



Link IBC



N.2 / Anno XI / Luglio 2024

Idee e informazioni dall'Associazione Industrie Beni di Consumo

www.ibconline.it

Editoriale

FAVORIRE GLI INVESTIMENTI

La competitività passa dalle pmi

di Ivo Ferrario

Nel mese di maggio i tecnici del Fondo monetario internazionale hanno trascorso diversi giorni a Roma, raccogliendo informazioni e confrontandosi con i funzionari ministeriali sugli effetti delle politiche adottate dal nostro Paese. Le evidenze raccolte costituiranno una base per le valutazioni da parte del Fmi sul quadro economico degli stati aderenti.

I componenti della missione, nelle loro considerazioni conclusive, hanno espresso un giudizio critico netto, nel merito, sul Superbonus e sugli oltre duecento miliardi di euro spesi in crediti d'imposta per le ristrutturazioni immobiliari. Registrando, tra l'altro, che lo stimolo alla crescita è stato piuttosto limitato in proporzione alla taglia delle risorse impiegate. E ha determinato molteplici distorsioni: per esempio penalizzando la possibilità di destinare fondi pubblici ad altri investimenti o facendo lievitare al rialzo i prezzi di materie prime e ristrutturazioni.

Il conto, è noto, lo pagheranno tutti i cittadini negli anni a venire. La coperta delle risorse pubbliche disponibili diventa più corta ogni volta che sono varati interventi di politica economica avventati e dannosi di questo tipo. Soprattutto in una nazione drammaticamente alle prese con una sanità zoppicante, buchi nella dotazione infrastrutturale, emergenze idrogeologiche, welfare da ridisegnare e con una famiglia su dieci alle prese con la povertà.

È chiara l'esigenza di una razionalizzazione dei fondi e di una focalizzazione su interventi e su settori dell'economia che realmente possono contribuire alla creazione di ricchezza e alla competitività del Paese. Il tessuto delle piccole e medie imprese è uno di questi. Secondo il McKinsey Global Institute le nostre pmi contribuiscono per il 63% al valore aggiunto e per il 76% all'occupazione, contro il 54% e 66% che si registra nelle economie avanzate. Potrebbero avere un ruolo ancora più rilevante? Sì, se generassero maggiore produttività: attualmente è pari al 55% di quella delle grandi imprese, contro la media del 60% delle nazioni più competitive. E anche la dimensione eccessivamente contenuta delle aziende rappresenta un elemento penalizzante.

Tra i fattori "endogeni" che potrebbero incidere positivamente su produttività e competitività troviamo gli interventi per l'efficiamento delle aziende (e delle filiere in cui operano) attraverso l'adozione di soluzioni tecnologiche innovative (digitalizzazione), strettamente legati agli interventi per la sostenibilità dello sviluppo e all'attrazione dei talenti, portatori di nuove fondamentali competenze.

Per concretizzare una trasformazione di questa portata servono iniezioni di capitali che vanno oltre la capacità di autofinanziamento. Per questo lo Stato sta lavorando alla creazione di un fondo d'investimento pubblico-privato: dovrebbe chiamarsi *Fondo nazionale per la capitalizzazione delle pmi*, con due miliardi di euro di dotazione iniziale.

segue a pagina 5

Parla
il presidente
di GS1 Italy

Francesco
Del Porto

«SINERGIE
ED EFFICIENZA
SONO LE PRIORITÀ
PER LA FILIERA»

a pagina 4



LOGISTICA

Best practice per
ottimizzare le finestre
di ricevimento

GS1 ITALY

a pagina 10



ASSEMBLEA IBC

Ferretti: «Servono
politiche per
la competitività»

VITTORIA BELFIORE

a pagina 2

IBC RIUNISCE A MILANO LA COMUNITÀ INDUSTRIALE DEI BENI DI CONSUMO

Ferretti: «Bene il tavolo di filiera al Mimit. Ora servono politiche per la competitività»

In un quadro congiunturale complesso difesa della qualità, attenzione ai costi, tutela della marginalità e mantenimento dei livelli occupazionali sono fondamentali per la tenuta del tessuto produttivo. La politica restrittiva Bce penalizza gli investimenti

a cura di
Vittoria Belfiore

Da una parte la volatilità dei costi dovuta all'incertezza del quadro geopolitico-economico e la debolezza del potere d'acquisto delle famiglie. Dall'altra la difesa dei margini e l'esigenza di continuare a investire nella digitalizzazione e nello sviluppo sostenibile. È uno scenario non facile quello in cui operano le oltre 35mila industrie aderenti ad Ibc, l'Associazione industrie beni di consumo che lo scorso 11 aprile ha richiamato a Milano imprenditori e manager provenienti da tutta Italia in occasione dell'incontro *Il contesto di riferimento e le prospettive per il largo consumo*.

«In un quadro congiunturale complesso difesa della qualità, attenzione ai costi, tutela della marginalità e mantenimento dei livelli occupazionali sono fondamentali per la tenuta del tessuto produttivo», ha rilevato il presidente Flavio Ferretti. «La politica restrittiva della Banca centrale europea penalizza i piani d'investimento delle nostre aziende. La discesa rapida dei tassi non è rinviabile e deve essere accompagnata da politiche industriali che favoriscano la crescita della produttività, lo sviluppo dimensionale delle aziende, gli investimenti nel digital e per la sostenibilità. In parallelo va sostenuta la domanda: per questo siamo nettamente contrari a plastic e sugar tax e a nuove forme di tassazione dei consumi. Abbiamo apprezzato la convocazione da parte del ministero delle Imprese e del made in Italy del tavolo di filiera creato lo scorso autunno; tuttavia, è indispensabile



IDEE A CONFRONTO Un momento della tavola rotonda all'assemblea di Ibc. Da sinistra: Renzo Sartori (vicepresidente Assologistica), Flavio Ferretti (presidente Ibc), Mauro Lusetti (presidente Adm) e Simone Spetia, giornalista di Radio24 e moderatore dei lavori svoltisi a Milano l'11 aprile 2024

entrare rapidamente nel merito dei problemi, analizzando le dinamiche e individuando le soluzioni migliori per sostenere e rafforzare la competitività delle nostre imprese a beneficio della crescita e della creazione di benessere nel Paese».

Nel corso dei lavori Ferretti ha delineato alcune linee di intervento per migliorare l'efficienza e l'efficacia della movimentazione delle merci in Italia. «Interventi mirati che po-

trebbero contribuire alla riduzione dei costi a beneficio dell'intera filiera», ha sottolineato Ferretti. Le azioni, individuate sulla base di una gap analysis svolta dal Politecnico di Milano e condivise con Assologistica, sono ripartite in tre ampi capitoli d'intervento:

Il primo sono le normative. In quest'area rientrano: la semplificazione urgente degli iter autorizzativi per la realizzazione di nuove infrastrutture logistiche, l'armonizzazione delle

normative locali e la semplificazione dei processi doganali. I contratti di lavoro dovrebbero evolvere per favorire la flessibilità, le assunzioni e garantire il pieno rispetto delle regole a tutela dei lavoratori. Il secondo è la digitalizzazione: il suo sviluppo avrebbe effetti positivi sulla trasparenza della filiera, sulla concorrenza, sul dialogo telematico tra imprese e sullo svolgimento dei controlli delle autorità competenti. La dematerializzazione dei docu-

Geopolitica

Non siamo alla fine della globalizzazione



MARTA DASSÙ
Aspen Institute

«Penso che "Età dell'incertezza" sia il trade mark di quest'epoca. Però non stiamo assistendo alla fine della globalizzazione. Parlerei di suo rallentamento in gran parte dovuto alla competizione del secolo che si gioca sul terreno del dominio tecnologico

tra Stati Uniti e Cina, al di sotto della quale ci sono potenze intermedie, i Brics, per esempio, che stanno giocando le loro carte su più tavoli. In questo quadro l'Europa non può permettersi di oscillare: è il continente mercantile per eccellenza: importa energia, materie prime ed esporta le sue produzioni. La crisi Ucraina ha evidenziato la sua dipendenza (...). Esiste un contagio tra geopolitica ed economia che non si verificava dal 1989. Siamo vissuti nell'illusione che la globalizzazione dei mercati determinasse in qualche modo la pacificazione, ma oggi assistiamo al ritorno degli stati in nome della sicurezza nazionale. Gli stati nazionali però sono più deboli di un'Europa unita. In questo scenario l'Italia rischia di essere penalizzata soprattutto per effetto del suo alto debito».

Economia

Il rapporto debito/pil va rimesso in traiettoria

VERONICA DE ROMANIS
Università Luiss

«In tutte le grandi aree del pianeta l'economia rallenta. L'Europa rappresenta però un contesto eterogeneo: la Germania è in recessione, l'Italia non è il fanalino di coda, le economie che sono state salvate negli anni scorsi sono quelle che crescono di più (...). In Grecia e Spagna il debito scende velocemente. Francia e Italia sono più in difficoltà. Il nostro debito è in crescita e il suo rapporto con il pil va rimesso nella giusta



traiettoria. Ciò è possibile se consideriamo che il Portogallo in cinque anni è riuscito a ridurre il rapporto debito/pil di 30 punti percentuali (...). Cosa possiamo fare per riportare il debito su un percorso decrescente? Guardiamo alle spese e vediamo dove è possibile tagliare, ma bisogna anche crescere. Quello che fa cambiare un paese sono le riforme e non le risorse a disposizione, che per altro noi non riusciamo a spendere, pregiudicando così la nostra credibilità in Europa. Accelerare sul Pnrr è indispensabile».

Distribuzione

Verso una nuova fase di concentrazione



MAURO LUSETTI
Adm

«Dobbiamo tutti recuperare efficienza e redditività, ma non per aumentare i listini o i prezzi di vendita. Questa mattina abbiamo visto che ci sono ambiti per metterci attorno a un tavolo e trovare soluzioni. La logistica è uno dei tanti,

insieme alla digitalizzazione o allo scambio di informazioni (...). Dal mio punto di vista nei prossimi anni si assisterà a una nuova fase di concentrazione nel mondo della moderna distribuzione, ma credo anche delle imprese in generale. Abbiamo tutti bisogno di una politica che asseconi la crescita dimensionale. Tra le altre questioni rilevanti per i decision maker ci sono gli effetti dell'intelligenza artificiale generativa sulle aziende, sui paradigmi organizzativi e di relazione con le altre realtà delle filiere. E il preoccupante calo della domanda, di fronte al quale dobbiamo porci l'obiettivo di mettere più soldi nelle tasche degli italiani, perché i consumi sono un elemento strategico per lo sviluppo del Paese».

menti è considerata un fattore decisivo per la riduzione dei costi. Oggi il 30% delle aziende è concentrato sulla digitalizzazione dei processi e delle documentazioni, manca ancora, tuttavia, un commitment pubblico che acceleri il cambiamento. Per esempio, promuovendo l'automazione dei centri distributivi. Il terzo è la filiera. Ibc sta intensificando la sua azione sugli associati per favorire l'adozione su vasta scala delle soluzioni e dei progetti messi a punto congiuntamente dalle imprese industriali e distributive nell'ambito di GS1 Italy ed ECR Italia. Negli ultimi dieci anni l'impegno delle imprese del largo consumo nell'ottimizzare e migliorare la logistica ha prodotto: miglioramenti per un valore di circa 160 milioni di euro; 450.000 viaggi evitati ogni anno grazie all'incremento delle unità di carico intere, della saturazione dei mezzi e della percentuale di bilici usati; una riduzione di 97.000 tonnellate di CO₂ l'anno. Tra gli obiettivi prioritari GS1 Italy ha identificato l'ottimizzazione delle consegne attraverso attività che vanno dall'adozione di un servizio di Digital proof of delivery e della consegna certificata, all'allargamento delle finestre di carico e scarico, alla revisione dei sistemi di prenotazione.

«Abbiamo condiviso le nostre proposte con le associazioni della filiera del largo consumo», ha rimarcato Ferretti, «con l'obiettivo di definire una posizione comune da trasferire ai dicasteri competenti per avviare una fase concreta di cambiamento». Nel corso dell'incontro Marta Dassù, senior advisor for European affairs di The Aspen Institute e Veronica De Romanis, docente di European economics all'Università Luiss hanno proposto approfondimenti sul quadro geopolitico ed economico. La dinamica della domanda interna è stata focalizzata da Angelo Massaro, amministratore delegato di Circana. Damiano Frosi, direttore dell'Osservatorio contract logistics del Politecnico di Milano, si è soffermato sui trend e sui fronti di intervento per il rafforzamento del settore logistico. La parte finale dei lavori è stata dedicata a un dibattito con la partecipazione del presidente Ferretti, di Mauro Lusetti Presidente di Adm - Associazione distribuzione moderna e di Renzo Sartori vicepresidente di Assologistica. Per le conclusioni è intervenuto Valentino Valentini, viceministro delle Imprese e del made in Italy.

