

ANNO I - DICEMBRE 2023

**DM**  
MAGAZINE

GUIDE E ANNUARI

# 2024 RETAIL FORECAST





Supplemento a DM Magazine,  
mensile digitale di approfondimento  
di Distribuzione Moderna  
(www.distribuzionemoderna.info)  
Testata giornalistica quotidiana  
registrata presso il Tribunale di Milano  
- Registrazione n°52 del 30/01/2007

**Direttore responsabile**  
Armando Brescia

**Direttrice editoriale**  
Stefania Lorusso

**Responsabile progetto**  
Stefania Colasuono

**Progetto grafico**  
Sara Mauri

**Hanno collaborato**  
Chiara Cammarano, Tiziana  
Corti, Maria Teresa Giannini,  
Valentina Neri e Marco Usai.

**Editore**  
Edizioni DM Srl  
Via A. Costa, 2  
20131 Milano  
P. Iva 08954140961

**Contatti**  
redazione@edizionidm.it  
Tel. 02/20480344

**Pubblicità**  
Ufficio commerciale  
Telefono: 02/20480344  
commerciale@edizionidm.it

**EDIZIONI DM**

**PRESENTAZIONE** 5

**INTRODUZIONE** 7  
Anno bisestile, il retail può ripartire

**ANALISI E PREVISIONI** 13

Circana: "Gli scenari possibili? Dipendono  
da quello che vogliamo difendere" 14

NIQ: "Industria e distribuzione al passo  
di un consumatore che cambia" 18

2024: la Mdd continua la sua  
affermazione ben oltre la congiuntura 22

Più banche dati e poco fattore umano:  
luci e ombre della loyalty made in Italy 24

Analisi dati e competenze specializzate:  
l'e-commerce di oggi che guarda a domani 26

Cino: "È il momento di aprire  
una nuova fase dei rapporti di filiera" 29

L'adv digitale corre in Gdo 31

Il 2024 e la sostenibilità per le imprese  
della distribuzione. Prospettive generali 32

**INTERVISTE ALLA GDO** 35

**CONAD** 36  
"Occorre puntare su Mdd e servizi"

**SELEX GRUPPO COMMERCIALE** 38  
"Chi fa largo consumo non può  
prescindere dai volumi"

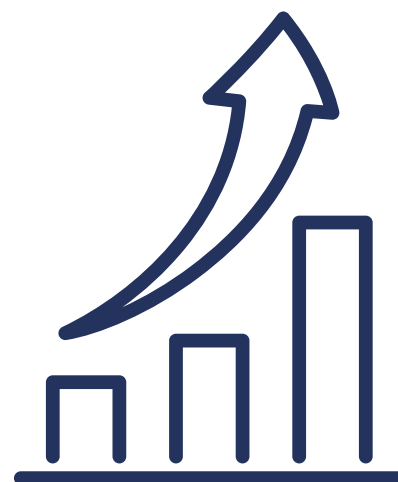
**COOP ITALIA** 40  
"Servono interventi strutturali"

**GRUPPO VÉGÉ** 42  
"Puntiamo al riconoscimento  
politico del settore"

<u>CARREFOUR</u>	44
"Prevediamo un aumento dell'infedeltà alle insegne"	
<u>ASPIAG SERVICE</u>	47
"Bene le iniziative per sostenere i consumatori in questo momento difficile"	
<u>CRAI SECOM</u>	50
"Sarà il retailer a guidare le scelte"	
<u>DIT - DISTRIBUZIONE ITALIANA</u>	52
"Mdd e differenziazione, le chiavi di un futuro complesso"	
<u>CONSORZIO C3</u>	55
"Con i prezzi troppo alti, la marca fidelizzata rischia"	
<u>COAL</u>	57
"L'obiettivo principe è l'aumento dei volumi"	
<u>IPERAL</u>	60
"Discount e private label sempre più necessari"	
<u>MAIORA</u>	62
"Un ruolo sempre più forte per la Mdd"	
<u>CODÈ CRAI OVEST</u>	64
"Prossimità e marca del distributore per fare la differenza"	
<u>CORALIS</u>	67
"Questo è il momento della collaborazione e non della divisione"	
<u>MEGAMARK</u>	68
"Gdo verso la transizione ecologica e digitale"	
<u>MULTICEDI</u>	71
"Gdo e industria stanno ritrovando un punto d'incontro"	
<u>TODIS</u>	75
"La Gdo dev'essere più proattiva nell'influenzare i listini"	

**INTERVISTE AGLI SPECIALISTI**

	79
<u>RISPARMIO CASA</u>	80
"Bisogna puntare sulla loyalty e sui negozi fisici"	
<u>PROMO3 2.0</u>	82
"È il momento di lavorare sulla customer experience"	
<u>L'ISOLA DEI TESORI</u>	84
"Il mercato pet è resiliente, ma non immune all'inflazione"	
<u>MEDIAWORLD</u>	86
"Ci aspettiamo un 2024 all'insegna della sostenibilità"	
<u>EURONICS ITALIA</u>	88
"Discount e private label sempre più necessari"	
<u>EXPERT ITALIA</u>	90
"Probabile un rallentamento del mercato e un ritorno ai valori del 2019"	



# CON TEM POR ARY PR

## **Coniughiamo al futuro le PR tradizionali**

Andiamo oltre i paradigmi classici delle Public Relations per traghettarle in una nuova dimensione dove **Creatività**, **Social e Media Relations** si integrano in una strategia unica per comunicare il brand partendo dallo **Storytelling** di marca.

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

 **SOLUZIONE**  
COMMUNICATION GROUP  
BRANDFIRST

# Retail Forecast 2024: uno strumento di lavoro.

Fine anno. Tempo di bilanci. Ma anche periodo di definizione di nuovi progetti per l'anno nuovo che sta per arrivare, di stima dei futuri costi e ricavi, di previsioni dell'andamento del business. Con la nuova pubblicazione "Retail Forecast" Edizioni DM non ha certo la presunzione di delineare in dettaglio lo scenario che si prospetta per il 2024 nel mondo del retail e del largo consumo. L'intenzione, piuttosto, è quella di raccogliere dei "segnali" dal mercato, per offrire agli operatori del settore spunti di riflessione e un confronto con punti di vista diversi su ciò che ci si potrà attendere in termini di trend e di quadro competitivo. Questo a partire dai dati preconsuntivi del 2023 e, soprattutto, dal *sentiment* di chi nel settore della grande distribuzione e dei fmcg ci lavora quotidianamente. Pareri, opinioni, (ma anche dati previsionali elaborati da parte di analisti dei più quotati istituti di ricerche di mercato), raccolti presso gli esperti del retail e i top manager delle principali insegne della Gdo. Una "antologia" di visioni e previsioni che, messe tutti insieme, possano essere utili per fornire spunti di riflessione, confermare o mettere in dubbio pensieri e convinzioni sugli scenari che si potrebbero configurare nei prossimi mesi nel comparto della distribuzione moderna. Un insieme di suggestioni, quindi, sulle attese riguardanti l'andamento dei consumi, sulle vendite dei prodotti a marchio del distributore, sulla crescita (o no) dei discount, sull'evoluzione dell'e-commerce, sulle prospettive degli investimenti in progetti di sostenibilità nel retail, sulla diffusione dell'intelligenza artificiale nei processi distributivi e non solo... Si potrebbe continuare a lungo. Ma per soddisfare le vostre curiosità non vi resta che sfogliare le pagine che seguono e scoprire cosa ne pensano i protagonisti del settore. Considerazioni, convincimenti e idee che potrebbero risultare preziose, all'alba di decisioni importanti su come determinare il successo del proprio business.



# GEMME

SOLO  
3  
INGREDIENTI

Farina di piselli,  
acqua e un pizzico  
di sale.



## L'ALTRA FORMA DEI LEGUMI.

Primo piatto, contorno o aperitivo?

Qualsiasi sia la scelta, le nuovissime **Gemme di Zini** sono deliziose e super versatili. E sono pronte in soli 2 minuti!

**Scopri tutti i gusti su [wearegemme.com](http://wearegemme.com)**



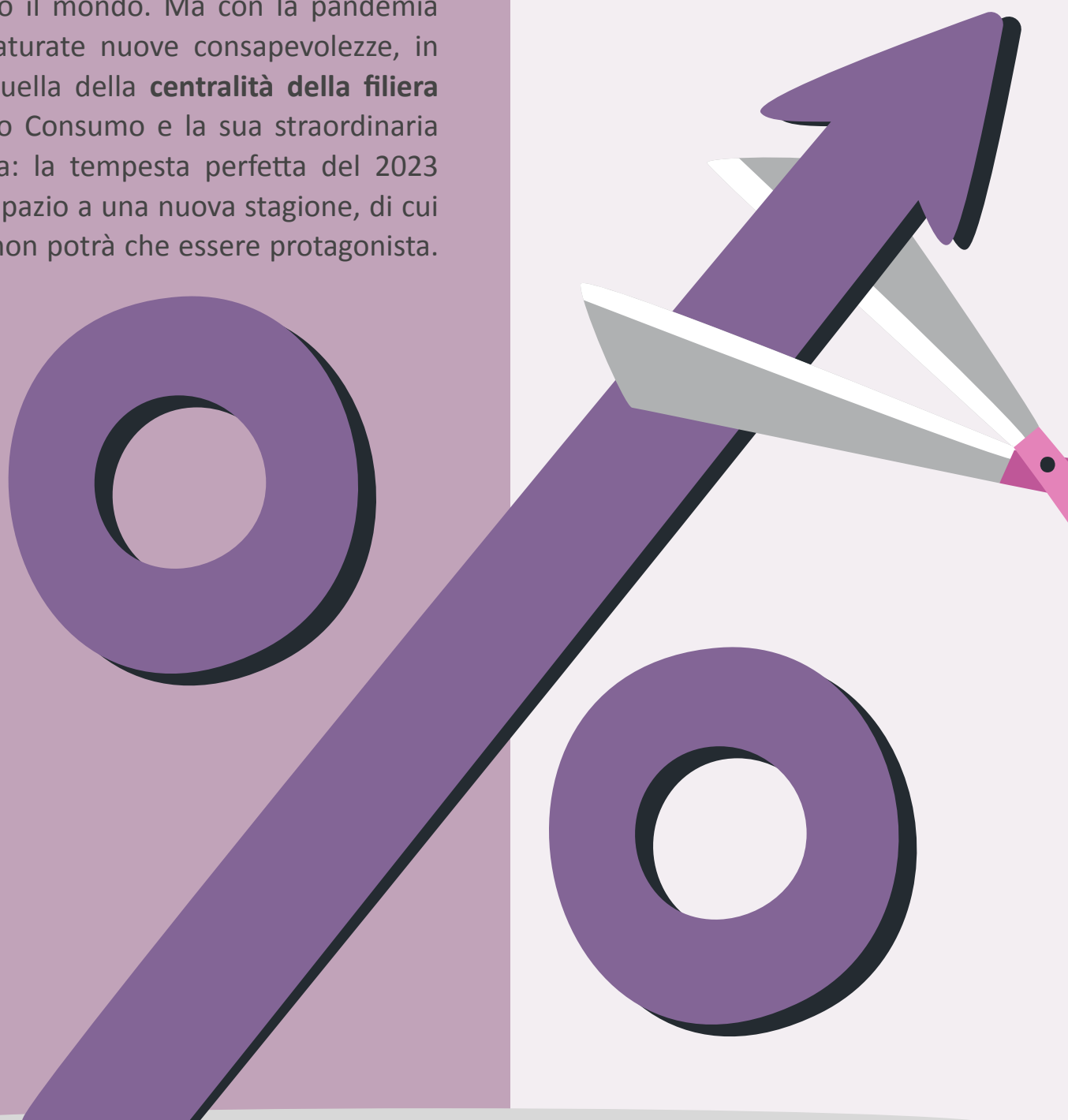
# Anno bisestile, il retail può ripartire

Il primo anno bisestile post-covid potrebbe essere quello giusto per invertire la rotta su prezzi e listini. Grandi aspettative sulla crescita della Mdd, sostenibilità e AI sempre più centrali per i retailer.

di Marco Usai

La superstizione popolare ha costruito, nei secoli, l'immagine funesta dell'anno bisestile. L'anno diverso. Eppure, grazie a questo anno di 366 giorni, ogni quattro anni il calendario si rimette in regola rispetto alla rotazione della Terra intorno al Sole, allineando il ciclo delle stagioni e restituendo all'esistenza di ognuno un giorno in più, almeno sulla carta. Potrebbe essere questo il mindset giusto per ragionare su scenari positivi per il retail del 2024? È vero, l'ultimo anno bisestile è stato realmente funesto, con il maledetto Covid-19 che ha messo in ginocchio il mondo. Ma con la pandemia sono maturate nuove consapevolezza, in primis quella della **centralità della filiera** del Largo Consumo e la sua straordinaria resilienza: la tempesta perfetta del 2023 lascerà spazio a una nuova stagione, di cui il retail non potrà che essere protagonista.

I numeri sembrano delineare scenari sostanzialmente ottimistici per l'economia reale del nostro paese.





## I numeri

Le stime preliminari di Istat, diffuse a ottobre, indicano un livello di **inflazione** acquisita nel 2023 pari al 5,7%, contro l'8,1% del 2022: abbastanza centrate le previsioni fatte a dicembre scorso dai maggiori osservatori, in un anno senza terremoti geo-politici. C'è da confidare, dunque, anche nelle previsioni per il 2024: la Banca d'Italia prevede un atterraggio al 2,4%, che significherebbe la definitiva uscita dal tunnel e il ritorno a una regolarità nell'**andamento dei prezzi**, sempre al netto di ulteriori eventi fortemente destabilizzanti. Meno ottimistico il dato sulla debole crescita del Pil, ma c'è fiducia per il picco di spesa dei fondi Pnrr previsto nel prossimo biennio. I consumi, infine, non ripartiranno subito: le previsioni di Confindustria parlano di una **ripresa significativa** solo nel secondo semestre del prossimo anno, sostenuti dalla combinazione positiva di calo dell'inflazione e dinamica salariale. In definitiva, dunque, i numeri sembrano delineare scenari sostanzialmente ottimistici per l'economia reale del nostro paese. Troppo presto per parlare di ripresa, ma la strada è quella giusta.

## Le ossa della Gdo

La Gdo chiuderà l'anno con bilanci migliori rispetto allo scorso anno, grazie anche al doping inflattivo che ha gonfiato i fatturati nonostante il calo dei volumi. Nell'anno dei cambi al vertice dei leader di mercato Conad e Coop, oltre che di Federdistribuzione, il settore ha saputo far fronte comune nei confronti degli interlocutori istituzionali e dell'industria, portando il proprio contributo di proposte e una sempre piena disponibilità ad aderire alle iniziative a tutela del potere d'acquisto dei consumatori, dalla nuova **social card Dedicata a te al Trimestre anti-inflazione**. Nonostante una certa solidità dimostrata all'esterno, al suo interno la Gdo subisce non senza disagio l'ascesa inarrestabile dei discount, che rosicchiano mese dopo mese quote di mercato e rafforzano il presidio sul territorio con nuove aperture, ristrutturazioni e ambiziosi programmi d'affiliazione. Non è un caso che il main partner del Salone Franchising di Milano, giunto quest'anno alla 36esima edizione, sia stato proprio Eurospin e che, per la prima volta, vi abbia partecipato anche l'insegna Ard, in grande espansione grazie alla neonata newco Ardita e alla join

venture con Fratelli Ibba. Le altre spine nel fianco dei supermercati sono rappresentate dall'inasprimento del **rapporto con l'industria**, con la questione degli aumenti dei listini che verrà al pettine subito dopo la tregua imposta dal governo con il carrello tricolore, e l'annosa questione del rinnovo del Contratto collettivo nazionale di settore, con i maggiori sindacati che hanno proclamato uno sciopero a dicembre contro le associazioni datoriali.



Le spine nel fianco dei supermercati sono rappresentate dall'inasprimento del rapporto con l'industria, con la questione degli aumenti dei listini, e la questione del rinnovo del Contratto collettivo nazionale di settore, con i sindacati che hanno proclamato uno sciopero a dicembre contro le associazioni datoriali.



# FA BENE ANCHE A CHI NON LA BEVE.



Le cellule del nostro corpo per stare bene necessitano di vivere in un **ambiente extracellulare alcalino** che le nutre, le ossigena ed elimina le tossine. Così rimangono più a lungo giovani e vitali, e noi con loro.

*Idratati ogni giorno con Acqua Minerale Maniva pH8.*



SCOPRI DI PIÙ SU  
SMILE-BOX MANIVA pH8!

Acqua Minerale Alcalina  
**MANIVA**

## Le attese

L'anno 2024 potrà essere quello della definitiva consacrazione della **Marca del distributore**, che oggi si attesta al 31,4% di quota di mercato, mostrando una crescita più accentuata rispetto al passato e guadagnando oltre un punto sia nel 2022 che nei primi sette mesi del 2023. L'obiettivo di avvicinamento alla media europea, attualmente intorno al 38%, è ambizioso ma l'approccio al mercato è ormai maturo e ci sono ampi margini di crescita, anche grazie al contributo dei discount che da soli valgono circa 10 punti di quota. Sarà un anno caldo anche per un possibile ritorno alla **guerra dei prezzi**: dopo tre anni di aumenti, ci sono insegne che hanno l'impellente necessità di riposizionarsi e inizieranno ad abbassare sensibilmente il valore del carrello, iniziando magari dal mantenimento dei ribassi operati nel periodo del trimestre anti-inflazione e dall'ampliamento di ampiezza e profondità dei primi prezzi, sfruttando anche qui la leva della marca privata.

## Le sfide

La grande sfida per il marketing delle insegne distributive sarà quella della scomparsa, progressiva, dei cookie di terze parti e la conseguente necessità di valorizzare al massimo i dati interni. Che significherà, per molte insegne, strutturare la Business Intelligence e accelerare sulla creazione o sulla revisione dei programmi di **Loyalty**, per avere dati strutturati e affidabili su cui basare le proprie iniziative di marketing, sempre più personalizzate. Su questo punto non si potrà prescindere dall'adottare con maggior convinzione gli strumenti forniti dall'**Intelligenza Artificiale** che, anno dopo anno, diventano sempre più sofisticati e utili per lo sviluppo del retail business, dal marketing, per l'appunto, fino alle vendite e alle operations di punto vendita. Anche la gestione dei dati, alla base del lavoro dell'AI, dovrà essere incentrata su principi di trasparenza e sostenibilità: nel 2024 diventerà obbligatoria, per la maggior parte delle aziende della distribuzione moderna, l'adozione del bilancio di **sostenibilità** Esg. La pressione degli stakeholder, siano essi clienti, investitori o governi, si fa sempre più alta e il retail dovrà dimostrarsi ancora una volta all'altezza della sfida sui temi ambientali, sociali ed economici.

Le insegne distributive dovranno accelerare sulla creazione o sulla revisione dei programmi di Loyalty, per avere dati strutturati e affidabili su cui basare le proprie iniziative di marketing, sempre più personalizzate.



# MAGO

<http://www.mago.com>

## MAGO, MAKE THE DIFFERENCE

Il gruppo Mago produce **arredamento modulare** per superfici a libero servizio **food e non food** (scaffalatura, banchi cassa, Arredi specialistici, rack porta pallet) da 35 anni. Le sedi produttive sono a Varsavia.



Mago oggi fornisce gruppi internazionali in Europa ed è presente in Italia dal 2019 con la filiale diretta Mago Italia con sede a Bologna. La controllata diretta italiana è composta da esperti del settore, lavora con configuratore 2D/3D e gestisce la messa a punto dell'ordine del trasporto e del montaggio dei progetti dei propri clienti.

Gli sviluppi recenti del gruppo si sono concentrati su due assi:

1) Integrazione dei principali sistemi di pagamento nei **banchi cassa**, in particolar modo cash management e self scanning (da sottolineare anche la partnership con il gruppo NCR).



2) Sviluppo di **nuove tecnologie** tramite la costituzione di **start-up**.

Durante il recente salone EUROSHOP svoltosi a Duesseldorf, il gruppo ha mostrato sia sistemi di arredo **innovativi**, sia integrazioni delle principali **macchine cashmanagement** nella linea banchi cassa. È stato poi dato grande risalto alla innovazione tecnologica fra cui spicca **CLEVER**, il banco cassa mobile che accompagna il cliente durante la sua esperienza di acquisto. Il negozio autonomo, la vending machine sono stati altri poli di interesse per i visitatori del nostro stand.



**Qualità, design, portate e flessibilità** sono i punti di forza del prodotto che si uniscono ad una attenzione al cliente che fa parte del DNA del gruppo.



# Analisi e previsioni





# Circana: “Gli scenari possibili? Dipendono da quello che vogliamo difendere”

***Ci troviamo in una situazione senza precedenti. È da questa consapevolezza che dobbiamo partire, se vogliamo ipotizzare gli scenari futuri. Lo sottolinea Gianpaolo Costantino, economista e consulente di Circana.***

Negli ultimi 20 mesi, per la prima volta da quando le performance del largo consumo vengono misurate, i prezzi hanno corso più del costo della vita e, nell'agosto del 2023, registravano una crescita del 4,4% (vs dicembre 2022), di più rispetto all'aumento del costo medio della vita che, nello stesso periodo, è stato dello 0,9%. «Elemento scatenante nel determinare questa situazione è stato l'aumento dei prezzi delle materie prime. – spiega Costantino – Questo fenomeno, che ha avuto inizio intorno alla fine del 2021 e poi è stato accelerato dal conflitto in Ucraina, ha determinato una forte compressione dei margini e si è inevitabilmente riversato sui prezzi». La conseguenza di tale contesto, sempre meno sostenibile per i consumatori, è stata una perdita dei volumi che, se a inizio 2023 erano scesi intorno al 4%, alla fine dell'anno si attesteranno sul -1,7% in media annua. «Una caduta – prosegue Costantino – che ha penalizzato in particolare l'industria di marca, mentre i prodotti Mdd hanno continuato a crescere. Contemporaneamente, visto il comprimersi dei margini e il permanere dell'incertezza sui costi, abbiamo assistito a una forte riduzione delle campagne promozionali. Persino i discount, da tempo in prima linea nella crescita, durante gli ultimi mesi hanno smesso di guadagnare quote di mercato. Quest'ultimo fenomeno è dovuto principalmente al fatto che l'incremento dei prezzi su quel canale è stato più marcato (vista la minore possibilità di azione sui margini; ndr), oltretutto all'avvicinarsi della saturazione delle reti».

