



**UNIVERSITÀ
DI PAVIA**

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

**Corso di Laurea Magistrale in Economia e
Gestione delle Imprese**

**La GDO e i suoi stakeholder:
Il caso della Shrinkflation**

Relatrice:

Chiar.ma Prof.ssa Carla Bruna Cattaneo

**Tesi di Laurea
di Mattia Baratta**

Matr. n.523401

Anno Accademico 2023-2024

INDICE

Indice delle figure.....	2
Introduzione.....	3

CAPITOLO I

<i>Storia ed evoluzione della Grande Distribuzione Organizzata.....</i>	<i>5</i>
1.1 Che cosa è la Grande Distribuzione Organizzata.....	7
1.2 La nascita della GDO.....	9
1.3 Cambiamenti nei rapporti con l'industria.....	1
1.4 Evoluzione della figura del consumatore.....	15
1.4.1 Circana.....	28
1.5 La GDO italiana ed il contesto odierno.....	30
1.6 I nuovi trend della GDO.....	38
1.6.1 La tecnologia RFID.....	45
1.6.2 AI nella GDO.....	46
1.7 Sfide ed opportunità per la GDO.....	47

CAPITOLO II

<i>La GDO ed i suoi stakeholder.....</i>	<i>57</i>
2.1 Le teorie deli stakeholder.....	58
2.2 I dipendenti nella GDO.....	61
2.3 Azionisti ed investitori.....	65
2.4 Le comunità locali.....	68
2.5 I rapporti fornitori - distribuzione.....	71
2.6 I rapporti tra GDO e consumatori.....	74

CAPITOLO III

<i>Il fenomeno della Shrinkflation.....</i>	<i>79</i>
3.1 Il fenomeno della Shrinkflation.....	80
3.2 Le cause del fenomeno.....	83
3.3 La Shrinkflation per la GDO.....	87
3.4 Efficacia ed eticità della Shrinkflation.....	90
3.5 Analisi casi di Shrinkflation.....	93
3.5.1 Caso 1	95
3.5.2 Caso 2	101
Conclusioni.....	106
Bibliografia.....	109
Sitografia.....	114

Indice delle Figure

FIGURA 1 - PIGGLY WIGGLY, IL PRIMO SELF-SERVICE DELLA STORIA:	11
FIGURA 2 - KING KULLEN:	12
FIGURA 3 – SUPERMARKET ITALIANI S.P.A.	13
FIGURA 4 - MARCHIO NATURAMA	14
FIGURA 5 - TOTALE LARGO CONSUMO - VARIAZIONI % RISPETTO AL 2021	36
FIGURA 6 - VARIAZIONI DELLE VENDITE PER LE VARIE TIPOLOGIE DI DISTRIBUTORI.....	37
FIGURA 7 - L'IMPORTANZA DELLA SOSTENIBILITÀ NEGLI ACQUISTI.....	41
FIGURA 8 - VENDITE A VALORE DI LARGO CONSUMO NELL'E-COMMERCE	50
FIGURA 9 - STAKEHOLDERS THEORY	60
FIGURA 10 - SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	67
FIGURA 11 - ESEMPIO DI SHINKFLATION DELLE UOVA CADBURY	82
FIGURA 12 - DISTRIBUZIONE PONDERATA CASO 1	96
FIGURA 13 - POSIZIONAMENTO DI PREZZO CASO 1	97
FIGURA 14 - PRESSIONE PROMOZIONALE CASO 1	98
FIGURA 15 – ROTAZIONI IN UNITÀ CASO 1	99
FIGURA 16 - VENDITE IN VALORE CASO 1	100
FIGURA 17 - DISTRIBUZIONE PONDERATA CASO 2	101
FIGURA 18 - POSIZIONAMENTO DI PREZZO CASO 2.....	102
FIGURA 19 - PRESSIONE PROMOZIONALE CASO 2.....	103
FIGURA 20 - ROTAZIONI IN UNITÀ CASO 2.....	103
FIGURA 21 - VENDITE IN VALORE CASO 2.....	104

INTRODUZIONE

Il settore della Grande Distribuzione Organizzata rappresenta una componente fondamentale dell'economia contemporanea, giocando un ruolo cruciale nel collegare produttori e consumatori.

Negli ultimi decenni, la GDO ha subito profonde trasformazioni a causa di vari fattori, tra cui l'evoluzione delle abitudini di consumo, le innovazioni tecnologiche e le crescenti aspettative in termini di qualità e sostenibilità dei prodotti. Le imprese della GDO sono chiamate ad adottare strategie sempre più sofisticate per rimanere competitive e soddisfare le esigenze di una clientela diversificata e consapevole.

La presente tesi si propone di analizzare come il fenomeno, denominato *Shrinkflation*, possa sembrare da un lato vantaggiosa per le imprese e dall'altro presentare implicazioni e rischi in particolare in termini di percezione e di fiducia dei consumatori. La sfida per i distributori, quindi, è trovare un equilibrio tra la necessità di rimanere competitivi e la trasparenza verso i consumatori.

Il presente elaborato è composto, quindi, di tre capitoli, nel primo dei quali verrà fornita una definizione di quella che oggi rappresenta la GDO e verrà illustrato il percorso di cambiamento che essa ha subito nel tempo.

Successivamente verrà illustrata una panoramica del contesto economico e sociale in cui opera la GDO, evidenziando le principali tendenze e sfide che caratterizzano il settore.

Nel secondo capitolo verranno invece analizzati nel dettaglio, quelli che sono i rapporti tra la GDO ed i suoi principali *stakeholder*, mettendo in evidenza le peculiarità di suddetti rapporti. Un'attenzione particolare verrà posta sulle esigenze di tali *stakeholder* e su come le imprese della distribuzione provino a soddisfarle.

Nel terzo capitolo verrà analizzato il fenomeno della *Shrinkflation*, definendone le caratteristiche, le cause e le conseguenze. Il tutto avrà il supporto di due casi studio i quali evidenzieranno le conseguenze di tale pratica per i produttori, consumatori e distributori. In un'epoca in cui la trasparenza e la qualità sono

diventate priorità per i consumatori, comprendere le implicazioni della Shrinkflation e le modalità per gestirla rappresenta un elemento cruciale per il successo e la sostenibilità della GDO.

CAPITOLO I

Storia ed evoluzione della Grande Distribuzione Organizzata

Negli ultimi decenni, la Grande Distribuzione Organizzata ha giocato un ruolo sempre più significativo nel panorama economico e sociale di molte nazioni in tutto il mondo. Con la sua vasta rete di supermercati, ipermercati e altri punti vendita, la GDO ha trasformato radicalmente le abitudini di acquisto dei consumatori, plasmando le dinamiche della vendita al dettaglio. Questo processo ha portato a una significativa riduzione del contatto diretto tra consumatore e venditore, privilegiando un modello di acquisto su larga scala e a prezzi ridotti. Il presente capitolo offre una panoramica completa sulla trasformazione del settore della vendita al dettaglio nel corso degli ultimi decenni, analizzando l'emergere e lo sviluppo della Grande Distribuzione Organizzata, evidenziando le principali tappe storiche, le innovazioni tecnologiche e le dinamiche competitive che hanno caratterizzato questo settore.

Inizialmente, il documento esplora il concetto di GDO e il suo impatto sulle abitudini di acquisto dei consumatori. Dalla metà del XX secolo, la GDO ha sostituito progressivamente i piccoli negozi di quartiere, introducendo una rete di supermercati e ipermercati che ha trasformato radicalmente il panorama della vendita al dettaglio.

Successivamente, il capitolo esamina la nascita e lo sviluppo della GDO a livello internazionale, con particolare attenzione agli Stati Uniti, dove il primo prototipo di supermercato self-service fu inaugurato da Clarence Saunders nel 1916 con il Piggly Wiggly. Questo modello innovativo ha introdotto importanti cambiamenti, come la possibilità per i clienti di scegliere autonomamente i prodotti e l'introduzione delle casse per il pagamento.

Il documento prosegue con un'analisi dello sviluppo della GDO in Italia, partendo dall'iniziativa del Dipartimento dell'agricoltura degli Stati Uniti nel 1956 e l'apertura del primo supermercato italiano nel 1957. Viene successivamente descritto il contesto attuale italiano, evidenziando la frammentazione del mercato e la presenza di numerosi *player* nazionali ed internazionali.

Infine, il capitolo affronta quelli che possono essere identificati come i trend attuali, le sfide e le opportunità per la GDO.

1.1 Cosa è la Grande Distribuzione Organizzata

Se fino a metà del XX secolo, in Italia, era considerato normale effettuare i propri acquisti presso piccoli negozi di quartiere, a gestione prevalentemente familiare, con l'avvento dei primi supermercati, attorno agli anni '60, si è assistito a un graduale cambiamento nel sistema di vendita al dettaglio.

Si è sviluppata una rete capillare di punti commerciali che ha sostituito i piccoli negozi di prossimità, trasportando il concetto di spesa e acquisto su scala macroscopica. Questo processo ha quasi del tutto eliminato il contatto diretto tra consumatore e venditore, che in alcuni casi coincideva direttamente con il produttore.

Inizialmente, il termine Grande Distribuzione Organizzata è stato utilizzato per indicare le attività su larga scala interessate dalla vendita di prodotti alimentari. Nel corso del tempo, tuttavia, il suo ambito di riferimento si è espanso fino a indicare anche gli esercizi che si occupano della vendita di beni di consumo durevoli (stoviglie o mobili) e di beni di consumo soggetti a un veloce deterioramento (vestiti).

Ad oggi, questa definizione viene generalmente applicata alle realtà commerciali che presentano le seguenti caratteristiche:

- Punti vendita con una superficie che può occupare dai 200 ai 4.000 metri quadrati.
- Un prezzo ridotto dei prodotti commercializzati, rispetto ai piccoli esercenti, che favorisce la vendita di grandi quantità di merce con una rotazione di magazzino decisamente veloce.
- La strutturazione dell'attività tramite numerosi punti vendita, appartenenti ad un'unica insegna distributiva.

La Grande Distribuzione Organizzata comprende un gruppo eterogeneo di attività, differenti tra loro per dimensioni, tipologie di prodotto, posizionamento di prezzo ed altre peculiarità. Per questo al suo interno viene applicata una prima suddivisione in due macrocategorie:

- Grande Distribuzione, con la quale si indica una rete di punti vendita distribuiti sul territorio ma afferenti ad un'unica azienda madre. Quest'ultima prende decisioni in merito a cosa acquistare, la

localizzazione dei punti vendita e le attività di marketing, spesso organizzandosi in centri di grandi dimensioni che ospitano i punti vendita di più marchi.

- Distribuzione Organizzata, con essa si indica un gruppo di piccoli soggetti indipendenti che si aggregano tra loro con l'intento di aumentare il proprio potere contrattuale nei confronti dei fornitori, potendo così acquistare prodotti a prezzi più vantaggiosi.

