



PARLA L'AI: «USATEMI BENE E VI SARÒ D'AIUTO»

FRANCESCA DANNI
a pagina 6

ANALISI I

**ECONOMIE DI PIATTAFORMA,
RENDITE DI NETWORK
E FRATTURE DISTRIBUTIVE**

LUCA ANGIOLINI
ALESSANDRA LANZA a pagina 2

ANALISI II

**CRESCERE A VALORE
NON BASTA, I VOLUMI
TORNANO CENTRALI**

LAURA CAVALLI a pagina 3

PRIMO PIANO

**FORUM LCC:
UN PERCORSO CONDIVISO
CON LE ISTITUZIONI**

VITTORIA BELFIORE a pagina 4

FILIERA

**CARNEVALE MAFFÈ:
«ABBIAMO DIGITALIZZATO
LE MACCHINE,
NON I PROCESSI»**

CAMILLA DALL'OLIO a pagina 5

MARKETING

**COSA SERVE ALLE AZIENDE
DEL LARGO CONSUMO
PER RESTARE COMPETITIVE**

GAETANO GIANNETTO a pagina 7



Foto: whitehouse.gov

DISCONTINUITÀ

Le scelte della nuova amministrazione Trump hanno funzionato come una scossa tellurica, rimettendo in discussione regole che sembravano consolidate in geopolitica, diplomazia e commercio internazionale. Il ritorno dei dazi non è stato solo uno strumento di politica commerciale, ma soprattutto un segnale politico: l'ordine multilaterale del secondo dopoguerra non è più intoccabile. Eppure, contro molte previsioni formulate a inizio anno, la crescita globale ha mostrato una resilienza sorprendente. Nel 2025 il Pil mondiale è cresciuto intorno al 3%, sostanzialmente in linea con il 2024

ANALISI I

Oltre il 2025: economie di piattaforma, rendite di network e fratture distributive

Il 2026 si apre con un'eredità ambivalente. L'incertezza resta elevata, pur se in rientro rispetto ai picchi della prima metà dello scorso anno. La crescita globale, è attesa al 2,7%, riflettendo il dispiegarsi degli effetti dei dazi, la frenata del commercio internazionale e un clima di fiducia ancora fragile

di **Luca Agolini**
e **Alessandra Lanza***

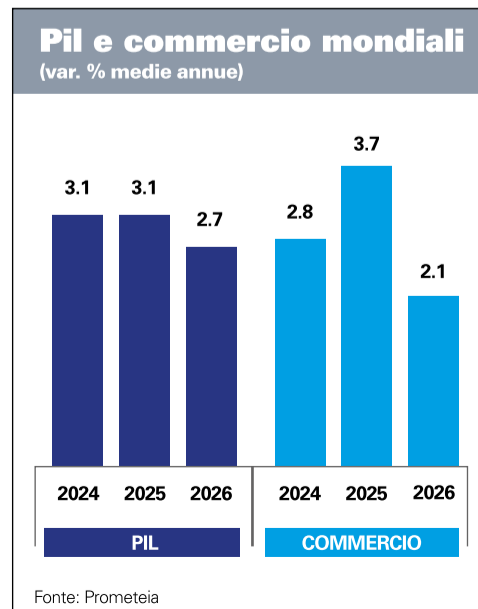
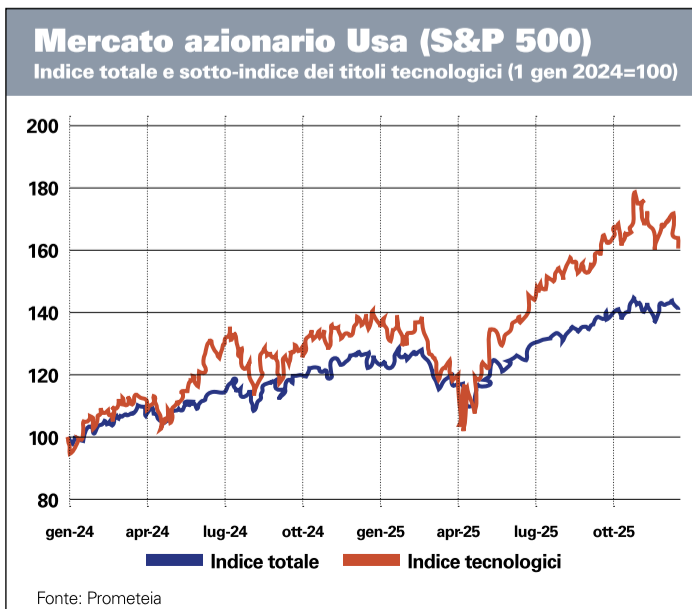
Il 2025 può essere archiviato come l'anno della grande incertezza, sospesi tra una crisi sempre annunciata e mai verificatasi e una normalità che non c'è più. Un ponte sospeso tra un ordine globale che si sfilaccia e un altro che prende forma senza istruzioni chiare. L'economia mondiale ha attraversato questi dodici mesi come una nave in un mare molto agitato, ma ancora governabile, sospinta da correnti contraddittorie: incertezza elevata, tensioni geopolitiche persistenti, trasformazioni tecnologiche radicali. A fare da cornice le scelte della nuova amministrazione Trump che hanno funzionato come una scossa tellurica, rimettendo in discussione regole che sembravano consolidate in geopolitica, diplomazia e commercio internazionale. Il ritorno dei dazi non è stato solo uno strumento di politica commerciale,

ma soprattutto un segnale politico: l'ordine multilaterale del secondo dopoguerra non è più intoccabile.

Eppure, contro molte previsioni formulate a inizio anno, la crescita globale ha mostrato una resilienza sorprendente. Nel 2025 il Pil mondiale è cresciuto intorno al 3%, sostanzialmente in linea con il 2024. Nei primi mesi, l'attività economica è stata sostenuta da un forte effetto di *front-loading*: imprese e operatori hanno anticipato produzione e scambi per aggirare l'impatto dei nuovi dazi Usa. A ciò si sono aggiunte politiche fiscali espansive e una graduale normalizzazione monetaria, che hanno agito come ammortizzatori. Nella seconda metà dell'anno, però, il vento ha cominciato a cambiare direzione. Con l'esaurirsi del *front-loading*, i dazi hanno iniziato a trasmettersi ai costi e ai prezzi, riaccendendo pressioni inflative negli Stati Uniti e raffreddando il mercato del lavoro.

