



# Link



Idee e informazioni dall'Associazione Industrie Beni di Consumo

## LAVORIAMO *per una mobilità* SOSTENIBILE

**Interventi sulle reti stradali e ferroviarie. Riduzione del divario infrastrutturale tra nord e sud. Digitalizzazione e innovazione tecnologica. Il ministro Giovannini descrive i piani per rinnovare la logistica italiana**

### DISTRIBUZIONE

**Nel 2020 crescono fatturato, margine e utile della GDO**

**Bertoia/Deloitte** a pagina 4

### HARVARD BUSINESS REVIEW

**Sostenibilità: il manifesto dell'azienda "positiva netta"**

**Polman e Winston** nell'insero centrale

### STUDI & RICERCHE

**Italia: una ripresa incerta, ancora da consolidare**

**Lanza/Prometeia** a pagina 6

## Forti investimenti per potenziare l'intermodalità

di  
**Enrico Giovannini**

Ci troviamo in un momento di svolta, cruciale per il nostro futuro, dopo avere vissuto con la pandemia uno dei periodi più difficili del Paese dal dopoguerra. Non solo come Italia, ma anche come Unione europea. Il nuovo corso delle politiche continentali, iniziato con la presidenza von der Leyen della Commissione europea, ha assunto lo sviluppo sostenibile come modello da perseguire in tutte le politiche, ha costruito il Green Deal, ha definito il primo programma fiscale veramente "europeo", il Next Generation

EU, e ha proposto l'audace quanto necessario pacchetto per la decarbonizzazione "Fit for 55".

Queste opportunità impongono una profonda riflessione sul tipo di Paese che vogliamo costruire da qui ai prossimi dieci anni. Grazie al Next Generation EU e alle risorse finanziarie messe a disposizione dei paesi membri, abbiamo la possibilità di mettere a sistema una serie di progetti che aprono la strada per una trasformazione del nostro sistema socio-economico in direzione dello sviluppo sostenibile.

(segue a pagina 15)

**La conferenza Onu sul clima ha prodotto risultati inferiori alle aspettative. L'opinione pubblica ha percepito criticità politiche ed economiche, realizzando la complessità dei problemi da affrontare. Ma le imprese non possono stare alla finestra perché...**

di Ivo Ferrario



**DIVERGENZE**

L'obiettivo del vertice sul climate change era tracciare un percorso per mantenere entro fine secolo il surriscaldamento climatico del pianeta limitato a 1,5 gradi centigradi. Tuttavia i contrasti tra nazioni hanno determinato un accordo di compromesso, che secondo fonti autorevoli non esprime quello che la scienza dice essere necessario per contenere il pericoloso aumento della temperatura del pianeta

# Competere significa guardare oltre Glasgow

**A**rchiviata a novembre, la *United Nation Climate Change Conference* di Glasgow ha prodotto risultati subottimali rispetto all'incalzare dell'emergenza climatica globale. L'obiettivo di evitare che entro fine secolo la temperatura del pianeta aumenti di oltre 1,5 gradi centigradi, rispetto all'era preindustriale, non appare realistico. Siamo già a 1,1 gradi e secondo gli studi dell'autorevole Agenzia internazionale dell'energia, anche se tutti i 196 paesi partecipanti alla conferenza dovessero rispettare gli impegni, nel 2100 il riscaldamento globale toccherà gli 1,8 gradi. Il valore si ottiene tenendo conto degli obiettivi di azzeramento delle emissioni di gas serra che Usa ed Unione europea hanno fissato entro il 2050, la Cina nel 2060 e l'India nel 2070.

Questo significa che le fonti fossili continueranno a lungo ad avere un ruolo fondamentale nella produzione di energia, anche per la lentezza con cui si stanno individuando fonti alternative in grado di sostituirle nel breve - medio termine per soddisfare il crescente fabbisogno del pianeta. L'Italia, per esempio, dovrebbe chiudere tutte le centrali a carbone entro il 2025, lo ha stabilito il Piano nazionale per l'energia e il clima, ma diversi impianti saranno riconvertiti a gas fino a quando non ci saranno rinnovabili a sufficienza per soddisfare la domanda.

In questo quadro Glasgow ha il merito di aver posto l'opinione pubblica di fronte alle criticità politiche ed economiche che sono sul tappeto, insieme alla complessità dei problemi da affrontare. Il messaggio al mondo è stato chiaro: la transizione sarà tutt'altro che facile. Per concretizzarla serviranno strategie d'intervento, investimenti pubblici e privati di vastissima portata, insieme a cambiamenti nei comportamenti e negli stili di vita determinati dall'incalzare di nuove normative nazionali ed internazionali. La ricerca giocherà un ruolo fondamentale nel catalizzare il ritmo della trasformazione in un sistema economico dove gli idrocarburi, per il momento, sono fondamentali per innumere-

voli processi produttivi industriali.

Come dovrebbe porsi l'industria dei beni di consumo di fronte a questa situazione? Certo non trovando alibi per restare alla finestra. L'ipotesi razionale è prendere atto ed accelerare la messa a punto di programmi e investimenti destinati alla transizione ecologica. Assumersi, dunque, le proprie responsabilità rispetto a un problema globale e dimostrarsi coerenti rispetto alle aspettative dell'opinione pubblica, degli investitori, dei clienti. Ma si tratta anche di non farsi trovare impreparati di fronte all'evoluzione delle regole del gioco, che influenzeranno l'attività di tutti i settori e penalizzeranno le realtà più arretrate. Stare fermi, ridurre al minimo i propri interventi, significherebbe trovarsi improvvisamente a fare i conti con una discontinuità talmente intensa da pregiudicare la competitività e il futuro dell'azienda. Un esempio? Il Piano nazionale di ripresa e resilienza prevede la regola dell'invarianza climatica: ogni decreto ministeriale e bando relativo a misure d'incentivazione per le imprese dovrà contenere questa clausola. Questo significa che oltre all'autocertificazione di essere "ecologicamente neutrale", chi richiede contributi economici dovrà esibire certificazioni e documenti attestanti che le spese finanziate non creino danno significativo a clima e ambiente.

C'è poi il fronte del consumatore: segnali puntuali del cambiamento che ci attende su scala globale sono efficacemente fotografati da un'indagine della società di consulenze Cap Gemini. Sette consumatori su dieci si dicono intenzionati ad adottare pratiche circolari. Il 54% è pronto a ridurre i suoi consumi, il 72% ad acquistare prodotti più durevoli. Il 44% negli ultimi dodici mesi ha aumentato gli acquisti

di alimentari e bevande che si concentrano sul riciclaggio e la riduzione degli sprechi. Quasi il 50% ritiene che le aziende non stiano facendo abbastanza per riutilizzare i rifiuti in tutti i settori. Il 45%, infine, si dice disposto a sostenere i marchi che investono nell'economia circolare.

Sarebbe impensabile, per qualunque azienda determinata a competere sui mercati interno ed internazionale, non tener conto di questa netta discontinuità che provocherà, come sottolinea Lucrezia Reichlin, docente alla London Business School, «una trasformazione radicale nel modo di vivere e di produrre, trasformazione ancora più sensibile di quanto sia avvenuto durante la

rivoluzione industriale». L'economista attribuisce proprio al settore privato un ruolo fondamentale, ma considera impensabile che il cambiamento avvenga senza la mobilitazione di ingenti fondi pubblici. «Le stime», spiega, «indicano che il traguardo del *net zero* richiederà un immediato aumento del 2% del Pil del tasso di investimento annuale per l'uso di energia pulita e per i trasporti». E ritiene che «altre risorse dovrebbero essere dedicate a partnership pubblico privato destinate allo sviluppo tecnologico» per creare un ecosistema che investa e gestisca i rischi della transizione.

Guardiamo ora al quadro italiano. Abbiamo un alto debito e questo ci espone a un elevato rischio di sfiducia da parte degli investitori. D'altra parte, gli stanziamenti previsti dal Piano nazionale di ripresa e resilienza, come ha più volte sottolineato il Presidente del Consiglio Mario Draghi, dovrebbero creare le condizioni per un ampio ammodernamento del Paese, indispensabile proprio per creare condizioni di migliore competitività delle imprese e rafforzare l'attrattività degli investitori.

Ma attenzione: solo se i programmi saranno attuati con riforme profonde e incisive, si creeranno le condizioni per un rafforzamento della fiducia nello Stato da parte delle imprese e dei cittadini. Senza dimenticare che anche i piccoli segnali potrebbero contribuire allo scopo. Un esempio? Guardiamo al costo del carburante per gli autoveicoli. Su un prezzo alla pompa di 1,5 euro, 72 centesimi sono di accise. E a che servono le accise? A garantire investimenti per il futuro del Paese? Pare proprio di no se consideriamo che parte delle poste ancora presenti erano state introdotte a suo tempo per finanziare interventi per la guerra d'Etiopia (1935), la crisi di Suez (1956), il disastro del Vajont (1963), l'alluvione di Firenze (1966), il terremoto del Belice (1968), il terremoto del Friuli (1976), il terremoto dell'Irpinia (1980), la guerra del Libano (1983), la missione in Bosnia (1996)... Ci fermiamo al secolo scorso, in attesa di una salutare sforbiciata.

**IBC Sostenibilità 2030**

**NUOVI WEBINAR IN PROGRAMMA**

**Il punto di riferimento per raccogliere informazioni e accedere ai percorsi formativi del progetto "Sostenibilità 2030", promosso da IBC, è il portale <https://sostenibilita.ibconline.it/>. All'interno documenti, corsi interattivi, workshop. Numerosi partner (tra loro Asvis, ARBalzan, Deloitte, Edelman, Edison, E&Y, Ipsos, Nielsen, Pwc...) collaborano all'iniziativa; altri si apprestano a dare il loro supporto. Nel secondo semestre 2021 circa 1.500 tra imprenditori e manager delle industrie associate hanno aderito alle iniziative di formazione, che continueranno anche nel 2022. Il programma è in via di definizione. Per informazioni: [sostenibilita@ibconline.it](mailto:sostenibilita@ibconline.it)**

**D**opo il lungo decennio di crisi, con lo sprofondare lento in un continuato presente, in assenza di crescita reale di lavoro, redditi e investimenti, adesso l'attesa di un tempo nuovo apre finalmente al futuro. La società italiana è mutata e ha attraversato crisi ed emergenze con il continuo intrecciarsi di realtà emerse e sommerse, quotidiane e di lungo periodo. Oggi questo non basta più. L'adattamento continuato non regge, il nostro complessivo sistema istituzionale deve ripensare sé stesso. Siamo di fronte a una società che potrà riprendersi più per progetto che per spontanea evoluzione. La ripresa dello sviluppo è la prima strutturale richiesta che la società esprime in termini di progetto unitario. Basti guardare l'enfasi posta in questi mesi sul superamento delle più favorevoli ipotesi di crescita del Pil, la sopravvalutazione del ciclo di rimbalzo dei consumi interni, la fiducia posta nella capacità dei soggetti e dei fondi pubblici di annientare gli effetti della crisi. Tutti segnali che indicano un'aspirazione collettiva e condivisa di risalita, se non di ricostruzione.

La pandemia, rimescolando le carte, ha costretto il Paese a porsi di fronte alle opportunità dell'accelerazione negli investimenti pubblici e privati. È il tempo di un cronoprogramma serio, non importa se dettato dai vincoli europei. È il tempo delle riforme strutturali e dei grandi eventi internazionali da preparare e ospitare in Italia. È il tempo dell'intervento pubblico, orientato da scelte coraggiose. Alla parola "crisi" preferiamo la parola "transizione", proprio a significare che il momento più grave è ormai alle spalle, che ci siamo rimessi in cammino. Intorno a ciascun progetto di transizione (green, digitale, demografica, occupazionale) si accumulano tanti sprazzi di vitalità, tanta voglia di partecipazione, tante energie positive.

La transizione green, ossia la necessità di ridurre l'impronta ecologica delle attività umane, per salvaguardare l'ambiente delle generazioni future, è un processo sociale, economico, tecnologico, politico che assume sembianze forti quanto le rivoluzioni industriali o la globalizzazione, ma proprio perché è tale richiede capacità d'indirizzo e di disegno complessivo ben oltre quella messa in campo fin qui in Italia e in Europa. La transizione digitale è il simbolo della sfida tecnologica e dell'innovazione delle grandi società globali. Oggi prova a integrare obiettivi di contrasto ai cambiamenti climatici e obiettivi d'inclusione dei più fragili nelle società avanzate.

La transizione demografica, verso una società meno numerosa e più anziana, è una vera crisi, da affrontare con strumenti e approcci di una emergenza. La chiamata d'attenzione alle variabili demografiche, e al fatto che nessun Paese avanzato è in ritardo quanto il nostro, ha il pregio di rimettere al centro dell'iniziativa politica il lavoro giovanile, il ruolo delle donne, il potenziamento dei servizi di assistenza e di protezione sociale. La transizione del lavoro, il riposizionamento delle competenze in uno scenario produttivo e dei servizi radicalmente mutato, sfugge ancora alla sensibilità dell'opinione corrente. Il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, la dispersione di opportunità per mancanza o inadeguatezza delle competenze necessarie in questa nuova fase di ripartenza, non è un tema nuovo, ma oggi è al centro di un rinnovato bisogno collettivo.

La questione di fondo che emerge dalla domanda sociale di uno sviluppo più per progetto che per continuato adattamento è: quanta consapevolezza c'è del percorso da compiere, delle difficoltà ancora da superare? L'emergenza sanitaria e le sue conseguenze, l'attenzione alle variazioni del clima, lo sviluppo dirompente della tecnologia, l'indebitamento pubblico inarrestabile, il gap digitale: sono tutti esempi di come la società italiana sia messa alla prova, chiamata a un lavoro di autocoscienza, individuale e collettiva. Un livello opportuno di coscienza collettiva è un ingrediente necessario alla ripresa economica e sociale, e per garantire una presenza maggiore e più efficace dell'azione pubblica.

### Gli effetti della pandemia sull'economia delle famiglie

Parlare con parole nuove e affrontare con serietà le fragilità del nostro tessuto sociale è quello che serve nell'attuale dialettica socio-politica. Nell'orizzonte della ripresa si nota un'inquietudine politica, timida e incerta. Ben vengano paura e incertezza del futuro, se aiuteranno nuovi modi di pensare e costruire società e istituzioni, di riconnettere tra loro tecnica e politica, vita sociale e attività statale. Solo che il sistema politico non si annidi in un acquietamento di pensiero, maschera di ogni poco curata transizione.