I soggetti che costituiscono la Grande Distribuzione Organizzata possono trovare articolazione in molteplici categorie di esercizi commerciali. Una seconda distinzione, infatti, può essere effettuata identificando sei differenti categorie:

- Ipermercati (codice Ateco 47.11.1): esercizi di vendita al dettaglio di grande superficie, normalmente superiori a 2.500 metri quadrati, articolati in reparti alimentari e no;
- Supermercati (codice Ateco 47.11.2): esercizi di vendita al dettaglio operanti nel settore alimentare, organizzati prevalentemente a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispongono di una superficie di vendita normalmente superiore a 400 metri quadrati e di un vasto assortimento di prodotti alimentari in prevalenza preconfezionati, nonché articoli del settore non alimentare per l'igiene e la pulizia della casa, della persona e degli animali;
- Discount di alimentari (codice Ateco 47.11.3): esercizi di vendita al dettaglio in sede fissa di superficie medio-grande che, attuando una politica di abbattimento dei costi di impianto, di gestione e di servizio, offrono in self-service una gamma limitata di prodotti, generalmente non di marca, a prezzi contenuti rispetto alla media di mercato;
- Minimercati (codice Ateco 47.11.4): esercizi di vendita al dettaglio in sede fissa che attuano la vendita di prodotti quasi esclusivamente alimentari su una superficie normalmente fino a 400 metri quadrati;
- Grandi magazzini (codice Ateco 47.19.1): attività dei grandi magazzini che offrono un'ampia gamma di prodotti, inclusi articoli di abbigliamento, mobili, elettrodomestici, ferramenta, cosmetici, gioielli,

giocattoli, articoli sportivi eccetera oppure esercizio al dettaglio operante nel campo non alimentare, che dispone di una superficie di vendita superiore a 400 mq e di almeno cinque distinti reparti (oltre l'eventuale annesso reparto alimentare) ciascuno dei quali destinato alla vendita di articoli appartenenti a settori merceologici diversi ed in massima parte di largo consumo;

- Grande superficie di vendita specializzata: struttura distributiva appartenente ad uno dei seguenti gruppi della classificazione delle attività economiche Ateco 2007: 47.4 (Commercio al dettaglio di apparecchiature ICT), 47.5 (Commercio al dettaglio di altri prodotti per uso domestico), 47.6 (Commercio al dettaglio di articoli culturali e ricreativi in esercizi specializzati), 47.7 (Commercio a dettaglio di altri prodotti in esercizi specializzati)¹ e avente superficie di vendita non inferiore a 1.500 metri quadrati.²

1.2 La nascita della GDO

Uno degli eventi che ha maggiormente influito sulle abitudini e la quotidianità degli individui nell'ultimo secolo è stata sicuramente la nascita dei supermercati, che ha modificato nettamente il modo di fare acquisti.

Il fenomeno della GDO nasce nel diciannovesimo secolo negli Stati Uniti d'America, dove fino a quel momento il mondo del commercio operava con modalità poco efficienti; il cliente rimaneva in coda aspettando il suo turno, e quando il commesso chiedeva cosa desiderasse veniva servito con ciò di cui

¹ Tali codici Ateco indicano le tipologie di attività economiche svolte dall'impresa. Corrispettivamente: Commercio al dettaglio di apparecchiature ICT in esercizi specializzati, Commercio al dettaglio di altri prodotti per uso domestico in esercizi specializzati, Commercio al dettaglio di articoli culturali e ricreativi in esercizi specializzati, Commercio a dettaglio di altri prodotti in esercizi specializzati.

Fonte: Codiceateco.it <https://codiceateco.it/divisione?q=47>

² Osservatorio Nazionale del Commercio, *Definizioni statistiche della grande distribuzione organizzata*, 2024
<https://osservatoriocommercio.mise.gov.it/progettiStatistici/gdo>

aveva bisogno. Questa procedura era lenta, dispendiosa e soprattutto non permetteva ai distributori di servire più clienti contemporaneamente.

Così nel 1916 l'imprenditore americano *Clarence Saunders* aprì a Memphis, Tennessee, *Piggly Wiggly*: il primo prototipo di supermercato di generi alimentari.

L'idea di Saunders era una vera e propria drogheria *self-service*: una superficie più ampia e divisa in varie parti tramite scaffali contenenti i diversi prodotti preconfezionati in varie quantità. Questa prima modalità permetteva al cliente stesso di scegliere i prodotti; essi entravano nel negozio attraverso un tornello, camminavano tra le corsie visionando i 605 prodotti del negozio e riempivano i carrelli con ciò che desideravano pagando poi alle casse.³

Si sviluppò così il *focus* sulla riconoscibilità del prodotto in sé e di conseguenza iniziarono ad assumere importanza *brand e packaging*.

Inoltre, possiamo dire che *Piggly Wiggly* fu il primo a: creare le casse, prezzare tutti gli articoli in negozio, utilizzare contenitori refrigerati per mantenere a lungo la freschezza dei prodotti, fornire ai dipendenti delle uniformi e delle attrezzature per garantire una maggiore igiene.

La formula del *Piggly Wiggly* fu allora un tale successo che, tra il 1920 ed il 1930, furono aperti altri 2660 negozi.⁴

Questi supermercati erano ancora relativamente piccoli, non disponevano di parcheggi, né di strade asfaltate per raggiungerli; il packaging inoltre era molto minimalista.⁵

³ Foglio A., *Vendere alla grande distribuzione. La strategia di vendita e di trade marketing*, 2014, Franco Angeli, Milano

⁵ Caprotti B., *Nascita e sviluppo della Distribuzione Alimentare Moderna*, 2014, Accademia dei Georgofili, Firenze
<https://www.georgofili.info/contenuti/nascita-e-sviluppo-della-distribuzione-alimentare-moderna/1616>

Figura 1 - Piggly Wiggly, il primo self-service della storia:



Fonte: Giuseppe Rodolico, Rodolico G.: *La drogheria che diede inizio alla rivoluzione*, 2018
<https://www.giusepperodolico.com/2018/10/10/la-drogheria-che-diede-inizio-alla-rivoluzione/>

Perché nasca il primo vero supermercato, così come ne abbiamo la concezione oggi, bisogna aspettare il 1930, quando Michael Cullen apre nel Queens un'attività sulle impronte del *Piggly Wiggly*.

Il *King Kullen*, aperto in un magazzino più ampio rispetto alle misure dell'epoca, circa 560 metri quadrati, nella periferia di New York, fu il primo che lanciò la politica dei prezzi contenuti e offriva l'ormai conosciuto servizio *self-service*.

Cullen iniziò a sviluppare la logica del commercio di massa, ossia vendere grandi volumi che permettessero di abbassare i costi ed i prezzi. Il motto di questo supermercato evidenzia bene l'idea che avesse Cullen all'epoca: "*Pile it high and sell it cheap*". L'imprenditore aveva capito che per ammortizzare i costi fissi doveva sfruttare l'acquisto di grandi quantità e rivenderle a prezzi minori rispetto alla concorrenza.

Il successo del *King Kullen* fu immediato, tanto che i clienti lo nominarono come "il più grande abbattitore di prezzi al mondo".

King Kullen già nei primi anni '40 godeva di ogni comodità ed innovazione che troviamo oggi all'interno dei supermercati, dall'aria condizionata alle porte scorrevoli, offrendo non di meno parcheggi comodi e privati ed i primi registratori di cassa elettronici.

Questa formula di successo fu velocemente riprodotta da tanti imprenditori che contribuirono ad espanderla nel resto del mondo grazie alla spinta del crescente consumo di massa, della crescita della rete urbana e dello sviluppo della rete dei trasporti che permise al consumatore di spostarsi più lontano dal droghiere di quartiere per svolgere i propri acquisti.^{6 7}

Figura 2 - King Kullen:



Fonte: Katherine M., *On this day in 1930: a Behemoth was born*, 2017

<https://inthevintagekitchen.com/2017/08/04/on-this-day-in-1930-a-behemoth-was-born>

Lo sviluppo a livello europeo del format americano iniziò nel dopoguerra, quando a fronte di uno sviluppo industriale importante, nacque la necessità di efficientare la distribuzione commerciale tradizionale.

Mentre a livello italiano una prima forma di supermercato, si ebbe nel giugno del 1956 quando a Roma fu allestito a titolo dimostrativo un supermercato di oltre 1000 metri quadrati a spese del Dipartimento dell'agricoltura degli Stati Uniti.

Il fine dimostrativo di questo progetto andava a completare il congresso nazionale sulla distribuzione alimentare, durante il quale si discusse in merito a diversi temi quali: le nuove tecniche e pratiche organizzative o gestionali oltre che le nuove attrezzature. All'interno di questo supermercato erano esposte le più moderne attrezzature che l'epoca poteva offrire, come i primi frigoriferi o le porte scorrevoli, oltre che 25.000 articoli ordinati su numerosi scaffali offerti

⁶ Fabricant F., *Nation's First Supermarket Attempts to Stay Competitive*, New York Times, 28.09.1997

⁷ Perloth N., *The Consumer's Temple*, Forbes, 2012
<https://www.forbes.com/2009/04/30/1930s-advertising-innovation-business-supermarket.html>

gratuitamente dalle aziende americane. Per completare l'esposizione venti commesse mostravano il funzionamento del format, girando con i carrelli tra i reparti per poi recarsi alle casse. In circa 2 settimane di apertura le persone che visitarono il supermercato furono circa 450.000 e ciò sollevò un grande interesse fra i *mass media*. Alla chiusura di questa esposizione, diversi imprenditori italiani tra i quali Bernardo Caprotti, e l'americano Nelson Rockefeller, acquistarono le attrezzature e fondarono la società "Supermarket Italiani S.p.A." La nascente società nel 1957 inaugura il primo negozio in Viale Regina Giovanna a Milano, il quale si estendeva per una superficie di 500 metri quadrati ed offriva ai suoi clienti oltre 1.600 articoli di ogni genere.⁸

Figura 3 – Supermarket Italiani S.p.a.



Fonte: Il Post, De Luca D.: Chi era Bernardo Caprotti, 2016

<https://www.ilpost.it/2016/10/01/bernardo-caprotti-esselunga/>

Negli anni successivi, ne venne inaugurato un secondo, a Firenze.

La società iniziò a produrre in proprio alcuni prodotti come: gelati, caffè, pane ed altri prodotti da forno, vendendoli con marchio proprio, la prima forma di "private label" il quale "conviveva" con marchi di fantasia, sempre di proprietà di Esselunga, come Naturama, Khan, Kekasa. Essi avevano lo scopo di conferire al prodotto una percezione di qualità maggiore, diversa rispetto agli altri prodotti.

⁸ De Luca D., *Chi era Bernardo Caprotti*, Il Post, 2016

<https://www.ilpost.it/2016/10/01/bernardo-caprotti-esselunga/>

Figura 4 - Marchio Naturama



Fonte: Giuseppe Caprotti, *La Nascita del marchio Naturama*, 2018

<https://www.giuseppecaprotti.it/la-nascita-del-marchio-naturama/>

Questi prodotti venivano inoltre venduti a prezzi inferiori rispetto a quelli delle grandi imprese produttrici. Verso la metà degli anni '60, Bernardo Caprotti riuscì ad acquisire le quote degli ormai ex soci americani insieme ai suoi fratelli, diventando così, a tutti gli effetti, proprietario di Supermarket Italiani S.p.A.; la quale cambiò poi nome diventando Esselunga.⁹

In seguito a questa introduzione in merito alla nascita della GDO e ai suoi primi sviluppi, risulta necessario sottolineare come questo settore sia fortemente dinamico.

Ciò è confermato dai profondi cambiamenti che si sono susseguiti nelle dinamiche dei rapporti sia al suo interno (sempre più accentuata competitività determinata anche dall'ingresso di operatori internazionali) sia all'esterno con determinati soggetti come industria e consumatori.

Nei paragrafi successivi verranno illustrati tali cambiamenti, andando ad analizzare come essi abbiano radicalmente modificato le dinamiche del settore distributivo.

⁹ Oliviero S., *Il supermercato e l'educazione al consumo in Italia. Storia di un luogo educativo*, 2019, Pensa Editore, Lecce

1.3 I cambiamenti nei rapporti con l'industria

Il rapporto industria-distribuzione è cambiato profondamente negli anni, di pari passo con lo sviluppo del sistema economico. Se una volta il canale distributivo era visto semplicemente come tramite tra i produttori ed i consumatori, oggi esso può essere definito come un sistema sociale, con rapporti regolati da meccanismi socio-organizzativi, come quelli di potere, conflitto e collaborazione.¹⁰

Alla base di questo rapporto, c'è sicuramente la nascita dell'industria di marca¹¹ (fase storica che inizia nella seconda metà dell'800 e che continua per un secolo), la quale può essere definita come il primo fondamentale punto di svolta che introduce alla moderna storia delle filiere di beni di consumo. In questa fase assunse inoltre un'importanza fondamentale la funzione di marketing che rappresentò la leva grazie alla quale si svilupparono tutti i cambiamenti futuri.¹² In un'epoca dominata dal concetto di *commodity*¹³, il marketing era identificato con l'etimologia che la parola stessa aveva e che ancora si ritrova nei dizionari, ovvero: l'insieme delle azioni necessarie al trasferimento fisico della merce verso un mercato in cui venderla.