LE CONSIDERAZIONI DEL VICEMINISTRO

«Destiniamo sei miliardi alla transizione 5.0»

La logistica è la manifestazione fisica del flusso dei dati. Stiamo passando dalla fase dell'economia di prodotto a quella dell'economia di processo, nella quale il dato può consentire di trovare soluzioni a innumerevoli problemi che le aziende affrontano quotidianamente. L'evoluzione della relazione con il consumatore trova nelle tecnologie digitali un supporto straordinario. E la digitalizzazione è un capitolo importante degli interventi su cui punta il Mimit, il ministero delle Imprese e del made in Italy.

Come è stato sottolineato nelle relazioni che mi hanno preceduto il governo deve fare dei tagli alla spesa pubblica e questo significa fare delle scelte. Non abbiamo tantissimo denaro a disposizione, ma il Mimit, che gestisce più o meno il 10% del Piano nazionale di ripresa e resilienza, ha deciso di investire una somma rilevante, circa 6 miliardi nella transizione dal 4.0 al 5.0. Transizione 4.0 ha avuto grande successo incrementando notevolmente gli interventi in automazione da parte delle aziende. Ora entriamo in una fase nuova: 5.0 coniuga gli elementi digitale e ambientale, che poi hanno un impatto determinante proprio nella qualità della relazione dell'impresa con il consumatore finale. Il dato, la gestione del dato, in que-

sti processi ha un ruolo fondamentale. Tra i fattori di incertezza e di forte dibattito tra specialisti e nella pubblica opinione, in questo momento c'è l'introduzione della cosiddetta intelligenza artificiale generativa, che consente un'interazione con lo strumento digitale particolarmente evoluta. Io credo, ritengo, che questo sia un fattore di democratizzazione, perché nel momento in cui noi saremo in grado di utilizzare e gestire l'intelligenza artificiale generativa potremo consentire anche a collaboratori meno preparati di dialogare con una macchina. Otterremo inoltre una filiera sempre più integrata, dal prodotto allo scaffale, che non premierà solo le grandi aziende ma anche le piccole e medie, di cui tutti conosciamo la rilevanza nel tessuto produttivo e per la competitività del nostro Paese.

Noi saremo in grado di utilizzare questi nuovi strumenti come oggi utilizziamo il cloud. Il cloud è uno servizio, costantemente aggiornato e all'avanguardia dal punto di vista tecnologico, che consente alla



Valentino Valentini

piccola e media impresa di poter operare senza impegnarsi in ingenti investimenti in apparecchiature e software. Lo stesso dovrebbe avvenire per l'intelligenza artificiale generativa, uno strumento che, utilizzato nell'ambito di industria 5.0, avrà effetti molto positivi anche nel campo della transizione ambientale sostenibile. Pensiamo ai vantaggi, ad esempio, nella logistica: ottimizzazione dei flussi, riduzione delle inefficienze... Per questo il Mimit farà tutto quanto è in suo potere per favorire la diffusione del 5.0, anche attraverso opportuni sgravi fiscali. Ci auguriamo che le aziende colgano questa opportunità, a beneficio della loro capacità di competere in un mercato internazionale veloce e in costante evoluzione.



Guidesi (Regione Lombardia): «Pronti a supportare le imprese»

Nel corso del suo intervento all'assemblea Ibc, Guido Guidesi (nella foto), assessore allo Sviluppo economico della Regione Lombardia, ha sottolineato di essere molto in sintonia con le considerazioni del presidente Ferretti. «Non pensiamo che gli strumenti ordinari siano sufficienti a sostenere l'innovazione e la competitività delle imprese», ha spiegato. «Per questo la

Regione metterà in campo una serie di provvedimenti che possano sostenere adeguatamente le pianificazioni strategiche settoriali in un'ottica di filiera. È un cambio di passo importante e notevole con cui intendiamo anticipare i tempi. Non vogliamo essere noi a indicare alle imprese la strada da seguire, ma aiutare gli imprenditori e i manager nel raggiungimento dei loro obiettivi».

Logistica I

Non siamo un settore marginale



RENZO SARTORI
Assologistica

«L'ultimo quinquennio per la logistica è stato esplosivo. Tutti hanno capito che è un fattore strategico. Le imprese, i produttori, i distributori hanno capito che al tavolo con i decision maker dobbiamo esserci anche noi. Se in passato

potevamo essere considerati marginali, oggi non lo siamo più perché l'incidenza dei costi logistici è diventata importante (...). Abbiamo un problema di adeguatezza normativa e amministrativa rispetto ad appalti, subappalti, gestione fiscale... Queste sono le tematiche fondamentali da prendere in considerazione. Bisogna cambiare le regole del gioco. Guardiamo, per esempio, al tema dei pallet: lavorando insieme alle associazioni dell'industria e della distribuzione abbiamo siamo riusciti a portare in Consiglio dei ministri un disegno di legge per la gestione del bancale, un "pezzo di legno" che durante il Covid aveva visto il suo costo passare da 7 a 25 euro...».

Mercato

Mai misurato un anno con volumi in flessione

ANGELO MASSARO
Circana

«Siamo in una fase storica - un anno con volumi in flessione non l'avevamo mai misurato - in cui vediamo penalizzati i volumi della grande impresa a fronte di una maggiore tenuta della medio-piccola (...). Tuttavia c'è un rovescio della medaglia: i produttori medio-piccoli hanno registrato una grossa difficoltà a sviluppare ricavi, con un impatto sulla marginalità e sulla quota di mercato. Sul lungo e sul breve periodo



si osserva una flessione della quota di mercato tra le aziende grandi e medio-grandi, che va principalmente a favore della marca del distributore, mentre l'impresa medio-piccola perde posizioni in termini di quota a valore, penalizzata da una dinamica dei prezzi meno accentuata (...). L'efficacia delle promozioni di generare volumi incrementali sembra essersi attenuata, anche per la contrazione del vantaggio offerto al consumatore: lo sconto medio era del 23% nel 2021 ed è diventato del 20% nel 2023».

Logistica II

Omnicanalità e nuove esigenze da soddisfare



DAMIANO FROSI
Politecnico di Milano

«Negli ultimi anni la logistica è stata protagonista di una grande trasformazione. Sempre più omnicanalità e sempre nuove esigenze da soddisfare. Digitalizzazione, rinnovo delle flotte, magazzini che si trasformano per essere anche nodi sostenibili della

rete. Si va verso una logistica più industriale, più fluida (...). Nel 2009 il fatturato della filiera logistica era di 71 miliardi di euro, nel 2023 ha superato i 110. I numeri parlano di crescita anche per i costi: manodopera, energia, carburante, locazione magazzini, costo del denaro (...). Il perimetro della logistica è cresciuto nel tempo. Oggi si occupa della gestione di vari aspetti: delle scorte (intesa come processo intelligente: dove le metto, come le distribuisco nel paese...), della qualità, dei resi, del customer service... A volte addirittura di operazioni di personalizzazione sul prodotto. Quindi non crescono solo volumi e costi, ma anche le aree di lavoro e competenza».



A COLLOQUIO CON
FRANCESCO DEL PORTO,
PRESIDENTE GS1 ITALY

«Sinergie ed efficienza sono le priorità per la filiera»

di **Alessio Mainardi**

Se non ora, quando? In anni di persistente incertezza e forte discontinuità le aziende industriali e distributive sono concordi: è indispensabile accelerare, creare le condizioni per l'applicazione su vasta scala delle soluzioni abilitanti messe a punto da GS1 Italy. Soluzioni e servizi digitali che, una volta adottati, possono migliorare l'efficienza e l'efficacia operativa delle singole aziende e della filiera nel suo insieme, innescando una progressiva riduzione dei costi e il recupero di risorse per affrontare il perdurante calo dei volumi e dei margini che sta pressando i conti economici. L'obiettivo è ambizioso, ma la determinazione con cui il Direttivo di GS1 Italy ha approvato all'unanimità il piano strategico 2024-2026 è un segnale di una forte volontà di agire. Come conferma in questa intervista il presidente Francesco Del Porto, cui è stata affidata nel triennio la guida dell'associazione congiunta industria - distribuzione.

Presidente Del Porto, il Direttivo vuole un cambio di passo nella diffusione e nell'implementazione delle soluzioni abilitanti di GS1 Italy. Quali fattori ambientali contribuiscono a spingere le aziende in questa direzione?

«L'economia e la società sono state investite da una molteplicità di criticità senza precedenti. Pandemia, inflazione, guerra in Ucraina, tensioni internazionali, discontinuità nelle supply chain, debolezza del potere d'acquisto... Per affrontare una polycrisi di questa ampiezza non si può prescindere dall'agire su efficienza ed efficacia. Credo che tutti abbiano preso atto del fatto che in questo momento la crescita del valore è strettamente dipendente da quella

dei volumi, che oggi è oggettivamente in forte sofferenza. Il trend dei consumi nella prima parte dell'anno è stato debole. Un esempio? Nel progressivo alla prima settimana di aprile 2024 (quando si è pareggiata la controcifra con la Pasqua, che lo scorso anno è stata il 9 aprile, ndr) i volumi si attestavano al -2,1%, quindi in calo rispetto al 2023. E il valore era... stabile. In questa situazione diventa difficile per le imprese compensare quello che manca dal punto di vista dei volumi. Perseguire nuove sinergie ed efficienze è dunque una strada obbligata. Serve un salto di qualità verso una migliore interazione e collaborazione nel sistema industria - distribuzione, anche per recuperare risorse da destinare agli investimenti, al sostegno della domanda, e alla crescita».

Cosa ha frenato finora le imprese?

«Probabilmente due fattori. Sebbene in un mercato complesso, le aziende hanno tuttavia registrato negli ultimi diciotto mesi crescita accettabili dei fatturati, portate dall'inflazione, e quindi sono state più focalizzate sulla gestione della continuità che, peraltro, non è stata scontata in certi momenti. Questo ha offerto stimoli non sufficientemente forti rispetto alla necessità di introdurre nuove soluzioni e adottare i servizi e i prodotti di GS1 Italy che molte altre imprese invece utilizzano già da tempo.

Inoltre, penso sia mancata la consapevolezza che gli strumenti già esistono, sono perfettamente rodati e che, inoltre, sono accessibili alle imprese di tutte le dimensioni e settori, essendo facilmente implementabili».

Con quali conseguenze?

«Un esempio emblematico è quello dell'EDI, lo scambio elettronico di dati. Molte aziende non lo implementano, convinte che la sua adozione sia complessa, costosa e deter-

mini complessità gestionali. In realtà le nostre analisi dicono che l'adozione ha un costo irrisorio e che GS1 Italy è in grado di supportare le aziende con attività di formazione e assistenza tecnica costanti e di primissimo ordine. Un altro effetto della mancanza di informazione è il proliferare nelle aziende, che adottano l'EDI, di soluzioni "proprietarie" differenti, quando è invece evidente che l'uso su vasta scala dello standard GS1 determinerebbe un miglioramento complessivo dell'efficienza degli scambi nell'intera filiera. Ciò consentirebbe alle imprese di destinare energie organizzative ed economico-finanziarie su fronti che possono sostenere la crescita, la ricerca, la domanda. Il caso dell'EDI è significativo del fatto che purtroppo negli anni non siamo stati capaci di generare quelle economie di scala che possono generare un elevato valore indiretto e un vantaggio complessivo per la filiera. Oggi però lo scenario è cambiato: la sensibilità delle aziende è cresciuta e ci sono nuove esigenze cui far fronte. Il Direttivo vuole sfruttare questa occasione per intercettarle attraverso il piano strategico triennale, che è stato approvato all'unanimità da industria e distribuzione».

Quali sono i pilastri del piano triennale e come sarà attuato concretamente?