I consumi delle famiglie italiane sono in ripresa a partire dal secondo trimestre del 2021. Tuttavia, la



### Lista d'attesa

Ottobre 2021: centinaia di navi portacontainer ancorate al largo delle coste della California e di New York in attesa di scaricare le merci. Scali ferroviari e reti viarie sono intasati per effetto di esplosione della domanda e mancanza di manodopera, concomitanti con le restrizioni introdotte per contrastare il coronavirus

## RAPPORTO CENSIS 2021 / CONSIDERAZIONI GENERALI

# La ripresa del Paese ha bisogno di una coscienza collettiva

**L'adattamento continuato non basta più. Per guidare le transizioni green, digitale, demografica e occupazionale serve un grande progetto unitario**

spesa totale per consumi oggi è ancora di 8,4 punti percentuali al di sotto dei valori del 2019. Nei servizi, dove il crollo legato alla crisi è stato più accentuato, alla fine di giugno il recupero rispetto al 2019 era incompleto per ben 14,1 punti percentuali. È prevedibile che il recupero proseguirà nei prossimi mesi, ma è difficile al momento immaginarne la forza. Negli anni pre-Covid la percentuale di famiglie ottimiste sul loro futuro

è sempre stata molto superiore rispetto alla percentuale dei nuclei ottimisti sul destino del Paese. Nel 2019 i primi erano il 42,2% e i secondi il 21,5%. Nel 2021 i due dati viaggiano appaiati, rispettivamente al 37,8% e al 35,6%. Le prospettive personali e nazionali si congiungono in quanto dipendono dalla campagna vaccinale e dal successo del PNRR.

Nell'ultimo decennio la stagnazione del Pil e la crescita di una occupazione non qualificata hanno evidenziato le difficoltà nel generare ricchezza valorizzando il fattore lavoro. In Italia è progressivamente calata la produttività oraria. In questo contesto, le opinioni degli italiani convergono sull'utilità dello smart working: il 53,0% si dice parzialmente d'accordo e il 23,9% d'accordo sul fatto che la sua adozione possa aumentare la produttività aziendale. Il 49,6% vede in questo passaggio uno stimolo a approfondire un maggiore impegno nel proprio lavoro, il 30,1% dei lavoratori dichiara che si trova già, di fatto, in questo tipo di situazione, e solo il 20,3% lo considera del tutto ininfluente rispetto al proprio impegno.

Nel 2020 la produzione agricola nazionale è risultata in calo del 3,3%, con una contrazione del valore aggiunto del 6,1%, e l'industria alimentare ha presentato una contrazione del 2,5% rispetto al 2019, invertendo bruscamente il percorso di crescita consolidato negli ultimi anni.

Tuttavia, la produzione industriale nel complesso è crollata dell'11,4%. In termini di valore aggiunto, il settore dell'agroindustria era cresciuto del 10,9% in termini reali tra il 2010 e il 2020, mentre nell'ultimo anno ha perso l'1,8%. Il suo peso percentuale sul manifatturiero è cresciuto ancora, raggiungendo il 12,7%. La solidità della complessa filiera del food ha retto alla prova della pandemia e già nella prima metà del 2021 tutti gli indicatori la segnalano come protagonista sui mercati esteri.

Le spese per l'energia in famiglie in difficoltà economica o con situazioni abitative non adeguate possono arrivare a incidere in maniera significativa sul budget familiare. Nel 2018 le famiglie italiane che si trovano al di sotto della soglia di povertà impiegavano mediamente il 17,8% del proprio reddito per il pagamento delle bollette e delle altre spese di casa. Questa quota scende a meno della metà (8,1%) per le famiglie al di sopra della soglia di povertà. All'aumentare del reddito, maggiori fragilità a subire il contraccolpo peggiore di un aumento dei prezzi dell'energia.

Estratto dal Rapporto Censis 2021

### PNRR: MENO DEL 20% DEGLI ITALIANI NE CONOSCE I CONTENUTI

**Nelle 270 pagine del PNRR la parola transizione compare 133 volte, accompagnata dalle più disparate specificazioni (ecologica, digitale, giusta, verde, green, ambientale, energetica, sostenibile...). Al di là della pletera di aggettivi, due sono i concetti che si sono affermati di recente: la transizione ecologica e la transizione digitale. La consapevolezza della necessità di cambiare è ancora parziale: la maggior parte degli italiani (57,8%) ritiene che nel 2050 l'energia continuerà a dipendere prevalentemente dalle fonti fossili. Gli italiani che conoscono i contenuti del PNRR sono meno del 20%, mentre quasi il 40% ne conosce al massimo il nome.**

Taccuino



**AGGRESSIVO**

Nel 2020 il format discount ha registrato una crescita del giro d'affari del 10,8%. Dall'analisi delle relazioni finanziarie, curata da Deloitte, emerge che il fatturato per metro quadrato ha registrato livelli record. Nella foto: un punto di vendita Aldi. L'insegna conta in Italia 128 pdv e due poli logistici

**L'**andamento in Italia della distribuzione moderna nel 2020 riflette una nuova realtà fatta di paradigmi diversi, esigenze della clientela rinnovate e un carrello di spesa inedito, quello dei "cuochi a casa". Quest'ultimo fattore, legato alla migrazione forzata verso consumi casalinghi a causa della pandemia, ha portato ad un deciso e più marcato aumento di volumi rispetto a quanto sperimentato negli ultimi anni. Deloitte ha condotto uno studio su un campione di bilanci di imprese della distribuzione moderna per un fatturato di circa 69 miliardi di euro, analizzando le performance economico-finanziarie e patrimoniali per il periodo 2016-2020 e le prospettive dichiarate per il futuro desumibili dai bilanci.

Il campione analizzato, relativo ad aziende operanti nella distribuzione moderna, ha generato nel 2020 una crescita di fatturato pari al 5,5% con un CAGR 2016-2020 pari al 3,9%. La componente di tale incremento è fortemente sbilanciata sull'effetto quantità rispetto all'effetto prezzo per via dei consumi casalinghi, a cui va sommata la diversa propensione all'acquisto che ha reso i consumatori più orientati verso l'acquisto di prodotti freschi, freschissimi e di ingredienti base a scapito dei piatti pronti. Quindi più sensibili alla qualità e alla salubrità dei prodotti nell'ottica di spendere meno e mangiare sano. Sul fronte di formati e canali di vendita si sono osservate da una parte performance molto positive con riferimento ai punti vendita di prossimità e dell'online, soprattutto nei periodi di forte restrizione alla circolazione delle persone, e dall'altra performance negative soprattutto nei formati iper in special modo quelli operanti all'interno dei centri commerciali. La crescita del fatturato è stata trainata come detto da un incremento delle quantità e ha contribuito a migliorare la contribuzione da parte dei fornitori per la maggioranza delle insegne. Questo elemento, unitamente a una diminuzione soprattutto nella prima parte dell'anno delle promozioni, ha migliorato complessivamente il margine commerciale.

Il miglioramento del margine commerciale e dell'assorbimento dei costi conseguente all'aumento delle vendite ha generato un aumento di marginalità del campione oggetto di analisi che, come si vede dal grafico a pagina 15, dopo un trend di leggera decrescita fino al 2019, ha visto un deciso rialzo nel 2020 con l'EBITDA che è passato dal 4,5% del 2019 al 5,3% del 2020, equivalente per il campione analizzato a circa 738 milioni di euro. Stesso trend hanno avuto conseguentemente EBIT e utile. A livello patrimoniale e finanziario sono aumentati gli investimenti nel 2020. Le maggiori entrate connesse all'incremento delle vendite sono state

Indagine Deloitte su un campione di bilanci

# EFFETTO PANDEMIA

di **Davide Bertioia**

## NEL 2020 AUMENTANO FATTURATO, MARGINE E UTILE DELLA GDO

**L'incremento del giro d'affari è trainato da una crescita delle quantità, che per la maggior parte delle insegne ha migliorato la contribuzione dei fornitori. L'EBITDA passa dal +4,5% al +5,3%. Trend positivo anche per EBIT e utile**

## PARLANO I CONSUMATORI

# VICINANZA E CONVENIENZA GUIDANO LA SCELTA DEL PDV

di **Francesca Randon**

### UN ELEVATO LIVELLO DI SODDISFAZIONE

Il consumatore italiano è soddisfatto dei punti vendita che frequenta? Premesso che questo tipo di indagine non restituisce mai valori bassi (perché se si è clienti di una determinata insegna vuol dire che questa in linea di massima risponde adeguatamente alle aspettative) emerge una soddisfazione media complessiva di 7,9 punti su 10. La facilità nel trovare i prodotti nel punto vendita è l'aspetto che registra la soddisfazione più elevata (8,03), mentre la presenza e le caratteristiche del programma fedeltà registra quella più bassa (7,04).

Se guardiamo al dato per store format, sul fronte assortimento ipermercati e supermercati risultano sopra media su tutti i fronti, i discount soffrono la scarsità di offerta di prodotti di marca e le superette scontano la mancanza di prodotti non alimentari di uso comune o per esigenze specifiche (salutistici, bio...). Sul fronte degli elementi del marketing mix, emerge chiaramente che per i discount il prezzo è la prima leva, mentre veri punti di forza per i supermercati sono la facilità nel trovare i prodotti, l'esposizione chiara e ordinata a scaffale e la competenza e la professionalità del personale, a conferma che il livello di servizio è una leva strategica importante per attrarre e fidelizzare i clienti.

I drugstore, focalizzati su home & personal care, registrano una frequenza di visita considerevolmente più bassa (il 60% ci va 1-2 volte al mese), ma un livello di soddisfazione del consumatore decisamente sopra media (8,13). Il format ha ben consolidato

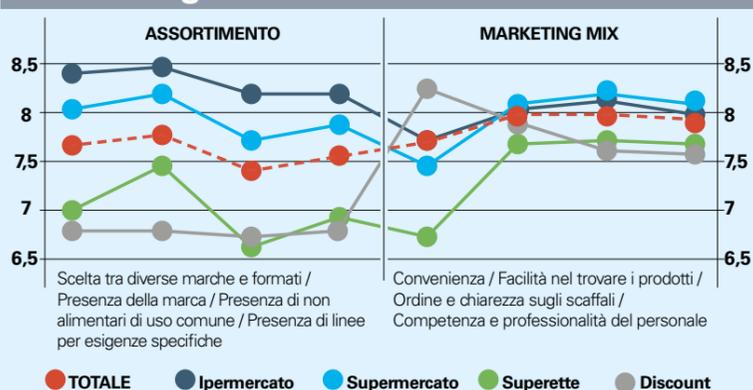
### I CRITERI DI SELEZIONE DELLO STORE FORMAT

Le ragioni che spingono alla scelta di un determinato store format sono la vicinanza a casa o al lavoro (35,2%) e la convenienza (34,8%), seguite dalla ricchezza dell'assortimento. Pare poco rilevante, invece, il livello di servizio (5%). Naturalmente le proporzioni cambiano a livello di singolo format. La comodità è ciò che spinge a scegliere la superette: facilmente raggiungibile, è il negozio che serve per ripristinare le scorte in modo rapido, in situazioni di emergenza e con piccole quantità. Stessa funzione di prossimità è svolta dal supermercato, che però gioca un ruolo più rilevante per una missione di spesa che contempli un mix di vicinanza, convenienza e ampiezza di prodotti disponibili.

Se il consumatore cerca la convenienza, la scelta si sposta immediatamente sul discount. È interessante rilevare che le persone che non li frequentano forniscono come principale

Cosa guida le scelte del consumatore quando decide dove fare la spesa? Quali aspetti gli fanno preferire un punto vendita? La pandemia ha cambiato i comportamenti? A queste domande risponde un'indagine realizzata da Metrica Ricerche, che a giugno 2021 ha coinvolto oltre 3.000 responsabili degli acquisti. Per il 49,6% del campione il supermercato, incluso il superstore, è il format di riferimento, un mainstream "buono su tutti i fronti": comodo, con un buon assortimento, ragionevolmente conveniente. Al secondo posto troviamo il discount (28,9%), a seguire l'ipermercato (14,5%) e la superette (7,0%).

### Le valutazioni dei consumatori su assortimento e marketing mix dei formati distributivi



Fonte: Metrica Ricerche, dato medio 2021

nel tempo il proprio ruolo nel panorama distributivo italiano e va seguito con attenzione, anche in considerazione del fatto che i consumatori lamentano scarsa presenza di prodotti non alimentari di uso comune non appartenenti alle categorie d'elezio-

ne del drug (pile, lampadine ecc.) e vedono con interesse l'ampliamento dell'assortimento con prodotti come i farmaci da banco senza prescrizione medica e gli integratori. Industria e distribuzione sapranno cogliere queste opportunità?

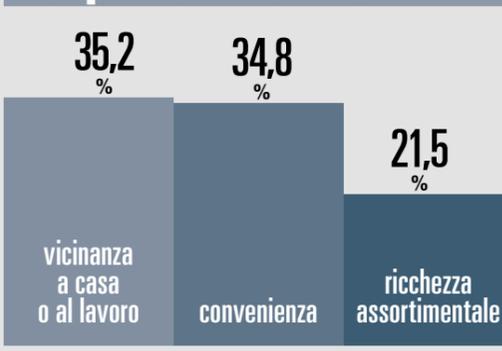
**Il mercato sta andando verso una sorta di "convergenza parallela" di supermercati e discount. Questi ultimi propongono formule sempre più simili ai primi, offrendo convenienza e un assortimento più ampio rispetto al passato**

motivazione l'assenza di questa tipologia di punti vendita vicino a casa: c'è dunque ancora spazio di crescita, soprattutto con formule sempre più di prossimità, in diretta competizione con i supermercati tradizionali. La pandemia ha influenzato la scelta e la frequenza di visita nei punti vendita? La risposta alle due domande è, intuitivamente, distinta: i consumatori non hanno cambiato negozio/insegna, ma il 20% circa ha ridotto la frequenza con cui si reca a fare acquisti.