In questo scenario, per i produttori, non era importante sapere chi avrebbe gestito tale processo o in quale mercato i loro prodotti sarebbero stati venduti. In un contesto come quello della prima rivoluzione industriale, le innovazioni, inizialmente, non riguardavano tanto nuovi i beni, quanto i processi e le macchine con le quali essi venivano prodotti; i volumi produttivi erano molto

¹⁰ Musso F., *Relazioni di canale e strategie di acquisto delle imprese commerciali.*, 1999, Lint Editore, Trieste

¹¹ Pellegrini L., nel suo testo, *I rapporti industria-distribuzione: modelli integrati e ricerca di cooperazione*, identifica l'industria di marca come le grandi insegne produttrici nate in quegli anni (Nestlé, Kraft) le quali differenziarono i loro prodotti, mettendoci la propria marca, rispetto le semplici commodity vendute all'epoca.

¹² Pellegrini L., *I rapporti industria-distribuzione: modelli integrati e ricerca di cooperazione*, 2008, Giuffrè Editore, Milano

¹³ Con il termine Commodity ci si riferisce alle materie prime, ovvero a quella particolare categoria di beni che viene scambiata sul mercato senza differenze qualitative. Si tratta più nello specifico di beni cosiddetti fungibili, che sono quindi sostituibili nella soddisfazione del bisogno cui sono collegati, indipendentemente da chi li produce., Fonte: Borsa Italiana, *Commodity: cosa sono e come vengono negoziate*, 2019
<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/commodity.htm>

alti ed i grossisti si occupavano di commerciare e collocare i beni su mercati anche molto distanti dai luoghi di produzione (ad esempio prodotti europei commerciati con l'America).

La prima svolta, si ebbe quando i cambiamenti interessarono i beni di consumo e quindi, i produttori si preoccuparono di rendere evidente, chiaro al consumatore che il loro bene fosse innovativo, diverso rispetto agli altri.

Fu un cambiamento che trasformò profondamente la relazione con il mercato, avviando un'epoca nella quale divenne essenziale avere dei nomi distintivi (*Brand*) per identificare prodotti che rispondessero ai bisogni dei consumatori, in maniera differente rispetto alle semplici *commodity*, le quali venivano quindi, rimpiazzate.

Questo cambiamento avvenne dalla seconda metà dell'800 fino a metà del '900, e fu possibile anche grazie allo sviluppo di mezzi di comunicazione sempre più efficaci e potenti. Alcuni dei *brand* che si diffusero all'epoca, e che tutt'oggi sono *leader* di mercato, sono: Procter & Gamble, Nestlé, Kraft.¹⁴

Essi svilupparono delle competenze in ricerca e sviluppo, andando a promuovere i propri beni sul mercato, oltre che adattare l'offerta ai bisogni dei consumatori e alla concorrenza.

L'industria di marca non controllava solamente le funzioni di produzione, marketing, ricerca e sviluppo, ma anche tutta la fase di distribuzione; questo perché avere una rete commerciale costituita da numerosi piccoli punti vendita, era eccessivamente oneroso e rendeva difficile la vendita di alcuni prodotti particolarmente deperibili.

Divenne fondamentale quindi la costruzione di un'organizzazione commerciale costituita da distributori, i quali si appoggiavano a strutture di stoccaggio e trasporto. Un'infrastruttura di accesso al mercato come questa, e quindi frammentata, agiva come barriera all'entrata e portava a diversi vantaggi competitivi, ad esempio non permetteva a chi aveva dei volumi di fatturato insufficienti a giustificare l'investimento, di entrarvi.¹⁵

¹⁴ Pellegrini L., *I rapporti industria-distribuzione: modelli integrati e ricerca di cooperazione*, 2008, Giuffrè Editore, Milano

¹⁵ Pellegrini L., *Economia della distribuzione commerciale*, 1990, Egea, Milano

Con la creazione dell'industria di marca, vi fu un "passaggio" della sopracitata funzione di marketing, dal distributore all'industria. La marca funse da "garanzia" per il consumatore, andando a sostituire il ruolo tradizionale del venditore, il quale assicurava sulla qualità del prodotto. In questo nuovo scenario, tutte le funzioni relazionali erano assolte dalla pubblicità che svolgeva l'industria. Inoltre, per i prodotti alimentari e di uso comune, il confezionamento eliminò ogni tipologia di manipolazione nel punto vendita, andando a ridurre ulteriormente i compiti del distributore.

Questo passaggio della funzione di marketing dal distributore all'industria pose le basi per le trasformazioni dell'apparato commerciale che successivamente portarono alla nascita delle forme distributive basate sul libero scambio.

Alla luce del fatto che il consumatore cercava beni che fossero "garantiti" dal marketing industriale, la distribuzione si specializzò nella sua funzione logistica, la quale, grazie alla centralizzazione della consegna delle merci nei loro depositi, permetteva di abbassare i costi di distribuzione rispetto al singolo fornitore.

Il sistema distributivo appena nato, tuttavia, era fortemente orientato alla convenienza di prezzo, era caratterizzato da una rete poco differenziata e le politiche d'insegna erano ancora in fase embrionale, avendo quindi l'efficienza della logistica come uno dei vantaggi competitivi principali.

Questa situazione era decisamente favorevole all'industria di marca, la quale beneficiava di un abbassamento dei costi di distribuzione, di una riduzione delle incertezze sui volumi di vendita. Inoltre, grazie ad una distribuzione accentrata riusciva ad ottenere un'elevata penetrazione ponderata¹⁶ e ad aumentare l'efficienza della leva pubblicitaria e promozionale.¹⁷

A prescindere dai naturali contrasti che potevano avere questi due soggetti, in quel momento storico, la distribuzione accettò il compito di rendere disponibili

¹⁶ L'indice di penetrazione di mercato indica il rapporto tra il grado di concorrenza raggiunto dal mio prodotto nel mercato di zona e il grado concorrenziale che ha raggiunto quel prodotto nel mercato nazionale. In poche parole, mi serve per capire quanto è concorrenziale il mio prodotto a livello locale rispetto al livello nazionale., Fonte: Business Coaching Italia, *Formula indice di penetrazione di mercato*, 2022

<https://www.businesscoachingitalia.com/formula-indice-di-penetrazione-di-mercato/>

¹⁷ Pellegrini L., *Economia della distribuzione commerciale*, 1990, Egea, Milano

i beni al consumatore finale al prezzo più basso possibile, lasciando il marketing nelle mani dell'industria.

La concentrazione della grande distribuzione consentì degli ottimi margini fino a quando il concorrente da "battere" fu il dettaglio tradizionale. Tuttavia, quando si esaurì la possibilità di aprire nuovi punti vendita in aree che fossero ancora prive di questo servizio, lo scenario concorrenziale mutò: la concorrenza non era più tra formule tradizionali e moderne, ma solamente tra formule moderne con strutture di costi simili.

L'industria di marca, che aveva rappresentato un vantaggio competitivo fino a quel momento, diventava ora un vincolo. Lo scenario di allora, vedeva dei punti vendita quasi identici, i quali offrivano gli stessi prodotti e vedevano ridursi il loro unico fattore di differenziazione, ovvero la localizzazione.

Tutto ciò portò a grossi cambiamenti nei rapporti tra distribuzione ed industria di marca.

La distribuzione percepì come, mantenendo lo stesso livello di costi e continuando a vendere a prezzi bassi, i margini fossero troppo ridotti per la sostenibilità dell'attività; ciò portò successivamente alla nascita della marca commerciale (*private label*). Il distributore intuì che poteva usare l'insegna, per trasferire la fedeltà che i consumatori avevano sviluppato nel servizio distribuzione, anche ad un certo numero di prodotti.

Tutto ciò, capovolse la situazione precedente: il distributore si fece interprete dei propri bisogni e tentò di soddisfarli direttamente con dei prodotti venduti con il proprio marchio, e non più soltanto con quelli che gli venivano proposti dall'industria. La marca commerciale diventò così una delle variabili principali su cui impostare una politica di differenziazione dell'offerta.

Ovviamente tutto questo, portò alla distribuzione anche ulteriori oneri quali: il controllo diretto sulla qualità del prodotto, uno studio dei mercati per definire la propria offerta.¹⁸ In questo modo la distribuzione si appropriò delle funzioni che fino a quel momento erano state tipiche dell'industria, modificando il proprio ruolo e reintegrando il marketing nella sua offerta commerciale.

¹⁸ Pellegrini L., *I rapporti industria-distribuzione: modelli integrati e ricerca di cooperazione*, 2008, Giuffrè Editore, Milano

In conclusione, l'evoluzione del rapporto tra industria e distribuzione ha attraversato fasi cruciali che hanno trasformato il canale distributivo da semplice intermediario a sistema sociale complesso. La nascita dei *private label* ha rappresentato una risposta strategica della distribuzione per mantenere margini sostenibili e differenziarsi in un mercato che stava diventando sempre più omogeneo.

Così facendo, il distributore ha assunto un ruolo più attivo, appropriandosi di funzioni che fino a quel momento, erano tipiche dell'industria di produzione.

Questo cambiamento ha ridisegnato i rapporti di potere e collaborazione all'interno della filiera, evidenziando l'importanza di un approccio integrato e flessibile per rispondere alle mutevoli esigenze del mercato e dei consumatori.

1.4 Evoluzione della figura del consumatore

Nell'ultimo secolo si sono registrati profondi cambiamenti che hanno inciso sia nei rapporti dello stesso consumatore con la GDO sia nelle modalità di approccio degli operatori della GDO con il consumatore.

Per meglio comprendere i cambiamenti intervenuti, risulta importante considerare l'evoluzione di questa figura nel corso degli anni.

Nei primi anni del '900, le imprese tendevano a considerarlo quale soggetto passivo, che non poteva in alcun modo influenzare la produzione dell'impresa industriale ed era costretto, dunque, ad accontentarsi di un'offerta standardizzata di prodotti; la domanda superava l'offerta, le imprese quindi non si ponevano il problema di creare delle relazioni con i clienti.

Gli elementi appena descritti sono tipici della produzione di massa, quando le imprese consideravano l'efficienza quale obiettivo primario da perseguire e che veniva conseguito attraverso la standardizzazione dei processi produttivi, dei prodotti, minimizzando i costi di produzione. Dunque, si può desumere che l'attenzione verso il consumatore fosse minima se non del tutto assente, l'importante era produrre il più possibile per vendere il più possibile, il cliente finale era perfettamente sostituibile.

Negli ultimi decenni abbiamo assistito ad un notevole cambiamento nei processi di consumo, a partire dall'evoluzione tecnologica e della domanda, la quale è diventata sempre più eterogenea e variegata. I consumatori hanno iniziato a richiedere prodotti sempre più personalizzati e caratterizzati da elevati livelli qualitativi per soddisfare le loro esigenze. A partire da questi fenomeni, il consumatore comincia ad assumere un ruolo attivo, fino a diventare essenziale nel processo di programmazione produttiva dell'azienda ed essere coinvolto nei processi stessi. L'obiettivo principale delle imprese, ora, non è più solo l'efficienza, ma la creazione di valore per il cliente, grazie al quale esse possono conseguire un vantaggio competitivo e, di conseguenza, anche dei profitti maggiori.