«Sono quelli che *Link* ha già approfondito nella scorsa edizione del giornale (si veda il servizio pubblicato a pagina 12 del numero 1/2024, disponibile anche in versione digitale sul sito, ndr) contribuendo concretamente alla divulgazione e alla promozione di informazioni preziose a decine di migliaia di imprese. La digitalizzazione è la prima direttrice: in questo ambito penso alla diffusione dei progetti tesi a favorire lo sviluppo dell'EDI, ma anche all'aggiornamento in tempo reale delle anagrafiche dei prodotti, alla loro condivisione

MANAGER DI LUNGO CORSO

Francesco Del Porto presiederà il Consiglio direttivo di GS1 Italy nel triennio 2024-2026. President region Italy e global chief customer officer del Gruppo Barilla, il manager opera in azienda da oltre trent'anni. È cresciuto nel dipartimento di Customer management in Italia e ha guidato le integrazioni delle organizzazioni commerciali dopo le acquisizioni di Voiello, Pavesi e Wasa. È stato a capo delle unità di Customer business development e di Shopper marketing di Italia, Western Europe, Central Europe, Eastern Europe e Nordics. Ha progettato e realizzato la Barilla sales academy e i Customer collaboration center di Parma, Chicago e San Paolo. A settembre 2023 ha assunto la responsabilità del business United Kingdom e Export ed è Executive sponsor degli Erg di Barilla che operano su tematiche di Diversity&inclusion e di Gender balance. Del Porto è presidente di First retailing Spa, vicepresidente di Centromarca, membro del Comitato di presidenza di Ibc e dei Board of directors di Upa, Audicom e di Aim.

istantanea con i partner commerciali e al valore di una maggiore e migliore connessione con i consumatori grazie a più complete informazioni sui prodotti. Un secondo fronte è quello dell'efficiamento della supply chain, derivante dall'applicazione di soluzioni logistiche più moderne. In quest'area troviamo priorità come l'ottimizzazione del processo "order to delivery" e delle consegne. Infine, certo non per ordine di importanza, lo sviluppo sostenibile. Anche qui abbiamo strumenti molto utili da implementare. È il caso di Ecologico2, un web tool che misura l'impronta ambientale della logistica e aiuta le imprese a migliorarla».

Attraverso quali strumenti intercetterete le aziende?

«Lo faremo con il giusto linguaggio e raggiungendole sui territori con incontri mirati. È in fase di definizione un articolato piano di coinvolgimento e divulgazione. Illustreremo chiaramente i benefici che possono essere raggiunti sia dalla singola impresa sia dalla filiera per effetto delle sinergie generate dalla massa critica complessiva di utilizzatori. In questa attività vorremmo godere del prezioso supporto di alcuni champions, imprenditori e manager che racconteranno la loro concreta esperienza sul campo, i vantaggi ottenuti sul piano organizzativo, gestionale ed economico. Abbiamo predisposto una tabella di marcia, con momenti di verifica della validità del percorso e individuato indicatori di prestazione a cui fare riferimento. Misurare l'efficacia dell'azione sarà fondamentale per capire se stiamo avanzando in maniera appropriata e se ci sono correzioni da apportare per rispettare il ruolino di marcia che ci siamo dati».

Le piccole e medie imprese nella filiera italiana dei beni di consumo sono preponderanti: saranno oggetto di particolare attenzione?

«Il loro ampio coinvolgimento è un nostro obiettivo. Sono gestite da imprenditori dal forte spirito pratico, per questo sottoporremo alla loro attenzione le giuste spokesperson, entreremo nel merito dei problemi e delle soluzioni che proponiamo con un linguaggio molto concreto. Forniremo a supporto esperienze e numeri. Ma attenzione, non sottovaluteremo le grandi aziende, sia per l'importante ruolo di traino che possono giocare nelle trasformazioni di filiera, sia perché anche tra i "big" non tutti gli standard, ad oggi, sono già stati implementati. Ci attende un percorso impegnativo, ma sono certo che grazie anche alla partecipazione attiva di tutti, a cominciare dalle associazioni di Ibc e di Adm, sapremo portarlo a termine con successo».

IPSE DIXIT

Competitività e interessi comuni

Mario Draghi
Economista, già presidente del Consiglio e governatore Bce
Estratto dalle considerazioni proposte alla High-Level Conference, Bruxelles, 16 aprile 2024



«Nel 1994, l'economista e futuro premio Nobel Paul Krugman etichettò come "pericolosa ossessione" la tendenza a concentrarsi sulla competitività. A suo dire, una crescita a lungo termine si ottiene aumentando la produttività - che va a beneficio di tutti - e non tentando di migliorare la propria posizione relativa rispetto ad altri e di catturare la

loro quota di crescita. L'approccio alla competitività che abbiamo adottato in Europa dopo la crisi del debito sovrano sembrerebbe avergli dato ragione. Abbiamo deliberatamente perseguito una strategia basata sul tentativo di ridurre i costi salariali l'uno rispetto all'altro, in aggiunta a una politica fiscale prociclica, con l'unico risultato di indebolire la

nostra stessa domanda interna e minare il nostro modello sociale. Non è la competitività a essere viziata come concetto. È l'Europa che si è concentrata sulle cose sbagliate. Ci siamo rivolti verso l'interno, vedendo noi stessi come concorrenti, anche in settori come la difesa e l'energia in cui abbiamo profondi interessi comuni».

IL PRIMO WORKSHOP A MILANO IL 1° OTTOBRE

I territori al centro del piano associativo di formazione

di **Vittorio Cino***

Il presidente Flavio Ferretti lo ha annunciato nel corso dell'assemblea annuale dell'associazione: Ibc arriverà nei territori. Coinvolgere, informare, formare: sono queste le tre parole d'ordine al centro della nuova strategia, fondata su un'attività articolata, intensa e continuativa. Con un corollario: ricercare costantemente la collaborazione di filiera anche e soprattutto nell'ambito di GS1 Italy, organizzazione nella quale Ibc e le sue 35.700 aziende industriali che producono beni di consumo, giocano un ruolo di assoluto rilievo.



Il primo incontro di formazione è in programma il 1° ottobre 2024 a Milano, quando l'associazione presenterà ufficialmente anche il programma di attività per il 2025. I successivi appuntamenti sono previsti a Bologna e a Verona. Due temi saranno al centro degli incontri sul territorio: logistica e digitalizzazione. Entrambi sono stati identificati come prioritari da Ibc nel suo piano strategico e in sinergia con GS1 Italy, anch'essa polarizzata sui due ambiti di attività considerati fondamentali per promuovere forme di collaborazione tra le aziende industriali del largo consumo e le imprese della moderna distribuzione. Un ulteriore tema di grande rilevanza, destinato ad attraversare tutti gli ambiti di attività è la sostenibilità, declinata nei suoi aspetti ambientali, sociali e di governance.

Il workshop di Milano getterà le basi di un ampio percorso di formazione/informazione che interesserà aspetti strategici per l'attività e la competitività sul mercato interno ed estero delle piccole e medie imprese. L'ambito logistico, centrale nei rapporti di filiera, verrà affrontato grazie alla sinergia con GS1 Italy, che da anni lavora sul tema, con progetti specifici attraverso i quali è concretamente possibile rafforzare e rendere più efficienti gli scambi di informazioni e la movimentazione delle merci.

GS1 Italy presenterà progetti, case-study e Kpi da cui emergono le potenziali efficienze che possono essere generate dalle aziende adottando soluzioni e standard esistenti. Un traguardo strettamente legato anche all'adozione delle tecnologie digitali, più che mai fondamentali per la competitività delle singole imprese e della filiera. La digitalizzazione investe prima di tutto l'organizzazione aziendale, i suoi processi e le modalità operative. Saranno gli esperti della società di consulenze Deloitte a presentare le diverse best practices, nell'ambito del piano di lavoro messo a punto da Ibc. La ricetta degli eventi in programma è comune basata su due pilastri: l'estrema concretezza, unita alla facilità di implementazione delle soluzioni proposte, confermata dai risultati dei progetti pilota di cui sono state protagoniste le imprese.

Vi aspettiamo dunque a Milano per il primo appuntamento!

*Direttore generale Ibc

POTENZIATA L'ATTIVITÀ DEL CENTRO STUDI

Nuovi strumenti a supporto delle decisioni aziendali

di **Laura Cavalli***

Nel 2024, l'industria dei beni di consumo si trova ad affrontare una serie di sfide e opportunità. L'innovazione emerge come un fattore chiave, con le aziende che cercano di superare i vecchi schemi e adattarsi a scenari in rapida evoluzione dettati dalla transizione al 5.0 e supportata anche dagli incentivi del Pnrr.

Parallelamente, l'ottimizzazione dei processi è vista come un mezzo per affrontare l'aumento dei costi di produzione ed è per questo che alle aziende è chiesto di migliorare l'efficienza in tutte le aree delle operazioni.

In linea con l'obiettivo del rinnovato Centro studi, l'analisi sull'industria dei beni di consumo per il 2024 si concentra quindi sul contesto attuale e sui protagonisti del mercato, offerta, domanda e relazione tra le due sfere, al fine di avere una visione chiara e completa del settore per agevolare le aziende - medie o piccole che siano - a prendere decisioni informate e strategiche.

In primis, quest'anno la ricerca si occuperà di ricostruire la performance dell'industria italiana dei beni di consumo nel contesto macroeconomico, con attenzione ai prezzi delle materie prime e dei servizi funzionali (lato offerta), unitamente alla comprensione dei nuovi trend di consumo (lato domanda), in un contesto che nel 2023 registra una contrazione dei consumi delle famiglie italiane dell'1,1% rispetto addirittura



al 2007 (a dispetto di un +12,6% in Francia e +13,4% in Germania).

La comprensione della crescita delle Marche del distributore (Mdd) nel largo consumo in Italia e in Europa sarà un altro elemento centrale del Centro studi e farà luce sulle relazioni nel mercato tra distribuzione e industria. Lo studio dell'evoluzione a lungo termine delle Mdd nel largo consumo italiano negli ultimi anni, un'analisi comparativa con paesi benchmark come il Regno Unito, la Germania, la Francia e la Spagna, e lo studio dei fattori di sviluppo delle Mdd in Italia e nei paesi benchmark saranno elementi importanti per verificare le principali condizioni strutturali e a definire i più importanti fattori di

contesto e di condotta nel mercato.

E le sfide della logistica e della digitalizzazione? Attualmente, con GS1 Italy è in atto un percorso che mira a identificare e affrontare le inefficienze di sistema, indagando l'impatto che l'assetto logistico e distributivo ha sulla struttura dei costi. Riguardo alla digitalizzazione, sono in fase di attivazione moduli formativi per accelerare la trasformazione digitale delle aziende, mirando all'efficientamento.

Attenzione: la sostenibilità è un altro key topic, con le aziende che devono essere in grado di far sintesi tra crescita economica e la responsabilità ambientale. Sensibilizzazione - su quali siano le sfide per rafforzare il percorso verso la transizione ecologica - e supporto saranno quindi centrali per le analisi (ma non solo!) nei prossimi mesi.

*Responsabile Centro studi Ibc

Editoriale / La competitività passa dalle pmi

segue da pagina 1

È il mezzo con cui fornire, attraverso strumenti di equity, capitali alle piccole e medie imprese ad alto potenziale di crescita. Insieme alla discesa dei tassi, che dovrebbe rendere più allettante l'impegno nei 4,4 milioni di pmi attive in Italia, altri capitali potrebbero provenire - se saranno varati interventi legislativi mirati - dai fondi pensione, dalle casse di previdenza nazionali e dalle società di partecipazioni industriali.

*** **

L'esigenza di presidiare il fronte delle piccole medie imprese industriali del largo consumo è ben presente anche nel Consiglio direttivo di Ibc, presieduto da Flavio Ferretti. Costituiscono la più parte delle aziende aderenti all'associazione e sono oggetto di particolare attenzione nel piano strategico 2024-2026 che Ibc, insieme ad Adm (l'associazione delle aziende della moderna distribuzione, guidata da Mauro Lusetti), ha varato in seno a GS1 Italy. «Il loro ampio coinvolgimento è un nostro obiettivo», sottolinea Francesco Del Porto, presidente di GS1 Italy, nell'intervista che pubblichiamo a pagina 4. Sarà predisposto un articolato piano di engagement e formazione, in considerazione del fatto che perseguire nuove sinergie ed efficienze è una strada obbligata. «Serve un salto di qualità verso una migliore interazione e collaborazione nel sistema industria-distribuzione», spie-

ga Del Porto. «Anche per recuperare risorse da destinare agli investimenti, al sostegno della domanda e alla crescita».

Alle soluzioni per l'efficienza logistica messe a punto da GS1 Italy, in ambito ECR Italia, dedichiamo un ampio servizio alle pagine 10 e 11. In evidenza i limiti delle attuali finestre di carico e scarico presso i Ce.Di. e i vantaggi che possono derivare dal loro ampliamento: riduzione dei costi, aumento dell'efficienza e riduzione delle risorse. Sempre in questo numero di *Link*, nelle pagine centrali, trovate la seconda parte dell'inserto, curato da PwC, dedicato allo sviluppo sostenibile. I servizi alle pagine 2 e 3 danno conto dell'assemblea pubblica di Ibc, svoltasi nel mese di maggio, dove la logistica, le sue criticità e le opportunità da cogliere sono state poste al centro dell'attenzione. Nel corso dei lavori il presidente Ferretti, alla presenza di Valentino Valentini, viceministro delle Imprese e del made in Italy, ha ribadito l'urgenza di una semplificazione delle normative; di una massiccia adozione delle soluzioni digitali studiate per consentire il dialogo telematico tra aziende; di un'implementazione su vasta scala delle

Le principali sfide percepite dalle aziende*

Aumento costi di produzione	85%
Mantenimento redditività	50%
Maggiore competizione	48%
Modifiche abitudini di consumo	41%
Interventi per la sostenibilità	29%

* prodotti di consumo
Fonte: Affari & Finanza/Deloitte

soluzioni abilitanti realizzate da GS1 Italy.