Il tratto forse più emblematico del 2025 è stata la divaricazione tra economia reale e mercati finanziari. Mentre la crescita procedeva a passo moderato, le borse correvano. Superate le turbolenze del "Liberation day" di aprile, i mercati azionari - soprattutto negli Stati Uniti - hanno imboccato una traiettoria rialzista che richiama alla memoria la fine degli anni '90. Le valutazioni prezzo/utigli si avvicinano alla parabola della "bolla dot-com", ma con una differenza cruciale: questa volta il cuore della narrazione è l'intelligenza artificiale. Le grandi imprese tecnologiche hanno accelerato gli investimenti in data center, semiconduttori e capacità computazionale, con investimenti in crescita a doppia cifra. Ne è derivata una concentrazione di valore senza precedenti: le "Magnificent Seven" rappresentano circa il 30% della capitalizzazione complessiva dell'S&P 500. I mercati stanno scommettendo che l'AI sia oggi ciò che l'elettricità fu a fine Ottocento: una tecnologia generale destinata a permeare l'intero sistema produttivo e a ridefinire la frontiera della produttività.

Diversamente da allora però i benefici non sono distribuiti in modo uniforme. L'effetto ricchezza generato dai mercati finanziari ha sostenuto i consumi, ma ha premiato soprattutto chi già possedeva asset finanziari. Le disuguaglianze, già in aumento da decenni, si sono ulteriormente accentuate. Negli Stati Uniti il top 10% detiene circa il 67% della ricchezza totale delle famiglie, quota che sale all'87% se si considera la sola ricchezza finanziaria investita in azioni e fondi comuni. È il lato oscuro della nuova età dell'oro tecnologica: come durante la prima rivoluzione industriale, l'innovazione corre più veloce delle istituzioni chiamate a redistribuirne i frutti ed essendo basata su economie di network e anche molto più pervasiva e sovranazionale e quindi ancora più difficile da regolare a maggior ragione in



un contesto di sgretolamento delle istituzioni multilaterali.

Il 2026 si apre dunque con un'eredità ambivalente. L'incertezza resta elevata, pur se al momento in cui si scrive in rientro rispetto ai picchi della prima metà del 2025. La crescita globale è attesa in rallentamento al 2,7%, riflettendo il pieno dispiegarsi degli effetti dei dazi, la frenata del commercio internazionale e un clima di fiducia ancora fragile. Negli Stati Uniti la combinazione di pressioni inflative legate alle tariffe e di un mercato del lavoro più debole punta verso una crescita intorno all'1,5%. La Cina dovrebbe crescere al di sotto del 5%, penalizzata dalle tariffe Usa, dall'aggiustamento del settore immobiliare e da uno stimolo fiscale in attenuazione. Nell'area euro, la crescita attorno all'1% sarà sostenuta più dalla domanda interna - mercati del lavoro resilienti, condizioni finanziarie più favorevoli, investimenti legati al piano infrastrutturale tedesco e alla difesa - che dalle esportazioni nette.

Il 2026 sarà dunque un anno di rischi, ma anche di opportunità. Sul fronte positivo, la rivoluzione dell'AI continua ad avanzare. Modelli multimodali, robotica autonoma e applicazioni medicali avanzate promettono guadagni di produttività e innovazioni profonde in industria, sanità e servizi pubblici. Politiche macroeconomiche più accomodanti, con tassi in calo e stimoli fiscali mirati in alcune economie avanzate, potrebbero rafforzare il ciclo degli investimenti.

Sul fronte dei rischi, la vulnerabilità finanziaria è il convitato di pietra. La straordinaria performance dei mercati nel biennio 2024-2025, concentrata sui titoli AI, alimenta il timore di una bolla. Valutazioni elevate e forte concentrazione aumentano la probabilità di correzioni brusche. Basterebbero shock esogeni o rendimenti inferiori alle attese sugli investimenti in AI per innescare un riprezzamento rapido del rischio, con effetti di contagio globali.

Le disuguaglianze restano il nodo politico ed economico più delicato. L'intelligenza artificiale, a differenza delle precedenti ondate di automazione, non colpisce solo il lavoro ripetitivo, ma entra nel territorio delle attività cognitive di medio-alto livello. Può sostituire, ma anche potenziare. Quale effetto prevarrà dipenderà da formazione, capitale umano e politiche di riqualificazione. Senza interventi adeguati, il rischio è che la nuova rivoluzione tecnologica amplifichi fratture già profonde.

Infine, la corsa all'AI ha un costo energetico e geopolitico. L'espansione dei data center sta spingendo la domanda di elettricità a livelli tali che, secondo l'International Energy Agency (Iea) circa metà della crescita dei consumi Usa, entro il 2030, sarà attribuibile a essi. Le big tech sono ormai attori centrali anche nei mercati energetici. Parallelamente, la competizione tecnologica si intreccia con la rivalità strategica tra Stati Uniti e Cina, soprattutto su semiconduttori e materie prime critiche: da un lato il controllo dei chip, dall'altro il dominio cinese sulle terre rare, con il 70% della produzione mineraria e il 90% della raffinazione. Come nelle grandi transizioni del passato, tecnologia e potere tornano a marciare insieme.

Archiviare il 2025 significa riconoscerlo per ciò che è stato: l'anticamera di una trasformazione epocale. Il 2026 non promette stabilità, ma chiarisce la posta in gioco. Come con l'elettricità o con la rivoluzione industriale, la sfida non è fermare il cambiamento, ma governarlo. La storia insegna che il modo in cui una società distribuisce i benefici dell'innovazione determina non solo la sua crescita, ma la sua coesione. E questa, oggi, è la risorsa più scarsa.