# INFLATION



## Buone notizie di fine anno

La buona notizia è che, seppur debolmente, i prezzi al consumo - nella seconda metà dell'anno - hanno cominciato a scendere (-0,2% a settembre vs agosto 2023) e, a partire da aprile/maggio 2023, si sono registrati segnali di ripresa nelle attività promozionali. «In futuro, quindi – chiarisce Costantino – potremmo sperare in una riduzione della forbice che si è aperta quest'anno tra prezzi del largo consumo e costo della vita. Questa forbice, infatti, ha incrinato la storica resilienza di un settore che finora si era dimostrato capace di attraversare indenne molte crisi». Quali sono quindi, gli scenari più probabili per l'anno che ci attende? L'analisi condotta da Circana ipotizza due possibilità.

## Scenario 1: difesa dei margini

Se le aziende del settore proseguissero con le politiche messe in atto finora, nelle quali i volumi sono sacrificati a vantaggio di una maggior sicurezza, per il 2024 dovremmo attenderci un'ulteriore crescita dei prezzi del largo consumo del 5% circa, doppia rispetto al costo medio della vita, mentre avremmo probabilmente una perdita dei volumi intorno allo 0,7%. «Tra le principali conseguenze di questo scenario – approfondisce Costantino – possiamo ipotizzare un ulteriore sviluppo della Mdd a discapito dei marchi dell'industria e un moderato incremento delle iniziative promozionali per incoraggiare i volumi. Sul fronte dello scaffale, inoltre, questa situazione finirebbe per determinare una razionalizzazione dei prodotti esposti, con una conseguente riduzione della profondità di assortimento».

## Gli scenari tracciati per il 2024

	2022	P. 2023	P. 2024 Scenario Difesa Margini	P. 2024 Scenario Difesa Volumi
Prezzi di Base LCC	+6,3%	+10,0%	+5,2%	+2,3%
Pressione Promozionale (a valore)	-2,1%p	+0,9%p	+0,3%p	+0,7%p
Assortimenti medi	+0,0%	+0,1%	-0,4%	+0,4%

Nello scenario di Difesa dei Margini si ipotizza una generale continuità del 2023 con rincari superiori al costo medio della vita, progresso contenuto dell'attività promozionale e selettività dell'offerta a scaffale.

Nello scenario di Difesa dei Volumi il Largo Consumo ritorna al ruolo seguito fino a prima dello shock inflazionistico, calmierando i prezzi, rilanciando con maggiore decisione le promozioni e aumentando l'offerta a scaffale.

Fonte: previsione Circana su Liquid Data™ - Totale Largo Consumo Confezionato, Totale canali della Distribuzione Moderna e Tradizionali (fiscici + generalisti online).

Circana, Inc. and Circana Group, L.P. | Proprietary and confidential

4



EDEL: LA CONFETTURA EXTRA FATTA CON PASSIONE!



Albicocca



Amarena



Fragola



Frutti di Bosco



Lampone



Mirtillo Nero



Mirtillo Rosso



Pesca



- ✓ 55% frutta selezionata
- ✓ Vegan, Halal, Kosher

- ✓ Ideale per gustose colazioni & merende
- ✓ Vaso moderno, elegante e riutilizzabile



**Scenario 2: difesa dei volumi**

C'è, però, anche la possibilità che il largo consumo si impegni nel rilancio della propria competitività, in difesa dei volumi, tornando a quello che era il suo ruolo prima del Covid e del successivo shock inflazionistico. In questo caso i prezzi aumenterebbero del 2,1% circa, lievemente al di sotto della crescita del costo della vita (prevista del 2,4%). Avremmo, quindi, un incremento dei volumi intorno all'1,1%. «Per recuperare ulteriormente, – prosegue Costantino – ci aspettiamo che possa esserci anche un'importante spinta promozionale, con un aumento delle iniziative del 7/8%, e ci potremo attendere un ripopolamento degli scaffali, con un aumento della competitività».

**Scenari a confronto: andamento atteso dei volumi LCC**

	Totale Alimentari	Alimentari Conservati/Surgelati	Freschi e Ortofrutta	Totale Bevande	Totale Casa Persona Pet	Totale LCC
2022	-0.2	-0.4	0.0	-0.1	0.8	0.0
P. 2023	-0.8	-0.6	-0.9	-3.7	-3.3	-1.7
P.2024 Difesa Margini	-0.2	-0.7	+0.5	-1.2	-2.2	-0.7
P.2024 Difesa Volumi	+1.7	+1.2	+2.5	+0.4	-0.7	+1.1



Fonte: Previsioni Circana su Liquid Data™. Macro Reparti del Largo Consumo Confezionato, Totale negozi fisici (Distribuzione Moderna e Tradizionale) + Generalisti Online. Volumi = vendite a valore a prezzi costanti - variazioni % annue.

Circana, Inc. and Circana Group, L.P. | Proprietary and confidential 7

**La scelta a produttori e distributori**

Nel determinare quello che effettivamente succederà, incidono molto l'orientamento e le politiche di produttori e distributori. «Al momento lo scenario che sembra profilarsi come più probabile – conclude Costantino – è quello di un recupero dei volumi, associato a una certa cautela sul fronte promozionale. Potrebbe, quindi, determinarsi una situazione intermedia tra le due ipotizzate. Nel frattempo, quel che sembra rimanere invariato è l'evoluzione della domanda, nella quale la spesa alimentare delle famiglie continua ad avere un'incidenza crescente rispetto alle altre componenti di spesa».



# NIQ: “Industria e distribuzione al passo di un consumatore che cambia”

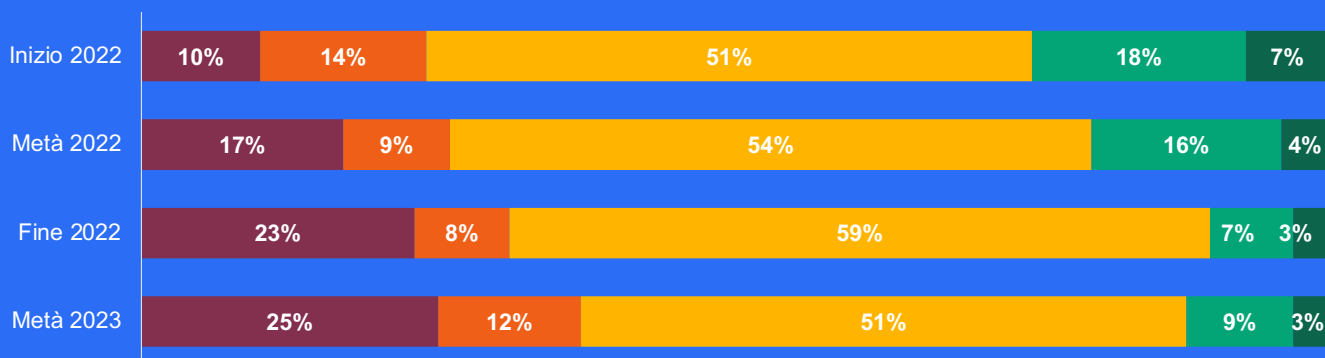


***In un contesto mutevole come quello attuale, caratterizzato dall’incertezza per il futuro, i consumatori sono portati a cambiare il proprio comportamento d’acquisto: cosa possono fare industria e distribuzione per continuare a rispondere in maniera soddisfacente alle loro esigenze? Il commento di Marco Pellicci, sales director smb & global snapshot Italy di NIQ.***

I consumatori stanno evolvendo, e con loro il modo in cui fanno la spesa. Il contesto attuale, fra inflazione, guerre e cambiamenti climatici, ha di fatto aumentato la percentuale di famiglie italiane in difficoltà, che ha ormai raggiunto il 25%. La grande maggioranza degli italiani, però, è ancora “in attesa”: l’incertezza per un futuro a breve termine che non si sa come sarà, sta influenzando molto i comportamenti di acquisto di queste persone in tutti i settori, incluso, appunto, anche il mondo del Largo consumo. Quest’ultimo, infatti, registra cali significativi a volume in tutti i comparti. C’è da dire, però, che non tutto è negativo. Ci sono delle sacche di opportunità e di positività che industria e distribuzione dovranno per forza di cose andare a sfruttare per essere in grado di rispondere alle esigenze delle famiglie italiane.

## Il grande tema dell’ultimo anno

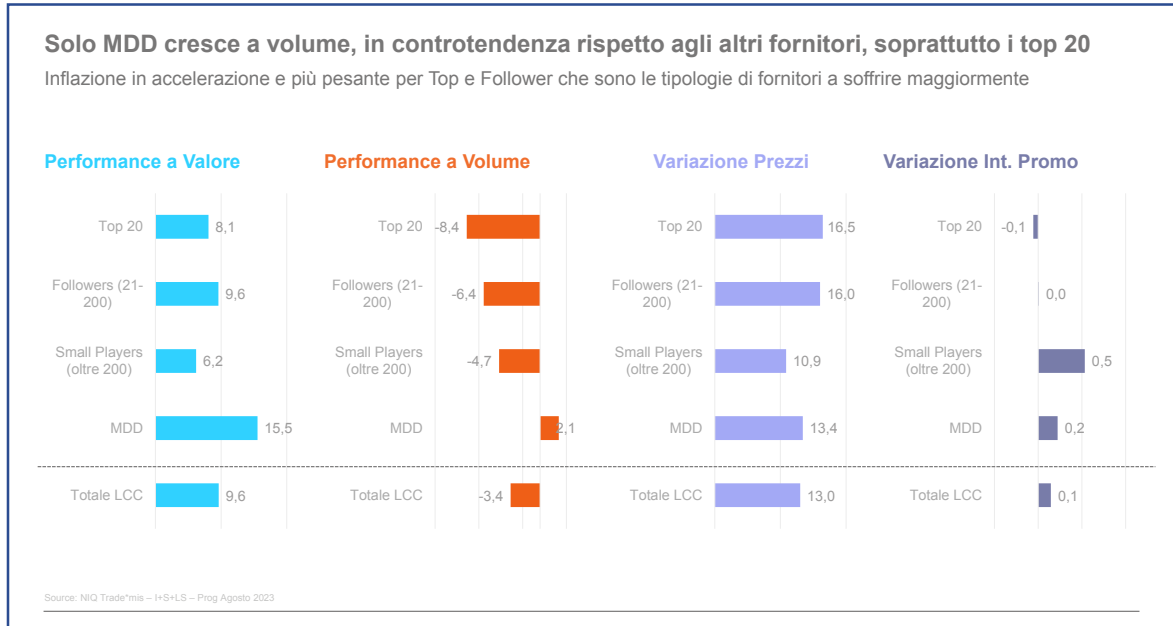
Le famiglie italiane continuano a risentire della crisi, IDM e GDO possono avere un ruolo fondamentale, la fedeltà dei consumatori può cambiare ora più che mai



STRUGGLERS	REBOUNDERS	CAUTIOUS	UNCHANGED	THRIVERS
Hanno sofferto la crisi e continuano a subirne le conseguenze	Sono stati impattati dalla crisi ma sono in fase di recupero	Non impattati finanziariamente ma più cauti nelle spese	Non impattati finanziariamente, si comportano come prima	Hanno consolidato la loro situazione economica e si sentono più sicuri

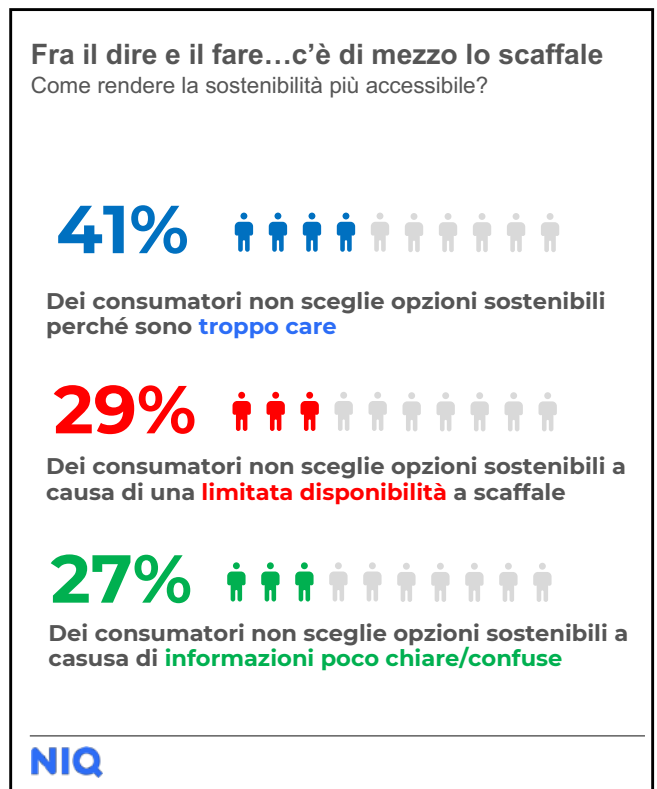
**I trend**

- La **Marca del distributore** sta continuando a crescere senza sosta, premiata dai consumatori sia per il prezzo più conveniente che per la qualità; i retailer hanno un'ottima opportunità per fidelizzare i propri consumatori.



- La richiesta di **prodotti sostenibili** non è diminuita, anzi... ma tra la volontà di essere sostenibili negli acquisti e la possibilità di farlo, c'è di mezzo uno scaffale ancora un po' confuso, con assortimenti non ottimali e con prezzi che, ad oggi, i consumatori reputano troppo alti: educazione, comunicazione, informazione e corretto posizionamento di prezzo possono portare a soluzioni win-win-win-win --> win (per industria) - win (per distribuzione) - win (per i consumatori) - win (per l'ambiente).

- **Prodotti con caratteristiche salutari** - come "senza zuccheri", "low calories", "protein" - stanno crescendo (o meglio, continuando a crescere) a ritmi incredibili considerando il resto del mercato: che siano trend momentanei o nuove abitudini alimentari, chi non si adegua è perduto.



# Il commercio unificato è



Profittevole



Memorabile



Realizzabile

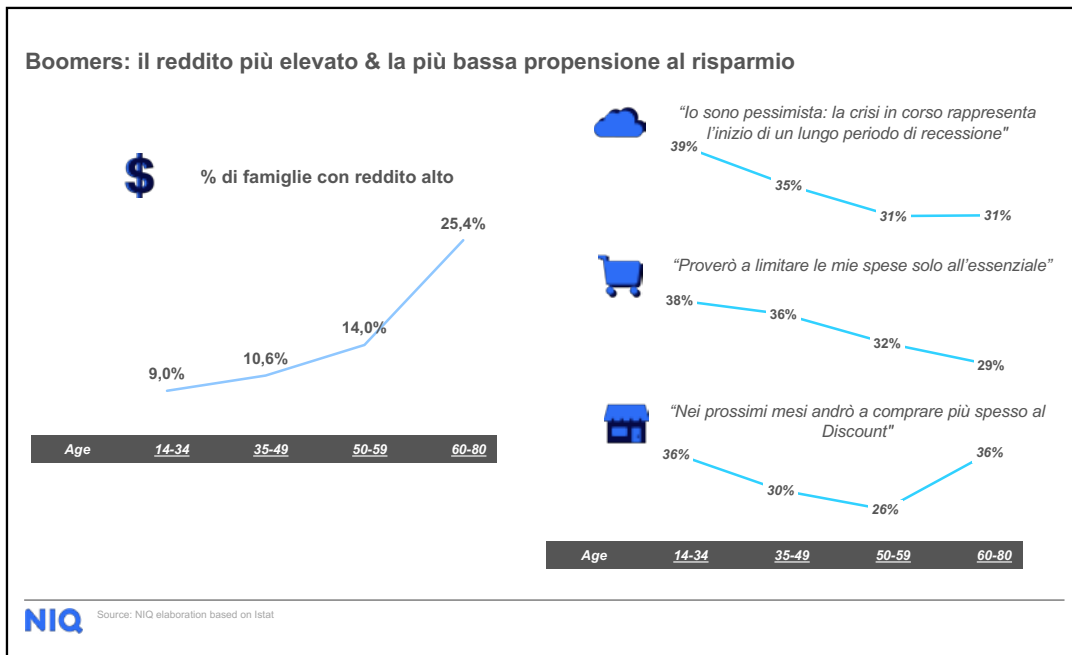
Deliziare i clienti, responsabilizzare i collaboratori e modernizzare i negozi. Grazie a una visione a 360 gradi delle informazioni sui clienti, alla visibilità in tempo reale dello stock e all'innovazione costante, Manhattan rende il retail differenziato una realtà.

[manh.com/it-it/omnichannel](https://manh.com/it-it/omnichannel)



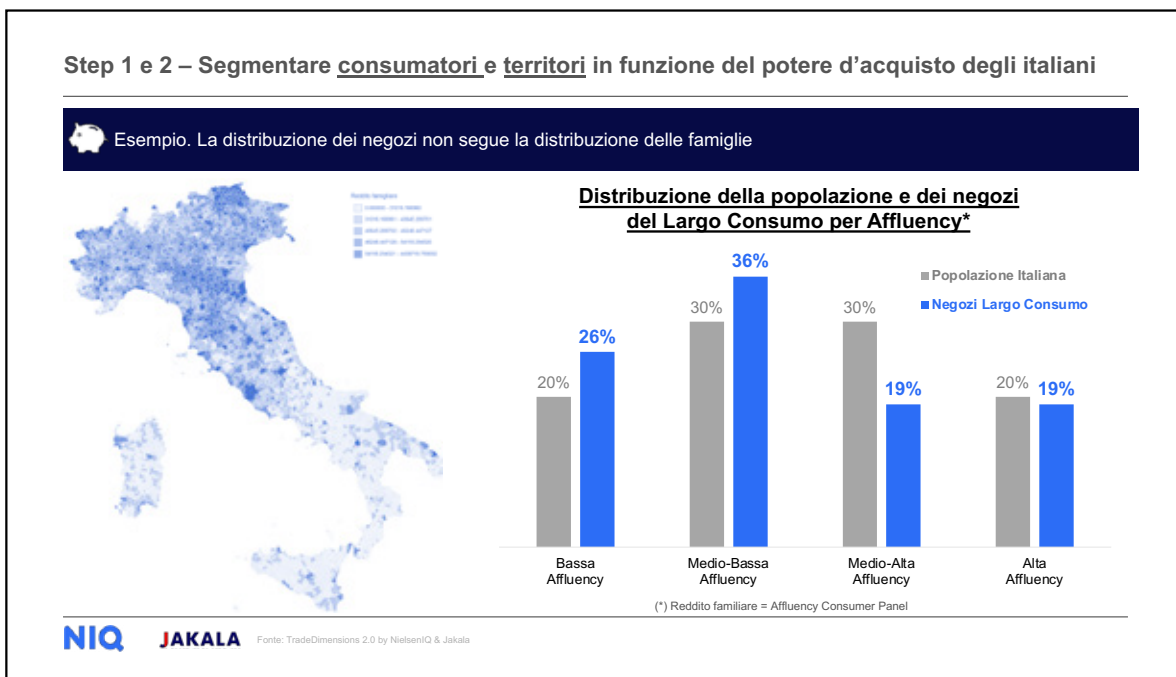
**I target**

• Va bene cercare di carpire i segreti della Gen Z, ma non dimentichiamoci di chi ha sia la numerica che la ponderata dalla sua parte: gli **over 60** sono il target un po' dimenticato, forse perché poco cool, ma in realtà molto pragmatico e solido. Prodotti, esperienze, etichette, siti... bisogna tenere a mente che una bella fetta di chi compra fa parte di questo gruppo.



**I segmenti**

• Ultimo, ma non per importanza, la **microterritorialità**: lavorare a livello di singolo store permette di poter razionalizzare e ottimizzare al massimo gli assortimenti, i prezzi, le promozioni per le persone che effettivamente frequentano quel punto vendita: NIQ chiama questa cosa “Consumerizzare il Retail” per portare (o riportare) il consumatore effettivamente al centro.



Tutti gli attori devono evolvere come stanno evolvendo i consumatori, usando un approccio nuovo e una mentalità nuova perché, come diceva Einstein, “non si può pretendere di risolvere un problema, usando la stessa strategia che lo ha creato.

# 2024: la Mdd continua la sua affermazione ben oltre la congiuntura



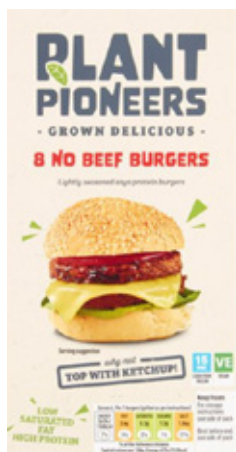
**La crescita quantitativa e qualitativa dell'offerta Mdd corre anche in Italia, come nei principali paesi europei e non solo. Se, da un lato, la crisi del costo della vita di questi anni ha sollecitato attenzione e preferenza verso questi prodotti, dall'altro le vendite dei segmenti premium e l'espansione dell'offerta a favore dei nei nuovi trend di acquisto e consumo moltiplicano le opportunità di scelta, penetrazione e reputazione presso la clientela.**

## La Mdd spinge sull'innovazione

La Mdd è leader dei prodotti biologici, è stata la prima a sviluppare le bottiglie in plastica riciclata fino al 100% nelle bevande, ha lanciato i prodotti "plant-based", quelli che strizzano l'occhio ai flexitariari, ben oltre i veg, in contemporanea alla Idm, insomma è protagonista dell'innovazione d'offerta per i principali trend di consumo.

## In continua evoluzione

Incarna, inoltre, un modello di marca garantita, intelligente, forse anche un po' di moda, sempre più apprezzata dai clienti, soprattutto giovani, rispetto al modello di marca industriale. Abbiamo osservato presso i retailer in Europa un intenso fermento di ridefinizione di architetture, posizionamenti, estensioni, in nuove categorie, comprese quelle a elevata barriera di ingresso da parte dei brand industriali.