I presidenti di Assologistica e Adm sono stati assonanti. Ora si tratta di sostenere le istanze condivise ai tavoli istituzionali e di contribuire concretamente al cambiamento nelle relazioni di filiera. Ibc ha accettato la sfida. Da una parte sta intensificando i suoi interventi nell'ambito del public affairs e contribuendo a favorire la messa a punto di posizioni associative unitarie da presentare ai ministeri; dall'altra in sinergia con GS1 Italy sta pianificando un road show che dal secondo semestre di quest'anno inizierà a toccare diverse città italiane.

Novità importanti per supportare le industrie associate in una fase di particolare complessità, contraddistinta da molteplici criticità, come l'aumento dei costi di produzione (l'85% delle aziende dei beni di consumo, secondo un'indagine di Deloitte su un campione di 150 aziende, lamenta rincari), il mantenimento della redditività aziendale, l'inasprirsi della competizione, i cambiamenti in atto nelle abitudini di consumo e l'esigenza di investire nella sostenibilità dello sviluppo. (i.f.)

LIFEGATE | EDU

È TEMPO DI SOSTENIBILITÀ.

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

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

Scopri di più su
lifegateedu.it



Le aziende che ci hanno già scelto

Le guide di *Link Ibc/2*

SOSTENIBILITÀ LA RENDICONTAZIONE SI INTEGRA NEI PROCESSI AZIENDALI

CSRD: COSA CAMBIA PER LE IMPRESE?

di *Gaia Giussani*, Partner Esg PwC Italia

Nel dicembre 2022 è stata approvata la direttiva Eu 2022/2464¹, nota come Corporate sustainability reporting directive (Csrd), relativa alla rendicontazione societaria di sostenibilità che modifica la direttiva Ue 2014/95 in materia di informativa non finanziaria (Non-financial reporting directive o Nfrd). Fino ad oggi, la direttiva Ue 2014/95 in materia di informativa non finanziaria (Non-financial reporting directive o Nfrd), introdotta nel 2014, ha richiesto alle grandi imprese che siano enti di interesse pubblico¹ quotate con più di 500 dipendenti, di rendicontare alcune informazioni non finanziarie riguardanti l'ambiente, le questioni sociali, i diritti umani e la lotta contro la corruzione. Negli ultimi anni si è assistito ad un incremento di richieste di informazione da parte degli utenti riguardante le tematiche Esg (ambientale, sociale e di governance), per garantire stabilità sui mercati finanziari, per mobilitare flussi di capitale verso imprese più sostenibili e per aumentare la trasparenza nei confronti di tutti gli stakeholder. Per i motivi sopra citati, la precedente direttiva risultava inadeguata per rispondere alle esigenze informative che il mercato richiede alle imprese. Nel 2022, l'Unione europea, nell'ambito del Green deal, ha adottato la Csrd con l'obiettivo di creare una maggiore trasparenza e affidabilità del reporting di sostenibilità, attribuendo, di fatto, la medesima importanza alle informazioni legate alla sostenibilità tanto quanto quelle finanziarie.

LE RESPONSABILITÀ DELLA GOVERNANCE

L'aumento di affidabilità richiesta dal mercato per le informazioni di sostenibilità comporta innanzitutto un maggiore coinvolgimento

I modelli organizzativi e di business devono evolvere per rispondere alle direttive Ue. Sigle come Csrd, Cbam, Eudr impongono interventi che hanno impatti sulla catena del valore. PwC fotografa lo stato dell'arte

da parte della governance e di tutte le strutture aziendali. Per questo motivo la CsrD rafforza il ruolo di gestione e supervisione degli organi di governo aziendali. Si riportano di seguito le principali responsabilità.

Consiglio di amministrazione:

Le informazioni di sostenibilità sono ancor più esplicitamente sotto la responsabilità del Consiglio di amministrazione (come per il bilancio finanziario), il quale sarà responsabile della predisposizione e dell'approvazione della rendicontazione di sostenibilità. Dovrà pertanto garantire un assetto amministrativo, organizzativo e contabile idoneo a gestire gli aspetti di sostenibilità e i relativi dati. Inoltre, deve dimostrare di avere al suo interno le competenze necessarie per poter adempiere adeguatamente ai propri compiti in questo ambito.

Collegio sindacale: ove presente, in qualità di comitato per il controllo interno per la revisione contabile, ha anche la responsabilità di monitorare il processo di rendicontazione di sostenibilità e le procedure dell'impresa per rispettare gli standard di rendicontazione e di supervisionare sull'efficacia dei presidi di controllo interno.

Rappresentante dell'emittente:

L'attestazione che il rappresentante dell'emittente (il dirigente preposto) deve rilasciare circa la conformità delle informazioni finanziarie alla normativa di riferimento si estende anche alle informazioni di sostenibilità richieste dalla CsrD. Ciò assicura l'adeguatezza dei processi e la loro relativa efficacia di esecuzione.

Revisore: la rendicontazione di sostenibilità secondo la CsrD sarà soggetta a revisione da parte di un ente terzo indipendente accreditato, che sarà incaricato di esprimere un giudizio professionale sulla conformità del documento alle disposizioni della direttiva.

Rappresentanti dei lavoratori: nuova figura introdotta dalla CsrD, il rappresentante dei lavoratori è informato sul processo di reporting e riporta le proprie considerazioni sulle informazioni e sui mezzi per ottenerle e verificarle.

UN APPROCCIO INTERFUNZIONALE

Uno degli aspetti più complessi della CsrD è la sua trasversalità. La CsrD richiede una rendicontazione che abbraccia diverse dimensioni della sostenibilità.

Ambientale: emissioni di gas serra, uso delle risorse naturali, gestione dei rifiuti, impatto sulla biodiversità.

Sociale: condizioni di lavoro, diritti umani, diversità e inclusione, impatto sulle comunità locali, sicurezza consumatori o utilizzatori finali.

Governance: struttura del consiglio di amministrazione, politiche di remunerazione, gestione dei rischi Esg, lotta alla corruzione, pratiche di pagamento e comportamenti non etici

Gli Stati membri sono chiamati a recepire le nuove disposizioni nella legislazione nazionale entro il prossimo mese (luglio 2024). In Italia, il Consiglio dei ministri ha approvato lo schema del decreto legislativo recepisce la direttiva 2022/2464/UE (c.d. Corporate sustainability reporting directive o CsrD) in data 10 giugno 2024.

nelle relazioni commerciali.

Le tematiche di sostenibilità sono tutte strettamente interconnesse tra loro. Basti pensare agli effetti dell'inquinamento sulle comunità locali, all'impatto positivo della realizzazione di prodotti con materiali sostenibili, disponibili per i consumatori che a loro volta diventano più consapevoli e informati.

Questa ampia gamma di contenuti richiede informazioni provenienti da diverse funzioni aziendali. Non si tratta più di un mero adempimento normativo, ma di un processo integrato che coinvolge tutta l'organizzazione.

La CsrD richiede uno sforzo per le imprese che dovranno non solo considerare le proprie attività commerciali, ma avere uno sguardo sull'intera catena del valore. In questo modo si potrà identificare e valutare i propri impatti, rischi e opportunità a cui contribuisce indirettamente, attraverso i rapporti di business a monte (es. con i propri fornitori) oppure a valle (es. con distributori e/o clienti) delle proprie operazioni. La sostenibilità sta diventando una priorità strategica per il consiglio di amministrazione e il top management. La leadership dovrà, pertanto, guidare l'integrazione delle pratiche sostenibili in tutte le funzioni aziendali.

L'approccio pratico per tutte le funzioni aziendali che richiede la CsrD prevede, ad esempio:

Integrazione dei temi Esg nella strategia aziendale e nel modello di business:

Le imprese devono sviluppare piani strategici che incorporano obiettivi di sostenibilità a lungo termine, allineandoli con gli obiettivi di business. È necessaria una revisione periodica delle politiche

aziendali e degli obiettivi di sostenibilità per mantenerli in linea con le migliori pratiche e le aspettative degli stakeholder.

Coinvolgimento del top management:

ha la responsabilità dell'implementazione pratica delle politiche di sostenibilità, l'integrazione degli elementi Esg nei processi aziendali e della raccolta dei dati necessari per il reporting. È il responsabile dell'aumento della consapevolezza su tali tematiche e del cambiamento culturale a tutti i livelli aziendali. Il management deve coordinare le attività dei vari dipartimenti per assicurare che le informazioni raccolte siano affidabili e trasparenti.

Collaborazione tra le funzioni:

vista la diversità delle informazioni richieste, saranno coinvolti nel processo di raccolta dati numerosi dipartimenti aziendali (ad esempio hr, hse, it, marketing, produzione, acquisti). Ciascuno di essi dovrà contribuire con dati specifici relativi alla propria area di competenza, oltre a collaborare per implementare le azioni previste dal piano strategico e dagli obiettivi previsti dallo stesso. Verranno coinvolte altre funzioni aziendali, utili alla predisposizione del documento e alle analisi di rilevanza delle tematiche per l'impresa, oltre che a verificare il rispetto del processo di rendicontazione:

- Gestione del rischio, per l'integrazione dei rischi e delle opportunità di sostenibilità rilevanti all'interno del catalogo dei rischi monitorati e gestiti in azienda;
- Controllo interno, per estendere le proprie attività di controllo (ove presente) ai processi sottesi l'informativa di sostenibilità;
- Amministrazione e bilancio, per predisporre un documento unico che riporti le informazioni finanziarie e non finanziarie.

La rendicontazione per le pmi

La **CSRD** sancisce per la prima volta l'obbligo per le piccole e medie imprese di rendicontare informazioni di sostenibilità. Al fine di preparare una rendicontazione completa e accurata e di prevedere una gestione responsabile e trasparente delle questioni Esg, le pmi devono affrontare diverse sfide a vari livelli, tra le quali un'adeguata comprensione dei requisiti normativi e un attento studio del contesto aziendale e di business, al fine di elaborare l'analisi di rilevanza secondo le nuove regole stabilite e di identificare eventuali discrepanze rispetto ai processi attuali. Una delle principali sfide è costituita dalla disponibilità nelle aziende di adeguate competenze e risorse necessarie per raccogliere i dati quali-quantitativi richiesti, implementando gli indicatori utili al monitoraggio dei fattori materiali. Dato che la direttiva prevede che le valutazioni degli impatti, dei rischi e delle opportunità di un'impresa si estendano anche all'intera catena del valore, le pmi interessate dalla CsrD sono anche quelle che non rientrano direttamente nell'ambito di applicazione. Questi soggetti saranno chiamati a fornire dati e informazioni in merito alle tematiche di sostenibilità, ad esempio, a fornitori e partner commerciali. Per questo motivo, un numero maggiore di pmi dovrà strutturare un proprio processo di gestione delle informazioni, affinché la rendicontazione sia robusta e affidabile. La direttiva auspica che vengano adottati su base volontaria i principi di rendicontazione specifici per le piccole medie imprese, al pari delle società che devono sottostare agli obblighi della direttiva.

CLAUSOLA DI OPT-OUT Per gli esercizi aventi inizio prima del 1° gennaio 2028, le piccole e medie imprese quotate possono omettere, indicandone brevemente le motivazioni nella relazione sulla gestione, di fornire le informazioni di sostenibilità.

1. Enti di interesse pubblico che siano società madri di un gruppo di grandi dimensioni e enti di interesse pubblico con un numero di dipendenti medio superiore a 500 e che alla data di chiusura del bilancio soddisfino almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: totale attivo stato patrimoniale superiore a 25 mln di euro; totale ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiori a 50 mln di euro.
2. La Eu Ets Emission Trading System European è uno strumento di carbon pricing, nato nel 2005 in Europa, attraverso cui le aziende scambiano delle quote di emissione sul mercato.

Definizione di un processo di rendicontazione robusto:

le imprese devono strutturare un modello adeguato per fornire dati affidabili. A tal fine, è previsto un processo di rendicontazione robusto, che includa un flusso approvativo dei dati, dei presidi di controllo, oltre alla tracciabilità e ripercorribilità dei dati a partire dalla fonte utilizzata. Per fare ciò potrebbe essere utile adottare strumenti tecnologici dedicati, oppure estendere quelli già utilizzati per la rendicontazione finanziaria.