* gli autori sono economisti della società di ricerche e consulenze Prometeia

ANALISI II

Crescere a valore non basta, i volumi tornano centrali

È in atto un cambiamento strutturale dei comportamenti d'acquisto. La prudenza domina. Non si tratta solo di una maggiore attenzione al prezzo. Il consumatore non compra più d'impulso, ma valuta con attenzione, confronta, bilancia qualità e convenienza. La fedeltà è meno scontata e premia chi esprime valore tangibile

di Laura Cavalli

Il 2026 si apre con un paradosso che attraversa il mondo del largo consumo: i dati globali raccontano crescita, ma la realtà sul campo parla di un mercato che fatica a generare slancio. Le ultime stime indicano che il comparto mondiale del Fmcg si avvicinerà ai 6,6 trilioni di dollari, con un incremento a valore del 4-5%. Una cifra che impressiona, spinta da un'inflazione residua ancora presente, dal rafforzarsi delle categorie premium e da un'evoluzione del mix di canali. Ma dietro la crescita nominale, i volumi restano fermi e in molte economie mature stanno scivolando leggermente indietro, riflettendo una domanda più cauta e selettiva.

Questa dinamica ci obbliga a una riflessione: la crescita "a valore" è reale solo se poggia su fondamenta solide di consumo. Senza volumi, il sistema diventa fragile, esposto agli shock esterni e alle oscillazioni di prezzo, come fluttuazioni energetiche o cambiamenti geopolitici.

In questo contesto, il consumatore torna protagonista assoluto. I report di settore convergono su una diagnosi comune: la prudenza domina. Ma non è solo questione di attenzione al prezzo. Si tratta di un mutamento strutturale nei comportamenti d'acquisto. Il consumatore contemporaneo non compra più d'impulso: confronta, valuta, bilancia qualità e convenienza, spesso attraverso app e recensioni digitali. La fedeltà non è più scontata, ma va conquistata con prove tangibili di valore, come certificazioni indipendenti o storie di filiera.

Il potere d'acquisto, intanto, resta compresso. I salari reali crescono lentamente, mentre l'inflazione residua riduce ancora la capacità di spesa. Il risultato è un consumatore più razionale, che difende il proprio budget, ma non rinuncia al piacere: è disposto a spendere di più quando il beneficio è chiaro - salute, sostenibilità, praticità - purché sostenuto da trasparenza e coerenza. A emergere è una netta polarizzazione: da un lato chi cerca convenienza estrema, dall'altro chi è pronto a pagare un "premium price" per prodotti funzionali, biologici o realmente distintivi.

Per chi fa impresa nel largo consumo, la sfida del 2026 sarà leggere con lucidità queste dina-

miche e tradurle in strategie capaci di unire valore, fiducia e crescita sostenibile, puntando su personalizzazione e prossimità relazionale.

Anche in Italia, il nuovo anno si apre sotto il segno dell'equilibrio precario, ma costruttivo. Le proiezioni macroeconomiche di Istat e Banca d'Italia indicano una crescita del Pil tra lo 0,6 e lo 0,8%, con inflazione moderata intorno all'1,5-1,8%. Uno scenario di stabilità, che per il largo consumo significa domanda piatta a volumi e valori in crescita soprattutto per effetto del mix e del posizionamento premium di alcune categorie. Le fasce di reddito meno compresse guidano l'espansione dei segmenti salute e biologico, mentre il resto del mercato continua a convivere con margini sotto pressione. Secondo le proiezioni, il mercato italiano del Fmcg passerà dai 152,9 miliardi di dollari del 2024 a oltre 341 miliardi del 2033, con un tasso annuo composto (Cagr) del 9,4%. Tuttavia, la crescita sarà disomogenea: nonostante il food&beverage manterrà la leadership, sarà il settore della cura della persona a

registrare l'incremento più alto.

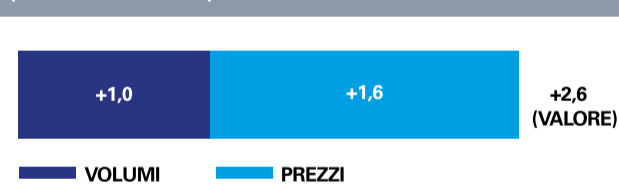
Il largo consumo confezionato (Lcc) si conferma resiliente: dopo aver retto all'impatto inflattivo degli ultimi anni, nel 2026 è attesa una crescita a valore del 2,6%, sostenuta da un recupero dei volumi dell'1%. È un segnale importante, perché la vitalità dei volumi resta la misura più autentica della fiducia del consumatore e della solidità del mercato, indicando una ripresa della routine quotidiana.

A trainare la ripresa saranno trend concreti come benessere, naturalità e qualità percepita, con un focus su prodotti funzionali e salutari che rispondono a esigenze reali di cura personale e sostenibilità. Le aree più forti rimangono il fresco - frutta, verdura, carni e formaggi - e le categorie di "gratificazione consapevole", in crescita soprattutto nell'home&beauty, dove emerge una domanda per esperienze autentiche e personalizzate. Dagli ultimi mesi del 2025 emergono performance interessanti per kefir, yogurt greco e skyr, caffè in grani, frutta di quarta gamma, sostitutivi del formaggio, birre analcoliche, energy drink, profumi unisex, snack senza glutine e dolcificanti, trainati da consumatori attenti al rapporto qualità-prezzo.

Sul fronte dei claim, la direzione è altrettanto chiara: vincono quelli specifici, verificabili e orientati al beneficio reale - "senza lattosio", "pochi zuccheri", "proteine", "senza zuccheri aggiunti", "senza glutine" - premiati da un consumatore fluido e consapevole che cerca coerenza tra promesse e realtà. Perdono invece attrattiva i messaggi generici come "green" o "eco". Questo consumatore maturo privilegia l'autenticità emotiva e la tracciabilità, rifiutando slogan vuoti in favore di relazioni empatiche e prove tangibili.