Vedremo nel 2024 interessanti reinterpretazioni del ruolo incrociato e complementare della Mdd di prodotto e della Marca Insegna: ristorazione, negozi specializzati, e forse anche private label che potranno essere distribuite non necessariamente in esclusiva nella propria rete di vendita.

### Il caso Coop

Anche in Italia si muove qualcosa. Stiamo seguendo, ad esempio, il percorso delle Mdd Coop che dovrebbe completarsi alla fine del 2024 e che coinvolge centinaia di nuovi fornitori per la realizzazione di nuove linee e che, con un po' di rischio e coraggio, ripositiona in modo dirompente, rispetto al passato, il ruolo del marchio e dei diversi "pack system" dei prodotti. Ci aspettiamo che, oltre al miglioramento della percezione ed esperienza di consumo dei prodotti Mdd, sia realizzato, in alcune aree del territorio, un impegno parallelo, coerente e complementare, per rendere più attrattiva anche la shopping experience nell'insegna.

### Il riposizionamento di Gruppo Finiper

Il percorso di riposizionamento dei brand delle insegne del Gruppo Finiper appena avviato invece, che si sta consolidando su tutta l'offerta (la quale già oggi, secondo i dati Gfk, viene considerata tra le più performanti nella percezione della qualità e del valore della Mdd da parte degli acquirenti), si affiancherà a quello di altre insegne con punti vendita performanti, ma che hanno l'opportunità di esplicitare meglio l'offerta dei propri brand, non solo nella singola categoria ma nell'offerta complessiva del negozio.

### Un 2024 all'insegna delle Mdd

A partire dal recente rilancio di Verso Natura Conad, infine, ci aspettiamo una architettura d'offerta complessiva più efficace e completa. E ancora vedremo protagoniste le "insegne italiane a offerta prevalente di prodotti Mdd", che rappresentano le nuove "company to watch" del retail italiano come Todis, Md, In's e Dipiù (solo per citarne alcune).

**Paolo Palomba,**  
managing partner Expertise on Field/partner  
IPLC Italy

# Più banche dati e poco fattore umano: luci e ombre della loyalty made in Italy

di Maria Teresa Giannini



**La customer retention contribuisce o no alla crescita di lungo raggio delle imprese? E se sì, quanto e con quali spunti a seconda del tipo di consumatore? Il convegno dell'Osservatorio Fedeltà UniPr, giunto alla 23esima edizione, quest'anno è stato proprio incentrato sul tema "Loyalty e strategie di crescita", come ci racconta Cristina Ziliani, docente ordinaria di Marketing presso l'Università di Parma e responsabile scientifico dell'Osservatorio, con la quale cerchiamo di capire in quale direzione andranno i programmi di loyalty nel prossimo futuro.**

**Cristina Ziliani,**  
docente ordinaria di Marketing presso  
l'**Università di Parma**  
e responsabile scientifico dell'**Osservatorio**



## Cosa è emerso dall'incontro?

C'è sempre più maturità da parte delle aziende sul ruolo chiave di strumenti e programmi di loyalty. Abbiamo condiviso uno studio internazionale che mostra come una strategia improntata al "customer focus" nel lungo periodo apporti alle imprese profitti maggiori, persino più dello sviluppo della marca, che finora è la strategia più adottata. Abbiamo poi illustrato i risultati delle 3 ricerche che abbiamo condotto come Osservatorio UniPr sul mercato italiano, la prima rivolta alle aziende tramite questionari online e le altre due sul legame consumatori-programmi fedeltà: una sugli utenti della Gdo alimentare basata su un panel NielsenIQ, l'altra sul rapporto tra le varie generazioni e le strategie di loyalty basata su un panel Ipsos.

**Per realizzare la vostra strategia di fidelizzazione, usate un programma strutturato che fa perno sulla membership dei clienti (programma fedeltà)?**

**70% B2C**

38% di chi non ce l'ha lo introdurrà entro 1-2 anni\*

	<b>Industria</b>	<b>Retail</b>	<b>Servizi</b>
<b>SI</b>	50%	84%	61%
<b>NO</b>	50%	16%	39%
<b>Totale</b>	100%	100%	100%



### La pandemia ha cambiato qualcosa o le trasformazioni erano già in atto?

La pandemia ha senz'altro svegliato le aziende, dimostrando che, proprio in momenti straordinari o di chiusura, curare un database con indirizzi e-mail, numeri di cellulare, dati vari dei clienti o tramite una app, permette di restare in contatto con loro. In più il Covid ha spinto ad aprire l'e-commerce, dunque a rinnovare i sistemi informatici, ad accantonare vecchie pratiche, a riorganizzare la raccolta e il trattamento dei dati. Dopo l'emergenza, la diffusione degli strumenti di loyalty basati sulla gestione dei dati è cresciuta, tant'è che negli ultimi 4-5 anni è passata dal 60 al 70% la quota di aziende B2c del largo consumo che ne fa uso. Purtroppo, però, il mondo imprenditoriale è diviso quasi a metà sull'interpretazione di questi strumenti: per le imprese che sono su mercato da molti anni essi sono solo un costo (49%), per le nuove invece sono un "centro di profitto" (51%), come per la grandissima parte delle imprese estere (80%).

### La tendenza a costruire programmi di loyalty sui database è strutturale?

Sì, perché le aziende si stanno rendendo conto che conoscendo i clienti possono veicolare più e meglio il proprio valore, inviare promozioni customizzate e assicurare i clienti sul fatto che essere membri del programma gli permetta di risparmiare, come già sa il 77% dei consumatori.

### Che cosa ha rivelato, invece, la ricerca cross-settoriale sulle varie generazioni di consumatori?

A ogni generazione corrispondono meccanismi di fidelizzazione specifici. Per esempio, al netto dell'importanza trasversale che riveste l'iscrizione a programmi fedeltà (in media l'82% dei consumatori è iscritto ad almeno uno di essi), la Generazione X considera determinante l'assistenza clienti, mentre la Z i prezzi competitivi; in merito ai vantaggi, il catalogo dei premi interessa molto meno la Generazione Z della Y e della X, i compleanni la Generazione Z mentre è solo al 5° e 6° posto per la Y e la X. Per tutti, fra i touchpoint più importanti ci sono il sito web e il negozio fisico, che è al 1° posto, ma se per la Generazione Z al 2° posto ci sono i social (come Instagram e Tik-tok), questi hanno meno peso per la Y e sono totalmente irrilevanti per la X. Il volantino è al 4° posto per la Generazione X, mentre per le altre è molto più in basso. Le differenze di approccio dunque esistono, eppure metà dei programmi fedeltà è fatta in modo generalista. Inoltre, dalle risposte delle aziende emerge una bassissima rilevanza della Generazione Z: la gente ha ancora in mente i capifamiglia dai 40 anni in su.

### Di sicuro il potere d'acquisto della Gen Z è più basso dei Boomer...

I giovani, però, andranno molto più tardi in pensione; sono consumatori omnichannel e questo imporrà le aziende di continuare a esserlo, nel 2025 rappresenteranno ¼ della forza lavoro mondiale (il 27%), quindi bisogna occuparsene. Se non si studiano adesso le caratteristiche della propensione alla fedeltà di questi clienti, fra una decina d'anni non ci saranno le competenze per trattenerli.

### Che fine faranno i programmi fedeltà?

Senz'altro punteranno a legare maggiori vantaggi ai comportamenti d'acquisto e moltissime altre aziende si "lanceranno" sulle app, come piattaforme preposte alle attività di loyalty, dove ci sono i coupon, dove viaggiano le comunicazioni riservate ai membri dei programmi. Forse la frontiera si sposterà sul coinvolgimento delle persone, insieme alla gestione coerente di tutti i diversi touchpoint: l'89% delle aziende B2c si dice consapevole che il personale determini il successo o il fallimento delle strategie di loyalty, tuttavia solo il 3% ha una strategia precisa ed esplicita per rendere i dipendenti veri e propri ambassador, mentre il 33% non fa quasi niente a tal fine.





# Analisi dati e competenze specializzate: l'e-commerce di oggi che guarda a domani

di Maria Teresa Giannini

***Come gli eventi Nexus nei racconti di fantascienza, la pandemia di Covid-19 è stato l'evento che ha stabilito un "prima" e un "dopo" nel mondo della distribuzione, portando all'esplosione del canale online. Con la "nuova normalità", l'e-commerce continua a crescere, ma non ai livelli pandemici: la rete infatti torna a contendersi il mercato con i canali fisici, specialmente nel campo dei servizi, e affronta l'inflazione, le problematiche di trasporto (aumentate anche dall'instabilità geopolitica del 2022-2023) e i propri punti da migliorare. Come sarà l'e-commerce del domani? Lo ha spiegato la professoressa Valentina Pontiggia, direttrice dell'Osservatorio eCommerce B2c e Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail del Politecnico di Milano.***

**Valentina Pontiggia,**  
direttrice dell'Osservatorio eCommerce  
B2c e Osservatorio Innovazione Digitale  
nel Retail del Politecnico di Milano

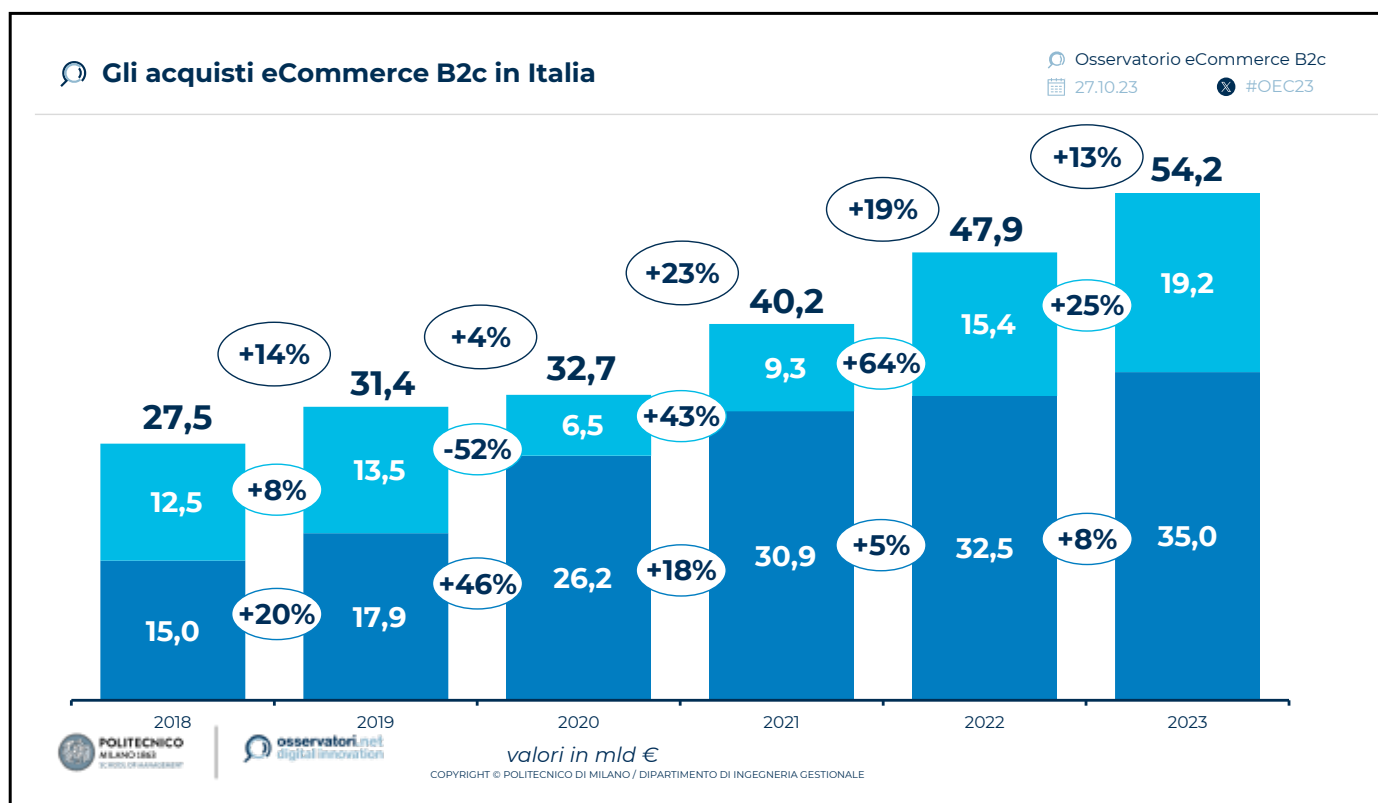


**Si parla di e-commerce in maniera olistica, ma ciò ha ancora senso, laddove ciascun settore ha dinamiche diverse dagli altri e l'unico comun denominatore fra tutti è dato dal fatto che gli acquisti si svolgono online?**

Il carattere onnicomprensivo della dicitura e-commerce ha ancora senso quando ci riferiamo a elementi, competenze, capacità, che sono trasversali a tutti i settori, ma ognuno di essi – come già detto – ha proprie specificità. Le competenze di marketing, per esempio, possono variare tanto in funzione del comparto merceologico, rivelandosi un elemento chiave in settori dove l'immagine fa la differenza, come il food, la ristorazione, il design, i social network e tutto ciò che è loro legato; stesso dicasi per le competenze di organizzazione logistica, fondamentali nell'alimentare, o per l'efficiamento di picking dell'ordine, importantissimo nella Gdo.

**In ambito food & beverage, quale futuro ha l'e-commerce in Italia?**

Si profila un futuro incerto, la crescita in questo comparto è più lenta di altri, ma come Osservatorio vogliamo scommettere sull'alimentare, visto che rappresenta pur sempre la principale voce di spesa degli italiani. Occorre che aziende e distributori di f&b credano e investano ancora in questo canale, perché i consumatori stanno cambiando abitudini e gusti e poi perché fra 10 anni il potere d'acquisto sarà in mano ai nativi digitali, che sono ancora più e-commerce friendly di noi.



**Dunque, il canale online diventerà sempre più il regno dei grandi distributori che a loro volta si alleano, o sarà uno spazio di cui faranno largo uso le tantissime pmi per stare sul mercato?**

Se osserviamo paesi in cui l'e-commerce è più sviluppato rispetto all'Italia, come il Regno Unito, vediamo grandi investimenti da parte del retail e soprattutto una grande concentrazione, poiché l'e-commerce è un business di massa critica. Tuttavia, se si esula dai prodotti mainstream, l'online può davvero esaltare le nicchie di mercato (per esempio tipicità regionali, prodotti particolari o legati a determinati tipi di consumatore) e lo si è visto bene durante la pandemia. Certo, è importante avere un sito ben costruito e accessibile, una logistica che funzioni e degli esperti che congegnino una buona strategia di marketing.

**Cosa impedisce all'e-commerce nel f&b di raggiungere percentuali maggiori di incidenza sul totale della canalizzazione? Il digital divide Nord-Sud e Città-piccoli centri ha qualcosa a che vedere?**

Nel food and grocery il tasso di penetrazione dei consumi online/offline è circa il 2,5%, quindi in gran parte si compra ancora nel fisico, ed esiste una grossa differenza tra food e altri comparti. C'è ancora tanto da fare, ma in parte possiamo consolarci sapendo che persino nei mercati più maturi il tasso di penetrazione nel food non arriva al 10%. Il digital divide incide poco, i problemi sono altri: per esempio il fatto che un ordine sia costituito in media da 50 pezzi, il che implica un processo d'acquisto più complesso di quello da seguire per un biglietto aereo o per l'acquisto di qualche indumento. Da parte dei player che stanno investendo sull'e-commerce c'è un forte impegno sulla user experience del sito, che dovrà essere sempre più lineare, semplice e intuitiva.

**In ambito non food, invece, quale sarà, il futuro dell'e-commerce nel nostro paese?**

Nessuno può prevederlo con esattezza ma, se guardiamo al trend che è già in atto oggi, chiusa la parentesi eccezionale della pandemia, tutto ciò che non è food sta crescendo a un ritmo più elevato. Nell'abbigliamento, un esempio su tutti, sarà sempre più importante lavorare senza schemi precostruiti e presentarsi al consumatore con un'offerta e un'immagine coerente su tutti i canali, sia touchpoint fisici che online. Una grande opportunità sarà l'uso sapiente dei dati per la misurazione kpi, per customizzare i prodotti, rendere più sostenibile il business (per esempio riducendo i resi), tutte azioni che aiutino il cliente a vedersi semplificata la vita.

# M

## MARENCHINO

*una storia di famiglia*

### Specialisti dei formaggi DOP e delle specialità casearie piemontesi

La nostra gamma:

4 Formaggi DOP



20 specialità casearie Piemontesi

I nostri siti  
produttivi:

2 caseifici

1 centro di stagionatura

1 centro di confezionamento



# Cino: “È il momento di aprire una nuova fase dei rapporti di filiera”

**Con Vittorio Cino, direttore generale di Centromarca, facciamo il punto sulle relazioni tra industria e distribuzione, auspicando una collaborazione maggiormente proficua e in grado di generare valore.**

**Vittorio Cino,**  
direttore generale di  
Centromarca



A fine ottobre, alla 32° edizione degli incontri Industria-Distribuzione promossi da Centromarca a Milanofiori, hanno partecipato 1.000 manager. È stato un momento di ascolto reciproco di particolare importanza: produzione e retail hanno riflettuto sullo stato dell'economia, della società e del mercato. Sono entrati nel merito delle strategie per far fronte a un 2024 che non si preannuncia facile.

## **Industria e distribuzione: serve un cambio di passo**

La domanda resta debole. L'inflazione dà segno di rallentamento, ma è comunque al di sopra del 2% che conosciamo. I costi di energia e materie prime restano volatili. Il costo del denaro cresce per effetto dell'incremento dei tassi deciso dalla Banca centrale europea. Secondo le evidenze di una ricerca - redatta negli ultimi 12 mesi dall'Associazione europea dell'Industria di Marca - condotta su 900 produttori food e non food, oltre la metà del campione ha subito un incremento dei costi superiore al 50%. Il 31% ha ridotto gli investimenti in ricerca e sviluppo; il 36% in capex. Le previsioni per i prossimi 12 mesi sono di ulteriori tagli. In questo scenario sarebbe opportuno un cambio di passo nella relazione tra industria e distribuzione.

## **Ci si aspetta maggiore chiarezza**

Entrambi gli attori, nell'ultimo decennio, sono stati capaci di dare notevole impulso all'offerta, portando sugli scaffali prodotti nuovi in quantità, con qualità e contenuto di servizio sempre migliori. Lo hanno fatto in un contesto dove il livello della concorrenza è tale da imporre importanti livelli di convenienza, che hanno consentito al consumatore di allocare quantitativi sempre minori di risorse nei beni di largo consumo, mentre i costi di altri settori sono incrementati in modo pesante: pensiamo al settore bancario o all'energetico. Questo merito della filiera Lcc, però, non è stato rivendicato in modo chiaro nelle relazioni con il consumatore e con il mondo politico; al contrario, in questi ultimi 12 mesi industria e distribuzione si sono presentati divisi all'opinione pubblica, attribuendosi colpe e mettendo in discussione il credito di credibilità e serietà che hanno nei confronti del Paese. Non deve stupire se, poi, il consumatore ha una percezione dell'inflazione superiore a quella che è la portata reale della crescita dei prezzi.

## **Creare valore insieme**

Su questi punti, sulla difesa pubblica della credibilità e del valore della filiera, industria e distribuzione devono concentrare i loro sforzi nel 2024. E, in parallelo, perseguire con decisione obiettivi di efficienza e di efficacia operative, implementando su vasta scala le soluzioni messe a punto da GS1 Italy. Dobbiamo tornare a creare valore, insieme. A contrastare la discountizzazione del mercato. A perseguire con determinazione l'obiettivo di portare maggior reddito alle imprese industriali, alla distribuzione e al consumatore. Va fatto in condizione difficili, diverse da quelle in cui si era abituati a operare, che non torneranno. Prenderne atto non basta: è il momento di aprire una nuova fase dei rapporti di filiera.



Naturale in ogni fetta:  
è questo il nostro segreto.





# DIGITAL MARKETING

## L'adv digitale corre in Gdo

***Continuano a crescere gli investimenti nella pubblicità digitale da parte dei retailer del largo consumo: un trend atteso anche per il 2024, come ci spiega Alberto Dal Sasso, managing partner di adjinn, multinazionale indipendente di misurazione dell'adv digitale con sede centrale a Madrid.***

**Alberto Dal Sasso,**  
managing partner di  
adjinn



**Alla luce dei risultati particolarmente positivi registrati nel corso del 2023, qual è l'andamento atteso per l'advertising digitale in Gdo nel corso del 2024?**

La Gdo vale quasi il 9% del totale investimenti (periodo: gennaio-settembre 2023) nella comunicazione digitale ed è particolarmente interessante rilevare come il ritmo di crescita sia quasi il doppio rispetto al tasso di incremento del mercato, al contrario di quanto sta accadendo sui mezzi tradizionali dove, invece, si vede un decremento.

**È atteso, dunque, un incremento? Da quali fattori può dipendere?**

Certamente. Crediamo che la crescita sarà sostenuta anche nel 2024 soprattutto grazie alla estrema attenzione e focalizzazione degli operatori del mercato al Retail Media, che vede le insegne in primo piano in questa trasformazione/innovazione che contribuisce a favorire la crescita dell'e-commerce e a dare strumenti agli investitori nella parte più bassa del cosiddetto "purchase funnel", che va dalla awareness all'azione (atto di acquisto).

**Quali format avranno maggiore sviluppo e perché?**

Riteniamo che il Display continuerà a essere prevalente, con un'interessante crescita del video che è il format cresciuto maggiormente nel corso del 2023 e che, crediamo, continuerà nel suo trend di crescita. Il Native rimane naturalmente una scelta residuale, inferiore all'1%, ma è insito nella natura del business.