Come si inseriscono in questo scenario le vendite online? L'eccezionalità della situazione vissuta nei primi mesi del 2020 ha generato una inevitabile accelerazione dell'e-commerce nel largo consumo, anche se il peso a totale mercato

rimane ancora basso: solo il 5% degli intervistati ne fa un uso rilevante e continuativo per un valore medio del 35% rispetto alla spesa complessiva. Molti operatori della moderna distribuzione si stanno velocemente attrezzando, ma Esselunga rimane il punto di riferimento del mercato; al di fuori della GDO è Amazon a fare la parte del leone.

### I principali fattori di scelta del punto di vendita



Fonte: Metrica Ricerche 2021

quasi interamente destinate a nuovi investimenti e ad acquisizioni, segno che il settore nonostante la sua maturità vive tuttora periodi di grande vivacità e cambiamento tra i suoi principali player. Anche la gestione del circolante è stata positiva contribuendo alla forte generazione di cassa avvenuta nel 2020: +619 milioni di cassa operativa generata.

I 4 cluster in cui è stato suddiviso il campione analizzato hanno mostrato nel complesso fatturati in crescita anche se di diverse intensità:

- Nel cluster "GDO a prevalenza dettaglio" c'è stata una performance positiva in termini di fatturato, cresciuto del 3,2% rispetto al 2020. Tuttavia, le dinamiche all'interno del cluster sono state molto diverse con riferimento ai canali di vendita. Da una parte ci sono i punti vendita di prossimità che hanno visto una crescita significativa di fatturato unitamente al canale online, dall'altra la forte contrazione del formato iper soprattutto a seguito della chiusura delle attività nei centri commerciali che ne ha parzialmente controbilanciato l'effetto positivo. Pertanto, i player che risultavano più sbilanciati verso gli iper hanno avuto performance negative o comunque inferiori rispetto a quelli focalizzati sulla prossimità.

- Il cluster "Discount" nel 2020 è quello che ha maggiormente beneficiato degli effetti connessi alla pandemia e alla conseguente contrazione economica. Il campione analizzato ha infatti mostrato una crescita di fatturato nel 2020 del 10,8%. Dalle relazioni finanziarie emerge che il fatturato al metro quadro ha raggiunto livelli record. La principale ragione risiede nella componente prezzo e risparmio che con la pandemia è diventata centrale nelle famiglie italiane, a seguito della connessa contrazione economica e il ridotto clima di fiducia.

- Anche il cluster "Specialisti casa-persona" mostra, per il campione analizzato, ottime performance in termini di fatturato che nel 2020 ha generato una crescita del 7,1% rispetto al 2019 dove si registra un +6,1%. Tale incremento sarebbe da imputarsi sia alla maggior sensibilità verso prodotti dedicati all'igiene e alla pulizia portati dalla pandemia sia alla maggior permanenza a casa delle persone che ha portato a un aumento nell'utilizzo di prodotti specifici per la casa.

- I player del cluster "GDO a prevalenza ingrosso" (che a differenza dei 3 cluster precedenti non operano tramite rete diretta di punti vendita, ma svolgono attività principalmente logistica e di coordinamento a favore dei propri associati o di operatori terzi) hanno mostrato nel 2020 una crescita del fatturato del 12,9%, dove impatta l'acquisizione della rete di Auchan da parte di Conad, ma anche una crescita organica altrettanto significativa data dalle migliori performance dei singoli punti vendita.

Inoltre dalle comunicazioni finanziarie delle grandi aziende della distribuzione moderna emergono elementi sulle strategie dichiarate di sviluppo che delineano un quadro di massima sui trend attuali e del futuro. Uno dei temi fondamentali che occupa le agende non solo dei grandi leader mondiali, ma anche delle aziende di tutti i settori compreso quello della distribuzione, è quello della sostenibilità. Tutti o quasi tutti i player dedicano uno spazio nelle proprie relazioni finanziarie per descrivere le strategie che intendono perseguire per rendere il proprio business più sostenibile dal punto di vista ambientale, etico e sociale. Il trend ricorrente risulta in assoluto quello relativo al packaging sostenibile, citato dalla maggior parte dei player come elemento su cui si concentrerà l'attenzione dei retailers nella selezione e nella promozione dei prodotti che siano sostenibili lungo tutta la filiera produttiva. Rivestono un ruolo importante anche l'efficienza energetica, i punti vendita più sostenibili, la riduzione degli sprechi e dei rifiuti e l'animal welfare.

I cambiamenti nelle modalità di acquisto da parte dei consumatori hanno inciso in modo importante sulle politiche commerciali delle aziende operanti nella distribuzione moderna. Le diverse strategie commerciali sono la conseguenza di una situazione di mercato che ha visto un forte cambiamento e che ha generato una certa volatilità nelle modalità di consumo. Le aziende della distribuzione stanno allocando risorse sulle azioni che considerano più efficaci con riferimento al proprio posizionamento nel mercato. Ci sono player che dichiarano di voler puntare su una semplificazione dell'offerta, chi si vuole focalizzare su un ampliamento della stessa soprattutto con riferimento al canale online, chi sui prodotti locali, chi pensa che i prodotti freschi saranno ancora protagonisti nella spesa degli italiani, chi si orienterà maggiormente sui surgelati, chi continuerà ad investire nella crescita dei prodotti a proprio marchio (private label) e infine chi, come taluni discount, si sta concentrando sull'aumento della qualità dei propri prodotti e su campagne pubblicitarie ad hoc per fidelizzare i clienti e acquisirne di nuovi.

(segue a pagina 15)



**MISURE URGENTI**  
La messa a terra dei progetti previsti nel PNRR si rifletterà anche nel rilancio delle spese degli operatori privati. A beneficiare dei fondi saranno soprattutto gli investimenti in costruzioni, macchinari, digitalizzazione e transizione green. Nella foto, da sinistra: il ministro dello Sviluppo Economico Giancarlo Giorgetti e il presidente del Consiglio Mario Draghi

# Italia: una ripresa incerta, ancora da consolidare

**È attesa una nuova spinta ai consumi, ma l'inflazione determinata dal rialzo di materie prime e costi energetici non giocherà a favore. Nel corso dell'anno l'impulso del PNRR dovrebbe farsi sentire, con effetti positivi sugli investimenti e sul rilancio dell'economia**

di **Alessandra Lanza**

mostra l'andamento dell'Indice Prometeia delle materie prime maggiormente utilizzate dal manifatturiero italiano.

Il percorso di alleggerimento non sta ancora toccando tutte le principali commodity; se plastiche, acciai piani e molti prodotti agricoli hanno registrato un arretramento dai picchi di metà 2021 - evoluzione su cui ha contribuito in modo rilevante il rallentamento del manifatturiero cinese -, le principali materie prime energetiche sono state protagoniste di un rialzo record nel terzo trimestre. I rincari più intensi hanno caratterizzato il gas naturale: in un contesto di scorte ai minimi e consumi industriali in crescita, le minori forniture provenienti da Russia e, secondariamente, Olanda e Nor-

vegia hanno amplificato i timori di shortage sul mercato europeo, portando le quotazioni del metano (e, a cascata, dell'energia elettrica) su livelli mai osservati in precedenza.

Le tensioni su questi mercati sono destinate a permanere per gran parte della stagione invernale e, come confermano i prezzi per le consegne a termine, rientrare in misura significativa solo a partire dal 2022.

Pur in presenza di un contesto competitivo complesso, le imprese italiane hanno mantenuto una crescita vivace sui mercati internazionali, mostrando ritmi più dinamici di quelli sperimentati dalle imprese di Germania e Francia che consentirà una crescita dell'export manifatturiero superiore al 12% in volume e attorno al 21.5% in valore, in termini tendenziali, che consentirà di ripianare appieno il divario con i livelli pre-Covid. Sul fronte interno, gli

investimenti si sono confermati la componente di domanda più dinamica nella prima parte del 2021.

Da segnalare, tuttavia, come l'intensità della ripresa del ciclo edilizio stia rendendo sempre più difficile il reperimento di manodopera specializzata, e creando tensioni sul fronte dell'approvvigionamento di materiali, che oltre a riflettersi sui costi di produzione creano preoccupazione in presenza dell'avvio di ulteriori progetti previsti dal PNRR.

Guardando al nuovo anno sarà soprattutto la domanda nazionale a sostenere i livelli di attività, grazie al traino degli investimenti. Gli impulsi forniti dai fondi del Piano nazionale di ripresa e resilienza, dopo la prima tranche pervenuta nella seconda parte di quest'anno, inizieranno a trasmettersi a pieno regime proprio nel biennio 2022-23 mantenendo vivace la crescita degli investimenti. La messa a terra dei progetti, si rifletterà anche nel rilancio delle spese degli operatori privati, grazie al circolo virtuoso indotto da un'allocatione efficiente dei fondi a disposizione e dal rispetto dei tempi (stretti) e delle modalità di attuazione previste.

A beneficiare maggiormente dei fondi del piano saranno gli investimenti in costruzioni, in macchinari e in asset immateriali. A fare da traino saranno soprattutto le componenti più innovative, legate alla digitalizzazione e alla transizione green.

## Una domanda pubblica senza precedenti nella storia recente

Lo slancio degli investimenti si assocerà anche al recupero dei consumi, seppure a ritmi insufficienti a riportare la spesa delle famiglie sui livelli pre-Covid, dato il permanere di un atteggiamento prudentiale dei consumatori. Sul ritmo della ripresa dei consumi influiranno inoltre le tensioni inflazionistiche, che condizioneranno le decisioni di spesa delle famiglie, in particolare quelle a basso reddito.

I servizi, in accelerazione nel prossimo biennio, si riveleranno il traino dei consumi, grazie anche alla normalizzazione dei viaggi internazionali che imprimerà un rafforzamento agli acquisti della filiera turistica, a partire dalla prossima estate, quando la campagna vaccinale sarà prossima all'essere completata in molti paesi occidentali. Proseguirà, seppure a ritmi più contenuti, dopo il rimbalzo del 2021, anche la ripresa dei consumi di manufatti, riflettendo una ricomposizione del paniere di spesa verso le categorie legate allo stare in casa - dall'alimentare all'ambiente domestico (miglioramento del comfort e della dotazione tecnologica domestica) - a scapito dei beni per la mobilità e socialità.

Un nuovo anno con una crescita complessivamente ancora così sostenuta incorpora uno stimolo della domanda pubblica senza precedenti nella storia recente. Le enormi risorse messe in campo con il Piano nazionale di ripresa e resilienza rappresentano infatti un'occasione unica per il definitivo salto di qualità del tessuto manifatturiero nazionale, soprattutto per le piccole e medie imprese. Un contesto favorevole che consentirà di accedere a nuove risorse e nuove competenze che non potranno che sostenere la crescita e la competitività delle aziende italiane, consentendo di rafforzare e completare quella transizione digitale (IoT, AI, Industry 4.0, SG) cui la crisi del 2020 ha dato definitivo impulso.

Tale scenario non è immune da qualche rischio al ribasso. Anche in assenza di recrudescenze del virus, tali da innescare nuovi provvedimenti restrittivi che penalizzerebbero la ripresa e che rimangono in ogni caso un rischio tangibile, restano alcuni rischi al ribasso sulle previsioni di crescita.

(segue a pagina 15)

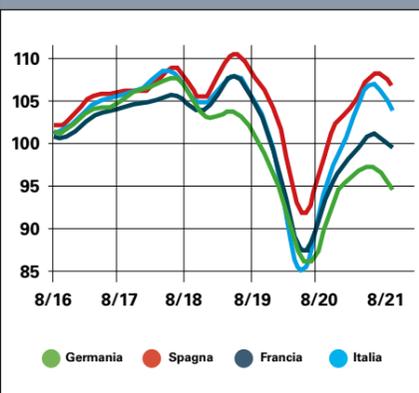
**L**economia italiana chiude il 2021 con una crescita sostenuta - oltre il 6% l'incremento del Pil a prezzi costanti in corso d'anno -, ma con una tendenza alla decelerazione, in fisiologico aggiustamento dopo il rimbalzo post-lockdown. A pesare sono, tuttavia, anche l'accelerazione dei prezzi, spinta dai rialzi delle commodity e dei noli marittimi, e le interruzioni delle catene produttive provocate da strozzature nell'offerta.

Gli ultimi indicatori congiunturali confermano, comunque, che la fase di ripresa del manifatturiero nazionale, avviatasi nei mesi successivi al lockdown della primavera 2020, si è consolidata e ha consentito un rimbalzo del 18,5% della produzione industriale nei primi 8 mesi del 2021, rispetto al pari periodo del 2020. Una performance che consente all'industria italiana di assottigliare al 2% il gap rispetto ai livelli di attività del gennaio-agosto 2019 (pre-Covid). Si tratta di un ritardo nettamente inferiore a quello che caratterizza le manifatture tedesca (-7.3%), francese (-6.9%) e spagnola (-3.5%), che pure erano state meno colpite dalle chiusure per l'emergenza Covid.

I buoni risultati complessivi nascono tuttavia segnati di attenuazione della crescita a partire dai mesi estivi. La decelerazione ha portato l'indice di produzione del manifatturiero a collocarsi in territorio negativo nella media del bimestre luglio-agosto, performance che accomuna l'Italia ai principali partner europei di Germania (dove la produzione industriale è calata del 2.1%, su base congiunturale, sempre nel bimestre luglio-agosto) e Francia (-2% nella media del secondo trimestre).

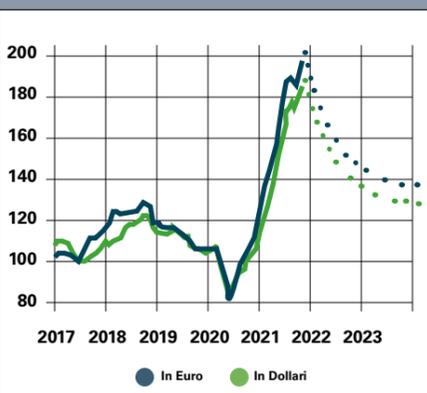
In frenata anche il commercio mondiale che sconta la fine della fase di maggiore accelerazione della domanda mondiale e l'attenuarsi dei processi di ricostituzione dei magazzini, peraltro condizionati dall'emergere di colli di bottiglia lungo le filiere produttive e logistiche, che si sono riflessi anche nel forte aumento dei costi di trasporto sulle rotte marittime fra Asia ed Europa/Stati Uniti. Il mismatch fra domanda e offerta, rilevante in particolare nelle fasi più a monte delle filiere produttive, ha portato anche a un considerevole rialzo delle quotazioni internazionali delle commodity e, a cascata, nel risveglio di pressioni inflazionistiche a livello mondiale. I prezzi delle materie prime, pur evidenziando segnali di arretramento nelle rilevazioni più recenti, si mantengono tuttora su livelli in euro del 44% più elevati rispetto al gennaio 2021 (+70% circa rispetto al pre-Covid), come

### I trend della produzione



Fonte: Elaborazioni Prometeia su dati Eurostat tratte da Analisi dei Settori Industriali, ottobre 2021. Indice 2015=100; ciclo trend

### I prezzi delle commodity



Fonte: Indice Prometeia dei prezzi delle commodity (Prometeia, Asi e Appia)

# Il manifesto dell'azienda "positiva netta"

IL MONDO STA MEGLIO PERCHÉ ESISTE LA TUA ORGANIZZAZIONE?