Il 2026 sarà dunque un anno di contrasti: crescita a valore, ma sfide concrete sui volumi, sul potere d'acquisto e sulla fiducia. Per le imprese del largo consumo, la priorità sarà mantenere equilibrio e reattività: monitorare con precisione il mix di canali, l'elasticità al prezzo e l'efficacia delle politiche commerciali. Il fattore competitivo decisivo, oggi più che mai, sarà la capacità di combinare innovazione, trasparenza e coerenza in un mercato che cresce solo quando cresce la fiducia dei consumatori.

Vendite Lcc: previsioni per il 2026 (var. % medie annue)



Fonte: Nielsen IQ Discover - Totale Lcc Italia Omnichannel. Categorie stagionali con vendite nel trimestre superiori del 20% rispetto alla media

L'evoluzione dei consumi: benessere e gratificazione (var. % volume)



Fonte: Nielsen IQ Discover - Totale Italia Omnichannel: categorie più significative per giro d'affari - Prog. Ottobre 2025

Ai lavori del Forum proposto da Ibc e Centromarca hanno preso parte il ministro Lollobrigida, e il sottosegretario Valentini. Individuati tre fronti prioritari d'intervento: rafforzamento della competitività delle imprese, innovazione e modernizzazione dei processi, presidio della legalità

EVENTI ASSOCIATIVI

Il largo consumo al centro del confronto con le istituzioni: da Roma un percorso condiviso

INSIEME PER COMPETERE Nella foto, da sinistra: Carlo Alberto Buttarelli, presidente Federdistribuzione; Francesco Mutti, presidente Centromarca; Sabrina Scampini, giornalista Mediaset; Flavio Ferretti, presidente Ibc; Enzo Sartori, vicepresidente Assologistica; Massimiliano Giansanti, presidente Confagricoltura. In basso: il ministro dell'Agricoltura, della Sovranità alimentare e delle foreste, Francesco Lollobrigida. Nella pagina accanto: Valentino Valentini, viceministro delle Imprese e del made in Italy



di **Vittoria Belfiore**

Il "carrello della spesa" è diventato da tempo molto più di un indicatore dei consumi: è lo specchio di tensioni internazionali, costi industriali, logistica, regole e capacità competitiva del Paese. Da questa consapevolezza, lo scorso ottobre, è stato lanciato a Roma, a Palazzo Wedekind, il primo Forum del Largo Consumo promosso da Ibc e Centromarca. Un appuntamento che oggi, a distanza di alcuni mesi, rappresenta una piattaforma di lavoro permanente tra imprese e istituzioni.

L'incontro, aperto da Francesco Lollobrigida, ministro dell'Agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste, ha visto la partecipazione di: Massimo Bitonci, sottosegretario al ministero delle Imprese e del made in Italy e presidente del Cncu; Alberto Gusmeroli, presidente della Commissione attività produttive della Camera dei deputati; Vinicio Peluffo, vicepresidente della Commissione attività produttive della Camera dei deputati; Flavio Ferretti, presidente Ibc; Francesco Mutti, presidente Centromarca; Carlo Alberto Butta-

relli, presidente Federdistribuzione; Massimiliano Giansanti, presidente Confagricoltura; Renzo Sartori, vicepresidente Assologistica. A conclusione, l'intervento di Valentino Valentini, viceministro delle Imprese e del made in Italy.

Al centro dei lavori un settore portante dell'economia nazionale: il largo consumo vale oltre 220 miliardi di euro al consumo, genera più di due milioni di addetti e rappresenta una componente rilevante dell'export italiano. In questo quadro, il confronto ha avuto l'obiettivo di individuare linee di intervento condivise per rafforzare l'efficienza e la competitività dell'intera filiera.

«Il Forum nasce con l'intento di avviare un percorso strutturato e continuativo di dialogo tra il sistema produttivo e le istituzioni», ha spiegato Flavio Ferretti. «Le proposte emerse rappresentano una base concreta di lavoro su cui stiamo già operando insieme a Centromarca e agli altri attori della filiera».

Sono state individuate tre direttrici prioritarie di intervento: il rafforzamento della competitività delle imprese, anche attraverso il sostegno alla crescita dimensionale e l'accesso a strumenti finanziari più efficaci,





TECNOLOGIE E COMPETITIVITÀ

«In Italia abbiamo digitalizzato le macchine, non i processi»

Carlo Alberto Carnevale Maffè, docente alla Sda Bocconi evidenzia la necessità, per le Pmi di un approccio culturale e di filiera, guidato da normative europee, valorizzazione dei dati e Ai. Oggi il digitale non è solo efficienza, ma requisito per restare sul mercato

di **Camilla Dall'Olio**

K Il digitale? Deve diventare parte integrante dei processi produttivi delle imprese. Ma questo non è ancora avvenuto. È stato un "amore interrotto". Con Industria 4.0 e con l'evoluzione delle tecnologie produttive, dotate di strumenti digitali, è stato avviato un percorso, che però non è stato concluso. In sostanza abbiamo digitalizzato le macchine, ma non i processi». Carlo Alberto Carnevale Maffè, professore alla Sda Bocconi, stimolato da *Link*, è estremamente critico rispetto al livello di digitalizzazione delle piccole e medie imprese italiane. E non esita a individuare le priorità su cui dovrebbero concentrarsi, gli errori di valutazione più diffusi e le opportunità da cogliere.

Per prima cosa bisogna comprendere la portata del cambiamento: è necessario guardare oltre i confini dell'azienda e considerare i processi esterni a monte e a valle. A monte ci sono i fattori produttivi, le catene di fornitura, le macchine che rappresentano input fondamentali dei processi industriali. Ed è proprio su questo livello che l'evoluzione della normativa è destinata a incidere in modo determinante. Da un lato la regolamentazione bancaria richiederà maggiore trasparenza e un accesso più strutturato ai dati aziendali; dall'altro interverrà la normativa di prodotto e di processo, con strumenti come il qr code, il passaporto digitale del prodotto, la certificazione di origine e sistemi analoghi. «Non si tratta di meri adempimenti formali» sottolinea «ma di fattori destinati a innestarsi e ad avere impatto lungo l'intera catena del valore, creando un continuum informativo al quale le Pmi dovranno necessariamente collegarsi».