## Il 2024 e la sostenibilità per le imprese della distribuzione. Prospettive generali

***Mancano 6 anni al 2030, traguardo dell'agenda Onu e tappa intermedia del Green Deal dell'Ue. Nel frattempo grande crisi delle Nazioni Unite, non riconosciuta e bloccata nelle drammatiche crisi geopolitiche note e non note, elezioni del parlamento europeo con punti interrogativi sulla composizione favorevole a una maggiore integrazione o a una insorgente sovranità nazionale. Bipolarismo o tripolarismo tra Usa-Cina-India, piuttosto che multilateralismo con prospettive di confronto per la leadership.***

### **Le potenzialità dell'impresa italiana**

Un quadro che non aiuta a pensare piani condivisi per il bene comune dell'umanità e, quindi, scenari che inducono alla prudenza e all'attesa, se non fosse che l'innovazione corre e che i mercati, con chi li presidia finanziariamente, non stanno fermi anche speculando sulle situazioni di guerra. Bisogna guardare in positivo, a come riempire il bicchiere mezzo vuoto. L'impresa italiana piccola e media ha imparato a esportare e ha dei fondamentali di flessibilità, creatività e saper fare riconosciuti principalmente nell'alimentare, nel lusso e più in generale nella qualità di tutti i settori; ha know how diffuso, patrimoni famigliari, capitale naturale e culturale nel genius loci in cui esercita la sua attività e ha ancora un sistema di relazioni sociali che la connettono al territorio. L'impresa italiana è, quindi, messa nelle condizioni di durare nel tempo, ha cioè i presupposti della sostenibilità, atteso che sappia registrarli in un posizionamento strategico sostenibile e distintivo, che tiene conto dell'ambiente e della comunità territoriale.

### **Le priorità da affrontare**

Su questi due aspetti, ambiente e società, le imprese devono essere consapevoli che le priorità da affrontare sono il cambiamento climatico e la disuguaglianza sociale. Le imprese di largo consumo hanno un impatto quotidiano coi modelli di comportamento che propongono a soluzione dei bisogni, che esse stesse fanno emergere, e le imprese di distribuzione enfatizzano questa influenza determinando il momento finale della scelta del cittadino-consumatore, quindi definendo stili di vita virtuosi o non virtuosi. Sul cambiamento climatico, a fronte del target di +1,5 gradi





di due secoli fa, ora siamo a +1,2 e prevediamo un +2 al 2050; sulla disegualianza sono circa 6 milioni le persone in povertà assoluta e la quota dei redditi sotto i 15.000 euro annui è in crescita. Le priorità impongono, quindi, azioni per rispettare le norme che tentano di correggere queste situazioni, ma anche di intraprendere volontariamente iniziative che vanno nella direzione di combattere il riscaldamento del pianeta e di far accedere a condizioni migliori di vita la popolazione. Ciascuno può fare la sua parte e le imprese devono farlo bilanciando il risultato economico patrimoniale con la distribuzione del valore aggiunto tra i portatori d'interesse, non solo azionisti, ma lavoratori, fornitori, clienti, amministrazione pubblica, investitori, comunità.



### La rendicontazione di sostenibilità

Questa evidenza è obiettivo della rendicontazione di sostenibilità in cui l'impresa deve saper evidenziare la relazione tra fattori strategici rilevanti per il proprio mercato secondo il posizionamento competitivo scelto e l'analoga rilevanza riconosciuta dai portatori d'interesse coinvolti, così da promuovere le strategie che, finalizzate al risultato competitivo, possano realizzare impatti positivi sull'ambiente e sul sociale. Questo significa che le imprese della distribuzione in Italia devono porsi urgentemente l'impegno di realizzare una sempre migliore rendicontazione di sostenibilità, sia che siano imprese di capitale, cooperative o associate, e che non sia un esercizio di forma, ma serva a capire dove si è e dove si può andare data una determinata strategia competitiva. In altre parole è raccomandabile che le imprese della distribuzione usino questo strumento di individuazione del "punto nave" verso i propri obiettivi di mercato sotto il vincolo del rispetto ambientale e sociale.

### I punti chiave

Se si agisce seriamente così, poi si valuterà la propria politica e le scelte da fare sulla circolarità dei propri processi, sull'efficienza energetica, sulla gestione dei rifiuti, sulla plastica, sugli imballi, sulla comunicazione, sulle condizioni di lavoro, sulla filiera di fornitura, sulla logistica, sulla parità di genere, sull'inclusione e sulle relazioni sociali nella comunità. I punti fondamentali, oltre ad avere un proprio posizionamento strategico sostenibile e adottare un sistema di rendicontazione per il monitoraggio sugli impatti ambientali e sociali delle proprie strategie e azioni, sono quelli di non lavorare solo sulla sostenibilità del proprio marchio privato, ma su tutto l'assortimento, di applicare il nuovo codice GS1 per la lettura integrale delle informazioni di prodotto, comprendente l'Environmental Product Declaration, di sistematizzare l'ascolto di clienti, fornitori e lavoratori e utilizzare il negozio come un centro a servizio della comunità per la virtuosità dei consumi (informazione-raccolta-risposte).



**Emanuele Plata,**  
Consigliere di  
**Planet Life Economy Foundation ETS**



## Zuppe già pronte, buone come fatte in casa

“Offrire sempre nuove soluzioni a base di legumi e cereali così facili nell’uso e piacevoli nel gusto che rendono semplice a tutti la scelta di un’alimentazione bilanciata e responsabile verso il pianeta” è la mission di Pedon. Le nuove soluzioni sono quindi pensate per rendere più fruibili legumi e cereali, proponendo prodotti che uniscono al naturale posizionamento di salubrità e benessere caratteristiche di facilità d’uso, lunga shelf life e di gusto, componenti fondamentali per quei consumatori attenti che **ricercano nel cibo sia piacere palatale che praticità**.

Le Zuppe Pedon sono già **pronte**, cotte al vapore, create con **ingredienti 100% naturali**, ideali per un pasto gustoso, equilibrato e soprattutto veloce: si possono scaldare in due minuti nella pratica confezione doypack microondeabile oppure in padella a fuoco lento. **Buone come fatte in casa e genuine** perché senza conservanti, glutammato e zuccheri aggiunti.

Sono confezionate in una pratica busta monoporzione da 300 grammi conservabile a **temperatura ambiente** e hanno una shelf-life di 18 mesi, un valore aggiunto per un prodotto alleato del consumatore e contro lo spreco in cucina.

Il segmento è composto da quattro proposte che ripropongono ricette della nostra tradizione: **Zuppa di fagioli con pasta**, **Zuppa di legumi con cereali**, **Minestrone di verdure**, con un mix di ingredienti rigorosamente selezionati, e **Vellutata di Zucca e Carote** per chi ama i sapori delicati e naturali.



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



# Interviste alla Gdo





**Francesco Avanzini**  
direttore generale di  
Conad

## “Occorre puntare su Mdd e servizi”

Sarà un anno difficile, da affrontare con una certa cautela. In un contesto socio-economico come quello attuale, uno degli obiettivi principali rimane la costruzione di rapporti solidi e duraturi con i consumatori, soprattutto attraverso programmi di fidelizzazione efficaci e un'offerta di servizi qualitativamente elevata. Le riflessioni di **Francesco Avanzini, direttore generale di Conad.**

### **Quale andamento delle vendite al consumo possiamo aspettarci nel 2024?**

Prevediamo una crescita pari al tasso di inflazione in termini di fatturato e un calo dei consumi di circa il 2% a volumi.

### **La Mdd continuerà a crescere?**

Sì, ci attendiamo una crescita dell'incidenza percentuale delle marche del distributore sul totale delle vendite di 2-3 punti, data la prevista ulteriore crescita dei discount e gli investimenti di alcune insegne.

### **Lo stesso discorso vale per l'e-commerce?**

In questo caso non prevediamo una crescita rilevante per i prodotti di consumo, ma piuttosto un ampliamento interessante delle vendite di servizi.

### **Come pensa che andranno, invece, gli investimenti in adv e programmi di loyalty?**

Resteranno stabili- se non in leggera contrazione- gli investimenti in pubblicità, mentre cresceranno quelli in programmi di fidelizzazione.

### **Ritiene che ci saranno nuove tensioni sui prezzi al consumo?**

Molto probabile che ci saranno su alcuni prodotti di base della dieta mediterranea- come pasta, olio, farine e verdure fresche- data la possibile carenza di disponibilità e il conseguente aumento dei prezzi; anche altre categorie di alimentari soffriranno tensioni per possibili ulteriori aumenti, come le carni, i salumi e i latticini.

### **Come evolveranno i rapporti tra Gdo e industria?**

Il calo dei consumi e il cambio di abitudini dei consumatori, unitamente all'evoluzione normativa sulla chiusura dei contratti e sui tempi di pagamento, dovrebbero portare le parti a una normalizzazione dei rapporti e a nuove formule di collaborazione per ottenere efficienze lungo tutta la filiera. Tuttavia, se preverrà la tendenza all'aumento dei listini, i rapporti si irrigidiranno.

### **Considerate soprattutto le esigenze in termini di risparmio, i retailer punteranno più sulle nuove aperture o sulle ristrutturazioni di punti vendita già esistenti?**

Le aziende sane del comparto hanno una strategia che prevede investimenti sia per l'ammodernamento della rete esistente sia per lo sviluppo di nuova rete. Tuttavia, data la probabile modesta crescita economica del sistema paese, è difficile prevedere spostamenti di quota attraverso acquisizioni.

### **Per quanto riguarda, invece, l'andamento concorrenziale del settore (in termini di concentrazione, crescita discount, etc...)?**

Il processo di concentrazione nel 2024 subirà una battuta d'arresto, data la situazione economica generale e l'incertezza sul ritorno degli investimenti in acquisizioni. Continuerà, invece, a crescere il canale discount, ma a un ritmo inferiore a quello registrato quest'anno.

### **Opportunità ed eventuali criticità: cosa vi aspettate per il nuovo anno?**

Per quanto riguarda le criticità, che potrebbero influire sui risultati attesi dal settore, ci aspettiamo un ulteriore choc sui prezzi dell'energia e una grande conflittualità nei rapporti con i lavoratori, data la necessaria chiusura dei nuovi contratti e il recupero del potere d'acquisto. Le opportunità, al contrario, potranno derivare dai servizi, per quelle insegne che sono state capaci di stabilire un rapporto di fiducia con il cliente. Sarà, senza dubbio,

un anno difficile, in cui pochi si rafforzeranno e molti soffriranno, in una situazione generale che potrebbe peggiorare per il perdurare di fattori critici sui mercati internazionali.





## Maniele Tasca

direttore generale di  
Selex Gruppo Commerciale

# “Chi fa largo consumo non può prescindere dai volumi”

Occorre invertire rapidamente la rotta, e bisogna farlo tutti insieme. È questo il parere di **Maniele Tasca, direttore generale di Selex Gruppo Commerciale**, una centrale che, con le sue 18 imprese socie, rappresenta il secondo player del retail italiano. Secondo Tasca, occorre adattare gli assortimenti in modo che tengano conto delle disponibilità dei clienti, per la maggior parte dei quali i prezzi non sono più sostenibili. Lo confermano il calo dei volumi e le scelte di acquisto. Almeno da parte dell'industria, in troppi casi è stata privilegiata una logica di breve termine e la difesa dei risultati a scapito dell'attenzione verso il potere di acquisto.

### **Attribuisce grosse responsabilità all'industria...**

È impossibile generalizzare e da parte nostra c'è la massima apertura. Dall'industria di marca ci aspettiamo ora coerenza. Se i prezzi sono cresciuti per effetto dei costi delle materie prime e dell'energia, la loro dinamica deve rimanere coerente con questi fattori. Ci aspettiamo inoltre investimenti in comunicazione e innovazione, perché questo è il suo ruolo: sostegno dei consumi e sviluppo delle categorie.

### **Crede che il calo dei volumi proseguirà nel 2024?**

Il mercato dovrebbe registrare maggiore stabilità rispetto al 2023. Mentre le vendite a valore avranno probabilmente un segno positivo intorno al +3-4%. E per il Gruppo prevediamo performance superiori.

### **Quali saranno gli elementi di centrale importanza?**

Proseguirà la crescita delle private label che ha caratterizzato gli ultimi due anni, perché i clienti stanno apprezzandone la qualità e la convenienza. La centralità di questi prodotti nelle politiche dei distributori incide sempre di più sui risultati.

### E l'e-commerce incide?

Dopo le crescite del periodo pandemico, il servizio si è consolidato in termini di penetrazione, ma risulta ancora carente nella frequenza. Nel 2024 ci aspettiamo una crescita leggermente superiore rispetto a quella del canale fisico. Inoltre, anche se il servizio più apprezzato è l'home delivery, per molti territori il click & collect è la formula con maggiori potenzialità, anche per motivi di sostenibilità economica.

### Quali sono le altre leve di sviluppo?

Gli investimenti per l'advertising dovrebbero crescere leggermente e prevediamo un maggiore dinamismo nei programmi di loyalty, in particolare nel couponing su segmenti di clientela prioritari.

### Avranno importanza anche le leve promozionali?

Negli ultimi anni questa leva si è dimostrata relativamente efficace, mi aspetto che possa riprendersi grazie a un maggior investimento del settore. Non credo però che la variazione sarà significativa. Per vedere una ripresa dei consumi, infatti, è meglio agire sul posizionamento continuativo dei prodotti e sul mix assortimentale.

### Che cosa vi aspettate riguardo allo sviluppo delle reti e alle ristrutturazioni?

Mi aspetto investimenti in linea con quelli del 2023. Per quanto riguarda noi, prevediamo di investire 350-380 milioni di euro per ristrutturazioni e nuove aperture. Il mercato è quasi ovunque prossimo alla saturazione, quindi le crescite dei prossimi anni passeranno sempre di più dalla capacità di fare meglio dei concorrenti. Ne deriva una progressiva concentrazione degli attori ormai in corso da anni, seppure con ritmi piuttosto lenti.

### Quali sono le criticità che potrebbero influire sui risultati?

La principale criticità che vedo è un ulteriore calo dei volumi e un significativo peggioramento del mix dei prodotti acquistati dai clienti. Un rischio concreto, dovuto al livello dei prezzi. A noi cercare di scongiurarlo.





## Domenico Brisigotti

direttore generale di  
Coop Italia

# “Servono interventi strutturali”

Se non si interviene tempestivamente con provvedimenti innovativi in grado di incidere sul tenore di vita delle famiglie, rischiamo un ampliamento della polarizzazione sociale. È questa la preoccupazione centrale nelle riflessioni di Coop Italia sulle prospettive per il 2024. Di fronte a fenomeni inflattivi a cui non abbiamo mai assistito prima e al fatto che, nonostante il rallentamento, non sembrano esserci contraccolpi positivi sui prezzi, la reazione di **Domenico Brisigotti, direttore generale di Coop Italia**, è preoccupata.

### **Che cosa si può fare in questa situazione?**

Noi cerchiamo di arginare il calo dei volumi di vendita, ma con grande difficoltà. Occorrono interventi significativi e strutturali come il taglio del cuneo fiscale, la detassazione degli aumenti salariali e l'introduzione del salario minimo.

### **La risposta deve venire, dunque, dalla politica?**

Le decisioni politiche sono centrali. Naturalmente, però, per dare una risposta a larga parte della popolazione in difficoltà, c'è anche bisogno di un confronto serio e costruttivo tra distribuzione e industria. Lavorare insieme all'industria di marca per recuperare i volumi di vendita che i clienti stanno dirottando sui discount può essere un solido obiettivo comune. Come Coop, negli ultimi 18 mesi abbiamo trattenuto una parte importante dell'aumento dei listini industriali senza riversarli sui consumatori, ma i bilanci delle cooperative limitano la possibilità di ulteriori impegni, se non nell'ambito di una collaborazione tra le parti che anche le istituzioni stanno chiedendo.



### C'è, però, anche il ruolo dei prodotti a marchio...

Il nostro prodotto a marchio funziona perfettamente come argine per tutelare il potere d'acquisto delle famiglie. A maggio 2022 abbiamo presentato ufficialmente un progetto di riposizionamento che ha alle spalle una lunga gestazione. Ora è quasi ultimato e sta cominciando progressivamente a permeare gli economics di tutte le categorie. Il rilancio e l'allargamento della nostra linea basic, gli Spesotti, è compreso in questo processo e risponde alla richiesta di coniugare un prezzo accessibile con i requisiti del nostro prodotto, senza timore di "discountizzazione".

### Che ne è del ricorso alle leve promozionali?

Certamente continueranno a essere attivate per offrire occasioni di risparmio, ma sono ormai insufficienti. Per noi la convenienza è un messaggio articolato che non va disgiunto da concetti irrinunciabili come qualità, trasparenza, eticità. Non bisogna inseguirla a tutti i costi e non si può affidare solo alle promozioni, ma a un insieme di iniziative sia nazionali sia affidate alle singole cooperative.

### Quali sono le questioni principali su cui si intrecciano macroeconomia e retail?

Un esempio importante è rappresentato dal perdurare della guerra in Ucraina e delle sue ripercussioni sul mercato delle materie prime, con le conseguenti tensioni che si possono ancora generare. Un altro aspetto fondamentale è la crisi demografica che attanaglia l'Italia e sta già cambiando il profilo dei consumatori. C'è poi il tema del Pnrr (Piano nazionale di ripresa e resilienza, ndr) che, a seconda di come si concretizzerà, può davvero fare la differenza sui destini economici del Paese. Il retail, insomma, ha davanti un futuro complesso, di fronte al quale avrà nuove opportunità solamente chi saprà cavalcare i cambiamenti, adattarsi a essi e, infine, cambiare a sua volta.





## Giorgio Santambrogio

amministratore delegato di  
Gruppo VEGÉ

# “Puntiamo al riconoscimento politico del settore”

La concorrenza è destinata ad aumentare. L'attenuarsi dell'inflazione toglierà il velo dalle inefficienze e dalla crisi dei consumi e porterà a una riduzione dei fatturati. È questo che pensa **Giorgio Santambrogio**, amministratore delegato di **Gruppo VEGÉ**, cooperativa multi-insegna della Gdo italiana, costituitasi nel 1959. Le sue riflessioni, che comprendono questioni politiche e macroeconomiche, sono dettate anche dal ruolo istituzionale di vicepresidente in Federdistribuzione.

### **La riduzione dell'inflazione non produrrà una risalita dei volumi?**

L'aspettativa è quella di un minimo rimbalzo positivo sui volumi ma, se si conferma il calo inflattivo, rafforzato da iniziative come il “trimestre anti-inflazione”, si evidenzierà il doping dei risultati determinato dalla crescita dei prezzi. Ci sono però diverse incognite, tra queste spicca la possibilità che sia approvato un regolamento europeo sui tempi di pagamento, che obbligherebbe qualsiasi attore a saldare i debiti entro 30 giorni, con la possibilità che si formi conseguentemente una nuova bomba inflattiva. A livello generale, ci dobbiamo attendere in ogni caso un'ulteriore concentrazione del mercato.

### **Dove porterà questa concentrazione?**

Premierà chi si saprà evolvere. Vi sono moltissimi aspetti rispetto ai quali occorrerebbero decisamente diverse innovazioni di processo. Mi aspetto, per esempio, un certo fermento nella ristrutturazione dei punti vendita, che dovranno cambiare layout e display diventando sempre di più luogo di incontro e di educazione, in particolare per i prodotti freschi e freschissimi. Molte commodities, invece, sono probabilmente destinate a migrare sull'online.

**Prevede una crescita dell'e-commerce?**

Fisiologico, non di più. È un canale che proseguirà infatti sulla sua strada, adeguandosi progressivamente alle esigenze dei consumatori e alle possibilità reali delle imprese. Chi preconizzava un mondo in cui tutte le vendite sarebbero state online, non aveva visto giusto.

**Che cosa, invece, le appare destinato a crescere decisamente?**

Senza dubbio continuerà a crescere la Mdd. Al momento stanno andando molto bene, *ça va sans dire*, i segmenti mainstream e primo prezzo, ma mi attendo una ripresa del premium e dell'area benessere. Aumenterà poi anche la comunicazione digitale, destinata a sostituire completamente l'advertising tradizionale, salvo i volantini che resisteranno ancora. Sempre sul fronte della digitalizzazione, dovrebbero svilupparsi nuovi programmi di loyalty, sganciati dal mondo fisico delle card in plastica e dei premi, a vantaggio di un sistema di premialità focalizzato su servizi e vantaggi.

**Il processo di digitalizzazione coinvolgerà anche i meccanismi promozionali?**

Le promozioni non diminuiranno, perché i clienti se le aspettano e ormai "ci contano", ma mi auguro che saranno ideate e realizzate con meccanismi innovativi e personalizzati.

**Per sviluppare queste attività è importante la collaborazione con l'industria?**

I rapporti tra industria e distribuzione stanno vivendo una fase complessa. Questo accade per tre motivi principali: in primo luogo gli aumenti di listino non sempre motivati, in secondo luogo il ricorso alla "shrinkflation", una forma di inflazione mascherata, in terzo luogo perché vediamo poca collaborazione, come ha dimostrato il ritardo nell'aderire al "trimestre anti-inflazione". Credo, e mi auguro, che questa fase possa presto vedere una fine. Il dialogo e la condivisione dei dati sono il primo, fondamentale passo per lavorare bene insieme.

**E cos'altro si augura? Dove vede lo spazio di crescita più significativo?**

La vera differenza, oggi, la potrà fare il riconoscimento politico del nostro settore, che permetterebbe di avere voce in capitolo su questioni che incidono enormemente sull'attività. Tanti gli argomenti sul tavolo, dalle plastic e sugar tax al credito di imposta per le imprese energivore, senza dimenticare le modifiche alla gestione dei buoni pasto, che al momento ci penalizza molto. Una svolta, quella politica, che ci offrirebbe un'opportunità di crescita importante.



## Carrefour

# “Prevediamo un aumento dell'infedeltà alle insegne”

Secondo il **management** di Carrefour, la crescita dell'1% prevista da NIQ per il prossimo anno sarà in gran parte guidata ancora dall'effetto inflattivo. Questo infatti, anche se rallenterà, non cesserà di farsi sentire, continuando a caratterizzare alcune merceologie, come sta accadendo con l'olio d'oliva, mentre altre, per esempio la carta e i derivati del latte, saranno all'opposto interessate da fenomeni deflattivi. Abbiamo, quindi, chiesto all'azienda quali conseguenze principali ci dobbiamo attendere dalla situazione che si delinea.