## L'IDEA IN BREVE

### IL PROBLEMA

L'attuale impegno delle aziende per affrontare sfide planetarie come il cambiamento climatico è inadeguato.

### LA SOLUZIONE

Le corporation dovrebbero impegnarsi per diventare *net positive*, accrescendo il benessere di tutto ciò con cui hanno in qualche modo a che fare, ogni prodotto, operazione e stakeholder, comprese le generazioni future e il pianeta stesso.

### LE PRIME MOSSE

Per il momento nessuna azienda è ancora *net positive*. Per andare in questa direzione è necessario pensare agli stakeholder e non solo agli shareholder: assumersi piena responsabilità di tutti gli impatti dell'azienda; avviare partnership e lavorare anche con chi la critica; ripensare l'approccio al lobbying e ad altre forme di advocacy.

### PAUL POLMAN

Cofondatore e Presidente, *Imagine*

### ANDREW WINSTON

Business adviser, scrittore e conferenziere

Illustrazioni **GUILLAUME KURKDJIAN**



**L**e aspettative della società nei riguardi delle aziende sono cambiate più negli ultimi due anni che nei precedenti venti. Una pandemia, disastri naturali sempre più numerosi e costosi, l'assassinio di George Floyd, gli attacchi alla democrazia e altro ancora: tutto questo ci ha portato oltre un punto critico. Né praticamente né moralmente i leader aziendali possono più essere semplici spettatori dei grandi cambiamenti sociali, o trattare i problemi dell'uomo e del pianeta come se fossero "affare di altri". Per il loro stesso bene, le imprese devono giocare un ruolo attivo nel risolvere le maggiori sfide comuni all'umanità. L'economia non prospererà se non prosperano le persone e il pianeta.

La buona notizia è che queste sfide rappresentano la maggiore opportunità economica del nostro tempo. Sono in gioco mercati da molte migliaia di miliardi di dollari in tutti i grandi settori economici, tra cui quelli delle tecnologie edili, dei trasporti, dell'agro-alimentare e della finanza verde.

Uno studio condotto dalla Business and Sustainable Development Commission su un periodo di due anni ha evidenziato come il perseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (SDG), che vanno dall'eliminare la fame nel mondo e fornire mezzi di sostentamento all'affrontare il cambiamento climatico, potrebbero in questo decennio movimentare migliaia di miliardi di dollari e creare centinaia di milioni di posti di lavoro. Il mondo può ottenere questi benefici con investimenti modesti, soprattutto se confrontati con i costi dei danni provocati in tutto il pianeta dal cambiamento climatico (le perdite dell'economia globale a seguito della pandemia, stimate in 22.000 miliardi di dollari, dimostrano quanto possano costare care le crisi planetarie). Inoltre, non è mai stato così facile o redditizio trasformare un'attività per rendere le operazioni a basse emissioni di carbonio.

Le tecnologie chiave per un'economia pulita - energie rinnovabili, batterie, intelligenza artificiale avanzata, big data e via dicendo - sono diventate decisamente più abbordabili e vengono ormai applicate su larga scala (il 90% della nuova energia immessa in rete nel mondo nel 2020 è da fonti rinnovabili).

Le aziende che intraprendono azioni per combattere i problemi ambientali, sociali e di governance staccano la concorrenza, la lasciano indietro. Nel 2020 oltre l'80% dei fondi ESG ha fatto registrare rendimenti su-

periori al benchmark. Anche se la quotazione azionaria non è un indicatore perfetto del successo di un'azienda, il buon rendimento dei titoli dimostra che la sostenibilità non è un complotto contro il business per minare il libero mercato (tesi di lungo corso ormai superata).

Alla lista degli stakeholder favorevoli a queste azioni si sono recentemente aggiunti gli investitori. Le normative finanziarie impongono maggiore comunicazione e trasparenza. I clienti business fissano ai propri fornitori obiettivi non negoziabili in materia di clima e di diversity. Ma gli stakeholder in assoluto più potenti potrebbero essere i dipendenti, soprattutto Millennial e Generazione Zero, che cercano aziende in linea con i propri valori, scioperano e fanno sentire la propria voce per sostenere o criticare il comportamento dei datori di lavoro sulle questioni sociali, come metà dei Millennial statunitensi afferma di avere già fatto.

Le aziende che prosperano in questo nuovo ambiente si presenteranno in maniera diversa da quelle del passato. Filantropia e corporate social responsibility tradizionale non sono adeguate ai nostri tempi. I leader devono ripensare radicalmente ciò che il business è, come cresce e come fa profitti, qual è la sua finalità e che cambiamenti porta nel mondo. Nel nostro nuovo libro, *Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take*, illustriamo le dimensioni fondamentali di un business che libera un valore duraturo e cresce aiutando il mondo a prosperare. Definiamo un'azienda *net positive*, positiva netta, quando "migliora il benessere di tutti quelli su cui ha un impatto e a ogni livello: con ogni prodotto e operazione, in ogni regione e Paese; per ogni stakeholder, compresi dipendenti, fornitori, clienti, territorio, nonché per le generazioni future e il pianeta stesso".

Nessuna azienda ha ancora raggiunto questo nobile fine. Ma un numero crescente ha avviato il percorso. I loro leader fanno pressione sui Governi affinché accelerino le politiche sul clima, fissano obiettivi per emissioni di carbonio negative, prendono impegni ambiziosi in tema di equità etnica e si oppongono alle leggi che limitano il voto o i diritti dei cittadini LGBTQ. Danno vita ad accordi di ampio respiro con fornitori, clienti, pari, ONG e Governi per affrontare le problematiche sistemiche e i problemi comuni. Il concetto di "stakeholder capitalism" e l'idea che l'azienda abbia delle responsabilità nei confronti della società sono ormai condivisi dalle C-suite di tutto il mondo.

Chi perde il treno di questo cambiamento sismico si troverà ad affrontare una serie di rischi che riguardano la sua stessa esistenza. I dati economici del business as usual non saranno favorevoli, la società non lo accetterà e le giovani generazioni non lavoreranno in quel tipo di aziende. Ci occuperemo per converso del caso di Unilever, di cui uno di noi (Paul) è stato a capo per dieci anni. Il colosso dei prodotti di consumo è ampiamente riconosciuto come uno dei leader della transi-

zione al *net positive*. Per 11 anni consecutivi, gli esperti di sostenibilità lo hanno collocato al primo posto nel mondo. Un successo che non interferisce con la performance economica, ma che ha invece prodotto profitti e crescita. Per tutta la durata del mandato di Paul, il ritorno totale per gli azionisti è stato prossimo al 300%, ben superiore a quello

delle società di pari livello.

E Unilever non è sola. Praticamente tutte le 500 maggiori aziende del mondo si sono prefissate obiettivi in materia di energia ed emissioni di carbonio, ad esempio, e anche la retorica dei loro leader sta cambiando.

Quando il CEO di Walmart parla di "azienda rigenerativa", si capisce che qualcosa sta bollendo in pentola. Naturalmente tra il dire e il fare c'è di mezzo il mare e sono troppo poche le aziende che puntano sufficientemente in alto, ma le cose hanno cominciato a muoversi. Molti però sembrano giocare per non perdere.

Questo articolo parla di giocare per vincere. Quattro sono le vie che le aziende possono seguire per prosperare oggi e vincere in futuro:

- operare in primo luogo al servizio di una serie di stakeholder, cosa che in un secondo momento porterà anche dei benefici agli investitori (contrariamente agli approcci che pongono questi ultimi al di sopra di tutti gli altri);
- farsi totalmente carico di tutti gli impatti che l'azienda produce;
- stringere partnership di fondo, anche con gli interlocutori critici;
- affrontare le sfide sistemiche ripensando l'advocacy e il rapporto con lo Stato.

Esploriamo queste vie una per una.

## PRIMA GLI STAKEHOLDER, POI GLI SHAREHOLDER

È celebre l'affermazione di Milton Friedman secondo cui l'unico fine di un'impresa è generare valore per i suoi azionisti. Un approccio che ha prodotto un'incredibile crescita del benessere materiale per 50 anni, ma con pesanti costi per l'eguaglianza e per l'ambiente. Dobbiamo occuparci di questi costi o metteremo a repentaglio tutto ciò che abbiamo ottenuto.

Possiamo attingere al passato per progredire verso qualcosa di migliore. Prima dell'era dell'ossessione per gli azionisti, le aziende erano multistakeholder per natura. Per esempio, nel suo *Credo* pubblicato nel 1943 Johnson & Johnson metteva al primo posto pazienti, medici e infermieri, seguiti da madri e padri, business partner, dipendenti e comunità. Solo a questo punto l'azienda si sarebbe occupata degli azionisti, che avrebbero ottenuto un "equo rendimento" (da notare che non veniva promesso il massimo rendimento possibile).

L'azienda *net positive* ricompensa gli investitori, ma solo come risultato della gestione di un business orientato ad altri soggetti e non come scopo primario. Questo spostamento del focus può provocare tensioni con i tradizionali azionisti di breve periodo.

La soluzione adottata da Paul in Unilever è stata dire agli investitori, quando aveva assunto il suo ruolo da ben tre settimane, che non avrebbe più fornito rapporti o indicazioni trimestrali. L'azienda avrebbe perseguito un valore a lungo termine senza derogare da una ferrea disciplina di business. Se la cosa non gli andava bene, potevano portare i loro soldi altrove.

Non stiamo dicendo che le aziende debbano creare valore per tutti gli altri e incrociare le dita nella speranza che le cose vadano bene anche per gli investitori. Crediamo che un business che serve al mondo nel tempo abbia risultati migliori. Il valore che genera si accumula e gli investitori ricevono rendimenti sani. E, se ci si sa muovere con perizia, questo non avviene interamente a spese dei rendimenti sul breve periodo.

Al fine di portare in azienda un purpose e un pensiero più ampio, all'inizio del suo mandato Paul lanciò l'*Unilever Sustainable Living Plan*, iniziativa rivoluzionaria, più volte emulata, che poneva aggressivi traguardi di miglioramento della vita per un miliardo di persone, di riduzione alla metà dell'impat-

to ambientale dell'azienda e di miglioramento dei mezzi di sostentamento per milioni di donne e piccoli proprietari terrieri coinvolti nella supply chain.

Se questi erano gli obiettivi per l'azienda nel suo complesso, anche a livello di brand Unilever si impegnò a produrre risultati di business mettendosi al servizio di una molteplicità di stakeholder. La più importante tra queste iniziative fondate sul purpose a livello di brand è la campagna mondiale sul lavaggio delle mani condotta dal sapone Lifebuoy. Lavorando in stretta collaborazione con l'UNICEF, Lifebuoy ha insegnato a centinaia di milioni di bambini e giovani madri i vantaggi per la salute del fatto di lavarsi le mani, contribuendo a evitare milioni di morti per malattie facilmente prevenibili.

Queste possono sembrare iniziative filantropiche, ma in realtà le aziende stanno rispondendo a bisogni insoddisfatti. In uno dei primi incontri di Paul in veste di CEO, il direttore esecutivo di UNICEF gli chiese di donare sapone da inserire nei kit neonatali per contribuire alla riduzione delle morti perinatali. Paul rispose che avrebbe donato volentieri le saponette ma marchiate Lifebuoy, non generiche. Un'azienda *net positive* può contribuire alla soluzione di un problema sociale e trarne dei vantaggi in termini di brand e di vendite. I due obiettivi non sono in conflitto.

Per anni Unilever ha fatto della mission più ampia parte integrante del proprio messaggio e dei propri brand. I dipendenti Lifebuoy non si limitano a vendere sapone, aiutano a salvare vite umane. E i risultati si sono visti. A più di un secolo dalla fondazione, Lifebuoy non era un business vivace.

Ma negli anni 2010, con la rapida diffusione della campagna sul lavaggio delle mani, il fatturato ha preso a crescere con un tasso percentuale a due cifre, un ritmo forsennato per un sapone. Oggi è uno dei 13 brand Unilever che incassano più di un miliardo di euro l'anno. Mettere il purpose al centro della strategia produce crescita. Si ottengono profitti grazie al purpose.

## FARSI CARICO DI TUTTI GLI IMPATTI DELL'AZIENDA

Molte aziende hanno operato a lungo con scarso riguardo per le conseguenze sociali e ambientali delle loro azioni, soprattutto quelle percepite come al di fuori del proprio controllo. Hanno dato in outsourcing non solo supply chain, logistica e investimenti ma anche il senso di responsabilità. Il loro focus era esternalizzare i costi e internalizzare i profitti.

Conseguenze e ripercussioni non volute sono presenti in tutti i settori e i business leader possono scegliere di affrontarle o di ignorarle. Per esempio, le aziende tech mettono milioni di persone in contatto tra loro e rendono l'intero scibile umano a portata di click: le nuove tecnologie avranno un ruolo chiave nel risolvere le nostre maggiori difficoltà. Ma questi benefici hanno i loro costi, e non piccoli. La disinformazione divampa nei social media come un incendio, indebolendo la verità, la scienza e i legami umani.

Rallentando la lotta contro la pandemia e il cambiamento climatico. Le menzogne che si diffondono con facilità su Facebook e altre piattaforme hanno minato la democrazia negli Stati Uniti e altrove e reso popolari opinioni estremiste e contenuti radicali. I colossi della tecnologia sono così incredibilmente redditizi anche perché i loro prodotti sono divisivi. Gli studi evidenziano come i loro algoritmi incanalino deliberatamente l'attenzione delle persone verso storie che suscitano rabbia e che le rendono più inclini a cliccare.

