamacrowd.it](https://mamacrowd.it)

Da 20 anni LifeGate opera per promuovere il cambiamento e risvegliare una nuova coscienza sociale e ambientale ispirando **modelli di consumo consapevoli e sostenibili**.

Abbiamo sviluppato progetti come Impatto Zero<sup>®</sup>, PlasticLess<sup>®</sup> o Bee My Future<sup>®</sup> lavorando fianco a fianco di persone, aziende, istituzioni.

Perché un futuro migliore è una battaglia che si vince insieme.

Ti sei chiesto se le scelte di ognuno possano davvero cambiare le cose? La risposta è sì.

Aderisci alla nostra campagna di Equity Crowdfunding, con le tue azioni possiamo cambiare il mondo.

**LIFEGATE**

people planet profit