Dal punto di vista del sistema produttivo, oggi si parla di *mass customization*, termine utilizzato per indicare come la produzione di beni e servizi sia volta alla soddisfazione dei consumatori, seppur a costi e livelli di efficienza il più possibile simili a quelli della produzione di massa. Infatti, l'obiettivo principale di questa innovazione in ambito produttivo è quello di realizzare prodotti su misura e personalizzati, senza perdere i vantaggi dell'efficienza produttiva e del contenimento dei costi.

La *mass customization* fa leva sulla flessibilità del sistema produttivo e sull'applicazione delle logiche di *Just In Time* che consentono di avviare i processi di produzione e di distribuzione solo dopo che è stato ottenuto l'ordine d'acquisto. Si tratta, dunque, di un processo che si attiva con la decisione da parte del consumatore e ciò dimostra come egli abbia un ruolo attivo nel processo di produzione in quanto è lui stesso ad avviarlo.¹⁹

Il consumatore moderno, rispetto all'epoca della produzione di massa, è un soggetto autonomo, responsabile, consapevole, caratterizzato da una maggiore razionalità nonché da un atteggiamento critico in relazioni alle scelte di consumo.

L'avvento delle nuove tecnologie ha indirettamente valorizzato il suo ruolo, introducendolo in modo attivo nel processo di produzione e in quello di

¹⁹ ALEIDE, *Mass Customization: dalla produzione di massa alla produzione del prodotto*, 2023 <https://www.aleidewebagency.com/web-marketing/mass-customization.html>

valutazione dei beni e servizi offerti sul mercato da un'azienda. La sua funzione viene solitamente delineata considerando i quattro approcci tradizionali: razionale, passivo, consapevole ed artigiano.²⁰

Il primo approccio si fonda sui principi della teoria economica e legge il consumatore come un soggetto razionale, attivo e calcolatore, attento a destinare le scarse risorse a sua disposizione per l'acquisto di beni e servizi.

Il secondo lo interpreta come un soggetto passivo, manipolato, sfruttato e asservito alle logiche del mercato.

Il terzo approccio considera il consumatore come un soggetto consapevole dei significati simbolici attribuiti ai prodotti, alfabetizzato alle logiche del marketing, capace di selezionare i prodotti con una ratio precisa e che utilizza gli stessi prodotti per creare una rappresentazione del proprio sé, una sua identità ed affermare uno stile di vita.

Infine, il consumatore artigianale è quello spinto dal desiderio di impegnarsi in atti creativi di autoaffermazione o libera espressione della sua personalità.

Appare evidente come, eccetto in un caso, quello del consumatore passivo, la tendenza sia quella di interpretare l'utente finale come un soggetto dotato di una specifica capacità di agire.²¹

Il consumatore moderno, può essere definito *sensation seeker*, ovvero alla ricerca di sensazioni, di esperienze; il consumo contemporaneo, come afferma Miller nel suo testo, non si esaurisce con il possesso e l'uso del bene, ma può essere considerato come un processo che permette di superare, almeno in parte, la condizione di alienazione, attraverso la trasformazione dell'oggetto, l'attribuzione di significati culturali, modifiche o personalizzazioni.²²

Tutte le caratteristiche finora descritte hanno delineato una figura del consumatore ben diversa dal passato: esso non è più soddisfatto da una proposta di offerta che sia in grado di soddisfare al meglio le sue esigenze, ma pretende

²⁰ Slater F., *Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm*, Accademy of Marketing Science, 1997

²¹ Slater F., *Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm*, Accademy of Marketing Science, 1997

²² Miller D., *Capitalism: An Ethnographic Approach*, 1997, Berg, Oxford

che il distributore si immedesima nel potenziale acquirente per capire cosa egli sta cercando, prevedere i suoi bisogni e rispondere di conseguenza.

Attualmente, esso desidera essere pienamente coinvolto nell'ambito aziendale, partecipare attivamente al processo produttivo e cercare opportunità di aggregazione e condivisione di interessi. Inoltre, è sempre più sensibile all'impegno e alla responsabilità sociale dell'impresa.²³

Questo cambiamento si riflette anche sulle strategie messe in atto dalle imprese per relazionarsi con il consumatore, le quali negli ultimi decenni hanno modificato il loro metodo di approccio di marketing passando da uno tradizionale, ad uno relazionale o per meglio dire esperienziale.

Con il marketing tradizionale, la comunicazione del *brand* è unidirezionale, rivolta all'insieme dei componenti il mercato, il cliente è destinatario passivo del marketing mix, non interagisce con l'azienda ma ne recepisce i messaggi in modo reattivo. L'obiettivo del *brand* è attrarre clienti, focalizzandosi sulle prestazioni del prodotto e sulla forza della marca; la pubblicità in televisione, la stampa, la radio e le affissioni sono tutte modalità di marketing tradizionale, ma lo possono essere anche i canali del marketing diretto se i messaggi dell'azienda ai suoi consumatori sono realizzati con una meccanica che non consente di costruire un dialogo e di interagire con essi.

L'obiettivo del marketing relazionale è invece quello di contribuire alla creazione, allo sviluppo, al mantenimento e ottimizzazione delle relazioni tra clienti e impresa.

La comunicazione tra il *brand* ed i suoi consumatori genera scambi continui, non solo commerciali, entrambe le parti sono attive, si stabilisce un dialogo bidirezionale e interattivo, che facilita la fiducia e la cooperazione; ogni scambio tra impresa e consumatore contribuisce ad arricchire le informazioni e la conoscenza del cliente, permettendo all'impresa una gestione sempre più personalizzata delle interazioni.

In particolare, nel marketing esperienziale, il focus viene posto nella *Customer Experience*, c'è l'abbandono dell'esclusivo interesse verso le caratteristiche

²³ Pine II J., Gilmore H., *Welcome to the experience economy*, Harvard Business Review, 1998
<https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

materiali e funzionali del prodotto e ai rispettivi benefici, a favore dell'esperienza che il consumatore vive pre, durante e post acquisto.²⁴

La *customer experience* è il risultato di un'efficace e rinnovata gestione delle interazioni che avvengono tra cliente e impresa e che permette a quest'ultima di acquisire un notevole vantaggio competitivo nel mercato in cui opera. Questo si manifesta nel momento in cui il cliente ha vissuto un'esperienza memorabile e di conseguenza riconosce a quell'offerta, quindi all'impresa stessa, un valore superiore rispetto a quello dei concorrenti.

I distributori oggi devono cercare di trasformare quella che una volta era la semplice spesa al supermercato, in un'esperienza che colpisca o coinvolga il più possibile i consumatori, che li spinga a comprare quel determinato prodotto in quel determinato punto vendita.

L'obiettivo degli operatori è quello di lavorare su un modello omnicanale, rendendo l'esperienza d'acquisto il più piacevole ed appagante possibile.

I distributori possono infatti sfruttare piattaforme e tecnologie per ottimizzare la *Customer Experience* nello store fornendo informazioni puntuali, facilitando la ricerca dei prodotti, ad esempio, oppure sviluppando servizi innovativi, abbattendo le tempistiche alle casse, sviluppando campagne pubblicitarie che stupiscano il cliente.

Gli operatori possono migliorare l'esperienza dei propri clienti abilitando servizi innovativi e rendendoli accessibili in punto vendita, basti pensare alla possibilità di abilitare la prenotazione ai banchi serviti, consultare programmi fedeltà oppure riscattare dei premi, semplicemente tramite l'interazione con dei totem, tablet o terminali di *self-scanning*.

Il confine tra online e offline non deve più esistere: vanno potenziati i sistemi IT a supporto dell'omnicanalità e devono essere perfezionati sia l'impianto operativo che logistico. Il *click & collect*²⁵ è soltanto il primo passo verso una

²⁴ Pine II J., Gilmore H., *Welcome to the experience economy*, Harvard Business Review, 1998 <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

²⁵ Click and collect è un servizio offerto dalle aziende che permette ai consumatori di acquistare dei prodotti online e ritirarli nel punto vendita., Fonte: Inside Marketing, *Click and Collect*, 2024 <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/click-and-collect/>

sinergia sempre più forte tra *touchpoint* online e offline, ognuno con le proprie caratteristiche distintive.²⁶

Un'altra caratteristica delle strategie di marketing attuali è la volontà da parte dei distributori, di fidelizzare il cliente, non solo di fargli compiere il singolo acquisto.

Nel processo di fidelizzazione, la prima fase per provare a costruire questa tipologia di rapporto duraturo è quella di individuare il target di clienti ai quali l'azienda vuole rivolgersi, questo permetterà di sviluppare delle campagne pubblicitarie o delle esperienze di acquisto fatte su misura per il target individuato, e ciò permetterà di raggiungere un elevato tasso di conversione²⁷. Una volta raggiunto ed acquisito il cliente, l'azienda dovrà lavorare sulla fidelizzazione dello stesso.²⁸

In questa fase è fondamentale interagire con il cliente, cercare di instaurare un rapporto, una relazione di fiducia con la quale si favoriscono la frequenza di acquisto, il *cross selling*²⁹ e l'*up selling*³⁰.

²⁶ RETEX, *In-store experience nella GDO. L'evoluzione in-store per rispondere alle nuove abitudini di consumo grazie ad Iconic Concierge Station*, 2022
<https://www.digital4.biz/whitepapers/customer-experience-in-store-nella-gdo-strumenti-e-strategie-per-rispondere-alle-nuove-abitudini-di-consumo/>

²⁷ Il tasso di conversione misura l'efficacia delle iniziative realizzate per ingaggiare il target di destinazione e trasformare quindi gli utenti in clienti. Esso è dato dal rapporto tra le visite in negozio ed il numero di acquirenti che hanno effettuato l'acquisto.; Fonte: Digital Marketing, Costa S., *Tasso di conversione: significato e come si calcola*, 2023
<https://www.nextredigital.it/cose-il-tasso-di-conversione-e-come-si-calcola/#:~:text=tasso%20di%20conversione,-.Come%20si%20calcola%20il%20tasso%20di%20conversione,l'azione%20da%20te%20riche sta.>

²⁸ Fontana E., *Fidelizzare I clienti con il Marketing Relazionale*, Customer Management Insights, 2012 https://www.cdirectconsulting.it/wp-content/uploads/2013/02/Fontana_Giugno.pdf

²⁹ Il venditore offre al cliente un prodotto o un servizio supplementare rispetto a quello che sta acquistando., Fonte: ForceManager, *Up Selling e Cross Selling: cosa sono e perché funzionano*, 2024 <https://www.forcemanager.com/it/blog/up-selling-e-cross-selling-cosa-sono-e-perche-funzionano/>

³⁰ Il venditore offre al cliente un bene o un servizio più complesso, meno basilare, rispetto a quello inizialmente scelto. Il cliente, in questo modo, è convinto di aver risparmiato mentre l'azienda ha ottenuto un guadagno maggiore., Fonte: ForceManager, *Up Selling e Cross Selling: cosa sono e perché funzionano*, 2024
<https://www.forcemanager.com/it/blog/up-selling-e-cross-selling-cosa-sono-e-perche-funzionano/>

I programmi fedeltà sono sicuramente tra gli strumenti più efficaci e diffusi per aumentare la fidelizzazione dei clienti presso un distributore. Essi possono consistere in:

- Campagne di raccolta punti, dove i clienti accumulano punti sulla base degli acquisti effettuati e possono riscattarli per ottenere premi,
- Buoni sconto o promozioni, in questo caso i clienti ricevono sconti immediati su determinati prodotti o sull'intero acquisto dopo aver raggiunto specifici livelli di spesa o frequenza di acquisto;
- *Cashback*, con questa modalità i clienti ottengono una percentuale del denaro speso sotto forma di credito sul proprio conto, che può essere utilizzato per acquisti futuri.