### **Il permanere dell'inflazione, anche se rallentata, eroderà i volumi?**

Sì, soprattutto per quanto riguarda i prodotti più venduti e il non food. I clienti accentueranno la tendenza ad acquisti di minor valore, fatti con più frequenza e, soprattutto, crescerà l'infedeltà alle insegne, con una tendenza alla ricerca delle offerte migliori.

### **Quindi le scelte dei consumatori saranno orientate dalle promozioni?**

La leva promozionale sarà un driver importante, anche se noi preferiamo ridurre la pressione promo a vantaggio di una maggiore competitività del prezzo di partenza e, per questo, lavoriamo sulle private label.

### I prodotti Mdd sono destinati a ricoprire una crescente importanza?

Per alcune famiglie si tratterà sicuramente dello strumento principe per ridurre le spese. Noi, a livello di gruppo, abbiamo messo la marca privata al centro del nostro modello commerciale e puntiamo a far sì che, come annunciato dal Ceo Alexandre Bompard, nel 2026 rappresenti il 40% delle vendite. In quest'ottica è prevista una crescita ambiziosa di quota della nostra private label nel food, grazie all'inserimento di oltre 200 nuovi prodotti ogni anno e alla prosecuzione delle campagne anti-inflazione incentrate su queste referenze.

### Una situazione che è destinata a modificare i rapporti con l'industria?

Per non perdere volumi, le marche nazionali saranno costrette ad adeguarsi, anche ricorrendo a una maggior pressione promozionale. Rimangono però all'orizzonte alcune minacce, come la quotazione del petrolio, che potrebbe condurre a una pericolosa deriva verso la stagflazione, in un contesto dove la speculazione gioca una parte rilevante. Come anticipato, la situazione relativa all'aumento dei costi di produzione e distribuzione in questo momento storico è molto complessa e noi stiamo cercando di agire con senso di responsabilità. Nei confronti dei clienti, ci impegniamo dove possibile a tutelare il potere d'acquisto delle famiglie e, nei confronti dei produttori italiani, ricerchiamo soluzioni condivise a livello di filiera e di comparto.

### Ad esempio?

Negli ultimi mesi abbiamo tentato di mettere in piedi dei tavoli con tutti gli attori della Gdo per discutere i listini dei prezzi e tutelare il potere d'acquisto dei consumatori, ma purtroppo l'industria di marca non si è dimostrata collaborativa. Nel prossimo futuro continueremo comunque a cercare un terreno comune per evitare di incrementare la pressione sugli operatori della filiera agroalimentare, con soluzioni condivise per l'ottimizzazione dei costi dei prodotti a marchio. Nel frattempo, quello che possiamo fare è selezionare i fornitori con cui collaboriamo, lavorando di più e meglio con coloro che ci offrono trasparenza sui costi delle materie prime e dell'energia e che condividono con noi valori e principi, in un'ottica win-win.



# 100%

LE CREME PURE DI FRUTTA SECCA

## LA RIVOLUZIONE DELLE CREME PURE CONTINUA



### CON DUE IRRESISTIBILI NOVITÀ!

L'aroma della frutta secca incontra la naturale dolcezza della frutta essiccata. Due deliziose combinazioni, realizzate nel rispetto della nostra filosofia: solo frutta secca ed essiccata, senza l'aggiunta di altri ingredienti.

L'anacardio, dalla delicata nota di tostatura, e il cocco, fresco e inconfondibile, nell'irresistibile mix di sapori e consistenze della crema 100% anacardi e cocco. L'aroma intenso della nocciola tostata abbraccia l'armoniosa dolcezza del dattero, nella golosa crema 100% nocciole e datteri.

**Tutto il gusto della frutta secca ed essiccata nella più cremosa consistenza.**

[www.creme100.it](http://www.creme100.it)



**Giovanni Taliana**  
direttore relazioni esterne di  
Aspiag Service - Despar

## “Bene le iniziative per sostenere i consumatori in questo momento difficile”

Mostrarsi vicini ai consumatori, sostenendo il loro potere d'acquisto durante questa complicata congiuntura economica che ancora appare lontana da una risoluzione. È questa la priorità che sta guidando le scelte di Aspiag Service, concessionaria del marchio Despar per il Triveneto, l'Emilia-Romagna e la Lombardia. Ciò significa anche puntare in modo ancora più deciso sui prodotti a marchio che, già nel 2022, avevano rappresentato il 29% del fatturato, in crescita rispetto al 25,7% del 2021. Ne abbiamo parlato con **Giovanni Taliana, direttore relazioni esterne di Aspiag Service-Despar.**



**Alla fine del 2023 è stato istituito il trimestre anti-inflazione. È auspicabile e utile che iniziative simili vengano replicate anche in futuro? Quali sono i pro e i contro?**

Di contro non ne vediamo. Da oltre un anno, come azienda, ci eravamo attivati con l'introduzione dei prezzi calmierati per il nostro marchio S-budget, soprattutto su un paniere di prodotti food e non food di prima necessità, al fine di sostenere i consumatori in questo momento difficile. Quando il governo ha avviato questa iniziativa in coordinamento con aziende produttrici e della grande distribuzione organizzata, l'abbiamo accettata positivamente perché riteniamo che siano segnali importanti da trasmettere al consumatore. Arriviamo da un anno in cui i costi fissi, energetici e finanziari, hanno eroso molto il potere di acquisto e continueranno a farlo, con i nuovi rialzi dei tassi. Per noi, scelte come quelle del trimestre anti-inflazione sono solo positive. Per attuare questo accordo, abbiamo introdotto nei nostri punti vendita trecento prodotti con i prezzi fissi ribassati.

**La ricerca della convenienza può compromettere la fedeltà del consumatore all'insegna. Questo è un problema percepito dalle insegne? Se sì, come affrontarlo?**

Oggi il consumatore vive molto alla giornata. Noi abbiamo un'offerta molto diversificata, in termini di insegne e di località: abbiamo punti vendita nei centri cittadini, nelle stazioni ferroviarie, nelle località turistiche marine e montane, con dimensioni che vanno dai 100 ai 3mila metri quadrati. Per noi, oggi l'importante è dare un messaggio forte: Despar c'è e sta aiutando le famiglie. Il compito di fidelizzare il consumatore spetta a noi. Ancora in tempi non sospetti avevamo capito che, oltre al premium e all'alta gamma, dovevamo trovare un marchio convenienza.

**I programmi loyalty e gli investimenti in adv continuano a portare risultati anche in questa congiuntura così particolare? Oppure nei prossimi mesi la pressione promozionale resterà preponderante?**

Gli investimenti in adv si stanno calmierando molto: abbiamo spostato gli investimenti dai materiali cartacei all'online, non solo per un discorso di costi ma anche per un tema di sostenibilità. Per quanto riguarda i concorsi a premi, c'è in parte un riposizionamento e in parte un ripensamento. Se stiamo cercando di trovare risorse per calmierare i prezzi dei beni di prima necessità, dobbiamo limitare gli investimenti sui concorsi a premi e, semmai, spostarli su iniziative che vadano a beneficio del potere d'acquisto del consumatore.





**La spirale inflazionistica ha scatenato tensioni tra grande distribuzione e industria? Come appianarle?**

È logico che la spirale inflazionistica abbia cambiato i rapporti tra distribuzione e industria. Anche perché ci sono stati, ci sono e ci saranno elementi che vanno al di là delle problematiche italiane. La maggioranza delle materie prime arriva dall'estero, il che significa che ci dobbiamo scontrare con problemi climatici, conflitti, speculazione finanziaria. Se i prezzi aumentano, è per via di tutti questi fattori: non è colpa della Gdo o dell'industria che si vogliono arricchire. Noi stiamo cercando di trovare la soluzione migliore, in accordo con i vari partner, consorzi e associazioni.

Nel 2022-2023 abbiamo messo a terra soltanto una parte degli aumenti di listino, cercando invece di diluirli nel tempo: questo ci deve essere riconosciuto come ammortizzatore sociale. Così come non è stato immediato l'aumento, non potrà essere immediato nemmeno il ribasso nel momento in cui rallenterà l'inflazione.



**Anche in considerazione della sempre maggiore attenzione al risparmio energetico, gli investimenti delle insegne si stanno spostando verso l'apertura di nuovi punti vendita o la ristrutturazione di quelli esistenti?**

Questo, in effetti, è un tema. Noi di Aspiag Service da due anni abbiamo la possibilità di aprire punti vendita in Lombardia. Abbiamo però dovuto rivedere i piani di investimento, sia nelle regioni storiche sia in quelle nuove, perché i conti economici fatti sulle nuove aperture hanno subito aumenti importanti: stiamo parlando di costi per i materiali edili, le imprese, le attrezzature come forni e banchi frigo e così via. Nel frattempo, ci siamo impegnati nelle ristrutturazioni: considerato che alcuni punti vendita hanno ormai 20 o 25 anni, stiamo lavorando per renderli più sostenibili e abbattere i consumi, ad esempio installando pannelli fotovoltaici e vetrine che trattengono il calore. Le ristrutturazioni servono anche per dare alle strutture una veste più moderna e accattivante.

**Conviene puntare sulle grandi superfici o sui punti vendita di prossimità?**

Le grandi superfici sono in difficoltà, quelle piccole hanno ripreso vigore. Questo è il trend generale che riscontriamo anche noi, nelle cinque regioni in cui siamo attivi. Nei fatti, bisogna fare una valutazione di tipo sartoriale per capire se, nella specifica provincia, è meglio un punto vendita piccolo in centro storico o uno di grandi dimensioni più periferico. Questo dato va poi tarato sul contesto storico: magari dall'anno prossimo cambierà ancora.

**Dopo il boom legato alla pandemia, l'e-commerce continuerà a crescere o mostra segnali di stabilizzazione/flessione?**

Per l'e-commerce noi ci avvaliamo di una società esterna e non abbiamo programmi di sviluppo di una piattaforma interna. Ad oggi, possono esserci benefici nelle grandi città come Milano e Bologna; meno nelle città del nord est, dove l'abitudine di fare la piccola spesa quotidiana di persona è ancora molto radicata. Bisognerà valutare il conto economico.



**Grégoire Kaufman**  
direttore generale di  
Crai Secom

## “Sarà il retailer a guidare le scelte”

La capacità di adattarsi al territorio e alle sue caratteristiche è fondamentale in Italia, anche se da 40 anni si parla di concentrazione del mercato. Una Gdo capillare, regionale e locale è, e sarà sempre, caratteristica della Penisola. È questo il parere di **Grégoire Kaufman, direttore generale di Crai Secom**, storica società cooperativa nazionale che ha nei negozi di prossimità il suo elemento distintivo.

### **Le attuali tensioni sui prezzi non modificheranno queste dinamiche?**

La situazione inflattiva dell'ultimo anno “ha drogato” i risultati, coprendo il calo dei volumi, ma l'età dell'oro sta per finire. Quello che cambierà sarà il ricorso ad alcune soluzioni temporanee, che non si potranno più sostenere.

### **A che soluzioni si riferisce?**

Mi riferisco, per esempio, all'uso delle leve promozionali. Sono state uno strumento importante per restituire potere d'acquisto ai clienti e incentivare il mercato, ma hanno un costo troppo alto e bisogna cercare modelli alternativi più sostenibili.

### Quali sono questi modelli?

Occorre puntare a un ulteriore sviluppo dei prodotti a marca propria delle insegne che sono generalmente di ottima qualità e, oggi, sono in grado di rispondere meglio degli altri alle necessità dei clienti. Peraltro, il loro margine di crescita è confermato anche dal fatto che in Italia hanno ancora una penetrazione del 22/23%, una quota molto inferiore rispetto alla media europea del 34 per cento. C'è, poi, l'everyday low price, le cui potenzialità sono evidenziate dall'interessante sviluppo dei discount, sempre più simili ai supermercati, per assortimento, servizi e qualità.



### In questo contesto si potrebbero modificare i rapporti con l'industria?

Gli aumenti di listini dell'industria sono andati oltre gli effettivi incrementi dei costi di produzione e delle materie prime in generale e ci hanno costretto ad aumentare i prezzi in maniera non proporzionata al reale potere d'acquisto dei clienti, i cui stipendi non sono aumentati di pari passo. Per il prossimo anno i retailer dovranno fare scelte più forti, con l'obiettivo di ridurre il costo medio dei prodotti. Questo sarà possibile, per esempio, grazie a strategie assortimentali capaci di evidenziare i prodotti con il miglior rapporto tra qualità e prezzo.

### Cambieranno i layout espositivi?

Negli ultimi anni c'è stato un grande affollamento delle offerte e a scaffale era esposto il massimo numero di prodotti possibile. Oggi e domani, invece, è importante rompere con l'uniformità, decidere quali prodotti spingere. Il retailer deve essere anche una guida nella scelta, in un ambiente di vendita sempre più caldo e accogliente, nel quale dovranno avere particolare spazio soprattutto i freschi e i freschissimi. Questi, infatti, costituiscono senza dubbio un elemento di forza distintivo rispetto alle modalità di acquisto che caratterizzano l'e-commerce.

### Ci dobbiamo attendere un incremento delle vendite online?

Sono 20 anni che si dice che l'e-commerce è il futuro del retail, ma stiamo ancora parlando di un fenomeno molto limitato alle grandi città. Senza dubbio un incremento si registra, anche per motivi demografici, ma ci sono delle criticità importanti da risolvere, perché sia effettivamente redditizio.





## Alessandro Camattari

direttore commerciale e marketing di  
Dit - Distribuzione Italiana

# “Mdd e differenziazione, le chiavi di un futuro complesso”

Raccontarsi ai clienti in modo sempre più chiaro e personale è un must, soprattutto durante un lungo periodo di forte inflazione. Occorre evidenziare i propri valori e i punti di forza della private label. La competizione, infatti, non si può più giocare sulla convenienza dei prodotti di marca, ma piuttosto sulla convenienza dell'insegna, derivata dalla sua politica commerciale nella Mdd e nei freschissimi, ma anche dai servizi offerti. È questo il cuore della riflessione di **Alessandro Camattari, direttore commerciale e marketing di DIt-Distribuzione Italiana**, centrale di servizi che dal 2017 riunisce Sigma e Sisa.

### **Ritiene che la Mdd sia destinata a crescere ancora?**

Senza dubbio. La crescita più significativa riguarderà i reparti del fresco confezionato e del freschissimo, soprattutto nel segmento mainstream.

### **Per quale motivo?**

Perché la distribuzione, compresa la Do in tutte le aree geografiche, ha finalmente capito quanto sia strategico avere un forte prodotto a marchio. Questo, infatti, permette non solo di distinguersi dai competitor ma, oggi più che mai, funge da barriera protettiva per quei clienti che stanno cercando di salvaguardare la propria capacità di spesa, garantendo loro un'offerta qualitativamente all'altezza di quella di marca.

### Il fenomeno è amplificato dalle tensioni sui prezzi al consumo?

In Italia il carrello della spesa è aumentato di quasi 20 punti in due anni, un dato difficile anche da pronunciare. Gli aumenti non possono più essere assorbiti dai clienti, come conferma il fatto che, nel settembre 2023, solo quattro tra i primi 40 gruppi del largo consumo hanno registrato una crescita dei volumi, peraltro lieve. Tutto il resto sta evidenziando trend negativi. Nel breve periodo ci si può fermare a leggere solo i fatturati, ma non vedere un carrello della spesa che si fa sempre più leggero denota miopia. Allo stesso tempo la Mdd prende quota, nei volumi e nelle preferenze.

### Che cosa ci dobbiamo aspettare rispetto all'andamento del sell out?

Fatta salva qualche tensione su alcuni mercati, il rientro dei livelli di inflazione dovrebbe proseguire. Questo potrebbe riportare a una sostanziale stabilità nel valore del venduto, ma c'è grande timore riguardo ai volumi. Escludendo cambiamenti significativi nella capacità di spesa degli italiani, e considerando anche che la ripresa della leva promozionale non ha avuto effetti importanti sui comportamenti d'acquisto, ritengo probabile il perdurare di una situazione di difficoltà.

### La leva promozionale ha perso di efficacia?

Sicuramente, ma non solo: senza un'adeguata programmazione, lo sviluppo di piani promozionali che mettono insieme obiettivi troppo diversi, tra locale e nazionale, prodotti dell'industria e Mdd, rischia di diventare illeggibile agli occhi del cliente, ingestibile per i punti vendita ed estremamente rischioso, visto che sposta la competizione solo sul prezzo di prodotti confrontabili.

### Prevede delle difficoltà nei rapporti con l'industria?

Gli aumenti sono arrivati a un punto di rottura e immaginare ulteriori incrementi significa mettere in discussione il rapporto di fiducia con i clienti, oltre che impattare in modo insopportabile sulla loro vita. Ai consumatori è apparso chiaro che gli aumenti sono stati trasferiti immediatamente, mentre le riduzioni dei costi non hanno trovato un riscontro altrettanto rapido nei prezzi di vendita. Se questa consapevolezza si ritroverà nei rinnovi contrattuali, credo che potremo riuscire a collaborare. Mentre, se così non fosse, ritengo che i retailer proseguiranno con sempre maggior forza sulla strada virtuosa intrapresa negli ultimi due anni: investire sui propri brand per garantire convenienza ai clienti e lavorare sulla differenziazione per contenere lo sviluppo dei discount.



## Attraverso la MAPPATURA e l'ANALISI dei PROCESSI D'ACQUISTO



**Migliora  
il futuro  
analizzando  
il passato**

***Da oltre 20 anni al fianco delle aziende per governare  
in modo efficiente i processi d'acquisto.  
Libera i profitti nascosti nella complessità dei tuoi dati  
e genera risorse aggiuntive per la tua strategia.  
I nostri progetti non prevedono costi, ma solo risultati.***

**Seguici su LinkedIn**



*...definitely sure to find...*



## Eugenio Morlacchi

direttore commerciale di  
Consorzio C3

### “Con i prezzi troppo alti, la marca fidelizzata rischia”

Complice la spirale inflazionistica in atto, le marche del distributore si sono conquistate le preferenze dei consumatori. Con una gamma di prodotti trasversale che spazia dai freschi alla cura della casa, dal biologico al pet care, Noi&Voi (la Mdd di Consorzio C3) fa da comune denominatore tra le insegne del gruppo, a partire da quelle di proprietà, Vivo e Vivo Mio. Sulla scia di questa esperienza, non potevamo non chiedere a **Eugenio Morlacchi, direttore commerciale di Consorzio C3**, quali sono le sue previsioni su come la crisi dei prezzi sposterà le abitudini di acquisto.

**Nei primi mesi del 2023 l'Istat ha segnalato, su base annua, un calo delle vendite a volume accompagnato da un aumento delle vendite a valore. Possiamo attenderci che il trend continui anche nei prossimi mesi?**

Sì, fatto salvo per iniziative come quella del “patto anti-inflazione” che potrebbe rallentare la crescita a valore, recuperando le possibili crescite a volume.

**In un momento di forte attenzione ai prezzi, quali possono essere le strategie di gestione della leva promozionale?**

L'80% del nostro giro d'affari è improntato alla vendita con la storica logica del Consorzio C3 “Edlp” (“Everyday low price”): non crediamo di dover cambiare, allo stato attuale delle cose, la nostra strategia.

**E come si stanno evolvendo i rapporti tra industria e Gdo?**

La verità è che non si stanno evolvendo: la Gdo è alla ricerca costante della riduzione dell'impatto listini. La risposta dell'industria sembra essere piuttosto chiara: hanno pagato le materie prime e le risorse energetiche a valori troppo alti e tutto ciò che è stato prodotto ha subito l'impatto di un conto economico più alto. Ad oggi, nessuno vuole parlare di possibili riduzioni dei listini o possibili riduzioni inflattive.

**Che peso avrà nel prossimo futuro la marca del distributore, per i clienti e per le insegne?**

La Mdd anche per noi ha rilevato (e rileverà) un'importante crescita alla vendita. È vero che Noi&Voi (nostra marca del distributore lanciata nel 1992) è un brand di fantasia entry level e ha sicuramente beneficiato fino ad ora della spinta legata alla convenienza. Crediamo che il consumatore possa fidelizzarsi ulteriormente alla nostra strategia di convenienza su tutte le categorie trattate.

**Quali sono le opportunità di crescita sulle quali focalizzarsi?**

Noi siamo per la convenienza: questo rimane il tema della marca fidelizzata che, col perdurare del contesto dei prezzi troppo alti, rischia la defidelizzazione a favore della Mdd o dei marchi fantasia.





L'innovazione è la nostra migliore ispirazione!  
Frutta secca confezionata in bicchieri  
R-PET riciclato e riciclabile.  
Massima trasparenza per cogliere a colpo  
d'occhio l'alta qualità dei prodotti,  
coperchio richiudibile, barriera protettiva  
e peel-off per una fragranza garantita.



R-PET



PROTEGGIAMO INSIEME L'AMBIENTE!  
R-PET: LA PLASTICA RICICLATA E RICICLABILE





**Claudio Barbiero**  
direttore commerciale di  
Coal

## “L’obiettivo principe è l’aumento dei volumi”

Il calo dei consumi. È questa la vera spada di Damocle che incombe tanto sulla grande distribuzione quanto sull’industria di marca. Nei prossimi mesi è dunque auspicabile che si lavori, entrambi, per risolvere il potere d’acquisto dei cittadini. È netta la posizione di **Claudio Barbiero, direttore commerciale di Coal**, cooperativa che lavora nella distribuzione alimentare fin dagli anni Sessanta e oggi conta una rete di circa 320 punti vendita disseminati tra Marche, Abruzzo, Umbria, Lazio, Molise, Romagna e San Marino. Abbiamo, quindi, indagato meglio con Barbiero quali sono le misure concrete per ridare linfa ai consumi, anche attraverso la marca del distributore. E come si distingue, in questa fase storica, il modello cooperativo rappresentato da Coal.