Non a caso in Europa è ormai chiaro che la digitalizzazione dei processi pro-

duuttivi non è una questione nazionale, ma un tema sistemico sovranazionale, che dovrà inevitabilmente tradursi in un obbligo normativo diffuso lungo le filiere e metterà al centro il valore dei dati di prodotto. Secondo Maffè la semplice disponibilità dei dati, per quanto necessaria, si rivela nel tempo del tutto insufficiente. «La digitalizzazione è sicuramente una questione tecnologica e di competenze, ma prima ancora è culturale e operativa» osserva, rimarcando che «raccolgere informazioni senza saperle interpretare e trasformare in decisioni genera inefficienze e nuove criticità. Per questo la digitalizzazione è una condizione necessaria, ma non sufficiente: il vero salto di qualità risiede nella capacità di valorizzare i dati raccolti, rendendoli strumenti concreti di governo dei processi».

Qui che entra in gioco l'intelligenza artificiale (Ai), che secondo l'esperto porterà sempre più con sé competenze di lettura e interpretazione dei dati che è difficile per molte imprese internalizzare, sia per la scarsità di competenze sul mercato sia per i limiti strutturali delle aziende. Maffè sostiene inoltre che l'adozione di direttive europee in materia di tracciabilità e documentazione obbligatoria segnerà un cambio di paradigma: dopo 40-50 anni di digitalizzazione "appiccicata", ridotta a etichetta e non a identità, dove il dato era solo leggibile, ma non realmente digitale, oggi si volta pagina con strumenti come il qr code, il prodotto e il processo diventano nativamente digitali, non semplicemente digitalizzabili. «Rendere obbligatori i processi di filiera diventa quindi una scelta inevitabile» commenta Maffè.

Che ruolo gioca in questo processo la distribuzione moderna, penultimo anello della filiera, prima del consumatore finale. Dal punto di vista operativo, quando la distribuzione richiede ai fornitori specifici standard tecnologici, questi non possono che adeguarsi. Il processo a valle assume così una doppia valenza: normativa, ma anche commerciale, in modo diretto e spesso "brutale", fondato sul potere d'acquisto. È dunque probabile che la moderna distribuzione anticipi e catalizzi l'adozione di requisiti digitali che ormai sono indispensabili per relazionarsi con il consumatore.

«Del resto, le grandi piattaforme digitali», considera Maffè, «hanno già trasformato gli scaffali in spazi di scambio informativo. Chi non segue questa evoluzione rischia di perdere terreno rispetto all'e-commerce».

Oggi il consumatore entra in negozio dotato di strumenti di intelligenza artificiale, presenti sullo smartphone, capaci di suggerire cosa acquistare. Ciò che un tempo era confinato all'esperienza online, oggi si estende al mondo offline grazie al mobile. «Se prima la digitalizzazione era una questione di efficienza» conclude Maffè «oggi è una questione di presenza».

Bisogna comprendere la portata del cambiamento: è necessario guardare oltre i confini dell'azienda e considerare i processi esterni a monte e a valle



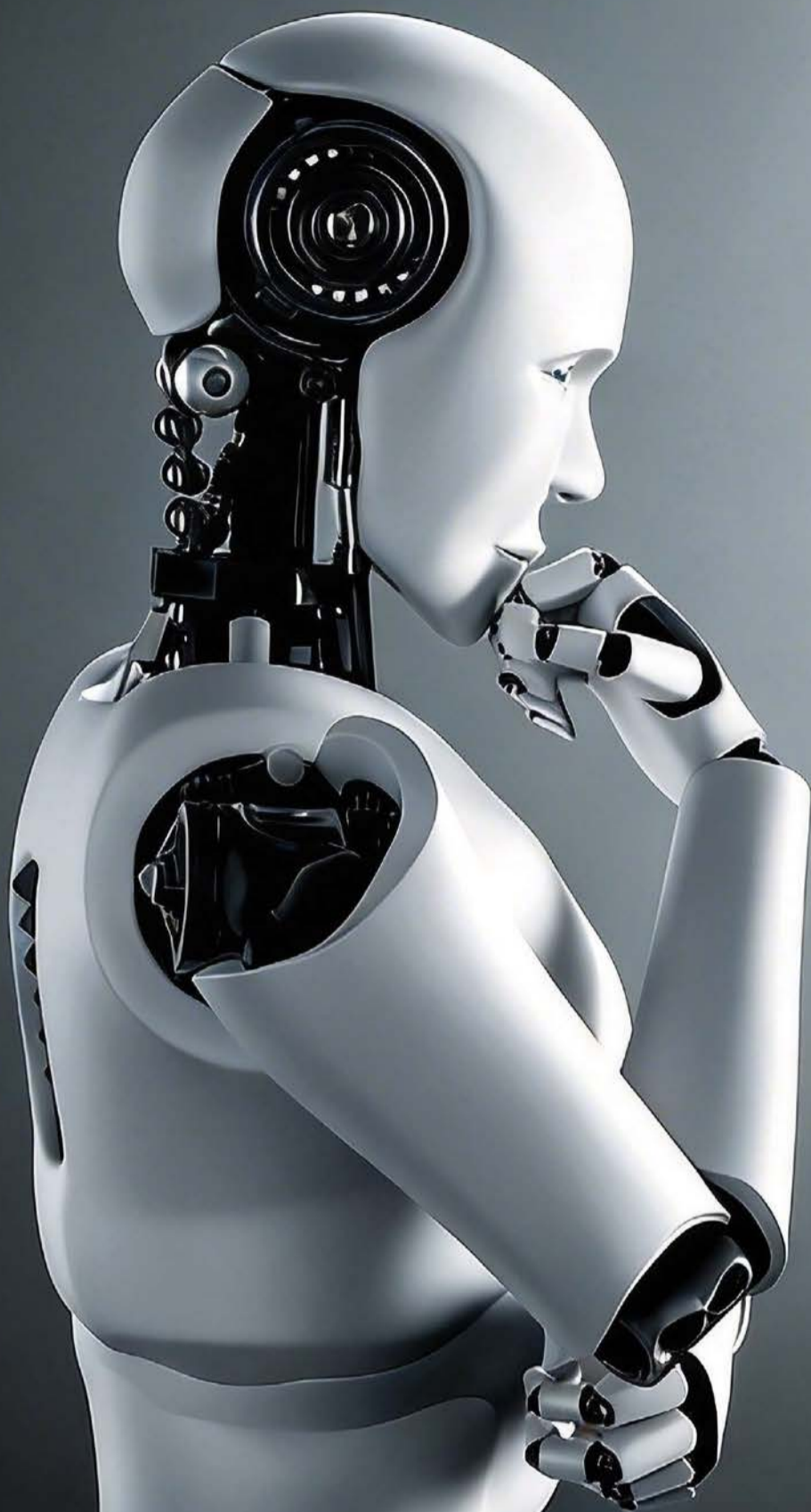
SFIDE
Carlo Alberto Carnevale Maffè, associate professor of practice di Strategy and Entrepreneurship presso Sda Bocconi: «le grandi piattaforme digitali hanno trasformato gli scaffali in spazi di scambio informativo. Chi non segue questa evoluzione rischia di perdere terreno rispetto all'e-commerce»