Queste particolari strategie risultano particolarmente vantaggiose per i consumatori, i quali riusciranno a risparmiare del denaro grazie alla scontistica o al *cashback*, godranno di un senso di esclusività in quanto essendo membri del programma fedeltà, avranno accesso a promozioni esclusive, eventi speciali e riservati solo ai clienti fedeli, ed infine beneficeranno di un'offerta personalizzata in base alle loro preferenze.

I benefici per le imprese invece sono diversi; se da un lato lo scopo principale delle campagne fedeltà, è la fidelizzazione dei clienti per incoraggiarli a tornare e ad effettuare acquisti ripetuti garantendosi una crescita del *business* nel medio-lungo termine, dall'altro esse permettono alle imprese di raccogliere un elevatissimo quantitativo di dati relativi ai propri consumatori.

Essi sono fondamentali per i distributori, i quali stanno implementando sempre più frequentemente, dei sistemi di *Customer Relationship Management (CRM)*. Tutti i dati raccolti, possono essere considerati come la rappresentazione più operativa dell'approccio del marketing relazionale, e permettono alle imprese di migliorare ed aumentare le relazioni con i clienti. Il CRM permette di gestire e analizzare l'enorme quantitativo di dati che hanno a disposizione i distributori, permettendo loro di conoscere più a fondo i loro clienti, le loro abitudini e preferenze. Tutto ciò facilita nettamente il compito delle aziende di fornire un servizio personalizzato, questo include offerte e promozioni personalizzate in base alle abitudini e agli acquisti passati.

Il CRM, inoltre, ha anche una funzione predittiva, infatti grazie all'analisi dei dati, è possibile identificare le tendenze di acquisto, i comportamenti, le opportunità, riuscendo così a formulare o migliorare le strategie di marketing, ottimizzando l'assortimento dei prodotti.

Un'altra caratteristica distintiva del consumatore moderno è sicuramente l'attenzione sempre più crescente, che esso pone verso alcuni temi di responsabilità sociale dell'impresa, come ad esempio la sostenibilità.

Secondo un'indagine svolta da Circana,³¹ il 77% dei consumatori ritiene che l'aspetto della sostenibilità sia importante quando compie gli acquisti, mentre il 93% dichiara di aver aumentato gli acquisti sostenibili. Inoltre, è necessario sottolineare come, sempre dall'indagine, sia emerso che il mercato di prodotti sostenibili³², cresca molto più velocemente rispetto alle altre categorie di prodotto.³³

Statisticamente la fascia di clientela maggiormente interessata a queste tematiche, è la Generazione Z, la quale insieme ai *millennials* (seppur in misura inferiore), associa il termine della sostenibilità negli acquisti ad altri fattori ecologici ed etici come la riduzione dell'inquinamento, degli sprechi delle risorse idriche, degli impatti ambientali delle attività. Questa attenzione è riscontrata anche nello *shopping* online, dove i consumatori, sempre più spesso, vogliono avere informazioni riguardo alla lista degli ingredienti dei cibi che comprano, informazioni in merito alla provenienza dei prodotti ed infine anche in merito alle modalità di riciclo degli imballaggi.³⁴

Tutto ciò non fa altro che dimostrare quanto questa tematica sia di fondamentale importanza per la distribuzione moderna.

³¹ Per la presentazione di Circana si rimanda al paragrafo 1.4.1

³² Circana intende per prodotti sostenibili, tutti quei beni, i quali sono indicati come tali da certificazioni ufficiali di terze parti, i prodotti contenenti ingredienti biologici, senza fosfati o ftalati. La determinazione della sostenibilità si è concentrato sul prodotto stesso e non sulla riciclabilità della confezione.

³³ Circana, *Sustainability and the Consumer*, 2022
<https://www.circana.com/intelligence/reports/2022/sustainability-and-the-consumer/>

³⁴ Circana, *Sustainability and the Consumer*, 2022
<https://www.circana.com/intelligence/reports/2022/sustainability-and-the-consumer/>

Tra le molte possibili azioni poste in essere dalla distribuzione nell'ottica *no waste*, è l'app *To good to go*.

Essa nasce nel 2015 in Danimarca con l'obiettivo di ridurre lo spreco alimentare, consentendo ai clienti di acquistare prodotti alimentari in scadenza a prezzi scontati. L'app è stata creata con la missione di ispirare e responsabilizzare tutti a combattere lo spreco alimentare e contribuire alla decarbonizzazione e alla sostenibilità ambientale. Essa funziona attraverso un sistema di "Magic Box", il quale consiste in sacchetti a sorpresa contenenti prodotti alimentari in scadenza. I negozianti che si registrano all'app si rendono quindi disponibili a mettere a disposizione degli acquirenti i loro prodotti che, altrimenti, a fine giornata verrebbero buttati, vendendoli ad un terzo del prezzo di listino. Portando un esempio di tipo economico, su una "Magic Box" dal valore di quindici euro, il cliente ne paga cinque, di cui quattro vanno all'attività ed uno all'app.³⁵ Le motivazioni che spingono gli utenti ad utilizzare questa app sono varie, dalla convenienza economica, alla possibilità di scoprire nuove pietanze, alle motivazioni ecologiche ed etiche. L'app To Good To, infatti, ha un impatto significativo sulla riduzione degli sprechi alimentari e sul contributo alla decarbonizzazione. Secondo il progetto *Drawdown*, la riduzione degli sprechi alimentari è l'azione più efficace per contribuire ad affrontare il cambiamento climatico, limitando l'aumento della temperatura a 2°C, entro il 2100. Inoltre, ogni *Magic Box* salvata fa risparmiare 2,5 kg di CO₂e, pari alla quantità necessaria per ricaricare uno smartphone 440 volte.³⁶ I dati confermano quanto questa app abbia riscosso successo dal suo lancio infatti, nel 2022, essa ha registrato un aumento dei *download* di circa il 50%, arrivando a contare solo in Italia oltre 7 milioni di utenti.³⁷

³⁵ Il Giorno, *Fenomeno Too Good To Go. Così riduciamo gli sprechi.*, 2023
<https://www.ilgiorno.it/speciali/trova-mi/fenomeno-too-good-to-go-cosi-riduciamo-gli-sprechi-52ac1814>

³⁶ Sbano G., *Apple, Too Good To Go tra le migliori app al mondo*, Il Mattino, 02.01.2024
https://www.ilmattino.it/tecnologia/news/apple_app_too_good_to_go-7847475.html

³⁷ Sgambato E., *Con l'inflazione meno spreco di cibo: crescono del 50% gli utenti di Too good to go*, Il Sole 24 Ore, 2023
<https://www.ilsole24ore.com/art/con-l-inflazione-meno-spreco-cibo-crescono-50percento-utenti-too-good-to-go-AEMuAs0C>

1.4.1 Circana

Circana è una società di analisi e ricerca americana operante nel settore dei beni di consumo confezionati, dei beni generali, della ristorazione e della vendita al dettaglio, la quale sviluppa analisi e ricerche di mercato.

Essa è il risultato della fusione tra *Information Resources (IRI)* e il gruppo NPD, avvenuta nel 2023.

IRI venne fondata da John Malec e Gerry Eskin nel 1979 per monitorare i comportamenti dei consumatori e collegarli ai loro acquisti nei supermercati. Sfruttando una tecnologia pionieristica, IRI è arrivata ad avere il più grande archivio di dati relativi agli acquisti, ai media, ai social e alla fedeltà nel settore, utilizzando queste informazioni per guidare la crescita di oltre 5.000 imprese in tutto il mondo.³⁸

NPD è stata fondata nel 1996 da Henry Brenner, che ha sviluppato un sistema per registrare le abitudini di acquisto dei consumatori attraverso l'analisi degli acquisti. Più di 2.000 imprese in tutto il mondo si sono affidate a NPD per misurare, prevedere e migliorare le proprie prestazioni. Essa offriva dati, competenze settoriali ai suoi clienti per comprendere al meglio il panorama del *retail* e per prepararsi al meglio per il futuro.

Dopo questa unione, le due aziende hanno rinnovato la denominazione sociale e l'identità di marchio, creando Circana, un'azienda leader nel settore del *consumer research*. Circana si distingue per la consulenza specializzata nella comprensione e interpretazione del comportamento dei consumatori, offrendo supporto alle aziende clienti per le azioni strategiche e la crescita del business. Grazie alla consolidata esperienza nella gestione dei dati delle due società che hanno dato vita alla nuova realtà, Circana monitora milioni di prodotti in oltre 2.000 categorie merceologiche, presenti in oltre 500.000 negozi e distribuiti in 20 paesi. Utilizzando la piattaforma tecnologica all'avanguardia Liquid Data, Circana fornisce approfondimenti e analisi di mercato essenziali.

Questa piattaforma è progettata per la gestione di grandi quantità di informazioni e offre funzionalità di analisi guidata, *on-demand analytics*, *best practice*, report

³⁸ Circana official Website
<https://www.circana.com/company/history/>

e flussi di lavoro integrati. Liquid Data si distingue per la sua facilità d'uso e la velocità con cui consente di manipolare, elaborare e interrogare i dati, fornendo agli utenti la possibilità di ottenere informazioni in tempo reale e di prendere decisioni informate. La piattaforma Liquid Data è stata progettata per supportare i distributori e le aziende nel comprendere meglio il mercato, ottimizzare i processi decisionali e guidare la crescita aziendale.

Attualmente, Circana fornisce consulenza a circa 7.000 produttori e distributori in tutto il mondo. Il nome è stato scelto per comunicare la capacità dell'azienda di comprendere a 360 gradi il consumatore e l'intero settore, offrendo una visione completa dello shopper, del punto vendita e della domanda di mercato. Questa nuova realtà si posiziona come un punto di riferimento nel settore, combinando le competenze e le risorse delle due aziende originarie per offrire soluzioni innovative e strategiche ai clienti.³⁹

1.5 La GDO italiana ed il contesto odierno

Negli anni '70 e '80, la GDO italiana vide una rapida espansione con l'apertura di numerosi supermercati e ipermercati in tutto il paese. Emerse il ruolo predominante di grandi cooperative come Coop e Conad, che divennero protagoniste del mercato italiano, offrendo una vasta gamma di prodotti a prezzi competitivi. Durante questo periodo, l'introduzione di tecnologie come i codici a barre e i registratori di cassa computerizzati migliorò l'efficienza operativa e la gestione dell'inventario, consolidando ulteriormente il settore.

Successivamente negli anni '90 e 2000, le catene della GDO diversificarono la loro offerta, includendo prodotti non alimentari come elettronica, abbigliamento e articoli per la casa, trasformando così ulteriormente i supermercati.

L'ingresso di catene internazionali come Carrefour e Lidl aumentò la competizione nel mercato italiano, spingendo le imprese a focalizzarsi maggiormente sulla qualità, il servizio clienti e la competitività dei prezzi. In quegli anni si osservò anche una crescita significativa delle marche private, che

³⁹ Circana official Website
<https://www.circana.com/company/history/>

offrirono ai consumatori prodotti di qualità a prezzi più bassi rispetto ai marchi tradizionali.

Il settore della GDO italiana, presenta numerose peculiarità distintive come: una dislocazione non omogenea dei punti vendita nel territorio, la presenza di numerosi *player* internazionali, la presenza significativa delle cooperative di consumo (Coop, Conad) ed un rapporto articolato con le autorità governative, le quali impongono il rispetto di numerosi standard, normative e controlli.

La distribuzione geografica della GDO presenta una marcata disomogeneità tra Nord e Sud, causata da vari fattori, storici, demografici, economici e sociali.

Le regioni del Nord hanno storicamente un'economia ed un potere d'acquisto più solide rispetto al resto d'Italia, ciò non fa altro che attirare maggiori investimenti da parte delle catene distributive. Le regioni settentrionali beneficiano di infrastrutture nettamente migliori, come una rete di trasporti più efficiente il che facilita la logistica e la distribuzione. Infine, suddette regioni sono caratterizzate da una densità di popolazione ed un livello di urbanizzazione nettamente superiore alle altre macroaree nazionali, offrendo così un mercato più ampio e variegato alla GDO.