LE PRIORITÀ DA NON SOTTOVALUTARE

La CsrD comporta numerosi impatti per le imprese sia organizzativi che economici e richiede un cambiamento culturale interno. Per affrontare al meglio la CsrD, le imprese dovrebbero attivarsi per:

- definire un gruppo di lavoro interdisciplinare che strutturi il processo di rendicontazione e sia incaricato della predisposizione della rendicontazione di sostenibilità;
- fissare un processo di rendicontazione, con ruoli, responsabilità, attività, presidi di controllo, tempistiche per la rendicontazione;
- stabilire i canali di dialogo con gli stakeholder per poter raccogliere preoccupazioni, segnalazioni e qualsiasi tipo di informazione che sia utile all'analisi di impatti, rischi e opportunità dell'impresa;
- definire un piano di formazione per tutta la popolazione aziendale coinvolta nella rendicontazione dei dati di sostenibilità;
- comprendere i confini della rendicontazione in termini di società incluse nella rendicontazione;
- se l'impresa ha già in essere un processo di rendicontazione, effettuare una gap analysis e determinare i principali ambiti di miglioramento e le azioni da implementare al fine di predisporre un documento di rendicontazione conforme ai requisiti della normativa;
- valutare le implicazioni strategiche della norma (inclusi temi non ancora presidiati ma di interesse) e lo sviluppo di iniziative, piani e politiche di sostenibilità;
- determinare un percorso di implementazione delle azioni individuate al punto precedente con tempi definiti, figure coinvolte e allocazione delle risorse. Gli investitori, i consumatori e i clienti in generale, tendono a preferire aziende che si impegnano nel perseguimento di obiettivi di sostenibilità, le quali rendono pubbliche le informazioni riguardanti le proprie prestazioni in tali ambiti. Dunque, risulta necessario cogliere la sfida della rendicontazione come elemento utile per migliorare la propria reputazione aziendale, attrarre talenti, ridurre i costi operativi e facilitare l'accesso a finanziamenti e partnership. È importante che le imprese affrontino le sfide in modo strategico per dimostrare le proprie azioni verso un'economia responsabile e sostenibile.



CBAM E EUDR: DUE NUOVI REGOLAMENTI EUROPEI MOLTO SFIDANTI PER LE IMPRESE

di *Isabella Alloisio*, Senior manager Esg PwC Italia

Stanno prendendo piede in Europa le regolamentazioni in materia di riduzione delle emissioni di carbonio da attività legate alla produzione di beni ad alta intensità emissiva (ferro, acciaio, alluminio, cemento, energia elettrica, idrogeno, fertilizzanti), o legate alla produzione di materie prime con un forte impatto sulla deforestazione (olio di palma, soia, legno, caffè, cacao, gomma, bovini).

LIMITARE LA RILOCALIZZAZIONE DELLE EMISSIONI

Per alcuni beni considerati ad alta intensità emissiva (ferro, acciaio, alluminio, cemento, energia elettrica, idrogeno, fertilizzanti) è stato istituito un meccanismo di adeguamento del carbonio alle frontiere (Cbam o Carbon border adjustment mechanism - reg. Eu 2023/956). Il Cbam è in vigore da ottobre 2023 e si rivolge alle aziende importatrici dei beni suddetti all'interno dei confini dell'Ue. Il Cbam mira a limitare la rilocazione delle emissioni di carbonio che si verifica quando le aziende con sede nell'Ue spostano la produzione all'estero in Paesi in cui vigono politiche climatiche meno virtuose, o quando

i prodotti dell'Ue vengono sostituiti da importazioni a maggiore intensità di carbonio. Un prezzo equo al carbonio emesso durante la produzione di beni che entrano nell'Ue è centrale per incoraggiare una produzione industriale più green nei paesi terzi. Quindi l'obiettivo del Cbam è duplice: da un lato salvaguardare la competitività delle aziende europee, e dall'altro ridurre le emissioni a livello globale stimolando l'adozione di politiche climatiche e meccanismi di carbon pricing nei paesi produttori. Va sottolineato che l'introduzione del Cbam è in linea con la graduale eliminazione dell'assegnazione gratuita di quote di emissione nell'ambito del sistema Eu Ets² al fine di sostenere la decarbonizzazione dell'industria europea.

L'applicazione del regolamento

Durante il regime transitorio (2023-2025), tutte le aziende, anche le pmi, dovranno dichiarare ogni trimestre attraverso una reportistica ad hoc (report Cbam) le emissioni dirette e indirette³ di Co₂ contenute in ogni prodotto Cbam importato da fuori Ue nel trimestre precedente. Oltre ai dati sulle emissioni, il report dovrà riportare i dati sulla quantità e il peso dei beni importati, il regime doganale, il paese di origine e la fonte di energia utilizzata. Fino al report di luglio 2024 la reportistica è stata facilitata grazie a dei valori di conversione applicabili ai diversi codici doganali inclusi nel regolamento Cbam e messi a punto dalla Commissione europea

per il calcolo delle emissioni dirette e indirette nei primi report Cbam.

Regna tuttavia l'incertezza sulla metodologia per il calcolo delle emissioni che verrà utilizzato dopo il luglio 2024. Alcune aziende, ma ancora troppo poche, si stanno attrezzando per il coinvolgimento dei propri fornitori o a livello di gruppo o attraverso propri rappresentanti doganali, mentre altre ricorrono al supporto di società esterne. La Commissione europea ha messo a disposizione un date base per la raccolta dei dati da parte dei fornitori. Questo richiede una quantità di dati obbligatori e non considerevole. Un dataset ritagliato ad hoc per settore e per bene può essere una soluzione per facilitare la raccolta dei dati e la richiesta degli stessi ai propri fornitori. Il Cbam si applicherà nel suo regime definitivo a partire dal 2026 e dopo questa data oltre all'obbligo di reportistica, che diventerà annuale entro il 31 maggio di ogni anno, si aggiungerà un onere finanziario legato all'obbligo di acquisto di un numero di certificati Cbam corrispondenti alle emissioni incorporate dichiarate nei beni Cbam importati.

Quali cambiamenti determina?

Gli impatti del Cbam sulle aziende sono evidenti fin da subito, in primis per l'oneroso processo di raccolta dei dati da parte dei fornitori, spesso provenienti da Paesi lontani e dove non sono in vigore delle normative legate alla riduzione delle emissioni di carbonio, e la successiva elaborazione dei dati e l'inserimento nel registro Cbam ogni tre mesi. La sfida più grande è soprattutto per le piccole imprese, che pur importando pochi grammi di un bene Cbam seppur fondamentale nella loro catena di approvvigionamento si devono comunque attrezzare per attuare il processo di registrazione sul portale e di reportistica attraverso l'ingaggio dei fornitori. Anche le piccole e medie imprese sono soggette al pari delle aziende più grandi agli obblighi e alle sanzioni in caso di mancata o di errata comunicazione delle emissioni, dirette e indirette, contenute nei beni importati. Il tema del *supplier engagement* è di fondamentale importanza per una questione di business continuity⁴. Senza i dati, o con dei dati non corretti e verificati, non si possono compilare i report Cbam e in mancanza di report o di dati solidi sulle emissioni, il rischio non è solo sanzionatorio ma anche di approvvigionamento di alcune materie prime fondamentali che in mancanza della reportistica Cbam non potranno più essere importate. È difficile immaginare che dati puntuali vengano forniti da piccoli fornitori in paesi terzi non dotati di un sistema di raccolta dati o di monitoraggio delle proprie emissioni, in mancanza nella maggior parte dei casi di normative che istituiscono meccanismi di *carbon pricing*. Quali sono gli oneri di questo lavoro di reporting oggi e come aumenterà l'onere finanziario legato all'acquisto dei certificati Cbam domani? Dei calcoli prospettici possono venire effettuati sulla base del prezzo medio di una allowance Eu Ets oggi (Eua⁵), o in base a una stima di questo prezzo tra tre anni con l'inizio della fase definitiva del Cbam. Questa stima è fondamentale per poter rivedere la propria catena di fornitura, assicurare la business continuity e abbattere così i costi futuri legati al Cbam.

3. Emissioni dirette: generate dall'azienda, da fonti di proprietà o sotto il controllo dell'azienda. Emissioni indirette: generate dall'energia acquistata esternamente e utilizzata dall'azienda.

4. La business continuity è la possibilità per l'azienda di continuare ad operare nel mercato

5. Eu allowance (Eua): sono le quote di emissioni di Co₂ negoziabili sul mercato. Ogni quota corrisponde a una tonnellata di Co₂ equivalente.

A FINE 2024 SCATTA L'APPLICAZIONE DELL'EUDR

Nell'ambito delle politiche europee tese alla preservazione delle foreste e la riduzione della deforestazione, lanciate con la comunicazione della Commissione europea del 2019 Stepping up Eu action to protect and restore the world's forests e rafforzate dal European green deal nel 2020, la Ce ha varato il 31 maggio 2023 un nuovo Regolamento, il reg. (Ue) 995/2023, European union deforestation regulation conosciuto come Eudr. La Eudr è entrata in vigore il 29 giugno 2023 e sarà applicabile a partire dal 30 dicembre 2024 per le grandi imprese, mentre per le piccole imprese solo 6 mesi più tardi, a partire dal 30 giugno 2025. Anche qui l'obiettivo è duplice, da un lato ridurre al minimo il contributo dell'Ue alla deforestazione e al degrado forestale contribuendo in tal modo a ridurre la deforestazione globale, e dall'altro ridurre il contributo dell'Ue alle emissioni di carbonio e alla perdita di biodiversità a livello mondiale. La Eudr riguarda le materie prime aventi

Materie prime a maggior causa di deforestazione

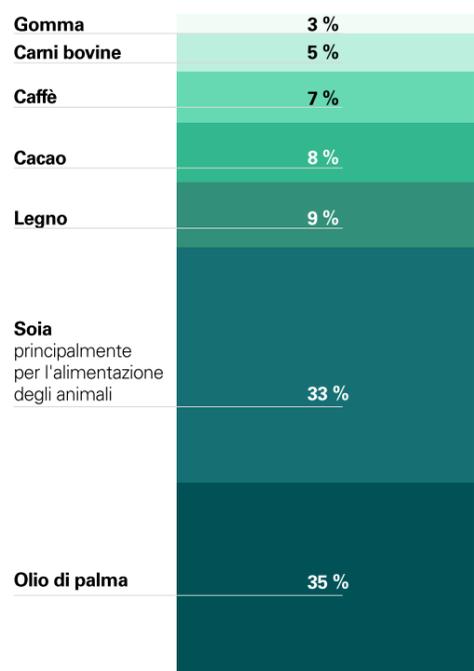


Figura 1
Fonte: Commissione europea, 2008-2017 (% arrotondate)

un maggiore impatto sulla deforestazione (rappresentate in figura 1) e stabilisce un divieto generale di importare e/o commercializzare sul mercato dell'Ue, o di esportare fuori dall'Ue i prodotti coperti nell'Annex 1 del reg. 2023/1115 se non sono soddisfatte le tre condizioni, sostanziali e formali, stabilite dall'art. 3 del regolamento (vedi Box 1).

I principali impatti della Eudr sul tessuto produttivo europeo e italiano

L'impatto sulle aziende europee e italiane è molto rilevante se pensiamo che quasi il 25% dei ricavi delle aziende della Ue dipende da materie prime legate alla deforestazione. Ma quali sono i maggiori impatti e i relativi rischi di breve e di lungo periodo?

1. Divieto di commercializzazione e di esportazione sul e dal mercato dell'Ue per prodotti e materie prime non conformi.
2. Le sfide tecnologiche e di data collection: le imprese dovranno individuare le tecnologie chiave di geolocalizzazione. I partner della

Le condizioni dell'Eudr

REQUISITI SOSTANZIALI

1. I beni coperti sono stati prodotti: su terreni che non sono stati oggetto di deforestazione o degrado forestale dopo il 31 dicembre 2020
2. in conformità con la legislazione pertinente del paese di produzione

REQUISITI FORMALI

3. I prodotti in perimetro sono coperti da una dichiarazione di due diligence

Box 1

supply chain dovranno concentrarsi su soluzioni volte a incrementare la tracciabilità basata sui dati.

3. Sanzioni pecuniarie e amministrative molto elevate. Le sanzioni pecuniarie partono da un minimo del 4% del fatturato totale annuo e possono essere aumentate per volontà dell'Autorità nazionale competente (in Italia il ministero dell'Agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste, Masaf).
4. Una maggiore concorrenza nell'approvvigionamento delle materie prime considerate idonee.
5. L'esclusione dei piccoli produttori dal mercato dell'Ue.