**Alla fine del 2023 è stato istituito il trimestre anti-inflazione. Quali sono i pro e i contro di iniziative come questa?**

La speranza è che queste iniziative riescano a sostenere un po’ i consumi. Perché la vera spada di Damocle sono i consumi in calo: è cambiato proprio l’approccio da parte dei consumatori. Dall’altra parte, passa anche un messaggio molto sbagliato: il cliente se la prende con il negozio se i prezzi sono alti e crede che l’insegna, volendo, abbia i margini per abbassarli. Ma non è così, a meno di non chiudere i bilanci in negativo. Il costo dell’energia lo scorso anno ha fatto un balzo incredibile e quest’anno siamo ancora lontani dalle utenze pre crisi. Noi abbiamo aderito al trimestre anti-inflazione bloccando il prezzo di tutti i nostri prodotti a marchio:

ci costerà, ma sarà un costo sopportabile. Dopodiché, abbiamo fatto un'azione di repricing strutturale su 400 prodotti di grandi marche. Questo perché, se non iniziamo adesso a muovere i volumi, nel momento in cui l'inflazione si bloccherà ci troveremo nei guai.

**La spirale inflazionistica ha scatenato tensioni tra grande distribuzione e industria? Come intervenire?**

Il fatto è che non è possibile imputare questi costi alla grande distribuzione: i suoi margini operativi sono a una cifra, ed è anche una cifra bassa. Noi poi siamo un'azienda particolare, perché redistribuiamo ai nostri soci tutto ciò che avanza e ripartiamo ogni anno con "i cassetti vuoti". Detto questo, alcune richieste da parte dell'industria di marca sono comprensibili, altre meno. Alcune materie soffrono di crisi esogene: per l'olio extravergine d'oliva, ad esempio, questa stagione è andata malissimo, tant'è che la Spagna ha dichiarato che raggiungerà appena il 40% del raccolto normale. Di fronte a situazioni del genere, non si possono certo avanzare pretese nei confronti dell'industria. Il litro di olio, che l'anno scorso si vendeva a 3,99 euro in offerta, quest'anno si può vendere sottocosto a 5,99 o 6,99 euro. Dall'altro lato, però, assistiamo ad aumenti del 20-30% su altri prodotti ed è lecito chiederci da cosa siano giustificati. Ad oggi, sono rarissime le imprese dell'industria di marca (nemmeno le top player) che portano in positivo i volumi. Alcune sono talmente in negativo che la mancanza di volumi ha eroso del tutto l'aumento inflazionistico. Che sia il momento di intervenire, provando a sederci tutti assieme attorno a un tavolo?



**Negli ultimi mesi di caro prezzi, i consumatori si sono orientati verso la marca del distributore. Su quali strategie puntare per un suo ulteriore sviluppo?**

Noi un paio di volte all'anno facciamo un'operazione massiva su tutti i prodotti a marchio. In termini di gradimento da parte dei clienti, il volantino a essi dedicato sta quasi al primo posto. Quando andiamo in campagna pubblicitaria col marchio proprio, il volantino sviluppa volumi eccezionali, simili a quelli di Natale e Pasqua. Ripeteremo certamente queste operazioni. Dall'altro lato, eravamo in una fase di sviluppo con la categoria premium che ora, invece, soffre un po'. In seguito all'introduzione del carrello anti-inflazione, bisognerà vedere i dati, per esempio, sulle quote di mercato degli hard discount e sull'andamento dei prodotti a marchio. Se pubblicizzare il blocco dei prezzi attraverso il carrello anti-inflazione farà aumentare i volumi, avremo raggiunto il nostro obiettivo principe.



**In questa fase, quali sono i vantaggi del vostro modello cooperativo?**

Noi abbiamo circa 320 negozi, prevalentemente soci e affiliati, un'altra ventina sono gestiti direttamente da noi. La situazione è un po' fluida. Ci può capitare, per esempio, di rilevare un punto vendita quando il titolare va in pensione, per poi portarlo a break even e affidarlo a un nuovo socio. È l'occhio dell'imprenditore che fa la differenza. Questa cooperativa nasce più di sessant'anni fa e, da allora, il suo spirito non è mai cambiato. Chiaramente, il fatto di avere dei soci comporta del lavoro in più e uno degli aspetti più complicati attualmente è il ricambio generazionale. Oggi abbiamo una settantina di giovani. Abbiamo appena concluso un ciclo di formazione sullo spirito cooperativo e ne abbiamo avviato un altro per i direttori di punti vendita. La formazione serve per migliorare l'esistente, ma anche per mettere questi ragazzi nelle condizioni di prendere in mano le aziende dei genitori. Seguendo le loro orme hanno imparato il modello di quarant'anni fa: da allora il contesto è molto cambiato ed è giusto farglielo conoscere.

**Quali sono le maggiori opportunità di crescita per la Gdo nel prossimo anno e quali, viceversa, i fattori che potrebbero incidere negativamente sui risultati attesi?**

Credo che l'anno prossimo sarà un po' particolare. I consumi mediamente stanno calando tra il 3 e il 4%. Per quanto riguarda il pil, per quest'anno si prevede un +0,8% e per l'anno prossimo nelle Marche un valore molto vicino allo zero, mentre l'inflazione si attesterà fra il 3 e il 5%. Ci resta la spinta promozionale. Noi quest'anno chiuderemo a +7%, superando anche gli obiettivi che ci eravamo dati, ma credo che l'anno prossimo sarà più duro perché i dati macroeconomici non sono incoraggianti. Dipenderà tutto dal calo di volumi e dall'inflazione che, ad oggi, in previsione rischiano di annullarsi a vicenda.



**Valter Vangelisti**  
direttore commerciale di  
Iperal

## “Discount e private label sempre più necessari”

In un momento complesso come quello attuale, è difficile fare previsioni e ipotizzare trend di settore per il 2024. **Valter Vangelisti, direttore commerciale Iperal**, non si sbilancia, ma parte da un'analisi concreta del momento per avere un quadro quanto più preciso possibile della situazione. L'unica direzione da seguire oggi è, secondo il manager, quella di continuare a tutelare il potere di acquisto delle famiglie.

### **Quali ritiene possano essere i macro-trend della Gdo nel 2024?**

È difficile fare delle previsioni per il prossimo anno. Ci troviamo in una situazione che ci obbliga a rivalutare i budget ogni due mesi, per cui dire cosa accadrà nel prossimo futuro è davvero impensabile adesso. I mercati sono in un momento di vero “isterismo”, in alcuni casi anche inspiegabile. Non possiamo davvero dire se l'inflazione scenderà.

### **A quali dinamiche concorrenziali potremmo assistere, a suo avviso?**

Mi aspetto una crescita dei discount, che stanno aumentando le proprie quote di mercato, raggiungendo picchi del 20% in alcune aree. Non li definirei nemmeno più “discount”, termine ormai obsoleto, ma “supermercati di convenienza”. La loro crescita risponde al bisogno attuale di convenienza, direzione verso la quale andranno inevitabilmente molte aziende della distribuzione. Noi crediamo fortemente che questo sia il nostro scopo e continueremo a perseguirlo. Capire poi come si comporteranno i mercati e che tipo di risposta daranno, è davvero molto difficile da prevedere.

**Quale sarà l'andamento delle private label?**

La private label sta crescendo in modo esponenziale, il che è sicuramente gratificante per noi, perché significa che il lavoro che stanno facendo le imprese della grande distribuzione porta risultati positivi ed è riconosciuto dal consumatore. Il successo delle pl dipende dal fatto che in questo momento coniugano perfettamente l'esigenza del cliente di avere qualità al prezzo giusto.

**Come reagiranno le marche per rispondere al successo delle pl?**

È molto probabile che si interverrà con più promozioni, un'operazione che ritengo sempre negativa, perché equivale a "distruzione di valore". Penso si debba lavorare molto di più sul posizionamento corretto dei prodotti e smetterla di pensare che un prodotto di marca debba avere per forza un determinato posizionamento. Oggi il value-for-money è fondamentale. Se il consumatore riconosce quel valore in un prodotto lo acquista, altrimenti no. Nel largo consumo fare differenza di valore percepito è difficilissimo. Credo che le aziende debbano ripensare al ruolo della marca all'interno degli assortimenti.

**Come si evolverà, invece, il canale online?**

Non credo che nel nostro settore stia portando grandi risultati. L'home delivery, del resto, è un servizio poco sostenibile. Chiunque dice il contrario non dice il vero. È un servizio che dobbiamo avere, ma vale poco sul nostro fatturato totale. Più sostenibile è il click&collect, ma anche questo va correttamente valutato.

**Come ci si può approcciare, quindi, al mercato nel 2024?**

In momenti di incertezza così forti, con situazioni di mercato difficili, è fondamentale fare molto bene il básico e rinviare i progetti più ambiziosi a tempi migliori. Penso che questa sia la sola strategia possibile.





## Pippo Cannillo

amministratore delegato di  
Maiora

# “Un ruolo sempre più forte per la Mdd”

**Pippo Cannillo, amministratore delegato di Maiora,** prevede una riduzione dell'inflazione, a fronte, però, di una stagnazione dei salari, che determinerà un probabile cambio del mix nel carrello e dei volumi di acquisto. In questo contesto, l'ad ritiene che la marca del distributore guadagnerà terreno e posizionamento.

### **Che scenario intravede per la Gdo nel 2024?**

Dopo la “tempesta perfetta” del 2022, che ha visto aumenti di prezzo trasversali in quasi tutti i comparti food, nel corso del 2023 si è assistito a una forte differenziazione nell'andamento dei listini: in taluni casi la diminuzione dei costi dei prodotti (dai cereali agli oli vegetali), in altri nuove tendenze di aumento (zucchero, cacao, olio extravergine). Nel 2024 ci aspettiamo una forte riduzione dell'indice di inflazione, il quale si dovrebbe attestare al di sotto del 3%. Poiché, però, i salari reali restano pressoché fermi, con molta probabilità si potrebbe verificare un cambiamento del mix del carrello e una riduzione dei volumi di acquisto. La marca del distributore in questo scenario dovrebbe rafforzarsi ancora di più a discapito dell'industria di marca, che potrà riguadagnare il terreno perduto solo se riprenderà a fare vera innovazione. Focalizzandoci, invece, sulle categorie, ci aspettiamo una continua ascesa dei prodotti dedicati agli animali, dei prodotti iperproteici e a base vegetale, che rispondono alle esigenze dei nuovi stili di vita alimentari (reducentari, vegetariani e vegani).

**Quindi si aspetta un'evoluzione importante per la Mdd?**

La marca del distributore avrà nei prossimi anni un ruolo centrale nella politica commerciale della Gdo e continuerà a guadagnare quote di mercato. Il compito della Gdo dovrà essere quello di rendere leggibili e chiari i posizionamenti sullo scaffale, evitando di avere sovrapposizioni di prodotti nelle medesime fasce prezzo, che finiscono per disorientare il consumatore. In questo scenario, la Mdd non sarà più la private label che imita il prodotto di marca, ma sarà, e in parte già lo è, una vera e propria marca. In quanto tale, potrebbe avere un posizionamento di prezzo più elevato nel segmento premium ed essere più vicina alle tendenze di consumo espresse dai clienti, anticipando la marca nel lancio di nuovi prodotti e rispondendo prontamente alle esigenze di mercato. Inoltre, un altro aspetto premiante della Mdd è riconducibile alla sempre maggiore tracciabilità dei prodotti.

**Aumenterà a suo avviso il peso dell'e-commerce rispetto al canale fisico?**

Se paragonata all'andamento dei canali fisici, la performance dell'e-commerce nel 2023 è stata deludente, caratterizzata da un trend quasi flat rispetto all'anno precedente e una contrazione dei volumi di acquisto di oltre il 6%. Non riteniamo che ci siano le condizioni che potrebbero portare a un'inversione di tendenza nel 2024. Per la distribuzione alimentare, l'e-commerce continuerà a essere un servizio da offrire ai propri clienti, sfruttando soprattutto la formula del click&collect.

**Ci sono aspetti critici da segnalare nei rapporti con l'industria o in altri ambiti della filiera?**

Nel 2023, a fronte di un rapido rientro dei costi delle commodities alimentari e dei costi energetici, non si è manifestata alcuna significativa riduzione dei listini dell'industria alimentare. Anzi, si è assistito a ulteriori richieste di aumenti dei listini, addirittura superiori a quelli del 2022. Nello stesso periodo, l'ulteriore logoramento del potere d'acquisto delle famiglie ha impedito alla Gdo di poter riversare al consumo l'intero incremento. Aggiungiamo che la distribuzione è stata sempre in prima linea nelle varie sollecitazioni ricevute dagli organi istituzionali per andare incontro alle esigenze di un cliente in difficoltà. Ci saremmo aspettati di avere al nostro fianco anche l'industria di marca, la quale invece ha preferito non aderire a tali attività.





**Antonio Muggianu**  
direttore commerciale di  
Codè Crai Ovest

## “Prossimità e marca del distributore per fare la differenza”

Le insegne di prossimità stanno affrontando un periodo complesso, ma possono essere rilanciate, valorizzando i punti di forza di questo format locale, come la velocità della spesa, la qualità dei prodotti e la relazione con il cliente. **Antonio Muggianu, direttore commerciale di Codè Crai Ovest**, spiega perché questa tipologia distributiva continuerà ad avere un ruolo importante nel panorama della Gdo.

### **Che aspettative avete per il prossimo anno?**

Premetto che il format che rappresento commercialmente è fortemente sbilanciato sulla prossimità pura, sia per dimensioni sia per il posizionamento geografico dei punti vendita, ed è fortemente improntato sulle relazioni dirette con il cliente. I nostri negozi sono gestiti al 100% da soci imprenditori, radicati sul territorio e spesso il loro compito è un riferimento sociale oltre che commerciale. La prossimità nel 2023 è scesa sotto il 10% nella quota di mercato, con un calo riscontrato soprattutto nei centri urbani. La strada che Codè Crai Ovest sta percorrendo punta a un cambiamento radicale, improntato ancora di più sul prodotto a marchio, sulla vendita dei freschi e sulla valorizzazione dei prodotti locali per poter proseguire nella crescita.

### **Quali evoluzioni potrebbero cambiare le dinamiche del mercato?**

Il mercato evolve insieme e in relazione al cambiamento della popolazione e, quindi, dei consumatori. Gli over 65 hanno superato abbondantemente gli under 30 e il 12% delle famiglie è oggi composto da una



persona, contro il 5% di famiglie composte da 5 o più persone. I discount sono diventati dei supermercati accoglienti e stanno rincorrendo le quote degli ipermercati. L'inflazione e la riduzione dei volumi di questi ultimi 18 mesi hanno reso, inoltre, il mercato più incerto. La strada tracciata da Codè Crai Ovest negli anni è quella di enfatizzare la nostra identità di insegna, continuando a valorizzare le nostre peculiarità: spesa veloce, freschi di qualità, rapporto diretto con il cliente, valorizzazione e collaborazione con le medio-piccole imprese locali che garantiscono l'eccellenza dei prodotti.

### **Come si stanno evolvendo i consumatori e come può rispondere il retail alle loro esigenze?**

La fedeltà all'acquisto nella Gdo è sempre più bassa e la torta è sempre più piccola, il "rubarsi" i clienti tramite la leva della competitività è dissanguante economicamente. In Europa abbiamo l'incidenza dell'Mdd più bassa in assoluto, quando invece è proprio questa la strada da seguire per proporre un prodotto con un buon rapporto qualità prezzo che diventi sempre più presente nelle case degli italiani.

### **Come si potranno migliorare le sinergie con l'industria per fidelizzare i clienti finali?**

La marca dell'industria perde progressivamente quote di mercato verso il prodotto a marchio del distributore. La convivenza può esistere se il business si fa in tre: industria, distributore, cliente.

### **Quali potrebbero essere, invece, gli sviluppi dell'e-commerce?**

Nel nostro format l'e-commerce stenta ancora a prendere mercato. Spesso, infatti, è l'imprenditore che si sostituisce al servizio. Per il nostro assetto societario e per le caratteristiche dei nostri negozi, la vendita online viene ancora percepita come un costo e non come un investimento.

### **Infine, quali strategie saranno in grado di valorizzare il negozio fisico?**

La specializzazione dei mestieri (formazione), dei reparti freschi (qualità e differenziazione) e i localismi (riconoscersi nel territorio).



*insieme*  
PER PULIRE  
GLI OCEANI

GLI SPECIALISTI DEL MARE  
DAL 1861  
**MEDUSA**<sup>®</sup>

In collaborazione con



## MEDUSA e OGYRE *insieme* PER RACCOGLIERE 500 kg DI RIFIUTI DAL MARE\*



Abbiamo scelto di aderire alla missione di OGYRE con l'obiettivo di **contribuire concretamente** al benessere del pianeta ed ispirare le persone ad agire.

*Grazie alla flotta di pescherecci OGYRE abbiamo fatto un'azione concreta per il mare*

**Fishing for Litter** è una modalità di recupero di rifiuti dal mare che vede protagonisti i pescatori. I rifiuti raccolti durante la normale attività di pesca vengono conservati e portati a terra. Una volta in porto i rifiuti marini vengono catalogati da un partner scientifico OGYRE e smaltiti correttamente.

*\*Equivalenti  
a 50.000  
bottiglie*



SCANSONA IL QR CODE E SCOPRI  
DI PIU' SUL NOSTRO PROGETTO >>>



[www.medusa-regnoli.it](http://www.medusa-regnoli.it)





**Eleonora Graffione**  
presidente di  
Coralis

## “Questo è il momento della collaborazione e non della divisione”

“Piccola distribuzione organizzata” è il claim di Consorzio Coralis, che nel 2022 ha superato il traguardo dei vent’anni di attività, con quasi quattrocento punti vendita e tredici cash&carry. “Piccola” perché, spiega il Consorzio stesso, “il futuro è nelle località, nel piccolo che diventa grande se connesso, se alleato, se in rete con altri”. Non stupisce dunque che nelle parole della **presidente di Coralis, Eleonora Graffione**, ci sia tanto spazio per la collaborazione. Anche in un periodo come quello che stiamo vivendo, segnato dalla spirale inflazionistica e dai rapporti a dir poco critici tra industria e distribuzione.

### **In un momento di forte attenzione ai prezzi, quali sono le possibili strategie di gestione della leva promozionale?**

Più che di attenzione ai prezzi, parlerei di disponibilità di spesa. L’inflazione ha reso il carrello più debole e i volumi confermano che stiamo tornando indietro. In questo momento le iniziative sono concentrate sull’adesione al “carrello anti-inflazione” che dà più risposte ai clienti. Panieri definiti con blocco dei prezzi, iniziative di sconto periodiche su categorie: questo fino a fine anno, poi si vedrà.

### **Considerato il periodo di aumento generalizzato dei prezzi, come si stanno evolvendo i rapporti tra Gdo e imprese produttrici?**

I rapporti, non è una novità, sono critici. La mancata adesione al patto anti-inflazione dell’industria, intesa come sottoscrizione di un protocollo preciso come è stato fatto dalla distribuzione, non ha certo aiutato. A campagna avviata l’industria si sta muovendo con iniziative tailor-made ma, se non si supera l’antagonismo e si comprende che questo è il momento della collaborazione e non della divisione, il mercato ne avrà la peggio. E, di conseguenza, i clienti non riconosceranno gli effettivi sforzi fatti dalla distribuzione.

### **Quali sono i canali in crescita per le campagne di marketing e le attività adv?**

Il digital aiuta, ma bisogna essere concreti e coerenti con la propria mission: utilizzarlo per esserci e basta non è efficace.

### **Verso quali formati si stanno spostando le preferenze dei consumatori? Ipermercati, punti vendita di prossimità o discount?**

La prossimità e i discount la fanno da padrone, ma viviamo di un nomadismo senza precedenti.

### **Quali sono le opportunità di crescita sulle quale focalizzarsi e quali, viceversa, le criticità che potrebbero influire sui risultati attesi?**

Parlare di crescita è difficile, l’offerta supera la domanda. Capire il proprio obiettivo, e su questo costruire un’offerta assortimentale coerente, potrebbe essere la soluzione. Ci vogliono però decisione, coraggio e idee molto chiare. Quello che vediamo oggi è frutto di modelli che vanno avanti da troppo tempo e che, ormai, sono superati a tutti i livelli.





## Maurizio Strippoli

responsabile controllo di gestione di Megamark

# “Gdo verso la transizione ecologica e digitale”

Un settore in evoluzione, che dovrà continuare ad affrontare le nuove sfide tecnologiche e ambientali con investimenti e specializzazione del personale. Questo, secondo **Maurizio Strippoli, responsabile controllo di gestione di Megamark**, è lo scenario verso il quale si dirige la grande distribuzione organizzata.

### **Come vede il 2024 per la Gdo?**

Fare previsioni non è mai stato così difficile come lo è in questo momento di forte incertezza. Credo che molte imprese della Gdo e del settore industriale indirizzeranno i loro investimenti nel breve periodo più nell'ambito commerciale, per cercare di rallentare l'attuale dinamica di contrazione dei volumi di vendita e, quindi, difendere il potere d'acquisto delle famiglie, alterato dall'elevato livello dell'inflazione.

### **Si possono delineare delle tendenze generali?**

L'ambiente esterno, per quanto possa produrre delle perturbazioni che potrebbero incidere e alterare l'equilibrio economico/finanziario delle imprese, crea anche delle opportunità che bisogna saper intercettare, come quelle riguardanti la transizione ecologica e quella digitale, che rappresenteranno il nuovo terreno di gioco in termini di competitività.

### **In questo tipo di scenario, che ruolo avranno l'e-commerce e il negozio fisico?**

Dopo la breve parentesi di accelerazione registrata nel periodo Covid-19, il commercio elettronico è tornato a esprimere trend di crescita di poco superiori a quelli pre-pandemici. Oggi stiamo osservando una pene-

trazione a macchia di leopardo, maggiore nei grandi centri abitati. Il brick&mortar, invece, resiste bene nei centri di piccole dimensioni, dove il formato di prossimità continua a offrire un'esperienza d'acquisto positiva che si basa sulla fiducia e le relazioni con il personale di vendita.