Figura 5 - Esercizi vendita al dettaglio per Macroarea:

Tavola 22.2 Esercizi commerciali al dettaglio in sede fissa per regione (a) (b)
Anni 2020-2022

REGIONI	Valori assoluti			Composizioni percentuali			Variazioni percentuali	
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Piemonte	44.612	44.650	43.610	6,2	6,3	6,2	0,1	-2,3
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	1.554	1.544	1.543	0,2	0,2	0,2	-0,6	-0,1
Liguria	22.096	22.086	21.586	3,1	3,1	3,1	0,0	-2,3
Lombardia	82.982	82.676	81.449	11,6	11,6	11,6	-0,4	-1,5
Trentino-Alto Adige/Südtirol	9.882	9.925	9.797	1,4	1,4	1,4	0,4	-1,3
Veneto	46.833	46.759	45.944	6,5	6,6	6,6	-0,2	-1,7
Friuli-Venezia Giulia	11.683	11.557	11.207	1,6	1,6	1,6	-1,1	-3,0
Emilia-Romagna	45.125	45.221	44.541	6,3	6,3	6,4	0,2	-1,5
Toscana	45.346	45.074	44.025	6,3	6,3	6,3	-0,6	-2,3
Umbria	11.167	11.013	10.827	1,6	1,5	1,5	-1,4	-1,7
Marche	17.677	17.519	16.925	2,5	2,5	2,4	-0,9	-3,4
Lazio	73.827	70.642	69.304	10,3	9,9	9,9	-4,3	-1,9
Abruzzo	17.839	17.915	17.579	2,5	2,5	2,5	0,4	-1,9
Molise	4.462	4.465	4.320	0,6	0,6	0,6	0,1	-3,2
Campania	96.738	97.146	95.155	13,5	13,6	13,6	0,4	-2,0
Puglia	54.401	54.084	53.239	7,6	7,6	7,6	-0,6	-1,6
Basilicata	8.445	8.415	8.275	1,2	1,2	1,2	-0,4	-1,7
Calabria	31.297	31.351	30.636	4,4	4,4	4,4	0,2	-2,3
Sicilia	66.768	67.286	66.635	9,3	9,4	9,5	0,8	-1,0
Sardegna	23.403	23.124	22.670	3,3	3,2	3,2	-1,2	-2,0
Nord-ovest	151.244	150.956	148.188	21,1	21,2	21,2	-0,2	-1,8
Nord-est	113.523	113.462	111.489	15,9	15,9	15,9	-0,1	-1,7
Centro	148.017	144.248	141.081	20,7	20,2	20,2	-2,5	-2,2
Sud	213.182	213.376	209.204	29,8	29,9	29,9	0,1	-2,0
Isole	90.171	90.410	89.305	12,6	12,7	12,8	0,3	-1,2
ITALIA	716.137	712.452	699.267	100,0	100,0	100,0	-0,5	-1,9

Fonte: Ministero dello sviluppo economico. Osservatorio nazionale del commercio

(a) Gli esercizi sono rilevati sulla base dell'attività economica prevalente al 31 dicembre.

(b) L'istituzione dell'Osservatorio nazionale del commercio (d.lgs. n. 114 del 31 marzo 1998) ha introdotto delle novità nelle modalità di rilevazione dei dati. A seguito di ciò possono riscontrarsi delle differenze con i dati precedentemente pubblicati.

Fonte: ISTAT, Osservatorio nazionale del commercio, 2023

<https://www.istat.it/storage/ASI/2023/capitoli/C22.pdf>

Un'altra delle caratteristiche del settore distributivo italiano, è che esso risulta essere molto frammentato e composto da numerosi "player" sia italiani (Conad, Coop, Esselunga...) che internazionali (Carrefour, Lidl...). Il vantaggio competitivo è legato a politiche di prezzo, operazioni di *marketing*, eventuali promozioni, qualità dei servizi offerti, efficienza nell'approvvigionamento e gestione della *supply chain*. Per poter comprendere al meglio le dinamiche del settore distributivo italiano, risulta quindi opportuno identificarne i principali interpreti:

- *Conad Italia*: la storia di Conad Italia inizia nel 1962 con l'adesione di 420 soci, i quali diedero vita al Consorzio Nazionale Dettaglianti (CO.NA.D.). Tale consorzio si sviluppò tramite una serie di fusioni e acquisizioni, le quali portarono alla creazione di diverse cooperative regionali, come Conad Adriatico e Commercianti Indipendenti Associati. Attualmente è composta da 6 cooperative, è presente in tutto il territorio

nazionale con circa 3.207 punti vendita ed è considerata la leader della Grande Distribuzione Organizzata italiana con una quota di mercato del 15%.⁴⁰

- *Coop Italia*: Coop Italia nasce nel 1967 come consorzio nazionale delle cooperative di consumatori, riunendo diverse realtà cooperative⁴¹ regionali già esistenti. Fin dalle sue origini, essa si caratterizza per una forte identità cooperativa e per l'attenzione ad alcuni valori in particolare, come la sostenibilità ambientale, equità sociale ed economica. Negli anni, Coop è cresciuta tramite un processo di fusioni ed acquisizioni che ha portato alla nascita di cooperative regionali come Coop Liguria, Coop Lombardia, Coop Alleanza 3.0; ciò le ha permesso di consolidare la sua presenza sul territorio sviluppando una rete distributiva moderna ed efficiente. Attualmente conta 1.131 punti vendita diffusi maggiormente nel Centro e Nord Italia, detenendo una quota di mercato del 12%⁴²
- *Esselunga*: Esselunga detiene 160 punti vendita, localizzati prevalentemente nel Nord Italia. Esselunga risulta essere al 116 posto nella classifica dei 250 top *retailer* globali. (tra i quali spiccano nelle prime posizioni Walmart, Amazon e Costco)⁴³
- *Eurospin*: Eurospin è una catena italiana di discount, presente in tutto il territorio nazionale. Fondata nel 1993 su iniziativa di quattro famiglie di

⁴⁰ Conad Official Website
<https://chisiamo.conad.it/chi-siamo/la-nostra-storia>

⁴¹ Una cooperativa è un'associazione autonoma di individui che si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni economici, sociali e culturali e le proprie aspirazioni attraverso la creazione di una società di proprietà comune e democraticamente controllata; Definizione presa da: UN.I.COOP., <https://www.unicoop.it/la-cooperativa/che-cosa-e-una-cooperativa/>

⁴² Bandirali F., *GDO: che cos'è e come funziona il sistema della Grande Distribuzione Organizzata*, Economy Up, 2023
<https://www.economyup.it/retail/gdo-che-cose-e-come-funziona-il-sistema-della-grande-distribuzione-organizzata/>

⁴³ Enrico Cosio, *Conad, Coop Italia, Esselunga ed Eurospin nella top 250 dei retailer a livello mondiale per fatturato*, Deloitte, 2023
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/consumer-business/cs-gpr-23-deloitte.pdf>

imprenditori già attive nel settore, essa è stata la prima catena di discount di proprietà italiana. Eurospin adotta una politica di private label, concentrandosi sulla vendita di prodotti a marchio proprio. Questo approccio consente di mantenere bassi i prezzi e di controllare meglio la qualità dei prodotti offerti. Dopo il successo ottenuto in Italia, Eurospin espande la sua presenza in Europa, aprendo punti vendita in Slovenia, Croazia e altri paesi. Ad oggi conta circa 20.000 dipendenti e oltre 1.100 punti vendita.⁴⁴

- *LIDL*: Lidl è una catena di supermercati discount, parte del Gruppo Schwarz, il più grande gruppo d'Europa nel settore della Grande Distribuzione Organizzata. Fondata nel 1992, essa è presente sul territorio nazionale con 750 punti vendita ma con una forte presenza internazionale, detenendo circa 12.000 punti vendita sparsi in oltre 30 paesi di tutto il mondo. Lidl rappresenta un esempio di successo nel settore della GDO grazie alla sua capacità di combinare efficienza operativa, innovazione e un forte orientamento al cliente. La sua espansione globale e il consolidamento nel mercato italiano testimoniano l'efficacia del modello di business del discount tedesco. Grazie a un'attenzione costante alla qualità dei prodotti e alla sostenibilità, Lidl continua a crescere e a innovare, mantenendo una posizione di rilievo nel panorama della grande distribuzione.⁴⁵
- *Carrefour*: Carrefour Italia è una catena di supermercati e ipermercati, parte del Gruppo Carrefour, una delle più grandi reti di vendita al dettaglio al mondo. La società è stata fondata in Francia nel 1959 e ha iniziato a espandersi in Italia nel 2000, acquistando la rete di supermercati Generale Supermercati (GS) e DiPerDi. Presente in più di

⁴⁴ Eurospin Official Website
<https://www.eurospin.it/gruppo-eurospin/>

⁴⁵ Lidl Official Website
<https://corporate.lidl.it/>

30 paesi, in Italia opera tramite una rete di circa 1.400 distributori, distribuiti in tutta Italia.⁴⁶

- *Selex*: Nasce nel 1964 con la fondazione dell'unione volontaria A&O da parte di un gruppo di grossisti alimentari. Successivamente diventerà Consorzio A&O italiano e poi nel 1979, il consorzio costituì Selex Gruppo commerciale. I dati al 2021 contano 640 punti vendita sparsi in tutto il territorio.⁴⁷

È evidente come la Grande Distribuzione Organizzata rappresenti un settore cruciale per l'economia moderna, operando come intermediario chiave tra i produttori e consumatori. Esso, tuttavia, non è solo caratterizzato dalla complessità delle sue operazioni logistiche e di marketing, ma anche da una stretta e complessa interazione con le autorità governative e regolatorie, il cui ruolo è fondamentale per il rispetto delle normative e la tutela degli interessi pubblici.

I distributori della GDO sono soggetti a una serie di rigorose normative governative che mirano a salvaguardare diversi aspetti critici della società, tra cui la sicurezza alimentare, l'etichettatura dei prodotti, la gestione dei rifiuti e la sicurezza sul lavoro. Queste normative richiedono alle imprese di implementare sistemi interni di controllo e monitoraggio per garantire il rispetto dei requisiti normativi in tutte le fasi delle loro operazioni. Ad esempio, le imprese operanti nella GDO devono rispettare rigorosi standard igienico-sanitari per prevenire contaminazioni alimentari. Questo include il controllo della catena del freddo, la gestione degli allergeni e l'implementazione di pratiche HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) per identificare e gestire i rischi alimentari. Le normative richiedono che i prodotti siano etichettati in modo chiaro e trasparente, fornendo informazioni dettagliate sugli ingredienti, il valore

⁴⁶ Bandirali F., *GDO: che cos'è e come funziona il sistema della Grande Distribuzione Organizzata*, Economy Up, 2023
<https://www.economyup.it/retail/gdo-che-cose-e-come-funziona-il-sistema-della-grande-distribuzione-organizzata/>

⁴⁷ Distribuzione Moderna, *Selex diventa il secondo attore della GDO con l'ingresso di SUN*, 2020 <https://distribuzionemoderna.info/news/selex-diventa-il-secondo-attore-della-gdo-con-lingresso-di-sun>

nutrizionale, le allergie e la provenienza. Questo è fondamentale per garantire che i consumatori possano compiere scelte informate.⁴⁸

Infine, le normative in materia di salute e sicurezza sul lavoro richiedono che le aziende adottino misure per proteggere i propri dipendenti da rischi sul luogo di lavoro, garantendo un ambiente di lavoro sicuro e conforme agli standard stabiliti.