I principali risvolti operativi

- Obblighi di due diligence: le aziende che collocano, gestiscono, commerciano e rendono disponibili o esportano le materie prime o i loro derivati coperti dalla Eudr sul o dal mercato dell'Ue saranno tenute a garantire che questi siano deforestation-free e che siano stati prodotti in conformità con la legislazione del Paese di produzione.
- Obblighi di Traceability systems : le aziende dovranno stabilire solidi sistemi di tracciabilità per verificare le credenziali di sostenibilità dei prodotti (che collocano, gestiscono, commerciano e rendono disponibili o esportano) e per rintracciare, attraverso tecnologie di geolocalizzazione, i beni fino al lotto di terra in cui sono stati prodotti. Il risultato degli obblighi per le imprese è che l'operatore e il commerciante non possono importare né immettere i prodotti interessati sul mercato, né esportarli se non hanno presentato la dichiarazione di dovuta diligenza mettendola a disposizione delle autorità competenti attraverso il sistema di informazione che sarà istituito dalla Commissione europea entro il 30 dicembre 2024. Infine, entro il 30 giugno 2028 la Commissione svilupperà un'interfaccia elettronica che consentirà la trasmissione dei dati tra i sistemi doganali e il sistema di informazione contenente le due diligence, facilitando così la verifica delle due diligence da parte delle autorità doganali competenti.

Questa guida è la seconda di una serie di uscite su *Link Ibc* a cura di *PwC Italia*, che approfondiscono il contesto normativo europeo, gli obblighi per le imprese e le prospettive strategiche per la gestione della sostenibilità in azienda. PwC è un'organizzazione internazionale che offre servizi professionali alle imprese che conta 9.000 professionisti in Italia che lavorano da 24 sedi su tutto il territorio nazionale. PwC dispone delle competenze di oltre 6.500 professionisti in tutto il mondo esperti su temi di sostenibilità e cambiamento climatico, di cui oltre 160 in Italia. Maggiori informazioni: <https://www.pwc.com/it/it/services/piattaforma-esg.html>

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

MISURE E OBBLIGHI PER LE IMPRESE

Il rispetto dei requisiti formali e sostanziali della Eu deforestation regulation comporta per le aziende, sia piccole sia grandi, la messa in atto di procedure e misure che consentano di garantire la conformità all'art. 3 del regolamento. Tra questi la mappatura dell'origine dei prodotti attraverso sofisticate tecnologie di geolocalizzazione, la conduzione di approfondite valutazioni del rischio, e la valutazione d'impatto ambientale e sociale delle loro pratiche di approvvigionamento.

L'art. 8 disciplina il requisito della dichiarazione di «dovuta diligenza» lungo tutta la filiera produttiva. Tuttavia, pur essendo tutta la filiera interessata da questo Regolamento, esistono requisiti differenti per le grandi imprese e per le pmi. Alla stregua dei requisiti per la Crsd, gli operatori o commercianti non pmi sono grandi aziende che superano almeno due delle tre seguenti soglie: più di 250 dipendenti, fatturato netto superiore a 50 mln di euro o un bilancio annuo superiore ai 25 mln di euro. L'operatore e il commerciante non pmi esercitano la dovuta diligenza per la conformità all'art. 3 prima di importare, esportare o mettere a disposizione sul mercato i prodotti in scope. Inoltre, l'operatore o il commerciante non pmi che facciano riferimento a dichiarazioni di dovuta diligenza già presentate ne mantengono comunque la responsabilità. Diversi sono gli obblighi per l'operatore pmi che è esentato dall'obbligo di esercitare la dovuta diligenza, ma solo per i prodotti che sono già stati oggetto di dovuta diligenza. Il commerciante pmi è anch'esso esentato dall'obbligo della dovuta diligenza; tuttavia, raccoglie e conserva le informazioni sia dagli operatori o dei commercianti che gli hanno fornito i prodotti insieme ai numeri delle dichiarazioni di dovuta diligenza; sia dagli operatori o dei commercianti ai quali ha fornito i prodotti in scope.

L'art. 9 disciplina gli obblighi di informazione e l'obbligo di conservazione quinquennale probatorio e certificativo delle caratteristiche dei prodotti. Il dovere di dimostrare che i prodotti sono stati ottenuti senza causare degrado alle foreste o prodotti su terreni che non sono stati oggetto di deforestazione dopo la cut-off date del 31 dicembre 2020.

L'art. 10 prevede l'obbligo di effettuare una valutazione del rischio sulla base delle informazioni raccolte dall'operatore e tenendo conto del livello di rischio che la Commissione Ue attribuirà ai Paesi di produzione delle materie prime incluse nel regolamento. Entro il 30 dicembre 2024 i paesi produttori verranno classificati in Paesi ad alto, medio e basso rischio, e le materie prime importate dai Paesi a basso rischio saranno soggette a una due diligence semplificata.

Il regolamento Eudr, seppur ancora non implementato sta già creando preoccupazioni per le aziende impattate, costrette a risalire la catena di fornitura fino al produttore, al campo o allevamento per ogni prodotto importato o esportato da/per il territorio della Ue o messo in commercio all'interno della Ue. Dovranno stendere una dettagliata dichiarazione di due diligence per ogni prodotto senza la quale lo stesso non potrà essere commercializzato. Dall'altro canto, il Cbam ha avuto un impatto importante sulle aziende interessate fin dalle sue prime fasi. Ha richiesto alle aziende una riorganizzazione delle funzioni interne per ottemperare alla compliance. Tuttavia, molte società si sono trovate impreparate per sottomettere i report Cbam nei tempi utili. A gennaio 2024 la Ce ha deciso di rinviare la scadenza per il primo report trimestrale a causa di problemi tecnici legati alla piattaforma. Permangono inoltre molte incertezze sul futuro calcolo delle emissioni e sui fornitori in paesi terzi impreparati per fornire dati solidi e affidabili.



SIAMO UN COMPARTO CHE CONTA

35.700

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

500 miliardi

DI EURO DI FATTURATO AL CONSUMO
STIMATI, GENERATI DALLE PMI ASSOCIATE,
DI CUI 220 MILIARDI RICONDUCIBILI
AL SETTORE GROCERY

1.130.000

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

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

RAPPORTO MEDIOBANCA

Gdo, i discount spingono il carrello della spesa

Nel 2023, aumentano i margini e calano i volumi. Private label vicina ad un terzo del mercato. I discount pesano quasi un quarto della quota della distribuzione. Eurospin regina degli utili precede Végé, Selex, Conad e Lidl

di **Ginevra Amoruso**

Nel 2023, l'aumento generalizzato dei prezzi, da una parte, e l'indebolimento del potere d'acquisto delle famiglie, dall'altra, hanno spinto le vendite nominali della Gdo italiana del +8,3% (rispetto all'anno precedente) a discapito dei volumi (-1,7%). E se nel 2022, la distribuzione aveva in parte assorbito l'incremento dei costi dei fornitori, trasferendo sui prezzi al dettaglio un livello di inflazione medio del 6,3%, nel 2023 il gap si è ridotto e la variazione media annua dei prezzi al consumo ha superato quelli di produzione (+8,2% vs +6,3%).

L'attenzione sempre maggiore al risparmio ha, inoltre, portato a premiare i prodot-

ti a Marchio del distributore (Mdd), che hanno registrato oltre 25 miliardi di euro di fatturato, pari a quasi un terzo della quota di mercato nazionale, avvicinandosi così sempre di più alla media europea (38%).

L'indagine dell'Osservatorio sulla Gdo italiana e internazionale a prevalenza alimentare dell'Area studi Mediobanca - che aggrega i dati economici-patrimoniali di 129 aziende nazionali e 32 player internazionali nel periodo 2019-2022 - ha evidenziato l'affermato predominio dei discount sulla Gdo tradizionale: registrando lo scorso anno quasi un quarto (23%) della quota totale della distribuzione italiana. Spiccano anche per: fatturato, che nel 2022 è cresciuto del +9,9% medio annuo rispetto al 2019 (+5,5% gli altri operatori); ebit, +4,3% vs +1,3%; Roi, +13,3% vs +3,6%; e investimen-

ti in dotazione strutturali, +26,1% vs -15%.

Aldi, tra tutte, ha realizzato la maggiore crescita del fatturato tra il 2019 e il 2022: +33,2% medio annuo, seguita da Radenza Group (+15,4%), In's Mercato (+14,6%), Tatò Paride (+13,4%), Apulia Distribuzione (+10,5%) e MD (+10,3%). Lo scorso anno troviamo sempre Aldi (+29,8% sul 2021), seguita da Apulia Distribuzione (+25,5%), Radenza Group (+17,1%) e In's Mercato (+16,1%). Eurospin si afferma regina degli utili cumulati tra il 2019 e il 2022: 1.160 milioni di euro, superando Végé a 940 milioni, Selex (890 milioni), Conad (821 milioni) e Lidl (774 milioni).

Tra le venticinque aziende della distribuzione organizzata con fatturato superiore a 500 milioni, il maggiore incremento di fatturato nel 2022 è stato realizzato da Metro Italia (+34,7% sul 2021) che distanzia Syneos-Ergon (+20,1%), Supermercati Tosano Cerea (+18,4%), Multi-credi (+16,7%) e Retail Evolution Holding (Iperal, +15%).

Nel panorama internazionale, Esselunga supera tutti gli altri operatori nelle vendite per metro quadro sul proprio mercato domestico registrando 15.576 euro per mq, seguita dalla britannica Tesco (12.527), la canadese Empire (11.862), la australiana Woolworths (11.719), la britannica J Sainsbury (11.672) l'australiana Coles (11.603) e la britannica Wm Morrison (11.099).

Sempre a livello mondiale nel 2022, i maggiori retailer internazionali hanno registrato un fatturato che oscilla tra i 568 miliardi di euro della statunitense Walmart e i 20,8 miliardi della britannica Wm Morrison.

Le performance dei discount
(2022 vs 2019 var. % annua)

	Fatturato	Ebit	Roi
Discount	+9,9	+4,3	+13,3
Gdo tradizionale	+5,5	+1,3	+3,6

I campioni di utili
Cumulo 2019-2022 in mln di euro

1°	Eurospin	1.160
2°	Végé	940
3°	Selex	890
4°	Conad	821
5°	Lidl	774

Le eccellenze del retail
Vendite 2022 per mq in euro

1°	Esselunga	15.576
2°	Tesco	12.527
3°	Empire	11.862
4°	Woolworths	11.719
5°	J Sainsbury	11.672
6°	Coles	11.603
7°	Wm Morrison	11.099

Fonte: Area studi Mediobanca, Osservatorio sulla Gdo italiana e internazionale a prevalenza alimentare (Ed. 2024)

**TRASPORTIAMO
L'ECCELLENZA
IN TUTTA ITALIA
CON SOLUZIONI
INNOVATIVE
A SALVAGUARDIA
DELL'AMBIENTE**



NUMBER 1 Logistics Group è un'azienda di logistica integrata **leader** in Italia nel settore del FMCG e della Grande Distribuzione, con un fatturato che supera i 400 milioni di euro. Gestisce ogni anno circa 2 milioni di consegne in oltre 120 mila punti in tutta Italia appartenenti alla Gdo e ai canali specializzati, con **soluzioni innovative a salvaguardia dell'ambiente**: una flotta a ridotto impatto ambientale, l'ottimizzazione di energia e imballaggi, l'implementazione di una catena green tramite un sistema di sincronizzazione delle consegne e l'utilizzo di una piattaforma digitale che, tramite algoritmi di pianificazione, permette l'ottimizzazione della catena distributiva.



WWW.NUMBER1.IT

Leader italiano della logistica integrata nel Grocery



**DISTRIBUZIONE
CAPILLARE**

31 transit point
120.000 punti di consegna



HOUSING
9 Hub



**GESTIONE
IN HOUSE**

16 siti

FOCUS

L'intelligenza artificiale guiderà l'evoluzione del lavoro

* Fonte: ManpowerGroup employment outlook survey - Q3 2024

48
IMPRESE SU
100

DICHIARANO
DI AVER
ADOTTATO
TECNOLOGIE AI

+13%
RISPETTO AL 2023*

Secondo l'analisi del sentiment di oltre 40mila aziende, in 42 paesi, realizzata da ManpowerGroup, il 72% degli intervistati crede nell'impatto positivo dell'intelligenza artificiale e del *machine learning* sulle performance professionali. Il 55% prevede di aumentare l'organico grazie a queste innovazioni nei prossimi due anni. L'AI è percepita

come una potente alleata, ma per sfruttarne il potenziale servono competenze e velocità di rinnovamento dei processi organizzativi, anche legati al recruiting e al reskilling dei dipendenti. Per stare al passo con lo sviluppo tecnologico sarà necessario un equilibrio tra verticalità delle competenze (tecniche e trasversali),

agilità nel rimodellare la forza lavoro e pianificazione del fabbisogno futuro di nuovi talenti. Oltre all'esigenza di colmare il gap di competenze (per il 31% dei manager), le aziende dovranno affrontare ulteriori sfide, tra cui: investimenti e costi (33%), regolamentazioni e privacy (31%), implementazione di tool e piattaforme (26%).