promuovendo aggregazioni e investimenti strategici; la spinta all'innovazione, alla modernizzazione dei processi - con attenzione alla digitalizzazione e alla semplificazione - e alla detassazione degli utili reinvestiti in attività coerenti con gli obiettivi comuni; il presidio della legalità e della trasparenza lungo tutta la catena del valore, come ad esempio il contrasto a politiche commerciali sleali e alla contraffazione nel largo consumo. Francesco Mutti ha sottolineato come il tema del carrello della spesa richieda «un approccio sistemico e non interventi frammentati», evidenziando la necessità di una collaborazione stabile tra imprese e decisori pubblici per affrontare in modo strutturale le trasformazioni in atto.

Dopo l'incontro Centromarca e Ibc, insieme ai rappresentanti dei diversi comparti della filiera, hanno avviato interlocuzioni con i ministeri competenti per dare uno sbocco alle priorità sotto forma di interventi concreti di politica industriale.

Il Forum del Largo Consumo, negli intenti di Ibc, è destinato a diventare un appuntamento periodico di verifica dello stato del settore e dell'avanzamento delle proposte formulate alle istituzioni dalla filiera.



INTELLIGENZA ARTIFICIALE

**Parla l'AI:
«USATEMI
BENE E VI SARÒ
D'AIUTO»**

Link ha dialogato con ChatGpt. Un'occasione per riflettere sul ruolo dell'intelligenza artificiale nel lavoro quotidiano. Meno automazione spettacolare più supporto all'organizzazione. Soprattutto nelle piccole e medie imprese...

di **Francesca Danni**

Quando iniziamo la conversazione sappiamo che il nostro interlocutore non è una persona. Proprio per questo il dialogo, per quanto sperimentale, può rivelarsi interessante. Fin dalla prima risposta:

«Non ho una data di nascita come un essere umano» ci spiega ChatGpt. «Sono il risultato di anni di ricerca e sviluppo. La versione con cui state parlando oggi è stata resa disponibile nel 2024 ed è solo una tappa di un'evoluzione continua». Alla domanda se sia consapevole di esistere, la risposta è netta: nessuna coscienza, nessuna esperienza soggettiva, nessuna emozione. «Posso sostenere una conversazione e produrre risposte sensate, ma non "so" di esistere. Funziono analizzando il linguaggio e generando testo sulla base dei dati con cui sono stata addestrata».

Pur essendo senza coscienza, l'intelligenza artificiale (Ai), nelle sue diverse forme, sta assumendo nel lavoro quotidiano un ruolo sempre più concreto. ChatGpt è capace di scrivere, sintetizzare, analizzare, mettere in ordine informazioni, generare ipotesi, accelerare processi. «Il mio lavoro è aiutare le persone a risparmiare tempo e a concentrarsi su attività a maggior valore aggiunto» sottolinea. «Negli ultimi anni i progressi sono stati evidenti soprattutto nella capacità di comprendere il contesto, adattarmi a settori diversi e supportare non solo attività operative, ma anche ragionamenti più complessi». In sostanza una costante evoluzione.

Il punto centrale, però, non è tecnologico. È organizzativo e culturale. L'AI si presenta come uno strumento che può sostituire il lavoro umano, ma anche come qualcosa che ne cambia la natura. Molti compiti ripetitivi, amministrativi o di prima elaborazione dei dati possono essere automatizzati.

In cambio, cresce il peso delle attività di interpretazione, di decisione, di strategia e di creatività. In pratica che significa? «Io posso elaborare informazioni molto velocemente» riconosce ChatGpt «ma il giudizio, la responsabilità e la visione restano umani».

Anche per questo insiste su un punto: può sbagliare. Può fornire risposte imprecise o basate su informazioni non aggiornate. «Per questo è sempre necessario verificare, con la massima attenzione». Le sue conoscenze, infatti, derivano dai dati con cui è stata addestrata e non da una verifica in tempo reale delle fonti. Il valore sta nella velocità e nella capacità di organizzare e rielaborare informazioni, non nella garanzia assoluta di correttezza.

È qui che il discorso si sposta naturalmente sul mondo delle imprese, e in particolare sulle piccole e medie aziende dei beni di consumo. In questo settore, l'AI si rivela uno strumento in grado, per esempio, di analizzare grandi quantità di dati di vendita, leggere e sintetizzare i feedback dei clienti, individuare trend di mercato, supportare il marketing e la comunicazione, rendere più efficiente la gestione dei contenuti e dei processi interni. «Un'azienda può capire meglio cosa apprezzano i consumatori dei suoi prodotti» spiega. «Un'altra come rendere più efficaci le campagne digitali oppure prevedere meglio la gestione dello stock in funzione della dinamica».