Il rapporto tra le imprese operanti nella GDO e le autorità regolatorie implica inoltre un costante monitoraggio delle attività aziendali attraverso ispezioni regolari ed attività audit. Le autorità sanitarie eseguono ispezioni periodiche nei punti vendita per verificare il rispetto delle normative igieniche e di sicurezza alimentare. Le aziende devono essere pronte a fornire documentazione e accesso alle strutture durante queste ispezioni. Le autorità possono inoltre condurre attività di audit approfonditi per valutare l'aderenza delle imprese della GDO alle normative ambientali e di gestione dei rifiuti. Questi audit possono includere la verifica dei processi di riciclo, la gestione degli scarti alimentari e l'uso di materiali sostenibili.

Esse sono cruciali per verificare la conformità alle normative vigenti e per identificare potenziali aree di miglioramento. I distributori sono tenuti a cooperare pienamente con le autorità regolatorie, fornendo accesso ai dati e alle informazioni necessarie per facilitare le attività di supervisione.⁴⁹

Per quanto riguarda il contesto odierno nel quale si trova immersa la GDO, è possibile affermare come gli ultimi anni, siano stati sicuramente molto complessi per tutto lo scenario globale. Nello specifico il settore della distribuzione alimentare è stato uno di quelli che ha subito i maggiori cambiamenti.

Il 2021 è stato caratterizzato da un forte aumento dei costi delle materie prime ed energetiche, che secondo i principali osservatori macroeconomici erano imputabili alla forte ripresa della domanda, in seguito al Covid-19, la quale però

⁴⁸ Meritech, *The importance of Food Safety Management Systems*, 2024
<https://www.meritech.com/blog/the-importance-of-food-safety-management-systems>

⁴⁹ World Health Organization, *WHO global strategy for food safety 2022-2030: towards stronger food safety systems and global cooperation*, 2022
<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/363475/9789240057685-eng.pdf?sequence=1>

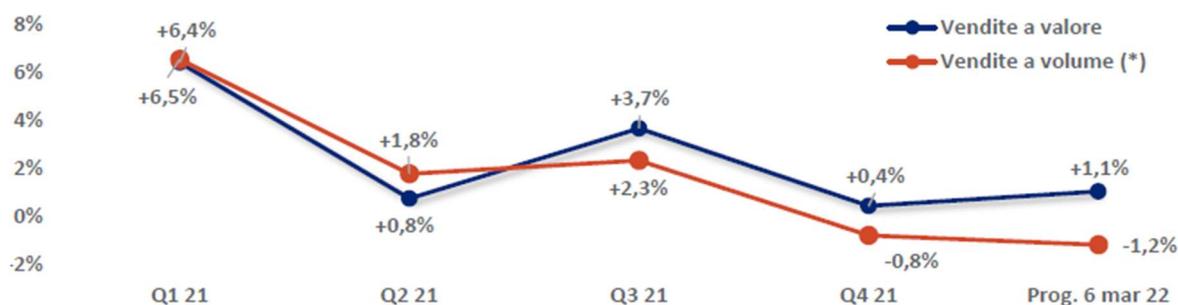
non è stata supportata da un altrettanto rapida ripresa della capacità produttiva globale.

Ad inizio 2022, il conflitto bellico tra Russia e Ucraina ha rimesso in discussione tutte le flebili attese positive espresse fino a fine del 2021. L'aspetto maggiormente penalizzante di questo secondo *shock*, è che esso non ha fatto altro che alimentare incertezze, proprio quando l'economia stava ripartendo post pandemia.

Tuttavia, nel settore del Largo Consumo⁵⁰, si è osservato che, nonostante l'intensa pressione sui prezzi, i consumatori hanno mantenuto invariato il livello della loro spesa, adeguandosi alle attuali condizioni economiche e resistendo efficacemente all'incremento dei costi.

Figura 5 - Totale Largo Consumo - Variazioni % rispetto al 2021

Totale Largo Consumo – Variazioni % rispetto al periodo corrispondente



Fonte: elaborazioni su IRI Liquid Data™. Totale canali fisici della Distribuzione Moderna * Vendite a valore a prezzi costanti

Fonte: Circana, *Il Largo Consumo in Italia di fronte a nuove e profonde incertezze, 2022*

www.iriworldwide.com

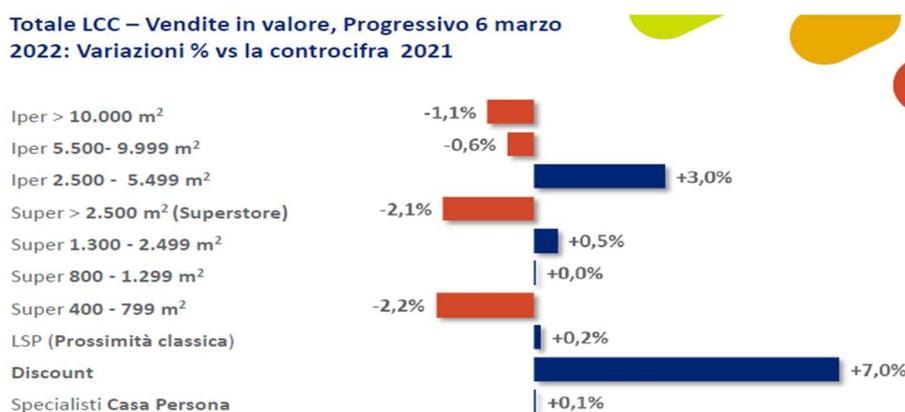
Questo *trend* di crescita degli acquisti nel settore del Largo Consumo, risulta confermato, seppur con un lieve rallentamento, anche nel 2024. Difatti, nei mesi di gennaio, febbraio e marzo 2024 nel Largo Consumo si è registrato un fatturato pari a 31 miliardi di euro. L'incremento a valore delle vendite è stato pari al +3%, confermando come il settore continui la sua crescita anche se con una velocità inferiore rispetto all'anno precedente (+9,5%).⁵¹

⁵⁰ Il termine Largo Consumo si riferisce a prodotti destinati all'alimentazione e all'uso quotidiano, acquistati frequentemente e in grandi quantità, ovvero ai prodotti offerti dalla GDO., Fonte: Brocardi, <https://www.brocardi.it/dizionario/5145.html>

⁵¹ NielsenIQ, *Il Barometro dei Consumi di NIQ: nel primo trimestre 2024 le famiglie italiane hanno speso 45,8 miliardi di euro in beni di consumo, 2024*

Un altro segnale di reazione dei consumatori al complesso scenario economico globale e alla riduzione dell'attività promozionale dei distributori può essere individuato nella crescita della quota di spesa nei discount, i quali sono maggiormente convenienti in termini di prezzo. Tale "migrazione" verso canali maggiormente convenienti come quello dei discount, può essere giustificato dal fatto che i consumatori hanno visto il proprio potere di acquisto ridursi a causa di un innalzamento dei prezzi ed una minore attività promozionale.

Figura 6 - Variazioni delle vendite per le varie tipologie di distributori



Fonte: IRI Liquid Data™. Totale Largo Consumo Confezionato. Vendite a valore. Progressivo al 6 Marzo 2022. Variazioni % verso controcifra 2021

Fonte: Circana, *Il Largo Consumo in Italia di fronte a nuove e profonde incertezze*, 2022

www.iriworldwide.com

Questo sviluppo, inoltre, porta con sé un altro *trend* decisamente rilevante, ovvero il forte aumento dell'acquisto di beni a Marca del Distributore (*private label*) a danno di quelli dell'industria di Marca.

La crescente estensione e diversificazione dell'assortimento delle marche private sta progressivamente ampliando la loro presenza sugli scaffali. Questo fenomeno è accompagnato da prezzi significativamente inferiori rispetto ai prodotti di marca industriale, il che li rende sempre più attraenti per i consumatori attuali.⁵²

<https://nielseniq.com/global/it/news-center/2024/il-barometro-dei-consumi-di-niq-nel-primo-trimestre-2024-le-famiglie-italiane-hanno-speso-458-miliardi-di-euro-in-beni-di-consumo/>

⁵² Circana Whitepaper, *I principali trend che eredita il Largo Consumo dal 2022*, 2023
<https://www.circana.com/intelligence/category/reports/>

1.6 I nuovi trend della GDO

Nell'era moderna del commercio al dettaglio, la Grande Distribuzione Organizzata rappresenta un pilastro fondamentale dell'economia globale, offrendo ai consumatori una vasta gamma di prodotti e servizi attraverso una rete complessa di negozi fisici, piattaforme online e altre modalità di vendita. Negli ultimi decenni, la GDO ha subito una trasformazione significativa, influenzata da una serie di fattori ambientali: cambiamenti sociali, tecnologici ed economici che hanno plasmato il modo in cui i distributori operano e interagiscono con i consumatori finali.

Una delle caratteristiche distintive della GDO moderna è l'adozione sempre più diffusa di un approccio omnicanale, che integra in modo sinergico i canali online e offline per offrire ai consumatori un'esperienza d'acquisto con soluzione di continuità. Infatti, per omnicanalità, si intende “una gestione sinergica dei canali di comunicazione d’impresa, fisici e digitali, e dei *touchpoints* dei clienti per migliorare la loro esperienza di contatto con il brand.”⁵³

Ciò significa che i clienti possono navigare e acquistare prodotti attraverso una varietà di canali, tra cui siti web, *app mobile*, *social media* e punti vendita fisici, con la flessibilità di spostarsi liberamente tra di essi per soddisfare le proprie esigenze e preferenze. Ad esempio, un consumatore potrebbe iniziare la ricerca di un prodotto online sul sito web di un’insegna, aggiungerlo al carrello e poi decidere di ritirarlo presso un negozio fisico. Una volta nel negozio, potrebbe ricevere assistenza da parte del personale, effettuare il pagamento e ricevere il prodotto desiderato, il tutto con soluzione di continuità e senza interruzioni nel processo di acquisto.

L'omnicanalità richiede un'integrazione completa dei sistemi e dei processi aziendali, nonché una coordinazione efficace tra i diversi canali di vendita. Ciò significa che le insegne della distribuzione devono essere in grado di sincronizzare l'inventario, le promozioni, i programmi di fedeltà e altre

⁵³ Fantini F.; *Omnicanalità: il marketing omnichannel spiegato in 5 minuti*, Digital Dictionary, 2020 <https://www.digitaldictionary.it/blog/omnicanalita-marketing-omnichannel-spiegato-in-5-minuti>

informazioni tra i vari *touchpoints*, garantendo coerenza e coesione nell'esperienza complessiva del cliente.

L'omnicanalità offre una serie di vantaggi sia per i consumatori che per i distributori. Per i primi, offre maggiore flessibilità e comodità nel processo di acquisto, consentendo loro di scegliere il canale che meglio si adatta alle loro esigenze e preferenze in un determinato momento. Per i secondi, offre l'opportunità di raggiungere i clienti attraverso una varietà di punti di contatto, aumentando le possibilità di vendita e migliorandone la fidelizzazione del cliente.

In sintesi, l'omnicanalità è diventata una componente essenziale della strategia di vendita al dettaglio nella GDO moderna, consentendo ai distributori di offrire un'esperienza d'acquisto coinvolgente, che si adatta alle mutevoli esigenze e preferenze dei consumatori.⁵⁴

Parallelamente, la GDO moderna è caratterizzata da un'attenzione crescente alla personalizzazione dell'esperienza del cliente, la cosiddetta *User Experience*. I distributori utilizzano dati e tecnologie avanzate per comprendere meglio i bisogni e i desideri individuali dei consumatori, offrendo promozioni, raccomandazioni e servizi su misura che migliorano la soddisfazione e la fedeltà dei clienti. Questo processo, quindi, inizia con la raccolta e soprattutto l'analisi dettagliata della moltitudine di informazioni della quale sono a disposizione i distributori moderni. Ciò permette loro di formulare promozioni speciali su prodotti che i clienti acquistano regolarmente, suggerimenti per articoli correlati ai loro acquisti passati e altro ancora. Questo non solo aumenta le probabilità di conversione⁵⁵, ma anche la soddisfazione del cliente, il quale si sente sempre più al centro dell'attenzione.