Nel mercato del retail media i canali distributivi, sia tradizionali che digitali, si muovono creando propri network e diventando interlocutori diretti dei brand per la realizzazione di piani marketing. Ma ancora scelgono soluzioni terze, instaurano collaborazioni con agenzie media, piattaforme di streaming e social per integrare la scelta di format e media digitali nella veicolazione dei messaggi. Entrano nella Connected Tv, lavorano sull'innovazione della strumentazione tecnologica negli store e implemen-

in retail media a livello mondiale raggiungerà 141,7 mld di dollari nel 2024. Entro il 2028, l'agenzia di investimenti media GroupM, ha dichiarato che i ricavi supereranno quelli della Tv lineare e della Connected Tv messe insieme. Mentre in Europa, l'investimento è di 7,9 mld di euro per IAB Europe, pari all'8,8% del mercato pubblicitario ed entro il 2027 arriverà a 25 mld di euro (21,5%).

Definito come la terza ondata di sviluppo della pubblicità digitale dopo il mobile e il social media advertising, il retail media è un segmento in forte espansione ed è ritenuto stra-

beni di consumo del competitor Walmart, rimane dominante per il retail media negli Usa. L'insegna ha però sfidato Amazon in ottica omnichannel, con l'acquisizione di Vizio per 2,3 mld di dollari, nono produttore di Tv nel mercato mondiale e proprietario di una piattaforma che veicola messaggi pubblicitari a 18 mln di utenti. Walmart ha sottoscritto anche una partnership con Paramount per ampliare l'offerta alla connected Tv e misurare l'impatto degli investimenti sui risultati di vendita. Ha inoltre avviato collaborazioni con il social commerce Talk-ShopLive e piattaforme come TikTok e Snapchat. In questo modo Walmart ha saputo unire fisico e digitale e ha scelto la strada della media company, con ricavi stimati di 3,72 mld di dollari nel 2024 e una crescita del 26,4%.

In Europa le previsioni di sviluppo esprimono di un mercato in fermento, anche grazie all'entrata in campo di grandi gruppi come Leclerc, Tesco, Carrefour, Lidl e Sephora.

Il britannico Tesco esorta i fornitori a investire nel potenziamento del proprio retail media network, sostenendo che la crescita digitale renderà il medium più rilevante della Tv. Il gruppo sta pianificando l'espansione degli schermi pubblicitari digitali nei pdv fino a raggiungere quota 6mila per diventare la catena distributiva con il più ampio parco schermi d'Europa. Sfruttando le potenzialità dell'AI, Tesco sta programmando il lancio di scanner portatili per veicolare annunci iper-personalizzati durante il momento della spesa. Il target potenziale è enorme, con oltre 21 mln di membri Clubcard, una rete di 2,8mila negozi e circa il 36% del mercato nazionale di generi alimentari online. A questo si aggiungono le collaborazioni con tre centrali televisive nazionali: Itv, Sky e Channel 4. I brand che si attivano hanno a disposizione le piattaforme Tesco Media e Insight Platform per monitorare l'andamento delle campagne, ricavare dati personalizzati, ritorni degli investimenti, sostenendo un approccio collaborativo tra le parti coinvolte.

Il retailer ha centralizzato la gestione del retail media in Dunnhumby, società esperta nella customer data science applicata ai canali distributivi, per proporre ai fornitori formati, comunicazioni verticali profilate ed esperienze d'acquisto su misura.

Carrefour nel 2021 ha lanciato Carrefour Links, una piattaforma globale disponibile per tutti i paesi del gruppo, mentre quest'anno è nata Unlimitail, la joint venture realizzata con Publicis Groupe per rispondere alle esigenze di standard comuni in termini di offerta, facilitare i processi di acquisto e diventare la prima centrale europea di retail media aperta anche ad altri retailer. Come per Tesco, anche il distributore francese si è mosso nella direzione di coprire il segmento delle piattaforme streaming, siglando un accordo con Netflix.

In Italia, il peso del retail media è in linea con altri paesi europei con un'incidenza dell'8% nel 2023, secondo le evidenze di Adijnn Italia, società di misurazione pubblicitaria, ma la quota a valore è molto inferiore rispetto a mercati come quello inglese: 51,7% contro il 6,7% nazionale. Amazon è il primo retailer (14,8%), seguito da Temu (10,5%) e da Swapie (7,8%). Tra i primi 10 player compaiono Mediaworld, Coop, Ikea, Zalando e Conad. Il mercato ha grandi margini di crescita, ma dovrà strutturarsi con un'offerta di prezzi, formati e un potenziamento di partnership e professionalità dedicate. Tra i progetti recentemente avviati per esempio c'è la collaborazione tra Conad, Samsung Electronics, Next14 e Barilla, che prevede l'integrazione in 55 punti di vendita di schermi di ultima generazione, big data con tecnologie IoT e una piattaforma di marketing conversazionale. L'obiettivo è di rafforzare la comunicazione visiva e sensoristica di prossimità. Il supporto dell'AI monitora il gradimento, propone esperienze di interazione, diversifica le proposte con analytics quali-quantitativi. In questo modo metriche tipicamente digitali vivono all'interno del negozio.

Lo scacchiere delineato comporta anche alcuni punti di attenzione. Lato investimenti non tutto il budget stanziato dalle aziende è incrementale secondo le indagini di NielsenIQ, in parte può provenire dalle risorse del trade marketing destinato ai retailer. Per accrescere gli stanziamenti, sarà fondamentale lavorare in sinergia tra partner e ottimizzare i processi di condivisione e gli standard di data reporting per fornire alle imprese metriche necessarie per la misurazione degli impatti delle campagne. Oltre al Roas e al ritorno sulle vendite, potrà essere utile strutturare insight d'interesse su supply chain, marketing, consumi e category management. Questa direzione può favorire la creazione di terreno fertile per nuove opportunità nella relazione tra produttori e distributori, sfruttando a pieno le molteplici dimensioni che il retail media può offrire.

MEDIA MIX IN EVOLUZIONE

Il gioco di alleanze del retail media

La pubblicità entra nei canali fisici e digitali dei retailer. Obiettivo: catturare l'attenzione dei clienti. Come cambia la comunicazione dei brand?

di **Valentina Bardozzo**

tano processi di data science per strutturare comunicazioni su target mirati.

Un approccio che trasforma i distributori in media company e i punti di vendita fisici e non in canali pubblicitari, permettendo ai produttori di raggiungere i consumatori nel momento dell'acquisto, per orientare le scelte attraverso attività di marketing di prossimità, rafforzare la fidelizzazione, ottimizzare gli assortimenti e la rotazione a scaffale. Lo scenario che si delinea è articolato e la creazione di alleanze trasversali diventa un fattore strategico. L'ampia diffusione del retail media fuori confine traccia una direttrice di sviluppo possibile anche in Italia, dove il fenomeno è in fase di avvio, aprendo la via a nuove forme di collaborazione tra imprese e distributori.

In un contesto digitale sempre più cookieless, la combinazione di dati a disposizione dei retailer, che intersecano informazioni territoriali (familiari, stile di vita), di traffico (fisico e online), di prima parte nei punti di vendita (Crm, carte fedeltà) permette di lavorare in un'ottica di differenziazione e creazione di strategie promozionali mirate.

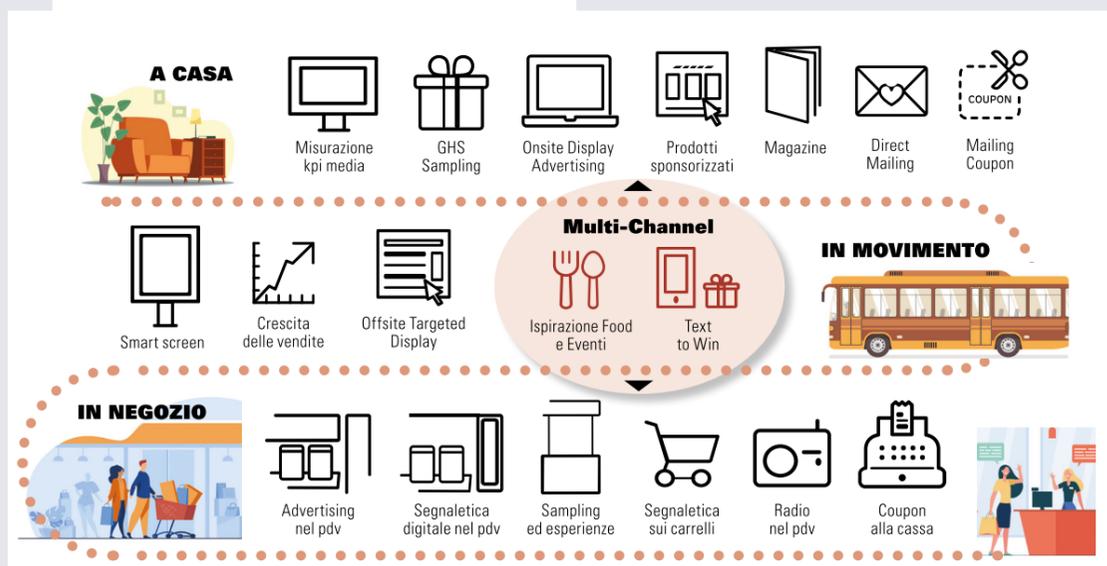
A partire dai dati a disposizione, contenuti video, banner, post, dem, display fisici e scaffali dedicati vengono personalizzati per i brand allo scopo di indirizzare l'attenzione e generare effetti positivi sulle vendite.

Secondo le ultime stime di Warc, società di marketing intelligence, la spesa pubblicitaria

tegico dall'80% degli inserzionisti intervistati da McKinsey & Company, che attribuiscono pari importanza alle performance delle campagne e alla costruzione di brand awareness.

In America Amazon è stato definito "il re del retail media" nell'e-commerce. I ricavi nel 2024, secondo le previsioni di eMarketer, arriveranno a quasi 42 mld di dollari, detenendo il 77% della quota di entrate pubblicitarie da retail media. In aggiunta con l'introduzione della pubblicità nel servizio streaming Prime Video avrà un bacino potenziale di 157,1 mln di spettatori (302,9 mln nel mondo). Benché il colosso di Seattle non abbia la stessa presenza fisica di pdv (punti di vendita) nel mercato dei

Si moltiplicano le opportunità di contatto con il consumatore



In media, in una campagna tipica, il consumatore sarà esposto al brand 10 volte lungo il customer journey migliorando il Roas. Tre punti di contatto generano un Roas 4,3 volte superiore vs un solo punto

Fonte: dunnhumby



Pronte le best practice per ottimizzare le finestre di ricevimento

Sulla scorta dei risultati della ricerca condotta nel 2021, ECR Italia ha coinvolto un panel di retailer e industrie di marca in una serie di progetti pilota che hanno messo in evidenza i vantaggi di una più efficiente collaborazione

a cura di **GS1 Italy**

L processo "order-to-delivery" che contraddistingue la maggior parte dei flussi logistici della filiera dei beni di largo consumo in Italia è stata oggetto di un'approfondita attività di studio da parte di GS1 Italy in ambito ECR Italia, iniziata nel 2010 e in corso ancora oggi. L'obiettivo è comprenderne le peculiarità e le criticità, e, quindi, i loro impatti per le aziende della distribuzione e della produzione di beni di consumo. Proseguendo il percorso di studio, avviato nel 2020, riguardo alle finestre di scarico delle consegne presso i centri di distribuzione (Ce.Di.) delle imprese della Gdo, sono stati individuati limiti e possibilità derivanti dall'estensione di tali finestre temporali.

Com'è noto, la maggior parte dei Ce.Di. riceve le merci in ingresso dai fornitori prevalentemente nell'arco della mattina, dalle 6:30 alle 13:00, su un solo turno di lavoro. A confermarlo è stata la ricerca intitolata *Migliorare l'efficienza logistica: una questione di slot e saturazione mezzi*, condotta nel 2021 sempre in ambito ECR. In particolare, dall'analisi del profilo delle prenotazioni per fascia oraria relative a oltre 800 mila prenotazioni a livello nazionale nell'arco dell'anno, è emerso che l'80% sono concentrate dalle 6:00 alle 11:00, mentre solo il 21% dei Ce.Di. gestisce gli arrivi dai fornitori anche nelle ore pomeridiane. Una modalità di organizzazione del lavoro de-

stinata a generare una congestione dei processi di ricevimento e quindi il rischio di allungare i tempi di attesa da parte dei vettori.