**Quanto invece alle private label, che tipo di evoluzione potrebbero avere nel settore?**

Oggi possiamo sostenere che la Gdo abbia acquisito molta esperienza e maggiore conoscenza nello sviluppo della marca del distributore. In molte occasioni le stesse imprese riescono a essere più innovative dell'Idm, per via dei maggiori investimenti in ambito di ricerca e sviluppo, garantendo performance simili ai

leader di categoria e migliori dei follower. Guardando al futuro, va anche detto che la penetrazione della pl può solo migliorare se, e quando, si risolverà l'eccessiva frammentazione delle quote di mercato generata dalla presenza di numerosissime insegne che operano nel mercato italiano.

**Opportunità e criticità: cosa vi aspettate per il 2024?**

Come già detto, le imprese dovranno saper cogliere il cambio di paradigma che sta avvenendo in questi anni. Oggi si parla di 4° rivoluzione industriale, che trova nel capitalismo digitale il suo riferimento principale. I nuovi investimenti dovranno interessare l'area delle tecnologie (AI), ma anche quella della formazione per creare maggiore specializzazione. Dovranno garantire, affiancati a un valido sistema di welfare aziendale e da una maggiore attenzione verso la sostenibilità del territorio, un più equilibrato rapporto tra il capitale e il lavoro. Relativamente al mercato del lavoro, le diverse nuove sfide che si presenteranno richiederanno nuovi talenti da inserire nei processi operativi e direzionali, il che comporterà, da parte delle imprese, ulteriori investimenti nell'ambito del recruiting and talent acquisition. Cresceranno di più le imprese che prima e meglio delle altre raggiungeranno questi obiettivi.



# ANDREA MILANO

1889

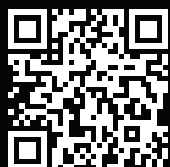
L'ARTE DELL'ACETO

Non vogliamo solo condire i piatti, vogliamo rivoluzionarli!  
È così che l'arte dell'Aceto di **Andrea Milano** anticipa il futuro creando il giusto mix di innovazione e tradizione senza mai trascurare le proprie radici.

Entra nel nostro mondo, seguici sul sito e sui nostri canali social!



Scarica il  
Catalogo



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

seguici su:





**Maurizio Schiraldi**  
direttore generale di  
Multicedi

## “Gdo e industria stanno ritrovando un punto d’incontro”

Il 2023 è stato indiscutibilmente un anno complesso, segnato dal caro prezzi e da tutto ciò che ne consegue: la riduzione del potere d’acquisto dei consumatori, il calo dei volumi e le inevitabili tensioni tra Gdo e industria. Impossibile stabilire con certezza come si evolveranno queste dinamiche nel 2024. Ma stiamo assistendo già ai primi segnali che fanno ben sperare. Ne è convinto **Maurizio Schiraldi, direttore generale di Multicedi**, realtà di punta della Gdo del centro-sud Italia con 400 punti vendita (il 78% dei quali in Campania) e cinque marchi insegna: Decò (il più diffuso), Dodecà, SeBón, Adhoc (cash & carry) e Ayoka (pet shop).

**Per via dell’inflazione, è stato registrato un aumento delle vendite in valore, corrispondente però a un calo delle vendite in volume. Possiamo attenderci una prosecuzione di questo trend?**

Dai dati nazionali l’andamento progressivo dei prezzi da inizio anno evidenzia un +11%, dato in doppia cifra ma in decremento nel secondo semestre. È un trend che infonde coraggio e che sta attenuando anche la riduzione dei volumi acquistati nel Largo Consumo Confezionato che, da inizio anno, è al -2,3%. Ci sono canali in controtendenza, come i drugstore che incrementano anche nei volumi, e altri che accusano perdite maggiori rispetto alle medie come i discount e l’e-commerce. Il nostro format di riferimento, quello dei supermercati, nel mese di settembre registra a livello nazionale finalmente un dato positivo (+0,8%) che fa quindi ben sperare nella ripresa. Ovviamente le ultime congiunture belliche potrebbero nuovamente influenzare negativamente questa tendenza, minando ulteriormente il potere d’acquisto della clientela nei prossimi mesi. In linea generale, c’è molta incertezza. Per quanto riguarda Multicedi registriamo dati migliorativi rispetto alle tendenze nazionali, segno di una politica commerciale adeguata al territorio e frutto della grande capacità dei nostri imprenditori soci e affiliati che si dedicano con passione alle loro attività.

**Quali sono le strategie che le insegne intendono adottare per permettere ai consumatori di far fronte all'aumento dei prezzi (private label, leve promozionali, ecc.)?**

Da sempre le insegne dichiaratamente sono impegnate a migliorare la propria immagine di convenienza. Penso che il cliente legga la convenienza attraverso i suoi atti d'acquisto. Come diceva Sam Walton, imprenditore americano, "ogni cliente esprime un voto e lo fa decidendo dove comprare". È importante che la convenienza sia reale, a scaffale e in promozione, e che essa venga coniugata alla qualità del servizio offerto, all'ampiezza dell'assortimento, alla qualità e convenienza della Mdd, alla trasparenza della comunicazione, all'innovazione dei servizi, alla gradevolezza degli ambienti e all'agilità dei percorsi, nonché alla presenza di parcheggi e viabilità favorevole. Sono tutti elementi dai quali, oggi, non possiamo prescindere nella definizione di una strategia e che influenzano sensibilmente la competitività di un'insegna e la scelta del consumatore.



**La ricerca della convenienza può compromettere la fedeltà del consumatore all'insegna. Questo è un problema percepito? Se sì, come affrontarlo?**

Indubbiamente i consumatori possono essere disposti a cambiare insegna se trovano maggiore convenienza ma, come precedentemente specificato, la fedeltà del consumatore si conquista anche eccellendo nel servizio, costruendo elementi differenzianti per l'insegna, garantendo un'esperienza d'acquisto positiva e offrendo prodotti a marchio esclusivi con un ottimo rapporto qualità/prezzo. Poi, ovviamente, il controllo del mercato è fondamentale per essere allineati e consapevoli del posizionamento prezzi dei concorrenti nelle piazze condivise, evitando delta ingiustificati che possano ledere l'immagine dell'insegna.





### Come si stanno evolvendo i rapporti tra Gdo e industria?

Stanno ritrovando un nuovo equilibrio dopo le fortissime tensioni del 2022. Stiamo ritrovando punti d'incontro su progetti comuni, per il rilancio delle categorie alla luce dei nuovi posizionamenti. La grossa sfida per i prossimi anni sarà quella di ritrovare un corretto equilibrio tra Idm e Mdd per garantire la piena soddisfazione del cliente. Non dimentichiamo, però, che il conflitto brand/store loyalty è spesso alla base della divergenza di vedute tra i due attori. Per noi la Mdd è brand loyalty e, ovviamente, va in conflitto la brand loyalty dell'Idm. Spesso alcune marche follower vengono sacrificate per dare spazio alla Mdd.



### Dopo l'accelerazione impressa dalla pandemia, per l'e-commerce possiamo attenderci una stabilizzazione o un'ulteriore crescita?

Le abitudini d'acquisto si stanno evolvendo. La pandemia ha sicuramente accelerato un processo di crescita, già avviato, facendo conoscere e provare, anche ai meno avvezzi, la comodità e l'efficienza del servizio. I retailer sono ormai consapevoli che la multicanalità è necessaria e rappresenta un'opportunità da cogliere, soprattutto in vista delle nuove generazioni, native digitali, che si apprestano a divenire i clienti del futuro prossimo. Per i tassi di crescita del canale dobbiamo scindere il classico e-commerce, alternativa tout court alla spesa fisica che cresce in maniera fisiologica a ritmi ora lenti, dal quick commerce che rappresenta oggi giorno un canale più dinamico, caratterizzato da spese meno voluminose, ma sempre più frequenti in linea con il crescente ricorso al quick delivery del cibo pronto. Al concetto di marketing tradizionale dobbiamo affiancare il marketing innovation e digitale.

### Quali sono le vostre aspettative sulle opportunità di crescita del settore e, viceversa, sulle potenziali criticità che potrebbero influire sui risultati attesi?

Riteniamo ci siano importanti opportunità di crescita nel mondo del freschissimo, un settore che, malgrado la sua storicità, presenta continuamente nuovi prodotti, nuove tendenze e nuovi consumi. Paradossalmente il mondo digitale sta avvicinando molto di più queste merceologie di quanto non faccia con i prodotti di largo consumo. I consumi e le abitudini locali diventano velocemente patrimonio di molti consumatori. L'innovazione in generale, nel prodotto, nei servizi offerti e nel format, sarà l'elemento che contribuirà a farci uscire dalle difficoltà attraversate. Le difficoltà potenziali ormai sono nel campo dell'imprevedibile: a inizio 2020, chi avrebbe scritto la storia dei tre anni successivi? Guardiamo al futuro con grande ottimismo! Citando Oscar Wilde, "il paradiso e l'inferno sono spesso dentro di noi, seguire l'innovazione vuol dire non restare prigioniero delle proprie abitudini e dei propri limiti".



Passion for packaging

## ILIP È ONE-STOP-SHOP

Ilip ha la più ampia gamma **MULTIPRODOTTO**, **MULTIMATERIALE** e **MULTICANALE** in grado di soddisfare tutte le esigenze del FOOD PACKAGING. Mettiamo a disposizione della grande distribuzione organizzata, della ristorazione moderna e degli specialisti del settore ortofrutticolo e dell'industria agroalimentare, una gamma completa e versatile di imballaggi e stoviglie monouso in plastica - riciclata e vergine - bioplastica e in materiale compostabile e rinnovabile.

Cestini, vassoi ed alveoli per il settore ortofrutta; piatti, bicchieri, posate e contenitori per il settore HoReCa; vassoi per il confezionamento di alimenti freschi, termosaldabili e adatti per il confezionamento in atmosfera modificata o specificamente progettati per i sistemi che utilizzano film estensibile o flow pack.

## ILIP E I SUOI PRODOTTI SONO FUTURE-PROOF

La nostra politica sulla sostenibilità ambientale è **basata sulle 3R**: **Riduzione** dell'uso delle materie prime e dello spreco alimentare, **Riciclo** degli imballaggi per potere riutilizzare le materie prime seconde nell'ottica dell'economia circolare e **Risorse** rinnovabili come le bioplastiche.

I prodotti di ILIP sono stati progettati secondo la logica dell'**ECO DESIGN** ed inseriti nelle singole gamme di prodotto facendo attenzione alla loro **DESTINAZIONE D'USO**, sia per avere le migliori performance con il minimo utilizzo di materiale, sia nell'ottica dell'**ECONOMIA CIRCOLARE** per un fine vita finalizzato al riciclo sia meccanico che organico, con particolare attenzione al riciclo Tray To Tray per gli imballaggi in R-PET. In questo modo ILIP riduce costantemente l'impatto ambientale dei suoi prodotti per essere conformi alle normative future e coerenti con i principi di sostenibilità aziendali.

Scopri tutti i nostri prodotti e leggi di più sul nostro impegno verso uno sviluppo sostenibile sul nostro sito [www.ilip.it](http://www.ilip.it)

Le nostre  
Business Units

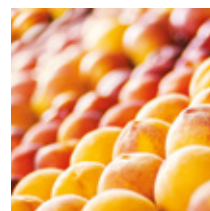
## FRESH PRODUCE PACKAGING



Cestini



Vassoi



Alveoli

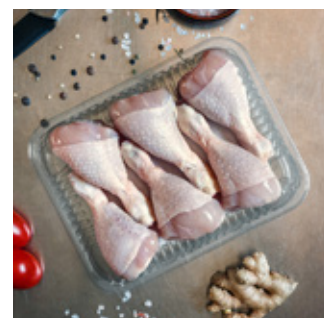
## FOOD SERVICE PACKAGING



## FRESH FOOD PACKAGING



SEAL MASTER



WRAP MASTER



**Massimo Lucentini**  
direttore generale di  
Todis

## “La Gdo dev’essere più proattiva nell’influenzare i listini”

Proattività. Questa è la dote che deve mostrare la Gdo nei prossimi mesi, a detta di **Massimo Lucentini, direttore generale di Todis**, insegna che nel 2022 ha sfondato il tetto dei 300 supermercati nel centro sud e del miliardo di euro di fatturato, forte di una formula incentrata sui freschi e sulla marca del distributore. Proattività nel negoziare i listini con l’industria, invece di accettarli passivamente. Proattività nel leggere le esigenze del consumatore e adattare la propria strategia commerciale di conseguenza, ma senza rinunciare alla propria identità. Per quanto possa essere complesso lo scenario, dunque, le insegne non dovrebbero mai rinunciare a tenere le redini.

### **Negli ultimi mesi l’inflazione ha determinato inevitabili tensioni tra Gdo e industria. Come lavorare per risolverle?**

Tra il 2021 e il 2022, l’impennata dell’inflazione ha trainato anche l’inflazione alimentare. Nel 2023 abbiamo assistito, invece, a un tendenziale decremento: ciò non significa deflazione, ma che i prezzi continuano a crescere seppur in modo meno elevato. Fa eccezione l’inflazione alimentare. Anche nel primo e secondo trimestre 2023 è rimasta, infatti, alta (tra 13% e 11%); dopodiché ha dato segnali di discesa, ma a settembre - ad esempio - si è attestata comunque sull’8,7%. Il prezzo delle materie prime agricole però, nel frattempo, è sceso ai valori pre-Covid; quello dell’energia è circa tre volte il periodo pre-Covid, ma nel 2022 era 11 volte tanto. Ci aspetteremmo, dunque, di vedere anche un’inflazione alimentare che segue questo andamento, ma non è così. Probabilmente l’industria, dopo aver patito per tre anni - prima per la pandemia, poi per la mancanza di materie prime (perché i Paesi asiatici avevano drenato tutta la disponibilità), poi per l’energia elettrica - oggi sta cercando di recuperare. Noi cosa possiamo fare? Dobbiamo essere più attenti agli aumenti di listino, accettandoli solo laddove sono giustificati da razionali solidi e concreti. Se poi ci troviamo di fronte a un prodotto la cui materia prima principale ha una quotazione discendente, dobbiamo spingere per una diminuzione di listino. In sintesi, la Gdo deve essere più proattiva nell’influenzare i prezzi.

**Quali sono le strategie che le insegne intendono adottare per permettere ai consumatori di far fronte all'aumento dei prezzi?**

Noi, nello specifico, già dal 2020/2021 abbiamo avviato operazioni di contenimento dell'inflazione, garantendo prezzi bloccati su panieri di prodotti grocery, freschi e freschissimi. Invece di proporre ai consumatori offerte shock molto spinte ma limitate nel tempo, abbiamo preferito attenuare l'effetto inflattivo garantendo prezzi stabili per periodi più o meno lunghi. Quando è stato proposto il trimestre



anti-inflazione, lo abbiamo abbracciato da subito perché si inseriva nella nostra modalità di accompagnare il consumatore. Dobbiamo saper ascoltare i nostri clienti e leggere i loro comportamenti. Nel periodo dell'emergenza sanitaria gli atti di acquisto si erano ridotti; ora stanno aumentando, accompagnati però da una diminuzione dei pezzi all'interno del carrello. Cresce l'attenzione verso la marca del distributore; c'è da dire però che per noi è normale, perché viviamo di questo e gestiamo solo in modo molto residuale la marca industriale. In sostanza, il consumatore cerca di risparmiare il possibile su un carrello che è molto più costoso e noi dobbiamo cercare di andargli incontro: evitiamo di imporgli promozioni che lo obbligano ad acquistare grandi quantità, visto che non ha l'intenzione di fare scorte. In parallelo vogliamo continuare a lavorare sulla private label, segmentandola su vari livelli (dal prezzo basso al premium) per dare a ciascuno la possibilità di scegliere sulla base della propria possibilità di spesa.

**La ricerca della convenienza può compromettere la fedeltà del consumatore all'insegna. Questo è un problema percepito? Se sì, come affrontarlo?**

Tra difficoltà più o meno accentuate, oltre il 60% delle famiglie italiane dichiara di "faticare" ad arrivare a fine mese. Se larghe fasce della popolazione hanno difficoltà perché il loro potere d'acquisto è sceso, chiaramente il cliente va alla ricerca dell'offerta ed è disposto a cambiare punto vendita pur di aggiudicarsi prezzi più convenienti. Certamente si possono perdere clienti, ma i clienti si possono anche guadagnare. In un periodo come questo, l'errore da non fare è quello di snaturarsi, riposizionarsi, cambiare strada per rincorrere la convenienza: rimanere fedeli a se stessi è una scelta che paga.



## Dopo il boom legato alla pandemia, l'e-commerce continuerà a crescere o mostra segnali di stabilizzazione o flessione?

L'andamento che osserviamo è una perdita in termini di valore e volumi. A livello europeo, negli ultimi anni l'e-commerce ha guadagnato quote di mercato, passando dal 2 al 3% sul grocery. Credo che sia il nostro destino, ma senza più le impennate che erano legate al momento storico del Covid. C'è anche da dire che in altri Paesi europei ci sono più grandi città e, in generale, l'online è più consolidato rispetto all'Italia.

## Considerate le esigenze in termini di risparmio energetico, in questa fase conviene puntare sull'apertura di punti vendita nuovi o sulla ristrutturazione di quelli esistenti?

Noi stiamo continuando a fare l'una e l'altra cosa, perché la modernizzazione della rete esistente è necessaria per mantenerne l'efficienza e l'efficacia, restando al passo con i gusti dei nostri clienti. Essendo aumentato il costo delle materie prime, in particolare i materiali per l'edilizia, costa di più costruire; ma dall'altro lato costano di più anche i finanziamenti, a causa dell'incremento dei tassi di interesse. Noi lavoriamo in maniera residuale con le nuove edificazioni perché, di norma, recuperiamo gli immobili già esistenti nei centri urbani. Certo è che bisogna fare sviluppo per crescere ed efficientare la rete, restando al passo con i competitor.



## Quali sono le opportunità di crescita su cui focalizzarsi e quali, viceversa, le criticità che potrebbero influire sui risultati attesi?

Guardando al mercato, ci sono dei canali che in questo momento hanno grandi opportunità di assorbire clienti da altri. Le insegne del canale convenienza, per esempio, hanno la possibilità di prendere gli "esuli" dai supermercati tradizionali, che vanno alla ricerca del risparmio necessario per chiudere il bilancio familiare. Il rischio, dunque, è per i canali tradizionali che oggi potrebbero faticare a trattenere i propri clienti.

# I SEGRETI DEL SUCCESSO NELLA GDO:

A&B STUDIO l'Agencia  
di Comunicazione  
e Marketing dal sapore  
differente.



In un panorama come quello della Grande Distribuzione Organizzata, fortemente competitivo, adottare strategie di marketing all'avanguardia è un aspetto fondamentale per distinguersi. **A&B STUDIO** emerge in tutta risposta, presentandosi come **l'agenzia di comunicazione e marketing di fiducia, con un track record dimostrato nel rivoluzionare il percorso delle imprese nella GDO.**

Con un'esperienza che vanta oltre 15 anni, A&B ha affrontato e compreso profondamente le sfide e le opportunità uniche del settore.

La loro collaborazione con aziende di diverse dimensioni ha affinato la loro maestria nell'ideare strategie di marketing su misura, mirate a obiettivi precisi.

**Il team di A&B STUDIO** è un vero e proprio arsenale di talento: di oltre **50 professionisti**, tra cui account, project manager, creative e art director, illustratori, motion designer, fotografi specializzati in food&beverage, grafici, impaginatori ed esperti del digitale come ingegneri, programmatori e UX designer.

In un settore dinamico come il marketing della GDO, riconoscono che non esiste una formula magica per tutti. Ecco perché si immergono a fondo, collaborando strettamente con i team di marketing delle aziende, per **costruire strategie tailor-made.**

**A&B STUDIO non si limita alla strategia, ma realizza anche esperienze di marca coinvolgenti, elevando la visibilità dei brand e guidandoli verso il successo. L'evoluzione non si ferma mai, e A&B lo sa.**

Le loro soluzioni tecnologiche sono costantemente innovative, assicurando campagne efficienti e misurabili. **L'innovativo software A&B flyer® agisce ottimizzando i flussi e riducendo i tempi.** Personalizzato per le esigenze di ogni cliente, **risponde agilmente alle richieste del mercato retail.**

**Ogni campagna viene attentamente monitorata,** poiché il successo del cliente è la loro massima priorità. I report dettagliati offrono una chiara panoramica del valore e dell'impatto generato.

**Se desideri fare il salto di qualità e assicurarti un partner che lavori con professionalità ai tuoi obiettivi, puoi contattare A&B STUDIO per scoprire come possono fare la differenza per te.**

**A&B STUDIO**  
we taste different

[aebstudio.com](http://aebstudio.com)





# Interviste agli specialisti





## Stefano Battistelli

fondatore e titolare di  
Risparmio Casa

# “Bisogna puntare sulla loyalty e sui negozi fisici”

Un inizio 2024 caratterizzato da consumi frenati e dal riposizionamento dei prezzi al ribasso. È questo ciò che si aspetta **Stefano Battistelli, fondatore e titolare di Risparmio Casa** con il fratello Fabio, oggi terzo player nel mercato italiano dei drug specialist. Questo nonostante il fatto che il drug continui a costituire un'eccezione, crescendo anche nei volumi, a discapito degli altri canali del largo consumo.

### **Ci dobbiamo attendere una riduzione dei prezzi?**

Assisteremo a una dinamica dei prezzi in controtendenza rispetto a quanto accaduto finora e a un braccio di ferro tra retailer e industria. L'impegno di diverse insegne importanti in un riposizionamento verso il basso è già tangibile. Noi siamo tra queste e, già dallo scorso settembre, abbiamo iniziato a garantire una politica commerciale del “costa meno”, per andare incontro alle esigenze dei clienti.

### **Ricorrendo alle leve promozionali?**

Anche la leva promozionale nel 2023 aveva subito una frenata. Ma da settembre stiamo assistendo a un aumento della pressione promozionale del mercato e, per quanto ci riguarda in particolare, anche l'efficacia è in crescita. Il 2024 sarà un anno di grande ricerca del risparmio da parte del consumatore e sarà sempre più necessario tenere sotto controllo i costi e i margini.