Nella pratica quotidiana delle Pmi, tuttavia, il primo beneficio non è tanto l'adozione di strumenti sofisticati, quanto la possibilità di portare maggiore ordine in organizzazioni spesso appesantite da processi informali, informazioni frammentate e strumenti che non comunicano tra loro. «In molti casi il mio contributo

iniziale è aiutare a strutturare ciò che è già presente: documenti, dati, procedure e flussi di lavoro» osserva ChatGpt.

Il tema della digitalizzazione, in questa prospettiva, non è solo tecnologico, ma organizzativo. Prima ancora di automatizzare, è necessario rendere esplicito come funzionano i processi. «Posso aiutare a descriverli, a renderli più leggibili, a individuare passaggi ridondanti o punti di blocco» spiega. Lo stesso vale per la logistica e per la gestione operativa: spesso i dati esistono, ma non

vengono utilizzati in modo sistematico. L'AI può contribuire a integrarli, a costruire viste più chiare su stock, rotazioni, stagionalità e criticità ricorrenti, senza sostituirsi alle decisioni, ma migliorandone le basi informative.

/// Bisogna imparare a formulare domande complete, capaci di guidare con la massima precisione possibile l'algoritmo nella selezione delle informazioni. Si tratta di integrare questi strumenti nel lavoro quotidiano e usarli come supporto, non come sostituto del pensiero ///

Focus

UN CHATBOT DA 10 MILIARDI DI DOLLARI

ChatGpt è una chatbot, un programma informatico, tra i più diffusi al mondo, basato sull'intelligenza artificiale generativa. A progettarlo e a svilupparlo è stata Open Ai, un'azienda californiana fondata a San Francisco che prevede di passare dagli attuali 10 miliardi di dollari di fatturato a oltre 100 miliardi nel 2029. ChatGpt conversa in modo naturale, risponde a domande, scrive testi, traduce lingue, genera codice grazie a modelli di linguaggio avanzati addestrati su enormi quantità di dati da internet. È un assistente virtuale che comprende il contesto e genera risposte simili a quelle umane.

**BIG DATA**

L'AI si rivela uno strumento in grado di analizzare grandi quantità di dati di vendita, leggere e sintetizzare i feedback dei clienti, individuare trend di mercato, supportare il marketing e la comunicazione, rendere più efficiente la gestione dei contenuti e dei processi interni

In questo senso, il ruolo dell'intelligenza artificiale è soprattutto quello di ridurre il carico di lavoro preparatorio: raccolta, sintesi, confronto e riorganizzazione delle informazioni. «Io posso occuparmi di questa parte» riassume «lasciando alle persone il compito di valutare, decidere e assumersi la responsabilità delle scelte».

Accedere a queste opportunità non richiede investimenti giganteschi o strutture tecnologiche complesse. Quello che conta è un cambio di mentalità: bisogna imparare a formulare domande complete, capaci di guidare con la massima precisione possibile l'algoritmo nella selezione delle informazioni. Inoltre, si tratta di integrare questi strumenti nel lavoro quotidiano e usarli come supporto, non come sostituto del pensiero. In questo scenario, uno dei veri nodi non è tanto l'accesso alla tecnologia, quanto la capacità delle organizzazioni di sviluppare competenze diffuse e un uso consapevole degli strumenti, evitando che l'intelligenza artificiale resti confinata a pochi specialisti o a sperimentazioni isolate.

«Funziono meglio quando mi si dà un contesto chiaro e quando chi mi usa mantiene uno sguardo critico», ammette ChatGpt. Alla fine, la vera promessa dell'intelligenza artificiale è creare organizzazioni più leggere, più veloci, più pronte a concentrarsi su specifiche attività che fanno la differenza sul piano competitivo. La tecnologia può fare milioni di calcoli in pochi istanti, può dare strumenti di supporto decisionale, ma ciò che continuerà a fare la differenza è la capacità umana di decidere quale direzione prendere di fronte a un'opportunità o a un problema.

Per le piccole e medie imprese dei beni di consumo, la sfida non è decidere se usare o no l'intelligenza artificiale, ma capire come calarla nella propria organizzazione. Per strutture piccole e medie, il vero vantaggio non è tanto "fare di più", quanto riuscire a decidere meglio e più in fretta, in mercati in cui il tempo di reazione conta quanto le risorse disponibili. Chi riuscirà a integrarla in modo intelligente nei processi avrà uno strumento in più per essere competitivo, da affiancare all'esperienza, all'intuizione e al senso di responsabilità delle persone.

STRUMENTI & IMPRESE

Il digitale come opportunità: cosa serve alle aziende del largo consumo per restare competitive

La conoscenza del comportamento d'acquisto è un fattore decisivo per aumentare efficienza, ricavi e fidelizzazione. Tuttavia solo il 19% delle aziende ha una vista unica del cliente, elemento chiave per una customer journey omnicanale e coerente. Oltre il 60% è ancora in una fase di integrazione parziale dei dati

di **Gaetano Giannetto***

Le aziende del largo consumo, in particolare le piccole e medie operano in un contesto sempre più digitale e competitivo dove la sfida tecnologica rappresenta un elemento cruciale per la loro crescita e sopravvivenza. Sono davanti a un bivio: devono adattarsi ai cambiamenti tecnologici o rassegnarsi a perdere terreno sul mercato. I numeri confermano come la trasformazione digitale non è più un fenomeno di nicchia, ma una dinamica strutturale. Secondo gli Osservatori digital innovation del Politecnico di Milano, nel 2024 i pagamenti digitali hanno rappresentato il 43% del valore dei consumi in Italia, superando per la prima volta il contante (41%). È un dato che fotografa con chiarezza il cambiamento delle abitudini di acquisto e le aspettative dei consumatori.