L'indagine ECR ha fatto emergere altre evidenze:

- L'estensione degli orari di consegna non comporta investimenti significativi, ma richiede una riorganizzazione del magazzino che può generare benefici in termini di produttività per la Gdo, a patto di un cambiamento nell'arco temporale degli arrivi.

- Per i Ce.Di. della Gdo caratterizzati da elevati volumi in ingresso e/o da elevata saturazione, l'estensione del ricevimento al pomeriggio si tradurrebbe in un significativo beneficio quanto a produttività e livello di servizio.

- Per i fornitori (produttori e il loro logistics provider (3PL)) il beneficio riguarderebbe soprattutto i trasporti sia nel corto raggio (più drop e viaggi in giornata), sia nel lungo raggio (viaggi efficienti in andata e ritorno e abilitazione di servizi intermodali).

Alle prese con il "bioritmo logistico"

I possibili vantaggi derivanti dall'estensione delle finestre di ricevimento presso i Ce.Di., come un'opzione strategica per ottimizzare la catena di approvvigionamento nel settore del largo consumo, sono dunque stati identificati nei precedenti rapporti di ricerca condotti da ECR Italia. In particolare, l'introduzione di slot di scarico aggiuntivi nelle fasce pomeridiane ha permesso alle aziende che li hanno applicati di ridurre i tempi in fase di consegna della merce ai centri distributivi: merito di una migliore redistribuzione del carico di lavoro nel corso della giornata. Tale opzione ha avuto un riscontro tanto concreto quanto spontaneo durante le settimane più critiche del primo lockdown del 2020, quando l'inaltendibilità del trasporto e la difficoltà in fase di scarico delle merci e di interazione con soggetti esterni aveva determinato un allungamento dei tempi di ricevimento sull'intero arco della giornata.

Tuttavia, la ripresa della normalità ha portato con sé il riemergere del "bioritmo logistico" che regola il tradizionale funzionamento dei Ce.Di. e vede, da un lato, la Gdo ricevere prevalentemente al mattino e, dall'altro, i vettori, cui le aziende produttrici affidano le consegne, preferire muoversi nelle prime ore del mattino e completare l'attività nel pomeriggio, complice il rispetto dei limiti sulle ore di guida previsti dalla normativa

vigente. Una "filiera" che prevede la preparazione delle spedizioni nel pomeriggio, al fine di garantire rifornimento dei prodotti presso i punti vendita.

E così la maggior parte dei retailer non ha mantenuto l'opzione del ricevimento al pomeriggio. Nonostante l'estensione della finestra di ricevimento al pomeriggio sia ritenuta un'opzione praticabile e con i suoi vantaggi, è emersa un'inerzia al cambiamento a fronte della mancanza di un'adeguata azione di condivisione e coordinamento tra gli attori della filiera nell'applicare questa nuova organizzazione dei processi.

I laboratori esperienziali

Per questo motivo, GS1 Italy, in ambito ECR Italia, ha deciso di sperimentare sul campo l'estensione pomeridiana, coinvolgendo un panel composto da aziende della Gdo e da imprese di produzione (Pro) che si è adoperato nell'implementare questa "buona pratica" attraverso dieci progetti pilota costituiti da coppie di aziende Gdo-Pro. Obiettivo: definire delle linee guida utili a tutte le aziende del settore.

Il report *Estensione delle finestre di ricevimento - Risultati dei laboratori esperienziali* raccoglie le evidenze emerse, riportando le azioni messe in campo, le decisioni condivise e i benefici ottenuti in termini di miglioramento del servizio e dei processi operativi,

Per saperne di più



Inquadra il QR code per scaricare il book "Estensione delle finestre di ricevimento"



Case Study

I vantaggi della collaborazione: l'esperienza di Mondelēz Italia e Conad Nord Ovest

Le testimonianze dirette di Mondelēz Italia e Conad Nord Ovest evidenziano i risultati positivi conseguiti.



Cristina Di Carlo

Secondo Cristina Di Carlo, responsabile customer collaboration di Mondelēz Italia: «Dopo sei mesi di analisi dei dati, il nostro indicatore della puntualità è migliorato, i tempi di attesa allo scarico si sono ridotti e abbiamo anche semplificato l'attività di prenotazione degli slot da parte sia dell'operatore logistico, sia del customer service di Mondelēz. Interloquire di-

rettamente con i referenti logistici della Gdo è fondamentale: condividendo problematiche comuni, si riesce a sviluppare un dialogo semplice e diretto. Da quello con Conad Nord Ovest è derivata una collaborazione molto efficace lungo tutta la filiera logistica. Per questo abbiamo deciso di rendere definitivo questo progetto pilota, che vorremmo estendere ad altri partner della Gdo. Sappiamo che non è facile, ma con il coordinamento delle funzioni di supply chain, si possono intraprendere collaborazioni molto proficue. Ritengo che i progetti di collaborazione logistica siano fondamentali sia per i produttori sia per i retailer. Per diffonderli è tuttavia necessario sponsorizzarli adeguatamente e soprattutto essere aperti al cambiamento del modus operandi e pronti a modificare i processi: i benefici in termini di efficien-

za e sostenibilità possono essere notevoli».

Mentore Giorgetti, project supply chain manager di Conad Nord Ovest, spiega: «Durante la fase di sperimentazione abbiamo avuto un'ulteriore conferma che la collaborazione tra industria, operatori logistici e distributori è destinata a ricoprire un ruolo sempre più importante in futuro. Con Mondelēz siamo riusciti a spostare al pomeriggio il 70% degli scarichi: un'operazione che ha portato vantaggi alla logistica operativa, sia lato riordino, sia lato operatore logistico. Per noi è fondamentale proseguire in questa direzione: una strada che

Il coordinamento delle funzioni di supply chain è fondamentale per intraprendere partnership molto proficue in termini di riduzione dei costi e ottimizzazione delle risorse

abbiamo intrapreso molti anni fa e continuiamo a seguire perché è l'unica che ci ha permesso di affinare ed efficientare nel tempo la supply chain. Per riuscire a diffondere i progetti della logistica collaborativa, dobbiamo comprenderne i potenziali benefici, come la riduzione dei costi,

l'aumento di efficienza, l'ottimizzazione delle risorse. Inoltre, bisogna avere alle spalle una direzione in grado di garantire un sostegno lungo tutto il percorso, perché non sempre i benefici di questi progetti si possono cogliere nell'immediato. Infine, è fondamentale avere una solida base tecnologica, che faciliti la collaborazione e la condivisione dei dati tra le aziende».



Mentore Giorgetti

In particolare, lato Gdo, non sono stati segnalati cambiamenti significativi alla produttività dei processi di magazzino e la modifica dell'orario di ricevimento al Ce. Di. non ha mai impattato negativamente sui processi di evasione ordini a valle verso i punti vendita. Nella maggior parte dei casi la finestra oraria di ricevimento non è andata oltre le 17:00 e non è quindi stato introdotto un turno di lavoro aggiuntivo, a favore dell'adozione dei turni parzialmente sovrapposti. Infine, alcuni Ce.Di. hanno avviato progetti con fornitori locali - caratterizzati da minori vincoli logistici per quanto riguarda la flessibilità dei tempi di consegna - per garantirsi un flusso di ricevimento pomeridiano sufficiente e continuativo. Lato produttori, invece, in alcuni casi (soprattutto di Ce.Di. vicini ai plant) si è potuto organizzare un doppio viaggio a carico completo verso due Ce.Di. diversi, uno al mattino e l'altro pomeriggio. Nella maggior parte dei casi i Pro non hanno ricevuto lamentele da parte dei propri vettori per i ritorni serali (tranne per il venerdì), a fronte del rischio di superamento del numero di ore di guida settimanali degli autisti. E, se in presenza di sistemi di slot booking - che garantiscono un'ottima prestazione al ricevimento, con il conseguente azzeramento delle penali per le soste prolungate - il progetto non ha generato ulteriori benefici, in caso di Ce.Di. con problemi di saturazione, l'estensione delle finestre di ricevimento al pomeriggio ha azzerato il fenomeno delle consegne respinte. Infine, i fornitori e i loro vettori hanno riscontrato una maggior probabilità di trovare slot di scarico sulle piattaforme di booking libere al pomeriggio, anche sotto data: in questo modo ha trovato soluzione l'annoso problema della difficoltà a trovare slot liberi nell'orario preferito.

Raccomandazioni e consigli pratici

Dall'attività di analisi sono emerse alcune raccomandazioni per poter replicare il progetto pilota e far sì che la cooperazione tra produttori e retailer sia efficace.

1. Innanzitutto, occorre identificare un partner guidato da un forte commitment (es. lato Gdo, saturazione del ricevimento al mattino, lato Pro, ottimizzazione del servizio di trasporto).

2. È fondamentale considerare la *diversity* del gruppo di lavoro, poiché è necessario coinvolgere da ambo le parti tutti gli attori coinvolti nel processo "order-to-delivery": responsabili logistici, riordinatori e customer service, pianificatori trasporti, responsabili di ricevimento.

3. Occorre garantire la massima trasparenza nel condividere le informazioni relative alle prestazioni reciproche, monitorando e condividendo i Kpi relativi alla puntualità di consegna e ai tempi effettivi intersorsi dall'ingresso all'uscita dei Ce.Di., in modo da poter intervenire tempestivamente in caso di criticità.

4. Qualora l'esito del pilota risultasse positivo, si procede all'implementazione permanente dell'estensione della finestra di ricevimento.

ed evidenziando altresì i vincoli e gli ostacoli da rimuovere lungo il percorso. Le attività si sono svolte seguendo un approccio scientifico, grazie al contributo delle aziende del gruppo di lavoro coordinato da GS1 Italy e al supporto di un team di ricerca congiunto dell'Università Cattaneo Liuc e del Politecnico di Milano.

Il lavoro è durato circa un anno, da settembre 2022 ad agosto 2023, ed è stato articolato in cinque fasi - set up, kick-off, valutazione degli impatti & Kpi, check point, lesson learned - per poter analizzare i risultati derivanti da questo cambiamento del processo "order-to-delivery" a livello quantitativo e qualitativo.

In particolare, al termine del periodo di sperimentazione di tutti i progetti pilota, raggiunto il quarto step della ricerca (check point), sono stati valutati i risultati ottenuti dall'estensione delle finestre di ricevimento attraverso cinque indicatori concordati: puntualità in partenza dal magazzino Pro/3PI; in consegna da parte del trasportatore del Pro/3PI; e allo scarico da parte degli addetti al ricevimento del Ce.Di. della Gdo; tempi medi di attesa da parte del trasportatore allo scarico; tempi medi di scarico da parte degli addetti al ricevimento del Ce.Di. Il passaggio finale è stato quindi la sintesi delle azioni e delle migliori pratiche emerse dai progetti pilota, con un focus sui fattori abilitanti e sulle criticità da superare per estendere il pilota ad altri soggetti o per replicarlo in futuro.

Gli utili per retailer e industria

I progetti pilota hanno fornito indicatori utili a tutte le aziende interessate a efficientare il proprio processo di ricezione e di consegna. Prendendo in considerazione i valori medi di tutti i progetti pilota nelle due situazioni analizzate (prima e dopo l'estensione delle finestre di consegna al pomeriggio), si osserva che i piloti hanno generato un miglioramento della puntualità di consegna da parte dei trasportatori. Per contro, si è riscontrato un peggioramento sul fronte della puntualità sia al carico da parte dei trasportatori, sia nel rispetto dell'orario di scarico da parte della Gdo.

Estensione delle finestre di ricevimento: i risultati per ogni Kpi

PRESTAZIONI	Prima	Dopo
1. Puntualità in partenza dal magazzino Pro/3PI	79%	65%
2. Puntualità di consegna da parte del Pro/3PI	77%	84%
3. Puntualità nello scarico da parte della Gdo	89%	74%
4. Tempi medi di attesa allo scarico	80 minuti	78 minuti
5. Tempi medi di scarico (dall'ingresso all'uscita)	73 minuti	60 minuti

Fonte: GS1 Italy, Estensione delle finestre di ricevimento, 2024

Regali aziendali 2024

Con il Panettone per la ricerca® puoi donare un Natale di speranza ai bambini malati di tumore.

A Natale dai un valore profondo
ai tuoi regali aziendali
su fondazioneveronesi.shop



Alice, 8 anni,
ha superato
una leucemia.



il Panettone per la Ricerca® è confezionato in una speciale
scatola in acciaio eco-compatibile ed eco-sostenibile,
realizzata con il sostegno di