### Le private label possono avere un ruolo importante in tutto questo?

Nello scenario attuale a private label è decisiva. Visto che i grandi marchi continuano ad aumentare i prezzi e a rivedere i formati, mentre i prodotti Mdd sono vincenti perché mantengono la promessa di un ottimo rapporto tra qualità e prezzo. Noi abbiamo 25 marchi in diverse categorie merceologiche con l'obiettivo di presidiare tutti i segmenti, offrire profondità di assortimento e scelta conveniente. Con questi prodotti abbiamo raggiunto il 34% di quota a valore sul totale giro d'affari.



### Si tratta di prodotti che incrementano anche la loyalty?

Certamente! Noi puntiamo molto sui programmi loyalty, perché il consumatore fedele è quello che frequenta i punti vendita con assiduità, mette più prodotti nel carrello, porta ricchezza, ha lo scontrino medio più alto e aiuta le categorie a crescere in termini di vendite incrementalmente. Il canale drug è ancora acerbo da questo punto di vista e sono orgoglioso di fare da apripista. Il nostro studio accurato dei comportamenti d'acquisto attraverso il Crm, ci aiuta infatti ogni giorno a fare scelte strategiche.

### Che ruolo gioca l'e-commerce nello sviluppo del rapporto con il cliente?

L'e-commerce è un servizio, una vetrina di comunicazione e un volano per diffondere il brand. L'esperienza dello spazio fisico, l'attrattività, la teatralizzazione del negozio per noi retailer costituiscono touchpoint fondamentali che fidelizzano e premiano. Sono convinto che il decremento dell'e-commerce sarà una costante dei prossimi anni. Rimarranno in auge solo giganti, che hanno obiettivi diversi dai nostri.

### Quali sono i canali da cui si aspetta le migliori performance?

Il canale drug continuerà a guidare la crescita. Stimo anche la ripresa del discount, che ha sofferto della spinta inflazionistica. Il resto del mercato del largo consumo è invece annacquato nell'indifferenziazione dell'offerta e la vera sfida sarà quella di riuscire a essere rilevanti. Per ora i leader in questo sono solo i drug store e i discount. Certo è vero che, per mantenersi sulla cresta dell'onda, bisogna tenere il consumatore al centro delle riflessioni e continuare a innovare, evitando l'obsolescenza.





**Carlo Tripaldi**

business analyst di  
Promo3 2.0

## “È il momento di lavorare sulla customer experience”

Per il canale degli specialisti drug, il 2023 è stato un anno positivo non solo sul fronte del valore ma anche su quello dei volumi. Lo conferma **Carlo Tripaldi, business analyst di Promo3 2.0**, azienda socia Crai che, con l'insegna PiùMe, è presente sul mercato come specializzata in prodotti per la cura della casa e l'igiene della persona.

### **Prevedete che questa tendenza proseguirà anche nel 2024?**

Sì, riteniamo che il trend si confermerà anche l'anno prossimo e, alla luce dell'attesa riduzione dell'inflazione, ipotizziamo una crescita dei volumi anche più importante di quella registrata finora. Uno degli aspetti chiave per lo sviluppo del nostro settore sarà la capacità di aumentare la frequenza delle visite dei clienti, lavorando sulla customer experience. Questo potrà avvenire anche grazie all'evoluzione dell'offerta - non solo in termini di prodotto, ma soprattutto attraverso lo sviluppo di servizi studiati per il consumatore - e alla formazione del personale, in modo che abbia un ruolo sempre più consulenziale. Le evoluzioni del format che ci possiamo attendere saranno mirate, insomma, a soddisfare in misura crescente i bisogni di chi entra nel punto vendita.

### **I clienti non saranno, invece, attratti soprattutto dalle iniziative promozionali?**

L'obiettivo strategico di fidelizzare il consumatore è comune a molti attori del canale, ma questo avverrà soprattutto attraverso la profondità assortimentale e la competenza del personale. L'offerta di promozioni, anche se rimane importante nella politica commerciale di molti attori, non sarà probabilmente il principale driver di crescita. Per quanto ci riguarda, uno degli elementi più importanti nella nostra strategia sarà lo sviluppo della private label, nella quale abbiamo previsto per il prossimo anno molti nuovi prodotti e un miglioramento in termini di performance.

### Quali sono gli strumenti più adatti per promuovere la crescita del canale?

Lo strumento principale nella riduzione dei costi e nello sviluppo di nuovi servizi legati alle esigenze dei clienti sarà la tecnologia, e questo non avverrà attraverso una crescita delle vendite online. In un mercato competitivo come il nostro, per esempio, l'advertising costituisce un elemento fondamentale per comunicare con i clienti e conquistarne di nuovi ed è, quindi, destinato ad aumentare.

Bisogna comprendere, però, che il mercato pubblicitario si sta trasformando da tempo e punta sempre di più sul digitale e sulla targettizzazione, per incrementare l'efficacia dei messaggi e ottimizzare gli investimenti, abbassando al contempo i costi di contatto con il cliente. In questo contesto sono molto importanti anche i programmi di loyalty: si tratta di iniziative con spese di gestione elevate, che possono però essere ridotte grazie allo sviluppo tecnologico. Probabilmente la fidelizzazione sarà sempre più legata allo studio attento del cliente ed è possibile che negli anni si trasformi, integrandosi con la personalizzazione delle attività in base alle caratteristiche del consumatore e al suo comportamento d'acquisto.



### In questo ruolo i retailer sono da soli?

No, anzi! Si tratta di una grande occasione per lavorare insieme all'industria su assortimenti, eventi e servizi per migliorare la user experience. È naturale che sul fronte della negoziazione industria e distribuzione siano contrapposte, ma su altri fronti gli ambiti di collaborazione non mancano.

### Quale sarà l'andamento concorrenziale del settore?

Anche se non è così semplice trovare location ideali, soprattutto in un territorio urbanizzato come l'Italia, in questo momento il canale drug è ancora in fase di espansione, con una forte crescita derivante dalle nuove aperture. Ed è quando il mercato sarà saturato che la competizione con ipermercati e supermercati si farà più aperta.





## Marco Ricottelli

head of business development di  
L'Isola dei Tesori

# “Il mercato pet è resiliente, ma non immune all'inflazione”

Il 32,7% delle case italiane accoglie un animale. Lo sostiene il rapporto Italia 2023 di Eurispes, segnalando una flessione del 5% rispetto al 2022. Se è vero che il settore pet finora si è dimostrato resiliente, è vero anche che si inizia ad assistere alle prime difficoltà legate al caro prezzi. Ad oggi, l'assoluta maggioranza dei nostri connazionali spende al massimo 100 euro al mese per il proprio amico a quattro zampe e il 18,7% resta entro i 30 euro. E un buon 35,8% negli ultimi mesi è andato alla ricerca di cibo meno costoso. Alla luce di questo quadro, come si stanno muovendo le insegne del settore? Risponde **Marco Ricottelli, head of business development di L'Isola dei Tesori**, catena di pet store che conta più di 300 punti vendita (di proprietà o affiliati) disseminati in 17 regioni.

**Negli ultimi anni il mercato pet ha vissuto una crescita importante, in Italia e a livello globale. Questo trend continuerà nel 2024 o subirà l'impatto della riduzione del potere d'acquisto?**

Il mercato pet si è sempre dimostrato altamente resiliente, anche nei momenti di maggiore difficoltà congiunturale. Ciononostante, le enormi spinte inflazionistiche che lo hanno investito negli ultimi 18 mesi, mai sperimentate prima, stanno producendo anche in questo settore un rallentamento dei consumi che ha investito, dalla seconda metà del 2022, il comparto dell'accessoristica e, a partire dai primi mesi del 2023, anche il comparto food. Il consumatore sta rinviando gli acquisti dei prodotti non necessari e razionalizzando la quantità dei prodotti di uso quotidiano. Il 2024, se non interverranno decisi cambiamenti di rotta nella dinamica dei prezzi, confermerà questo trend al ribasso.

**Sempre per contrastare l'inflazione, finora gli italiani hanno riscoperto la marca del distributore e le offerte promozionali. Anche nel 2024 questi due asset saranno al centro delle strategie di marketing delle insegne?**

Non c'è dubbio che la gran parte degli italiani continuerà a indirizzarsi verso le occasioni di risparmio e che le strategie di marketing saranno centrate su questo. Servirà, però, di più se si vorrà sostenere il mercato e contrastare il trend negativo: bisognerà riportare i prezzi su livelli accessibili ai più. I produttori dovranno essere pronti a rivedere i loro prezzi ogniqualvolta il costo delle materie prime scenderà e i retailer dovranno trasferire queste diminuzioni sui prezzi al pubblico.



**Quali sono le previsioni per l'andamento dell'e-commerce nel settore pet food?**

L'e-commerce continuerà a guadagnare quota sul canale fisico grazie al differenziale di prezzo.

**Come si stanno evolvendo le dinamiche concorrenziali? Si tende alla concentrazione o c'è spazio per nuove insegne?**

Nel nostro settore è in atto da diversi anni una forte concentrazione spinta dalle insegne specializzate esistenti e dall'entrata di nuove insegne di derivazione Gdo. È un trend che proseguirà anche nei prossimi anni e che limiterà gli spazi per nuove insegne ad ambizione nazionale.

**Quali sono i trend di crescita più promettenti per il settore?**

Dal nostro punto di vista sono la crescente sensibilità degli italiani nei confronti degli animali e l'evoluzione culturale e sociale che ne consegue: questo produce un consumatore sempre più preparato ed esigente e implica, da parte nostra, una decisa focalizzazione della strategia sulla specializzazione e sulla qualità dell'offerta, intesa sia come prodotti che come servizi dedicati ai pet. In particolare modo, la componente dei servizi pet, che contraddistingue la nostra insegna, pensiamo sia uno dei trend più promettenti.

**Quali, viceversa, le criticità da affrontare?**

Ciò che dicevamo in apertura: la crescita incontrollata dei prezzi. Se qualcuno pensasse che il mercato pet, o il suo brand, sia anelastico nei confronti dell'inflazione commetterebbe un grandissimo errore.





**Guido Monferrini**  
amministratore delegato di  
MediaWorld

## “Ci aspettiamo un 2024 all’insegna della sostenibilità”

La sostenibilità sarà, secondo **MediaWorld**, il driver delle scelte dei consumatori nei comparti dell’elettronica di consumo, degli elettrodomestici e dei beni durevoli tecnologici in genere. Un trend che, come precisa l’**amministratore delegato Guido Monferrini**, era già visibile nel 2023.

### **Secondo le vostre previsioni, nel 2024 quali tendenze caratterizzeranno la Gd specializzata in elettronica di consumo?**

Il 2024 sarà molto probabilmente l’anno in cui si esprimeranno con più decisione i trend che sono emersi nella prima metà del 2023. Per tutte le categorie di prodotto la parola chiave sarà “sostenibilità”; non solo per ragioni etiche, ma anche perché i consumatori hanno ormai ben chiaro che le performance si traducono in risparmio economico. Ci aspettiamo anche un buon andamento della micro-mobilità e degli accessori per la mobilità elettrica. Sempre sul fronte sostenibilità, assisteremo poi una progressiva maturazione del mercato second-hand: i clienti ormai sanno che un retailer come MediaWorld può offrire garanzie e assistenza superiori nell’ambito dei prodotti rigenerati. Tanto online quanto nei negozi fisici, i prodotti BetterWay, infatti, stanno ottenendo buoni riscontri. Crediamo, infine, che proseguirà anche il trend positivo degli elettrodomestici connessi.

### **Quali saranno le sfide più importanti per il retail?**

I retailer devono essere in grado di introdurre servizi a valore aggiunto e benefici tangibili per i consumatori. Per noi di MediaWorld la strategia è chiara: spingere sull’omnicanalità, far percepire la vicinanza del brand alle esigenze dei clienti e offrire esperienze.

**Ci saranno criticità particolari da affrontare?**

Gli ultimi anni sono stati la riprova che l'unica costante è la discontinuità. In un contesto così dinamico e fatto di cambiamenti repentini è indubbio che organizzazioni e persone sono sempre più sotto pressione. Il contesto geopolitico e macroeconomico incerto è un fattore da tenere in considerazione sia nelle tattiche di breve che nelle strategie a più ampio respiro, per questo è necessario essere in grado di prendere decisioni, ma con la consapevolezza che sarà la flessibilità e la capacità di adattamento costante a far sì che i progetti abbiano successo.

**Quali saranno, invece, le opportunità da cogliere?**

Le ultime evoluzioni tecnologiche aprono a grandiose opportunità, dandoci la possibilità di gestire in maniera strategica una mole di dati sempre maggiore e più complessa. L'aumento dei touchpoint fisici e digitali, infatti, rappresenta una fonte preziosa di informazioni a patto di riuscire a gestire efficacemente il dato creando correlazioni e modelli dinamici. L'opportunità sta sicuramente nel governare le nuove tecnologie, ma anche capitalizzare il valore della formazione e di quella human intelligence che, tramite il rapporto diretto, l'empatia e la consulenza personalizzata, riesce a far emergere bisogni latenti.

**Nei rapporti tra trade e industria, cresceranno le sinergie o i conflitti?**

Per quanto riguarda il nostro microcosmo, ci attendiamo un'evoluzione positiva nei rapporti con i nostri brand partner. Il comune interesse, la condivisione di valori e la volontà di essere efficaci ci pongono in un contesto positivo. Recentemente abbiamo lanciato le soluzioni di Retail Media che, proprio grazie ai rapporti e alle sinergie create negli anni, ci danno la possibilità di offrire loro strumenti di advertising avanzati per monetizzare direttamente nell'ecosistema fisico e digitale di MediaWorld.

**Quali saranno le dinamiche più probabili che caratterizzeranno la concorrenza tra insegne e tra canale online e offline?**

Per noi non esiste più una distinzione netta fra canale online e offline: l'approccio omnicanale ci permette di competere efficacemente con i pure player proprio perché abbiamo abbattuto le barriere e i limiti che caratterizzano il solo canale fisico o digitale. Per quanto ci riguarda, gli investimenti in tutti i canali di comunicazione e nel marketing lavorano su una matrice che li rende interdipendenti e per questo il mix deve sempre essere ottimale.





**Massimo Dell'Acqua**  
amministratore delegato di  
Euronics Italia

## “L’innovazione continuerà a stimolare il nostro mercato”

Il prossimo anno andrà a consolidare le tendenze avviate nel 2023, con un contesto ancora caratterizzato da inflazione e rimbalzo negativo degli anni record 2020-2021. A sostenerlo è **Massimo Dell'Acqua, amministratore delegato di Euronics Italia**, che ritiene tuttavia che a ravvivare il mercato dell'elettronica di consumo saranno ancora innovazione e servizio.

### **Quali sviluppi prevede per il vostro settore nel 2024?**

I trend di mercato che hanno caratterizzato il 2023 verranno sostanzialmente mantenuti. È probabile che il contesto macroeconomico, inflazione in testa, e il rimbalzo negativo degli anni record 2020-2021 continueranno a rendere meno vivace e prevedibile la domanda. L'innovazione continuerà a stimolare l'attenzione verso il nostro mercato, i cui prodotti sono e saranno parte integrante della vita personale e familiare dei consumatori. La sfida a cui siamo chiamati è quella di rispondere alla contrazione del potere di acquisto, privilegiando una proposta ad alto valore aggiunto che soddisfi le esigenze di un consumatore sempre più evoluto.

### **Quali segmenti di mercato prevede cresceranno?**

È prevedibile che il risparmio energetico e la smart home sosterranno le vendite del grande e piccolo elettrodomestico, un trend che verrà amplificato anche dalla centralità del benessere e della sostenibilità nella vita delle persone. L'importanza del tempo libero e della connettività stimoleranno la preferenza verso i prodotti gaming e gli smartphone.



### Che andamento si prospetta per i prezzi al consumo?

Come evidenziato, a livello generale il probabile perdurare di un clima inflattivo rende il prezzo e il rapporto qualità/prezzo variabili centrali nella valutazione dei clienti, che ritengo tuttavia non debbano necessariamente favorire le fasce entry. Al contrario, certi target di consumatori continueranno a preferire i modelli premium e le generazioni più giovani dimostrano un'attenzione crescente a riconoscere l'impegno dei brand della distribuzione su sfide che riguardano la collettività.



### Quali leve di fidelizzazione cresceranno?

La fidelizzazione è un obiettivo strategico. In questa direzione crediamo che i programmi loyalty giocheranno un ruolo rilevante nel contribuire a sviluppare relazioni durature con i clienti. Inoltre, si potrà sfruttare l'integrazione di questi programmi loyalty con piattaforme strutturate di Crm per raccogliere informazioni e feedback preziosi e offrire un'esperienza, oltre che una relazione, migliore e più su misura. Siamo anche consapevoli che dati e tecnologia saranno un fortissimo alleato nello sviluppo di campagne mirate su specifici profili di clientela.

### Dove si concentreranno maggiormente gli investimenti strutturali della Gds?

Per quanto ci riguarda, la prossimità e la vicinanza fisica continueranno a essere valori fondanti della nostra insegna e driver centrali del nostro modello omnicanale. Continuerà, quindi, lo sviluppo della rete in quei bacini strategici dove il brand non è ancora presente. Questo ampliamento non potrà tuttavia prescindere da interventi di ristrutturazione sulle location più datate, per allineare i negozi ai nuovi store concept e alle esigenze dei clienti, sempre meno di transazione e più di relazione e coinvolgimento, obiettivi raggiungibili in store anche grazie alle tecnologie digitali.

### Si possono individuare spazi di crescita e sviluppo ancora non saturi sui quali puntare?

In Euronics crediamo che il cliente vada ascoltato e soddisfatto nelle sue molte esigenze, che non si esauriscono nella sola selezione del prodotto ricercato e nel momento dell'acquisto. In questa direzione l'offerta di servizi è a nostro avviso un'area strategica da sviluppare – su cui abbiamo infatti investito con l'acquisizione della società Smiletech – dal momento che una service experience appagante giocherà un ruolo determinante per la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti. Lo sviluppo di programmi di trade-in e l'offerta dei dispositivi ricondizionati e a noleggio avranno l'ulteriore vantaggio di sostenere modalità di acquisto circolari.





**Roberto Omati**  
direttore generale di  
Expert Italia

## “Probabile un rallentamento del mercato e un ritorno ai valori del 2019”

Dopo l'aumento della domanda del 2020 e 2021, il settore degli elettrodomestici e dell'elettronica di consumo tornerà, secondo **Roberto Omati, direttore generale di Expert Italia**, a valori assimilabili a quelli del 2019. Mancano infatti i presupposti per una crescita, a causa di dinamiche che distruggono valore anziché generarlo.

### **Quali saranno, a suo avviso, gli elementi caratterizzanti il vostro settore nel prossimo anno?**

Per il 2024 vari fattori conducono a formulare una previsione negativa sui consumi dei beni durevoli in generale. Ciò vale anche, e soprattutto, per gli elettrodomestici e l'elettronica di consumo. In questo settore la domanda nel biennio 2020-2021 e nel primo semestre del 2022 ha avuto una crescita elevata per fattori congiunturali. Poi, a partire dal secondo semestre del 2022 e durante l'anno in corso, i trend negativi testimoniano il progressivo ritorno ai valori di mercato del 2019, nonostante in molte importanti categorie i volumi siano comunque inferiori ad allora.

### **È possibile azzardare una previsione sul trend del mercato?**

Generalizzando, si potrebbe prendere a riferimento la dimensione del mercato nell'anno 2019 e dunque stimare che, se si dovesse tornare ai valori di allora, la previsione per il 2024 sarebbe di circa un -5% rispetto al 2023 ma, dal mio punto di vista, concorrono alcune altre variabili che potrebbero rendere relativamente attendibile questa ipotesi. Tra i fattori che influenzeranno ulteriormente in negativo il nostro mercato, per citarne alcuni, troviamo l'inflazione sui beni e servizi di prima necessità, l'aumento del costo del denaro e un contesto geopolitico piuttosto instabile.

### Potrebbero comunque esserci spazi di crescita e sviluppo?

All'orizzonte di breve termine non ci sono innovazioni così rilevanti e tali da determinare una crescita delle vendite. Quindi bisogna perseguire altre vie. Sarebbe auspicabile che si tornasse a riconsiderare il valore degli straordinari prodotti costruiti e venduti dalla nostra filiera che, da sempre, migliorano la vita delle persone e offrono anche emozioni e senso di gratificazione.

A tal proposito, per crescere, basterebbe porre qualche attenzione in più sulle scelte distributive, riconoscendo il valore che ogni singolo attore della filiera è in grado di aggiungere. Quotidianamente, invece, si assiste a una sistematica distruzione di valore, attraverso pratiche commerciali scellerate promosse sia dall'industria sia dalla distribuzione.



### Come vede il futuro del negozio fisico?

Sono assolutamente convinto del fatto che il negozio fisico posizionato il più vicino possibile ai clienti, soprattutto per il retail di elettrodomestici e di elettronica di consumo, abbia un ruolo determinante, sia nell'attualità che nel futuro. Partendo da questa visione, consapevoli del fatto che è comunque necessario innovare l'esistente, in Expert abbiamo investito per aggiornare il format dei nostri punti di vendita, sia per fare sviluppo con nuove aperture sia per rinnovare i negozi attuali.

### Cosa pensa, invece, dell'e-commerce?

Osservando i trend di vendita pubblicati da Gfk Ms e riferiti al canale e-commerce di elettrodomestici ed elettronica di consumo, si evidenzia un rallentamento inferiore a quello registrato nel canale fisico. Questo conduce, quindi, a considerare che il peso dell'e-commerce, pur se meno velocemente del passato, comunque cresce. Bisogna, però, aggiungere che le suddette rilevazioni delle vendite online sono solo parziali: non contengono infatti molte vendite dirette, operate direttamente dall'industria al consumatore, né la gran parte di quelle generate dalle piattaforme di market place.



# 20 24 RETAIL FORECAST



GUIDE E ANNUARI

[www.distribuzionemoderna.info](http://www.distribuzionemoderna.info)

© Tutti i diritti riservati