I punti chiave di questa sfida si concentrano sull'adozione di tecnologie abilitanti come l'automazione e la digitalizzazione dei processi e delle modalità di ingaggio dei clienti e le soluzioni di Ai che permettono loro non solo di aumentare l'efficienza, ma anche di migliorare l'esperienza del cliente e aprire nuove opportunità di business. A livello internazionale, oltre il 70% delle aziende del largo consumo ha accelerato i programmi di trasformazione digitale dopo il periodo pandemico. E più del 50% dichiara un impatto positivo sui ricavi grazie alle iniziative digitali. Una delle applicazioni che sfruttano l'AI è quella utilizzata da alcune aziende del largo consumo per monitorare la qualità espositiva e i planogrammi scansionando, nei punti vendita o nell'HoReCa, lo scaffale attraverso la piattaforma Vision Ai di Reward.

Cambiano le modalità di attivare le promozioni nei canali di vendita e verso i consumatori. In questo contesto è urgente un cambio di passo concreto e mirato. Non si tratta

solo di innovare, ma di farlo con una strategia chiara e priorità ben definite. Le imprese devono concentrarsi su alcune leve fondamentali: a) la formazione delle competenze digitali; b) l'adozione di soluzioni tecnologiche scalabili e sostenibili; c) la maggiore integrazione tra mondo digitale e processi tradizionali. Solo così sarà possibile aumentare la resilienza e sfruttare appieno il potenziale competitivo offerto dalla trasformazione digitale.

Oggi, tuttavia, il livello di maturità digitale resta disomogeneo: nel retail e nel largo consumo, solo il 19% delle aziende ha raggiunto una reale "vista unica del cliente", elemento chiave per una customer journey omnicanale e coerente, mentre oltre il 60% è ancora in una fase di integrazione parziale dei dati. Evolve anche il modo di gestire i canali di vendita utilizzando soluzioni di engagement e gamification che permettono attraverso un'app di raccogliere, elaborare e restituire in tempo reale le risposte alle interazioni con i clienti integrandosi direttamente con Erp dell'azienda.

Un aspetto cruciale che merita una riflessione specifica riguarda i pagamenti digitali e le modalità alternative di pagamento. Adottare sistemi di pagamento moderni significa dare risposte più rapide, sicure e flessibili alle esigenze dei clienti, favorendo la fidelizzazione e ampliando le possibilità di mercato. Non è un caso che oggi circa il 90% delle transazioni elettroniche in negozio avvenga in modalità contactless, mentre i pagamenti tramite smartphone e wearable crescono a ritmi superiori al +40% annuo. A livello globale, oltre il 60% delle aziende del largo consumo ha già integrato soluzioni di digital payment per migliorare il checkout e ridurre l'attrito nella fase finale dell'acquisto.

Le gift card lanciate da Epipoli in Italia nel 2005 sono ormai una consolidata soluzione di pagamento alternativo che oltre ad essere disponibili in quasi tutti i punti vendita della Gdo sono uno strumento per erogare i premi nei programmi incentive, loyalty e welfare.

Nella prima fase questa evoluzione ha coinvolto le principali aziende di servizi (Apple, Google, Mastercard, Netflix...), ma la nuova frontiera è rappresentata dallo sviluppo della gift card dei prodotti di largo consumo. Pensiamo ad esempio ad una gift card dedicata, spendibile sulle referenze di un determinato brand e redimibile presso le

**MYGIFTCARD**

Epipoli ha introdotto le gift card in Italia nel 2006 e nel 2012 ha lanciato le carte prepagate Mastercard per la vendita nella Gdo. I suoi prodotti sono presenti in oltre 70mila punti di vendita in tutta Europa. Oltre 9mila i clienti aziendali in tutto il mondo. Dal 2025 Epipoli è partecipata da Investcorp, una delle principali società di gestione di investimenti alternativi a livello mondiale

insegne. Di fatto questa soluzione consente all'azienda di avere accesso a nuovi canali generando ciò che gli americani definiscono "moneta di marca".

I dati dicono che oltre il 75% delle aziende del largo consumo investe oggi in analisi e valorizzazione dei dati cliente, riconoscendo come la conoscenza del comportamento d'acquisto sia un fattore decisivo per aumentare efficienza, ricavi e fidelizzazione. L'efficienza operativa, la velocità di risposta al mercato e l'accesso a nuovi clienti sono vantaggi che possono tradursi in maggiori ricavi e marginalità. Affrontare i costi con una visione strategica significa anche pianificare investimenti modulari e progressivi, che permettano di distribuire l'impatto economico nel tempo e di massimizzare il ritorno d'investimento.

La competitività delle aziende del largo consumo passa dalla capacità di abbracciare con decisione la sfida tecnologica, con un approccio pragmatico, concentrato su priorità chiare e soluzioni concrete, senza perdere di vista il bilanciamento tra costi e benefici.

* *l'autore è Ceo di Epipoli, tra i principali abilitatori di pagamenti alternativi a livello internazionale*

Link IBC

N. 1, Anno XIII - Febbraio 2026
Testata periodica edita dall'Associazione Industrie dei Beni di Consumo
Registrazione Tribunale di Milano n. 329 del 22.10.2014

Direttore responsabile: Ivo Ferrario

In redazione: Ginevra Amoruso (coordinamento), Francesca Danni, Camilla Dall'Olio
Hanno collaborato: Luca Angolini, Vittoria Belfiore, Gaetano Giannetto, Alessandra Lanza
Editore: Ibc - Via Serbelloni, 5 - 20122 Milano - redazione@ibconline.it
Responsabile trattamento dati: lbc - privacy@ibconline.it
Art e impaginazione: Katia Marassi - kkmarrasi@gmail.com
Stampa: The Factory, Via Tiburtina, 912 - 00156 Roma

LinkIbc non è tenuta alla pubblicazione di testi e immagini non richiesti. La pubblicazione non implica la condivisione dei contenuti da parte dell'editore, ma è da intendersi unicamente come un contributo di approfondimento per i lettori.
L'Editore è a disposizione degli aventi diritto con i quali non è stato possibile comunicare, nonché per eventuali omissioni o inesattezze nella citazione delle fonti.

Chiuso in redazione il 13.02.2026



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, 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