Il settore tech non è il solo colpevole. Per esempio, tutti si servono dei combustibili fossili a buon mercato ma nessuno paga per

**Corporate social responsibility tradizionale e filantropia non sono adeguate ai nostri tempi. I leader devono ripensare radicalmente ciò che è il business e come cambia il mondo**

gli impatti devastanti che hanno sul clima le emissioni di anidride carbonica. E ancora, sono molti i settori in cui le aziende si servono di manodopera a basso costo, o addirittura schiava, all'interno di supply chain che fanno il giro del mondo.

Farsi interamente carico di tutti i propri impatti è un atto rivoluzionario; dopotutto nel secolo scorso l'aggressiva determinazione a non farlo ha contribuito a far lievitare i profitti a breve termine. Ma da anni si va ormai creando una concezione allargata della responsabilità. A seguito di episodi ad alto impatto di sfruttamento minorile nelle supply chain, ad esempio, molti settori hanno introdotto codici di condotta che in parte affrontano il problema. Alcuni problemi gravi rimangono ma sono finiti i giorni in cui si poteva fingere che non esistessero.

È chiaro che le aziende devono avere una visione più ampia dei modi in cui influiscono sul mondo. Ci sono nuovi strumenti che possono aiutarle. Il Protocollo sui gas serra fornisce gli standard per assumersi la responsabilità delle emissioni di anidride carbonica a tre livelli: (1) combustibili fossili bruciati in loco, (2) generazione dell'elettricità acquistata dalla rete, e (3) operations dei partner lungo la catena del valore (fornitori, logistica e clienti). Cresce rapidamente il numero delle aziende che inseriscono le emissioni del terzo tipo nelle loro rilevazioni e nei loro obiettivi, talvolta in risposta alle richieste di investitori attivisti.

Questi livelli che riguardano la portata del fenomeno sono solo l'inizio. Gli impatti ambientali e sociali si estendono molto oltre quello che i tradizionali metodi contabili sono in grado di misurare. Sempre di più gli stakeholder si aspettano che le aziende comprendano tutte le ricadute che hanno sulle persone e sul pianeta. Se un'azienda si pone ambiziosi obiettivi di riduzione delle emissioni di carbonio ma poi fa lobbying contro le politiche per il contenimento delle emissioni stesse, qual è il suo impatto reale sul clima? Per quanto bene possa gestire la propria impronta diretta, non sarà mai positiva netta.

Al livello di impatto più generale, il marketing di molte aziende, Unilever compresa, ha contribuito a creare una società dei consumi che abusa delle risorse e rinforza stereotipi nocivi. Le aziende influenzano l'impronta di carbonio delle nostre vite plasmando il nostro modo di mangiare, di spostarsi, comunicare, usare le risorse condivise e così via. E sempre più questi impatti vengono messi davanti ai loro occhi.

Alcuni grandi brand rispondono del loro impatto, anzi dei loro impatti, nel senso più ampio e si attivano per ridurlo. IKEA produce più energia da fonti rinnovabili di quanta ne consumi e ne reimmette una parte nella rete, andando oltre l'azzeramento della propria impronta. Apple ha contribuito al finanziamento di una joint venture con i colossi dell'industria estrattiva Rio Tinto e Alcoa che utilizza un processo di produzione dell'alluminio con notevole riduzione del fabbisogno energetico, azzeramento delle emissioni di carbonio e, una volta esteso su ampia scala, costi minori rispetto ai metodi convenzionali. Questo non solo riduce le emissioni della supply chain Apple ma fornisce un'opzione di cui altri possono servirsi; per esempio, Audi sta già impiegando questo alluminio a basse emissioni in un nuovo veicolo elettrico. Queste sono ricadute *net positive*.

L'idea di assumersi la piena responsabilità mette a disagio molti business leader. Si può dire che i dirigenti del settore automobilistico o energetico generino personalmente il cambiamento climatico? E quelli dell'industria alimentare o dell'abbigliamento devono rispondere del lavoro minorile nella loro supply chain? E i responsabili dei social media possono essere considerati colpevoli dei tentativi di colpo di Stato o della perdita

di fiducia nel processo elettorale?

Sì e no. Nessuna organizzazione, per quanto grande e potente, da sola può causare o risolvere totalmente questi problemi. Ma è assurdo abdicare da qualunque responsabilità. Come ebbe a scrivere il saggio Rabbi Tarfon quasi 2000 anni fa: «Non è affar tuo completare il lavoro di perfezionamento del mondo, ma non sei nemmeno libero di astenerli».

## STRINGERE PARTNERSHIP E COLLABORARE CON I CRITICI

Il Consumer Goods Forum riunisce oltre 400 tra i maggiori produttori e retailer di beni di consumo del mondo che desiderano collaborare alla risoluzione di problemi quali lo spreco alimentare, il mancato rispetto dei diritti umani all'interno delle supply chain, lo sviluppo di packaging sostenibile e la deforestazione. Come anche la precedente associazione, che aveva più o meno gli stessi membri, il gruppo ha lavorato alla standardizzazione delle misure dei pallet utilizzati per le spedizioni.

Un cambiamento operativo come questo può sembrare di scarsa importanza e tuttavia, in un mondo in cui ci sono più pallet che persone e miliardi di spedizioni entrano ed escono da fabbriche, centri di distribuzione e negozi, gli efficientamenti si sommano.

Grazie alle misure standard è possibile stivare nei camion oltre il 50% di merce in più, risparmiando soldi, carburante e riducendo le emissioni.

Associandosi tra pari in iniziative a basso rischio che producono maggiore efficienza e sostenibilità per tutti, le aziende creano anche lo spazio per affrontare problematiche più difficili e sistemiche. Le partnership riuscite riducono il rischio percepito di azioni coraggiose. E poiché apportano benefici economici per tutti, contribuiscono a mitigare lo svantaggio di chi si muove per primo, quello stesso svantaggio che spesso trattiene le singole imprese dal fare la cosa giusta che però è anche la più difficile. Per esempio, nel 2019 il settore dell'abbigliamento ha lanciato il Fashion Pact, supportato in questo dall'azienda di Paul, Imagine, che si occupa di facilitare la cooperazione a livello di interi settori sulle scottanti questioni del cambiamento climatico, del degrado ambientale e delle disuguaglianze. Il patto impegna chi lo sottoscrive a fissare obiettivi di riduzione delle emissioni scientificamente fondati, ad approvvigionarsi di energia rinnovabile al 100% entro il 2030, ad abbandonare la plastica usa e getta e a sviluppare piani di tutela della biodiversità che accrescano il ricorso all'agricoltura rigenerativa (in cui l'anidride carbonica viene assorbita, anziché prodotta). Gestire queste problematiche collettivamente migliora la resilienza dell'industria del fashion nel suo complesso e riduce i rischi di ciascuna impresa; le coraggiose azioni collettive pagano. Naturalmente i patto non sono atti e c'è ancora molta strada da fare, ma è impossibile immaginare le aziende spingersi a tanto e così in fretta se fossero isolate all'interno di un settore frammentato.

Le partnership tra aziende necessitano spesso dell'appoggio della società civile, il che significa fare una cosa che le prime trovano scomoda: lavorare con i propri critici.

Le ONG possono renderti la vita difficile; per esempio, Greenpeace è nota per le scalate di protesta agli edifici sede di azien-

**Le aziende net positive propongono soluzioni anziché attendere (o lamentare) normative che dicano loro cosa fare. Grazie al loro lavoro il sistema è più sano e più forte**



de colpevoli di danneggiare l'ambiente.

Ma i gruppi di pressione seguono da vicino le questioni tecniche, ad esempio quella delle alternative alla plastica, e spesso ne hanno una conoscenza approfondita. Importante distinguere tra chi muove critiche produttive e i cinici che vogliono soltanto danneggiare il business.

Questi ultimi non hanno fiducia nel fatto che le aziende possano fare qualcosa di buono, tanto meno essere utili al mondo. Gli scettici disponibili invece sono portatori di idee positive, fungono da allarme precoce per l'emergere di nuovi problemi e, se non vi arroccate sulla difensiva, possono rendere migliore il vostro business.

Sotto la guida di Paul, Unilever aprì le sue attività in Vietnam a un audit sui diritti umani condotto da Oxfam. La non profit venne ammessa nelle strutture aziendali senza alcuna limitazione e pubblicò i risultati in un rapporto autonomo. L'azienda sapeva che curare i diritti umani non è soltanto fare la cosa moralmente giusta: l'attenzione alle persone e al loro benessere mette anche al riparo da rischi reputazionali e operativi potenzialmente costosi. Per i dirigenti non fu semplice essere trasparenti con un interlocutore scettico come la ONG su una questione così sensibile, ma il rapporto finale li aiutò a individuare modi per migliorare la performance dell'azienda in fatto di diritti umani cui non avevano pensato. Risolvere insieme problemi difficili genera fiducia reciproca e promuove la collaborazione. E non è forse meglio avere i contestatori davanti in una stanza e lavorarci in maniera produttiva piuttosto che fuori in strada a manifestare e appendere striscioni di protesta?

## CAMBIARE IL SISTEMA CON LA NET POSITIVE ADVOCACY

Le partnership di cui abbiamo parlato sin qui sono generalmente in grado di risolvere problemi all'interno del sistema attuale.

Ma per affrontare le sfide più pressanti per l'umanità e liberare più valore per la società e per il business dobbiamo cambiare il sistema in sé, lavorare per così dire sulla foresta non nella foresta. Per farlo è necessario l'apporto di tutte e tre le componenti della società: settore profit, società civile (consumatori, non profit e altri gruppi di pressione) e Stato.

Devono anche modificarsi i rapporti tradizionali tra questi attori. Le aziende hanno a lungo concepito il rapporto con lo Stato come un modo per contrastare le normative, oppure per ottenere agevolazioni fiscali o altri trattamenti speciali. Noi proponiamo invece che le imprese dialoghino con i Governi in maniera aperta e trasparente per migliorare le regole, aiutare i policy maker a raggiungere i loro scopi e risolvere i problemi più generali a vantaggio di tutti. Si tratta di un approccio che abbiamo chiamato *net positive advocacy*.

Per esempio, Unilever mantiene una presenza consistente a Bruxelles proprio per essere prossima ai luoghi dove vengono definite le politiche dell'UE. Ha messo a disposizione le proprie conoscenze approfondite in merito a una serie di questioni importanti per il continente, tra cui cambiamento climatico, sicurezza alimentare, igiene e sanità ed empowerment delle donne. I politici hanno commentato che, mentre la maggior parte delle aziende interviene solo in maniera reattiva per lamentarsi o chiedere aiuti, Unilever è proattiva e li incontra per cercare di contribuire al benessere dell'Europa.

Lavorare per il bene di tutti produce fiducia e apre la porta della stanza dei bottoni.

Guardiamo ora a come ha agito Unilever Russia. Dopo aver costruito una propria infrastruttura dedicata allo scopo di aumentare la disponibilità di plastica riciclata da impiegare nel packaging, voleva moltiplicare il progetto e migliorarne gli aspetti economici.

Ma la normativa russa non le veniva in aiuto, in quanto i produttori venivano tassati per ogni tonnellata di plastica utilizzata, indipendentemente dalla fonte da cui proveniva.

I vertici di Unilever Russia proposero allora, in collaborazione con un gruppo di ricercatori universitari, una policy che incentivasse l'impiego di materiali migliori, tassandoli non in base al peso bensì al tipo di plastica usato, con un'imposta inferiore sui materiali riciclati o sostenibili. In un approccio di lobbying di tipo tradizionale Unilever avrebbe richiesto agevolazioni o sgravi fiscali a compensazione degli investimenti in infrastrutture per il riciclaggio, misure che sarebbero risultate immediatamente vantaggiose per la bottom line e avrebbero fornito un vantaggio competitivo sul breve termine ma non avrebbero risolto la questione sistemica del costo e della disponibilità dei materiali riciclati. La *net positive advocacy* non è altruismo; Unilever trae vantaggio dall'esistenza di un sistema di riciclaggio più sviluppato e dai costi inferiori. Ma lo stesso vale per ogni altra azienda del Paese, un livello dimensionale che è spesso necessario raggiungere per ottenere un cambiamento sistemico.

Talvolta le grandi aziende riescono a promuovere cambiamenti sistemici anche soltanto grazie all'audacia delle loro azioni.

Per esempio, Microsoft si è impegnata a raggiungere entro il 2030 un livello di emissioni negativo, cioè a eliminare dall'atmosfera almeno altrettanta anidride carbonica quanta ne immette. Inoltre, entro il 2050 ne eliminerà abbastanza da compensare tutta quella emessa dalla sua fondazione nel 1975.

Questo impegno alla neutralità carbonica retroattiva - il primo caso di cui siamo a conoscenza - l'ha spronata a investire in progetti di sequestro del carbonio quali la

tecnologia che lo ingabbia all'interno di elementi geologici nelle profondità del sottosuolo. Quello della cattura del carbonio è un settore nascente ma che può potenzialmente cambiare le regole del gioco negli sforzi per raggiungere gli obiettivi climatici - e contribuendo alla diffusione delle nuove tecnologie, il colosso del software si è fatto portatore di cambiamento sistemico.

Google sta attaccando la questione da un'angolazione diversa, prefissandosi un insolito obiettivo 24/7. Punta infatti a rendere carbon-free entro il 2030 ogni singola ora di operatività: non a compensare le emissioni producendo risorse rinnovabili da qualche altra parte, come fanno molte aziende, ma a lavorare davvero a emissioni zero.

Ciò significa usare soltanto energia da fonti rinnovabili autoprodotta con relativo stoccaggio energetico; e che, se mai l'azienda attingerà a una rete elettrica, dovrà essere una rete di energia pulita. Anziché puntare "soltanto" al 100% di energia rinnovabile - impegno che ormai molte aziende hanno preso - Google vuole un cambiamento di sistema. Ha affermato che il suo obiettivo 24/7 "incentiva la trasformazione della produzione di energia elettrica su vasta scala".

Raggiungere traguardi ambiziosi come questi richiede ampia collaborazione. Trasformare i sistemi energetici significa mettere d'accordo politici, aziende di pubblica utilità, ONG, comunità e grandi buyer di energia. Le aziende devono chiedere politiche che accelerino gli investimenti in energia pulita, stoccaggio energetico e reti di distribuzione, investimenti che amplieranno le opzioni per tutti. Le aziende *net positive* propongono soluzioni

anziché attendere (o lamentare) normative che dicano loro cosa fare. Esigono risposte globali a problemi comuni, a beneficio loro come di tutti gli altri. Grazie al loro lavoro il sistema è più sano e più forte.

### IL PURPOSE NET POSITIVE

Tutto questo può sembrare un lavoro difficile, e lo è. Una cosa lo rende più facile: il purpose, lo scopo. Quando sai perché il tuo business esiste e quando questo purpose riflette i tuoi valori, allora diventare *net positive* è naturale, addirittura inevitabile.

La prima mission di Unilever, negli anni '90 dell'Ottocento, era "portare il pulito ovunque e alleggerire il lavoro delle donne". Lanciato 120 anni dopo, il suo *Sustainable Living Plan* promette di "portare ovunque una vita sostenibile", un purpose più ampio ma solidamente radicato nell'originaria vision di essere d'aiuto alle persone. Non tutte le aziende possono tracciare una linea chiara tra la loro fondazione e il presente, ma tutte hanno un motivo per esistere. Scoprirlo può ispirarle.

Muoversi verso il *net positive* non significa essere perfetti o fare tutto subito. Ci sarà qualche compromesso da accettare sul breve

periodo in vista di obiettivi più grandi.

Un'azienda potrebbe aprire un impianto per espandere il proprio business e fornire impiego, migliorando le opportunità di sostentamento nel territorio. Ma la regione potrebbe avere una limitata disponibilità di energia da fonti rinnovabili, costringendo l'impresa a un momentaneo passo indietro rispetto al suo obiettivo di emissioni zero. Va bene così, purché prosegua (e sarà quasi sempre in collaborazione con altri partner) il lavoro per spostare tutte le dimensioni del business verso risultati positivi (nel caso specifico contribuendo alla progettazione di politiche per promuovere l'energia rinnovabile nell'area).

Il mondo ha di fronte grandi sfide che non possono essere vinte senza mobilitare le grandi risorse umane, economiche e di innovazione in possesso delle imprese.

È necessaria la volontà di cambiare il modo di condurre le imprese stesse e quella di scegliere in maniera proattiva di migliorare il benessere di tutti. Il modello *net positive* permette alle aziende di prosperare grazie al lavoro con cui si rendono utili al mondo. Oggi i business leader hanno davanti una domanda di fondo: il mondo sta meglio perché ci siamo anche noi?

**Paul Polman** è cofondatore e presidente di Imagine, organizzazione e fondazione for benefit che aggrega le aziende attorno ai Global Goal delle Nazioni Unite. È stato CEO di Unilever per 10 anni. Nella sua triplice veste di scrittore, conferenziere e adviser, **Andrew Winston** supporta i business leader nella costruzione di aziende che prosperano perché sono positive per il mondo. Insieme hanno scritto *Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take* (Harvard Business Review Press, 2021), da cui è tratto questo articolo. Traduzione Maria Peroggi/Tralerighe

Direttore responsabile Ivo Ferrario - Coordinamento redazionale Valentina Barozzo - Art, impaginazione Katia Marassi - Stampa The Factory Roma, via Tiburtina 192 - 00156 Roma. Registrazione Tribunale di Milano n. 329 del 22.10.2014 - Si ringrazia Harvard Business Review Italia per aver concesso la pubblicazione (tratto da Harvard Business Review Italia n. ottobre 2021)

Harvard Business Review  
ITALIA



HBR Academy Italia  
Formazione ad Alto Impatto



## Conoscenza a 360°! Le decisioni migliori sono decisioni informate.

Dagli esperti di Harvard Business Review le 20 Innovation Pills indispensabili per tenere aggiornati i vostri manager in modo professionale e approfondito:

1. Guardare oltre la crisi: economia e imprese dopo la pandemia
2. Innovare il business model in contesti in rapida evoluzione. Partnership ed ecosistemi integrati
3. Capire e implementare lo smart working
4. L'impresa "agile"
5. Dalla multicanalità all'omnicanalità: un nuovo approccio al mercato tra fisico e digitale
6. La rivoluzione digitale: come le tecnologie dei prossimi 10 anni cambieranno la vita e il lavoro
7. Un nuovo approccio alla formazione: continuous learning e lifelong learning
8. Intelligenza artificiale e machine learning
9. Capire e usare le blockchain
10. Il marketing nell'era di Internet e dei social media. Neuromarketing e neuroscienze
11. Il futuro della mobilità: evoluzione tecnologica, intermodalità, integrazione
12. Le prospettive delle smart city: connessioni, mobilità, energia
13. Affrontare il climate change: sostenibilità ed economia circolare
14. Aging, ovvero, l'era dei super-adulti
15. Macrotrends/1: le principali tendenze in economia, finanza, imprese, tecnologia nei prossimi 10 anni
16. Macrotrends/2: le principali tendenze in ambiente, energia e risorse nei prossimi 10 anni
17. Sviluppare il pensiero critico: il cuore della nuova leadership
18. Impariamo a negoziare con successo
19. I giganti tecnologici e i nuovi equilibri di mercato
20. I punti di forza del Made in Italy

In formato cartaceo o digitale. E ORA ANCHE IN PODCAST!

- Inserite le Innovation Pills nei vostri programmi di formazione.
- Chiedete una Innovation Pill dimostrativa in ogni formato. Ve la invieremo in tempi rapidi e gratuitamente.

INFORMAZIONI E CONTATTI Alessandra Tibaldi, marketing@hbritalia.it - Tel. 02 36599238

VII EDIZIONE PER L'OSSERVATORIO LIFE GATE

# La Generazione Z pensa sostenibile

**Secondo lo studio, realizzato da Eumetra MR, il 75% degli italiani è coinvolto in prima persona nelle tematiche della transizione ecologica. In evidenza comportamenti e valutazioni sulle scelte in fatto di prodotti, aziende, moda, alimentazione e mobilità**

**C**resce il coinvolgimento degli italiani rispetto al tema della sostenibilità. Lo confermano i dati raccolti dal "Settimo Osservatorio nazionale sullo stile di vita sostenibile". Le evidenze dell'indagine, condotta annualmente da LifeGate in collaborazione con l'Istituto Eumetra MR, sono state presentate al Teatro No'hma lo scorso settembre. L'interesse degli italiani, rispetto al 2020, segna una crescita del 3% (+32% confrontato alla prima edizione del 2015), arrivando al 75% della cittadinanza (79% Gen Z), pari a 37,5 milioni di persone che considerano l'applicazione della sostenibilità un fattore imprescindibile nella visione del futuro.

Tra questi, coloro che mostrano il maggior interesse sono soprattutto i giovani della Generazione Z, i laureati, i cittadini tra i 18 e i 34 anni, attenti a limitare l'uso della carne e con un animale domestico. A Roma si rileva un calo del coinvolgimento verso le tematiche ambientali dall'81% del 2020 a un 79% nel 2021. Milano raggiunge invece un +5%, dal 69% al 74% attestato quest'anno.

«Stiamo assistendo a una ricostruzione

nel segno dell'innovazione tecnologica, legata ai principi di sostenibilità. I prossimi dieci anni rappresentano una grande sfida, ma anche un'enorme opportunità», commenta Enea Roveda, CEO di LifeGate. «Purtroppo la crisi climatica e le disuguaglianze sociali saranno sempre di più dei fattori dominanti, ma gli investimenti pubblici e privati ci porteranno a un mondo molto diverso da quello che viviamo ora e sicuramente migliore».

Patrocinata da Commissione europea, Connect4Climate, Ministero della Transizione Ecologica, Regione Lombardia, Comune di Milano, Assolombarda e Confcommercio, l'indagine rivela come la popolazione applica i principi sostenibili alla visione del futuro e alle scelte quotidiane. Svoltata annualmente a livello nazionale, a Milano, Roma e Torino, è stata sostenuta da Gruppo Unipol, Koelliker, Michelin Italiana, Ricola e Vaillant Italia, e realizzata nel mese di giugno su un campione di 921 individui rappresentativo della popolazione italiana maggiorenne, con sovraccampionamento di 500 casi sulle città di Roma e Milano, e un segmento specifico appartenente alla Generazione Z, tra i 18 e i 24 anni.



L'evento di presentazione dei dati, inserito nel palinsesto ufficiale di All4Climate-Italy2021, è stato condotto da Renato Mannheim dell'Istituto di ricerca Eumetra MR, Simona Roveda, Direttrice editoriale e comunicazione di LifeGate e Roberto Sposini, giornalista di LifeGate, e ha visto la partecipazione di Enea Roveda, CEO di LifeGate e Livia Pomodoro, Presidente Spazio teatro No'hma e titolare Cattedra Unesco "Food access and law" presso l'Università Statale di Milano.

Sono inoltre intervenuti Massimo Gaudina, Capo rappresentanza Commissione europea e il giornalista Ferruccio de Bortoli.

A cura della redazione di LifeGate

## NUOVE PAROLE

Secondo le evidenze dell'Osservatorio Lifegate, il termine energia rinnovabile è conosciuto dal 72% della popolazione italiana, che per l'87% ritiene giustificati gli investimenti statali nelle fonti di energia green. L'indagine è stata patrocinata da Commissione europea, Connect4Climate, Ministero della Transizione Ecologica, Regione Lombardia, Comune di Milano, Assolombarda e Confcommercio

## I FOCUS DELL'INDAGINE

### COVID CAMBIA I COMPORAMENTI

Gli italiani dichiarano che durante l'emergenza climatica hanno aumentato gli acquisti online (22%; 31% Gen Z) e utilizzato maggiormente le piste ciclabili (15%; 15% Gen Z). Rispetto a prima dell'emergenza il 79% nota più povertà (65% Gen Z), acquista prodotti Made in Italy (75%; 61% Gen Z), mangia più sano (69%; 61% Gen Z) e usa di più la bici (42%; 48% Gen Z). Dopo l'emergenza l'86% ha in programma di modificare il proprio stile di vita preferendo prodotti italiani (71% Gen Z), acquistando prodotti sostenibili (67%; 77% Gen Z), prodotti bio (63%; 55% Gen Z) e l'83% scegliendo mete italiane per le vacanze (65% Gen Z).



### IL PRODOTTO PIACE SE...

Nella scelta di prodotti e servizi da acquistare, il 35% tiene in considerazione le informazioni trasparenti (29% Gen Z), la presenza di certificazioni sostenibili (24%; 26% Gen Z), l'adesione a progetti ambientali (16% - 22% Gen Z) e la compensazione delle emissioni (14%; 19% Gen Z). L'azienda viene giudicata sostenibile per l'uso responsabile delle risorse (50%; 38% Gen Z), l'essere carbon neutral (30%; 41% Gen Z), la pubblicazione del report di sostenibilità (19%; 29% Gen Z) e l'assetto di Società Benefit o BCorp (5%; 8% Gen Z).



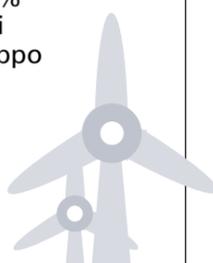
### VERSO LA MOBILITÀ ELETTRICA

Il tema della mobilità sostenibile è compreso dal 49% della popolazione italiana (52% Gen Z) che predilige mezzi di trasporto a minor impatto ambientale (25%; 19% Gen Z) e l'auto elettrica 8% (5% Gen Z). Il 74% del campione chiede il potenziamento di mezzi pubblici e car sharing (66% Gen Z). Il 22% acquisterebbe un'auto elettrica o ibrida anche se costasse di più (27% Gen Z) e il 18% una bici elettrica (22% Gen Z).



### C'È VOGLIA DI RINNOVABILI

Il termine energia rinnovabile è conosciuto dal 72% della popolazione italiana (81% Gen Z), che per l'87% ritiene giustificati gli investimenti pianificati dallo stato per lo sviluppo di fonti di energia rinnovabile (76% Gen Z). Il 20% dichiara di utilizzare energie green (20% Gen Z) e il 28% le acquisterebbe per la propria casa anche se costassero di più (30% Gen Z).



### MODA E DESIGN GREEN

Il 42% degli italiani è informato sulla moda sostenibile (40% Gen Z) e il 40% sul design sostenibile (48% Gen Z), l'81% sa che l'arredamento e l'abbigliamento possono essere sostenibili (81% Gen Z), il 12% utilizza capi di abbigliamento naturali (10% Gen Z), il 23% è disposto a spendere di più per ritrovare queste caratteristiche nell'arredamento (23% Gen Z) e il 25% negli abiti (24% Gen Z).



### ALIMENTAZIONE A TUTTO BIO

Il 50% degli italiani (59% Gen Z) conosce e sa descrivere l'alimentazione sostenibile, scegliendo di limitare la carne (25%) e seguendo una dieta vegetariana/vegana (5%). Il sostegno all'agricoltura biologica arriva al 79% (75% Gen Z) e il consumo di biologico al 14% (11% Gen Z). Il 33% (33% Gen Z) è disposto a spendere di più per l'acquisto di prodotti da agricoltura biologica.



INDUSTRIA SOSTENIBILE / TOO GOOD TO GO

**UNA APP CONTRO GLI SPRECHI ALIMENTARI**

**L'**applicazione Too Good To Go nasce in Danimarca, nel 2015, per fornire a tutti uno strumento semplice e intuitivo per combattere lo spreco alimentare. Una soluzione estremamente scalabile, applicabile a qualsiasi esercizio commerciale che opera nel settore alimentare.

Il primo pasto viene "salvato" a marzo del 2016. Nello stesso anno l'azienda passa sotto la guida di Mette Lykke, attuale CEO di Too Good To Go. Gradualmente il progetto si espande in Europa toccando Norvegia, Belgio, Inghilterra, Svizzera e Francia. Nel 2017 raggiunge un milione di iscritti e un milione di pasti salvati. Nel 2018 sbarca in Olanda, Belgio e Spagna; nel 2019 in Italia, Polonia, Austria, e Portogallo. A inizio del 2020 conta 28 milioni di pasti salvati per un totale di 18 milioni di utenti. Lo stesso anno si espande anche in Svezia e negli Usa a New York e Boston. Nel 2021 continua la crescita sulla costa orientale degli Stati Uniti. A luglio anche il Canada entra nella mappa di TGTG. Oggi è presente in 16 paesi, con più di 40 milioni di utenti e 80 milioni di pasti salvati. Grazie al consolidamento della sua posizione, in Europa ha promosso diverse iniziative oltre i confini dell'applicazione, per realizzare la sua missione di "ispirare e rendere tutti partecipi della lotta contro lo spreco alimentare" e volte a coinvolgere i principali attori e stakeholder del settore, così da avere un im-

patto concreto sul problema dello spreco. In Italia, dal debutto nel 2019, è riuscita ad acquisire più di 4 milioni di utenti e a vendere circa 4 milioni e mezzo di Magic Box grazie a circa 20.000 partner coinvolti tra piccoli commercianti e GDO. Il 2020 e la pandemia Covid-19 non hanno visto solo l'emergere di nuove tendenze all'interno del modello di business, ma anche nuovi gradini della supply chain che hanno approcciato TGTG per cercare di ridurre gli sprechi alimentari. In seguito al primo lockdown, diverse aziende hanno contattato direttamente l'app per cercare di smaltire tramite il suo

modello veloce, flessibile e digitale gli invenduti rimasti a magazzino, in seguito alle problematiche dovute alla pandemia e soprattutto alla chiusura dell'Horeca. Il primo modello approntato, le "Super Magic Box", prevedeva Magic Box mono brand che venivano ritirate presso pick up point che appartenevano alla rete degli esercenti commerciali già presenti su TGTG. Nonostante il successo dell'iniziativa lato responso consumatori, con 8 box su 10 effettivamente vendute tramite app, il modello si è rivelato non scalabile ed è stato così meglio definito e implementato in una seconda fase. TGTG prevede in questo caso

l'acquisto a un prezzo concordato degli invenduti delle aziende, che sono raccolti in un hub dove vengono confezionate box miste di prodotti provenienti da vari brand che, grazie a un partner logistico terzo, vengono poi ridistribuite a pick point in centro città. La user experience dell'utente rimane la stessa del modello standard. In questo modo l'approccio diventa scalabile per grandi quantità e allo stesso tempo si garantisce una box mista, evitando il problema di consegnare all'utente tante referenze dello stesso prodotto, con il rischio di trasferire lo spreco dall'azienda alla cucina di casa.

All'inizio del 2021 il progetto è stato lanciato e implementato, sia per prodotti ambient che fresh, su Milano, con l'idea e l'obiettivo di scalare su tutto il territorio entro fine 2021 - inizio 2022. Grazie alla partnership con Croce Rossa Italiana, gli alimenti invenduti o impossibili da inserire nelle box, vengono donati alle persone in difficoltà.

*A cura della redazione di Too Good to Go*

**Il modello per l'industria**



In Number1, ripensiamo il modo di fare logistica. Per noi, vuole dire salvaguardare l'ambiente adottando soluzioni innovative che tendano alla riduzione degli impatti sul pianeta, ma anche promuovere azioni rivolte a chi lavora in azienda e alle comunità nelle quali operiamo. Perché sostenibilità significa creare una prospettiva di crescita reale e duratura per tutti.

[WWW.NUMBER1.IT](http://WWW.NUMBER1.IT)

Leader italiano della logistica integrata nel settore del Grocery



SOCIETÀ BENEFIT

**UNA LOGISTICA SOSTENIBILE PER UN MONDO MIGLIORE**

LAVORO E INCLUSIONE

# I RIFUGIATI, PREZIOSA RISORSA PER LE IMPRESE

**La collaborazione con le organizzazioni impegnate nell'accoglienza è fondamentale per creare percorsi d'integrazione condivisi e partecipativi**

di Chiara Cardoletti

Nessuno sceglie di diventare rifugiato. Nessuno sceglie di fuggire ed abbandonare tutto, la casa, gli affetti, il proprio lavoro, le proprie abitudini, le cose care. Chi è costretto a farlo, lo fa per salvarsi la vita, messa a rischio da conflitti, persecuzioni, violazioni dei diritti umani. Sono oltre 84 milioni le persone costrette alla fuga nel mondo. Il loro unico desiderio è quello di tornare a casa e di riprendere la propria vita là dove si era interrotta. Non sempre possono farlo, anzi, questo è un lieto fine che spesso non riescono a realizzare.

Allora si cerca di ricominciare in un paese che non è il tuo, dove si deve trovare un posto dove stare, imparare una lingua ed una cultura diversa dalla propria, e cercare lavoro. I rifugiati, prima che la loro vita fosse sconvolta, erano anche dottori, insegnanti, artigiani, operai, agricoltori, imprenditori, giornalisti. In fuga da guerre e persecuzioni, i rifugiati sono costretti a lasciarsi tutto alle spalle. Tutto, tranne il loro talento e le loro competenze. Dare loro la possibilità di lavoro

rare e mettere a frutto la loro professionalità giova a tutti. Tramite il lavoro e un'adeguata formazione professionale, che permetta loro di rispondere ai bisogni e alle possibilità che offre il mercato, i rifugiati recuperano dignità ed autostima, hanno la possibilità di rendersi indipendenti e di contribuire all'economia dei paesi ospitanti.

I rifugiati hanno alle spalle esperienze drammatiche nel paese di origine ed in molti dei paesi che hanno attraversato durante il loro viaggio pieno di insidie, abusi e soprusi. Queste sofferenze spesso si traducono in un forte sentimento di resilienza, in una determinazione unica che per il datore di lavoro può diventare molto preziosa. L'inclusione lavorativa dei rifugiati fa bene alle aziende, che ne traggono vantaggio in termini di professionalità, partecipazione e arricchimento culturale e che ne guadagnano in produttività ed innovazione nel lungo termine.

I datori di lavoro possono offrire opportunità ai rifugiati proponendo loro tirocini, apprendistati, formazione sul lavoro o un impiego vero e proprio. Le esperienze di in-

clusione che i rappresentanti delle aziende ed i beneficiari di protezione internazionale, che ne hanno usufruito o ne stanno usufruendo, ci hanno raccontato sono positive, per entrambe le parti e per i territori dove queste realtà sono insediate.

Il settore privato assume oggi un ruolo cruciale nell'integrazione dei rifugiati nella nostra società. In particolare, le aziende aderenti al *Global Compact* sui rifugiati possono essere attori strategici nella gestione della crisi umanitaria dei rifugiati, e negli aspetti di sviluppo e pace ad essa legati. La collaborazione delle imprese con i diversi attori istituzionali e non che si occupano dell'accoglienza dei beneficiari di protezione internazionale è sempre più necessaria al fine di rendere possibili percorsi di integrazione condivisi e partecipativi. Le attività per l'inclusione dei rifugiati possono inoltre rappresentare un nuovo orizzonte dell'attività sociale delle aziende.

Crediamo molto nel contributo che il settore privato può dare per aiutarci a perseguire l'obiettivo di un modello di società inclusiva, che si adoperi per prevenire e combattere xenofobia e razzismo nei confronti di chi è stato costretto ad abbandonare il proprio paese a causa di guerre, conflitti e persecuzioni.

Riconoscendo questo potenziale, nel 2016 l'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i rifugiati (UNHCR) ha lanciato in Italia il progetto "Welcome - Working for refugee integration", con il quale sostiene l'integrazione di rifugiati e rifugiate nel mercato del lavoro, promuovendo il più ampio coinvolgimento del settore privato in collaborazione con le istituzioni e con le organizzazioni della società civile.

(segue a pagina 15)



## "WELCOME"

**IL PROGETTO UNHCR PER PROMUOVERE L'INSERIMENTO LAVORATIVO DEI RIFUGIATI, PREVEDE:**

- Il conferimento del logo "Welcome - Working for refugee integration" alle aziende che si sono distinte per aver favorito l'occupazione dei rifugiati.

Alle altre realtà che hanno supportato aziende e rifugiati nei percorsi di inclusione è invece attribuito il logo "We Welcome".

- La disseminazione di materiali e strumenti per le aziende che hanno assunto o vogliono assumere rifugiati.

- La formazione mirata per le imprese sui temi della protezione internazionale e della diversità in azienda.

- Lo scambio di informazioni e buone prassi sull'inserimento dei rifugiati nel mercato del lavoro. Il progetto è realizzato in collaborazione con il Ministero del Lavoro, Confindustria e Global Compact Network Italia. Per informazioni visita il sito [www.welcome.unhcr.it](http://www.welcome.unhcr.it) o scrivi a: [info.welcome@unhcr.org](mailto:info.welcome@unhcr.org).

LINEE GUIDA PER LE AZIENDE

# DA GS1 ITALY IL MANUALE PER MISURARE L'IMPATTO CLIMATICO

**Disponibile sul sito [gs1it.org](http://gs1it.org), contiene una metodologia per impostare la raccolta dati e calcolare la carbon footprint. Propone inoltre case history, con esperienze dirette di realtà alimentari e non food**

Gs1 Italy prosegue il suo percorso di affiancamento e aiuto alle imprese sulla strada di una maggiore sostenibilità ambientale. Dalla collaborazione con GreenRouter è nato infatti *Misurare l'impatto climatico aziendale: come ottenere dati strutturati e affidabili*, un manuale che consente di individuare correttamente i dati per calcolare la "Corporate carbon footprint", un parametro indispensabile per la qualificazione di prodotti e servizi, per il reporting e per la comunicazione.

«Il progetto nasce per rispondere alle esigenze delle aziende di capire quali dati monitorare, dove reperirli e quale processo adottare per utilizzarli nella misurazione dell'impatto climatico aziendale» commenta Valeria Franchella, ECR project manager di Gs1 Italy. «Con questo strumento abbiamo inoltre voluto condividere le best practice di alcune delle aziende del gruppo di lavoro avviato in ambito ECR Italia, con l'obiettivo di creare le condizioni per coinvolgere altri attori del sistema del largo consumo (produttori, distributori, operatori logistici) nel percorso verso il miglioramento della sostenibilità dell'intera supply chain».

Con la pubblicazione del manuale, disponibile gratuitamente per tutti gli operatori della filiera, Gs1 Italy fornisce un supporto concreto affinché le aziende possano ottenere dati strutturati, affidabili e utili per:

- Prendere decisioni aziendali in maniera consapevole.
- Definire obiettivi e identificare azioni di miglioramento.
- Comunicare e rendicontare l'im-

pegno dell'azienda per la sostenibilità.

Il documento, che ha un taglio volutamente operativo, illustra i principali standard internazionali e propone una metodologia a cui l'azienda può fare riferimento per impostare e migliorare progressivamente il processo di raccolta dei dati e di misurazione dell'impatto climatico aziendale. In relazione alle finalità del calcolo e alla maturità delle aziende nella gestione del dato, il manuale propone due appro-



**VALORE**  
Il calcolo della corporate carbon footprint è indispensabile per la qualificazione di prodotti e servizi, per il reporting e la comunicazione. Nella foto: l'immagine di copertina del manuale Gs1 Italy

ci distinti per il calcolo delle emissioni di CO<sub>2</sub> - semplificato e avanzato -, e presenta le attività di verifica, completamento e standardizzazione dei dati.

A completamento della parte teorica, sono descritte le case history di diverse aziende - Barilla, Conad, Coop, Dhl, Lavazza e Stef, che, con Bauli, Campari, Carlsberg, Crai, Eridania, Fater, Ferrero, L'Oréal, Mondeléz, Nestlé Waters e Unilever fanno parte del gruppo di lavoro che opera in ambito ECR Italia - e ne illustra le esperienze nella strutturazione del processo di raccolta dati e di calcolo dell'impatto climatico.

La pubblicazione arricchisce l'insieme degli strumenti che Gs1 Italy mette a disposizione delle aziende per accompagnarle nel miglioramento continuo delle performance ambientali. Un percorso composto da:

- "Ecologicost2", il tool che simula l'impatto climatico della logistica e aiuta le aziende a comprenderlo e a identificare azioni per migliorarlo.

Prendere decisioni aziendali in maniera consapevole.

- Le best practice di "Ecologicost2", che offrono esempi concreti di come le aziende ECR Italia hanno utilizzato lo strumento per ridurre le emissioni.

- Schede tecniche delle principali soluzioni e tecnologie che possono ridurre le emissioni della supply chain.

- Sessioni formative dell'"Academy di Gs1 Italy" per accrescere il know-how delle aziende nel percorso di miglioramento della propria sostenibilità.

*Misurare l'impatto climatico aziendale: come ottenere dati strutturati e affidabili* è disponibile gratuitamente sul sito [www.gs1it.org](http://www.gs1it.org).

A cura della redazione di Gs1 Italy

IL 2021 HA CATALIZZATO IL CAMBIAMENTO

# LA LOGISTICA ITALIANA ENTRA IN UNA NUOVA FASE ALL'INSEGNA DI 4.0, SOSTENIBILITÀ ED E-COMMERCE

**Nonostante il contesto difficile, con aumenti di costo rilevanti dei fattori produttivi, il settore investe per rinnovare i processi di filiera: dal magazzino al trasporto, dal packaging allo sviluppo di nuove competenze**

di **Renzo Sartori**

La logistica non si ferma. E rilancia, offrendo servizi avanzati, e puntando con decisione verso un modello più sostenibile e in formato 4.0. Perché sostenibilità e innovazione sono il binomio vincente.

Dopo il calo di fatturato del 2020 (-5,8% rispetto al -8,9% dell'economia nel suo complesso) e nonostante il forte impatto dei costi dei fattori produttivi, il 2021 si può considerare l'anno che ha dato il via alla transizione verso una logistica più sostenibile, da un punto di vista economico, sociale e ambientale. I numeri lo confermano. Il mercato della contract logistics, la logistica conto terzi, ha infatti ripreso a marciare, visto che il fatturato nello scorso anno ha toccato gli 86 miliardi (+3,5%), a un soffio dai livelli pre-Covid (87 miliardi nel 2019), come confermato anche dalle analisi dell'Osservatorio del Politecnico di Milano. Una ripresa trainata dai servizi logistici avanzati, che nell'anno del Covid sono arrivati a pesare oltre il 10%

del fatturato per metà dei fornitori logistici, e dal boom dell'e-commerce, passato da segmento di nicchia a un'incidenza pari al 20% del fatturato per il 60% dei fornitori.

Tutto questo a fronte di un 2021 difficile, sferzato da una persistente e complicata carenza di materie prime e da una lunga e pesante catena di aumenti dei costi dei fattori produttivi: dall'energia (+24%) ai carburanti (+13%), dai canoni di locazione (+2%) al nuovo contratto nazionale di logistica, trasporto merci e spedizione, che ha definito gli aumenti salariali per i prossimi tre anni (+5% della retribuzione attuale al netto degli scatti di anzianità e dell'assistenza sanitaria). Tutti rincari che, se non ben gestiti, potrebbero ridurre i già risicati margini degli operatori del settore, in un momento in cui sono invece necessari investimenti importanti.

Partendo da questo assunto, la logistica, come sistema e come filiera, non si è lasciata schiacciare da una congiuntura così sfavorevole. Consapevole di rappresentare un settore trainante e uno snodo delicato dell'intera economia, ha cercato di superare il momen-

to di doppia emergenza legata alla pandemia e alla successiva crisi socio-economica, lavorando su tre leve.

In primo luogo, avviando la sua trasformazione sostenibile. Si contano infatti interventi da parte sia dei committenti sia dei fornitori logistici in 53 ambiti del processo di filiera, che spaziano dalla progettazione dei network logistici al magazzino e ai trasporti, dal packaging allo sviluppo di nuove competenze e nuovi stadi di collaborazione. I committenti si stanno concentrando sul packaging (sperimentando nuovi materiali per gli imballi secondari o rivedendo la pallettizzazione dei prodotti) e sul network design, con grande attenzione al trasporto intermodale strada-ferrovia. I fornitori introducono tecnologie innovative per ridurre l'impatto ambientale delle attività di trasporto e magazzino.

La transizione sostenibile ha però bisogno di essere consolidata. Sarà quindi necessario fare buon uso dei fondi del PNRR, che ha stanziato 62 miliardi per mobilità infrastrutture e logistica, e sfruttare meglio le

potenzialità offerte dalla logistica 4.0.

E proprio dalla logistica 4.0 - la seconda leva della trasformazione per il rilancio - arrivano ulteriori segnali confortanti. Sono già 275 i progetti che gli operatori logistici hanno già portato a termine o stanno sviluppando, pari a una media di 4,5 progetti 4.0 per ogni impresa. Di questi, il 35% è stato sviluppato in ambito trasporto, con un focus sull'integrazione dei diversi attori della filiera; il restante 65% riguarda invece il magazzino e si concentra in particolare sull'automazione di processo.

Infine, terzo fattore propulsivo, la spinta dell'e-commerce. Durante la pandemia è diventato una voce di fatturato sempre più consistente per gli operatori logistici, ma oggi la gestione dei servizi legata al canale internet è diventata più complessa, aprendo ai fornitori la possibilità di svolgere un ruolo di "integratori" dei flussi fisici e informativi, un livello di integrazione che sta già aumentando.

Il 2021 può essere considerato un anno di svolta, foriero di un cambio di passo importante per il futuro del settore e del Paese. Ecco perché, si può tranquillamente affermare che anche per la logistica nulla sarà più come prima della pandemia. Sarà diverso, all'insegna di una maggiore efficienza, innovazione e sostenibilità.

L'autore è Vice Presidente di Assologistica

**Interno 1**  
L'innovazione al primo piano

Scopri il concept center di GS1 Italy

Individua le tue necessità con percorsi personalizzati

Trova ispirazione nell'innovazione

Sperimenta soluzioni concrete di business

Costruisci relazioni in un ambiente dinamico

**GS1** Italy

**Interno 1**  
Via Paleocapa, 7 20121 Milano  
T +39 02 7772121 | E interno1@gs1.it.org

Seguici su  
@gs1Italy #interno1



GIOVANNINI  
DALLA COPERTINA

## FORTI INVESTIMENTI PER POTENZIARE L'INTERMODALITÀ

Un paradigma complesso, di cui oggi si sente parlare spesso, che pretende un cambiamento culturale profondo, l'adozione di una visione integrata e scelte politiche che guardino simultaneamente e in modo interconnesso agli aspetti economici, sociali e ambientali.

Questa è la visione che perseguiamo con convinzione e che ha portato anche al cambio del nome del ministero. Questa è anche la visione che abbiamo adottato per il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), che ha tra gli obiettivi principali la giusta transizione ecologica, il miglioramento del benessere dei cittadini e della competitività delle imprese nel rispetto dell'ambiente, coerentemente con il principio del *do no significant harm* imposto dall'Unione europea per i diversi progetti del PNRR. Ed è in quest'ottica che il PNRR guarda al futuro: non a caso, dei 62 miliardi assegnati al ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili (MIMS), il 76% è destinato alla riduzione delle emissioni inquinanti e alla lotta alla crisi climatica. Il 56% delle risorse

assegnate va alle regioni meridionali per la riduzione del divario infrastrutturale di mobilità e logistica, mirando a ridurre le disuguaglianze territoriali e sociali (l'indice Gini delle disuguaglianze di accesso alla rete ferroviaria si riduce del 38%).

So bene che nel nostro Paese parlare di sostenibilità delle infrastrutture e della mobilità sembra quasi una contraddizione in termini. Ma il nuovo nome del ministero mette nero su bianco la sfida trasformativa che abbiamo davanti, peraltro in linea con le indicazioni del G20 e dell'OCSE, che ovviamente va declinata nelle azioni che il MIMS sta disegnando e realizzando, anche al di là del PNRR. Va in questa direzione la cosiddetta "cura del ferro", cioè il passaggio dai trasporti dalla strada al treno, che prevede forti investimenti sull'alta velocità e alta capacità ferroviaria, sul potenziamento delle reti regionali, sui collegamenti delle aree interne con le reti stradali e ferroviarie, su interventi tra gli snodi passeggeri e merci. Il PNRR contiene novità importanti, destinate ad incidere positivamente sul settore del trasporto e della logistica, come le connessioni con le reti ferroviarie di 11 porti e 11 ae-

roporti e 9 centri intermodali. Ed è proprio l'intermodalità il cuore della strategia.

Accanto al PNRR ci sono altre risorse europee e nazionali che garantiranno la realizzazione dei progetti anche oltre la scadenza del 2026 prevista dal Next Generation EU. Si tratta di una grande occasione per migliorare il sistema della logistica che necessita di reti efficienti e sicure per garantire lo spostamento delle merci per gli approvvigionamenti. Tanto che per la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica dei sistemi logistici il PNRR prevede investimenti per 250 milioni di euro. Ma per attuare il progetto complessivo che guarda al miglioramento delle infrastrutture necessarie per la circolazione delle persone e dei beni abbiamo bisogno di adottare una prospettiva di medio-lungo termine, nella quale si inquadra anche la nostra battaglia affinché nella rete europea "Ten-T" venga inserita, oltre a quella Tirrenica, anche la linea ferroviaria Adriatica, per la quale sono previsti dalla Legge di bilancio forti investimenti.

Le infrastrutture rappresentano un elemento necessario, ma non sufficiente, per il rilancio dell'economia, ma è evidente che alle imprese spetta il compito di cogliere le nuove opportunità e di crescere in senso dimensionale, innovativo e competitivo, nell'ottica dell'internazionalizzazione. Per

questo è stato previsto un investimento di 4 miliardi sulla riqualificazione dei porti e sul potenziamento delle Zone economiche speciali (ZES), con un investimento di 600 milioni finalizzato a rafforzarne le potenzialità. Una volta che le merci escono dall'area portuale, infatti, possono essere trasformate nei retroporti creando degli ecosistemi locali innovativi e generatori di occupazione, soprattutto nel Mezzogiorno, prima di essere trasportate altrove.

Come si vede, l'opportunità che abbiamo come Sistema Italia è quella di realizzare una trasformazione profonda e sistemica della nostra economia, nella prospettiva della "doppia transizione", ecologica e digitale. Ma abbiamo bisogno di campioni industriali che guardino oltre il breve periodo, innovino e generino reddito e buona occupazione. Ciò richiede, anche da parte delle imprese, un forte investimento in formazione per creare figure professionali che siano in grado di gestire il salto di qualità nella logistica. Lo Stato sta facendo la sua parte e conta sul settore privato per potenziare gli effetti della ripresa in atto e realizzare quella "doppia transizione" sta già portando vantaggi a quelle imprese che si trovano sulla frontiera.

L'autore è ministro delle Infrastrutture e Mobilità Sostenibili

BERTOIA / DA PAGINA 5

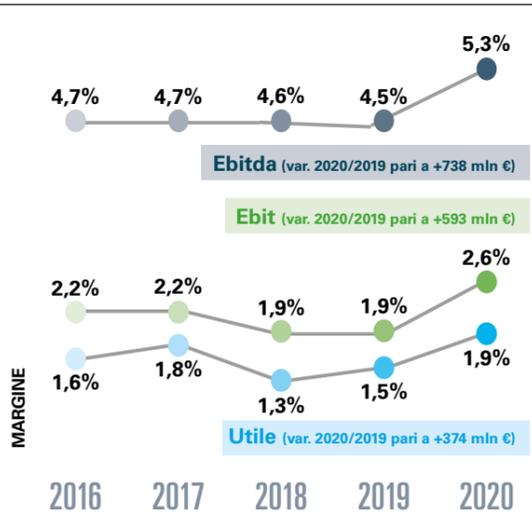
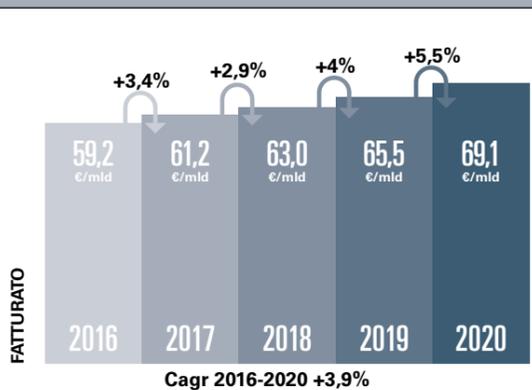
## NEL 2020 CRESCONO FATTURATO, MARGINE E UTILE DELLA GDO

Il panorama della distribuzione moderna in Italia si è dimostrato complessivamente solido e resiliente ed è ragionevole pensare che le aziende più performanti continueranno a crescere tramite investimenti - soprattutto sui canali online e sulla prossimità - e ad acquisire quote di mercato anche tramite aggregazioni delle reti di

vendita dei player meno performanti, contribuendo potenzialmente a un generale proseguimento nella concentrazione del mercato. Dall'analisi delle comunicazioni finanziarie si evince che le aziende della distribuzione moderna ritengono che le modalità di vita e lavorative, soggette ad un forte mutamento nel corso del 2020 a causa delle restrizioni, non torneranno alla situazione precedente in tempi brevi e talune permarranno anche in futuro. Questa modifica strutturale contribuirà a rendere quella parte di consumi casalinghi sostitutiva di quelli fuori casa permanente soprattutto nelle grandi città. Le aziende della distribuzione moderna ne stanno tenendo conto sia negli investimenti fatti nel 2020 in nuove aperture, soprattutto verso punti vendita di prossimità, sia negli investimenti che si aspettano di fare in futuro tenendo ben presenti le sfide più immediate: logistica e sostenibilità. La maggior parte delle aziende dichiara di voler espandere la propria rete di vendita, sia in modo organico sia tramite acquisizioni, guardando con lungimiranza verso nuovi orizzonti. Gli step per la crescita del futuro passano da qui.

L'autore è Partner di Deloitte Italia

### L'evoluzione di fatturato e margine commerciale nelle aziende distributive 2016-2020



Fonte Deloitte. Studio su un campione di bilanci di imprese della distribuzione moderna per un fatturato di circa 69 miliardi di euro, basato sull'analisi delle performance economico-finanziarie e patrimoniali per il periodo 2016-2020 e sulle prospettive dichiarate per il futuro desumibili dai bilanci. Il campione analizzato, relativo ad aziende operanti nella distribuzione moderna, ha generato nel 2020 una crescita di fatturato pari al 5,5% con un Cagr 2016-2020 pari al 3,9%

LANZA / DA PAGINA 6

## ITALIA: UN RIPRESA INCERTA, ANCORA DA CONSOLIDARE

Alcuni legati strettamente al contesto internazionale, quali strozzature e ritardi nelle forniture che potrebbero protrarsi oltre le attese, pressioni inflazionistiche ed eventuali modifiche nel percorso di rientro graduale dalle politiche monetarie espansive delle banche centrali. Altri ascrivibili al contesto nazionale, ad iniziare da un percorso di miglioramento del mercato del lavoro più lento delle attese, in presenza di un forte mismatch qualitativo tra domanda e offerta di lavoro e con una quota crescente ed elevata di famiglie in significative difficoltà economiche. Inoltre, la messa a terra degli investimenti del PNRR potrebbe risultare più lenta delle attese. Va, tuttavia, sottolineato come l'accelerazione dei trend di innovazione innescati dalla pandemia sia un'occasione formidabile che il Paese non può permettersi di perdere per incamminarsi su un sentiero di crescita finalmente in linea con i partner europei.

L'autrice è Senior Partner di Prometeia

CARDOLETTI / DA PAGINA 9

## I RIFUGIATI, PREZIOSA RISORSA PER LE IMPRESE

Il progetto consiste nel conferimento di un logo speciale che certifica la qualità del percorso di inserimento lavorativo dei rifugiati. Il logo viene assegnato annualmente alle imprese che, in base alle proprie possibilità, si saranno distinte per aver effettuato nuove assunzioni di beneficiari di protezione internazionale o comunque avranno favorito il loro concreto inserimento lavorativo e sociale, ed imprese che avranno incoraggiato la nascita di attività di autoimpiego.

Nelle prime tre edizioni abbiamo premiato oltre 240 fra piccole, medie e grandi aziende che hanno favorito l'inserimento lavorativo di oltre 4.500 rifugiati.

Con questo progetto l'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i rifugiati vuole essere al fianco delle aziende che sostengono l'inclusione lavorativa dei rifugiati promuovendo il valore della diversità.

L'autrice è Rappresentante UNHCR per l'Italia, la Santa Sede e San Marino

# La sostenibilità è un vento che non si ferma.



Impianto eolico Edison di San Giorgio La Molara (BN)

Dal 1898 produciamo energia elettrica da fonti rinnovabili.

Oggi siamo impegnati nella transizione energetica del Paese e guardiamo a un futuro sempre più sostenibile, con l'obiettivo di produrre entro il 2030 il 40% della nostra energia da fonti rinnovabili.