⁵⁴ Tunisini A., Ferrucci L., Pencarelli T., *Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*, 2020, Hoepli, Milano

⁵⁵ Il tasso di conversione misura l'efficacia delle iniziative realizzate per ingaggiare il target di destinazione e trasformare quindi gli utenti in clienti. Esso è dato dal rapporto tra le visite in negozio ed il numero di acquirenti che hanno effettuato l'acquisto.; Fonte: Costa S., *Tasso di conversione: significato e come si calcola*, Digital Marketing, 2023
<https://www.nextredigital.it/cose-il-tasso-di-conversione-e-come-si-calcola/#:~:text=tasso%20di%20conversione,-.Come%20si%20calcola%20il%20tasso%20di%20conversione,l'azione%20da%20te%20richiesta>.

Le comunicazioni mirate sono un altro aspetto importante della personalizzazione dell'esperienza del cliente. Utilizzando i dati raccolti, i distributori possono inviare e-mail, notifiche *push*, messaggi SMS e annunci sui *social media* con contenuti rilevanti e pertinenti, che rispecchiano gli interessi e le preferenze individuali dei clienti.

La personalizzazione della *User Experience* non si ferma solo alle strategie di comunicazione, nei punti vendita fisici i distributori possono creare esperienze d'acquisto personalizzate che vanno oltre le semplici offerte e promozioni. Questo potrebbe includere la creazione di zone di prodotto dedicate a determinati segmenti di clientela, l'offerta di servizi aggiuntivi come prove gratuite o consulenze personalizzate e l'organizzazione di eventi esclusivi per i consumatori fedeli.

Tuttavia, la personalizzazione dell'esperienza è un processo in continua evoluzione e i distributori devono essere in grado di monitorare costantemente le preferenze e i comportamenti dei clienti e adattare di conseguenza le proprie strategie di personalizzazione nel tempo. Solo così sarà possibile creare esperienze d'acquisto uniche e memorabili che si distinguano nella mente dei consumatori e che li spingano a tornare ancora e ancora.⁵⁶

Un altro tema che sta assumendo sempre più importanza è sicuramente la sostenibilità ambientale e sociale. Secondo un'indagine svolta da Circana, circa il 77% degli italiani sostiene che le sue scelte d'acquisto non si basano esclusivamente sulla valutazione della variabile prezzo. A condizionare il processo decisionale sono molteplici dimensioni, tra cui la sostenibilità ambientale. In risposta a questa esigenza, le aziende della GDO stanno adottando diverse azioni per ridurre gli impatti ambientali e sociali.

⁵⁶ OSM, *Dall'omnicanalità alla Customer Centricity*, 2023
<https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/omnichannel-customer-experience>

Figura 7 - L'importanza della sostenibilità negli acquisti



Fonte: Circana, *Sustainability and the Consumer*, 2022

<https://www.circana.com/intelligence/reports/2022/sustainability-and-the-consumer/>

Questa tendenza rimane in forte crescita, a conferma i risultati dell'indagine realizzata per Confindustria su un campione di 500 soggetti rappresentativi della popolazione italiana e 16 imprenditori del panorama industriale italiano.

L'indagine attesta come il ruolo della sostenibilità, risulti essere rilevante negli acquisti per circa l'80% degli intervistati, di cui il 28% si dichiara molto attento a questo fattore e il 52% abbastanza attento. Il 20% si dichiara indifferente o considera la sostenibilità non rilevante.⁵⁷

Una delle principali politiche sostenibili messe in atto dalle imprese è la riduzione degli impatti ambientali come, ad esempio, la promozione di valori come solidarietà e presenza sul territorio, la priorità alla qualità dei prodotti e sicurezza dei clienti, e l'attenzione alle persone. Inoltre, le aziende stanno lavorando per ridurre lo spreco alimentare, ad esempio attraverso una comunicazione efficace con i clienti o tramite iniziative particolari come Too Good to Go. Con milioni di tonnellate di prodotti venduti ogni giorno e una vastissima rete di operazioni che si estende per tutto il globo, i distributori

⁵⁷ Greco L., *Sostenibilità negli acquisti: l'attenzione degli italiani alla componente green dei prodotti che comprano*, CRIBIS, 2024, <https://www.cribis.com/it/approfondimenti/sostenibilita-negli-acquisti-quanto-sono-attenti-gli-italiani/>

moderni hanno “la forza” per agire significativamente sull’impatto ambientale delle loro attività commerciali, promuovendo un modello di *business* più sostenibile e responsabile.

Una vastissima quantità di prodotti alimentari viene sprecata ogni anno lungo l'intera catena di approvvigionamento; per questo i distributori stanno implementando politiche e pratiche volte a minimizzare gli sprechi, come la donazione degli alimenti invenduti a organizzazioni benefiche, una gestione più efficiente degli stock più efficienti e la sensibilizzazione dei consumatori sull'importanza di ridurre gli sprechi.

Oltre alla riduzione degli sprechi alimentari, i distributori stanno anche lavorando per garantire che i prodotti che vendono siano prodotti in modo etico e responsabile. Questo include il rispetto dei diritti dei lavoratori lungo la catena di approvvigionamento, delle normative ambientali e degli standard di benessere animale, oltre che la promozione di pratiche agricole sostenibili. I consumatori, infatti, sono sempre più attenti all'origine e alle pratiche di produzione dei prodotti che acquistano e i distributori stanno rispondendo a questa domanda fornendo informazioni trasparenti sulle loro pratiche di approvvigionamento.⁵⁸

Un altro aspetto molto importante della sostenibilità ambientale nella GDO è sicuramente la riduzione dell'uso di materiali di imballaggio non biodegradabili e l'adozione di alternative più sostenibili. I distributori stanno cercando di utilizzare materiali di imballaggio riciclabili, compostabili o riutilizzabili, riducendo al contempo la quantità complessiva di imballaggi e incentivando i consumatori a riciclare correttamente.⁵⁹ Parallelamente, essi si stanno anche impegnando a ridurre il consumo di energia e le emissioni di gas serra nelle loro operazioni. Ciò si può tradurre in alcune iniziative come ad esempio:

⁵⁸ Tunisini A., Ferrucci L., Pencarelli T., *Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*, 2020, Hoepli, Milano

⁵⁹ Sebbene siano i produttori i principali responsabili dell’imballaggio delle merci, i distributori possono intervenire nella gestione degli imballaggi secondari e terziari, ovvero quelli utilizzati per la movimentazione, spedizione e presentazione sugli scaffali. In alcuni casi, i distributori possono anche richiedere specifiche caratteristiche di imballaggio ai produttori per facilitare la distribuzione e la vendita al dettaglio.

- Ottimizzazione dei percorsi di trasporto: utilizzo di software avanzati di gestione della flotta per pianificare percorsi più efficienti, riducendo così le distanze percorse e il consumo di carburante. Oltre al consolidamento delle spedizioni per ridurre il numero complessivo di viaggi.
- Veicoli a basse emissioni: investimento in veicoli elettrici, ibridi o a metano per ridurre le emissioni di CO2 e altri inquinanti.
- Miglioramento dell'efficienza energetica dei magazzini: implementazione di sistemi di illuminazione a LED o di altre tecnologie a risparmio energetico.

Tutte queste possibili iniziative rappresentano il possibile impegno da parte delle imprese operanti nella GDO di ridurre il proprio impatto sulle emissioni di CO2.⁶⁰

Infine, un altro dei principali *trend* della GDO moderna, è sicuramente l'adozione sempre più diffusa delle nuove tecnologie. L'*Internet of Things (IoT)*⁶¹ e l'intelligenza artificiale stanno rivoluzionando lo scenario attuale, in particolare il modo in cui i distributori della Grande Distribuzione Organizzata interagiscono con i propri clienti.

I potenti algoritmi predittivi utilizzati nell'*Artificial Intelligence (AI)* consentono di analizzare enormi quantità di dati per identificare modelli di acquisto, prevedere la domanda dei consumatori e suggerire raccomandazioni di prodotto personalizzate.

Ciò consente alle imprese di: ottimizzare la gestione del magazzino, evitando così le rotture di stock, aumentare le vendite grazie ad una migliore conoscenza delle preferenze dei clienti, migliorando così l'esperienza d'acquisto.

L'IoT sta rivoluzionando la catena di approvvigionamento e la gestione dei punti vendita nella GDO. I sensori IoT vengono utilizzati per monitorare e ottimizzare la temperatura degli alimenti nei reparti freschi, gestire gli stock in tempo reale,

⁶⁰ ALDI, *GDO a impatto zero: una strada percorribile*, Corriere della Sera, 23.06.2021
<https://www.corriere.it/native-adv/aldi-02-gdo-impatto-zero-strada-percorribile.shtml>

⁶¹ L'Internet of Things (IoT) comprende la rete di oggetti fisici, ossia le "things", che hanno sensori, software e altre tecnologie integrate allo scopo di connettere e scambiare dati con altri dispositivi e sistemi su Internet. Questi dispositivi vanno dai normali oggetti domestici ai sofisticati strumenti industriali.; Fonte: SAP Italy,
<https://www.sap.com/italy/products/artificial-intelligence/what-is-iot.html>

tracciare la localizzazione dei prodotti lungo la catena di distribuzione e migliorare l'esperienza complessiva del cliente. Questa connettività intelligente consente ai distributori di prendere decisioni più informate e reattive, riducendo gli sprechi e migliorando l'efficienza operativa.

La realtà aumentata (AR) e la realtà virtuale (VR) stanno trasformando l'esperienza d'acquisto dei clienti nella GDO. I distributori possono offrire tour virtuali dei loro negozi online, consentendo ai clienti di esplorare gli ambienti di vendita e visualizzare i prodotti in modo più immersivo. Inoltre, la AR può essere utilizzata per fornire informazioni aggiuntive sui prodotti attraverso etichette intelligenti o totem interattivi, i quali possono arricchire ulteriormente l'esperienza del cliente e aumentandone l'engagement.

Lo sviluppo delle tecnologie, inoltre, sta favorendo sempre più le modalità di pagamento digitali. Oggigiorno difatti, queste modalità stanno diventando sempre più diffuse nella GDO, consentendo ai clienti di effettuare acquisti in modo rapido, conveniente e sicuro. I sistemi di pagamento senza contanti, i portafogli digitali e le app mobili per pagamenti elettronici semplificano il processo di transazione e offrono ai distributori la possibilità di raccogliere dati sui comportamenti d'acquisto dei clienti e offrire offerte personalizzate.

Un'altra importante trasformazione, favorita dallo sviluppo tecnologico, è sicuramente quella riferita alla robotica e l'automazione, esse infatti, stanno trasformando i processi operativi nei magazzini e nei punti vendita della GDO. I robot possono essere utilizzati per redigere degli inventari automatizzati, per attuare una selezione degli ordini, la pulizia dei locali e altre attività, migliorando l'efficienza e riducendo i costi operativi. Questa "automazione intelligente" libera il personale dai compiti manuali e ripetitivi, consentendo loro di concentrarsi su compiti ad alto valore aggiunto come assistenza clienti e vendite. Infine, i sistemi di *Customer Relationship Management* (CRM) e gli strumenti di marketing digitale consentono ai fornitori di gestire e analizzare le relazioni con i clienti, creare campagne di marketing mirate, monitorare il coinvolgimento degli stessi e fornire un servizio personalizzato su tutti i canali. Questa capacità di comprendere e interagire con i clienti in modo più efficace consente ai distributori di creare esperienze d'acquisto più coinvolgenti e rilevanti,

migliorando la fidelizzazione del cliente e aumentando la redditività complessiva del business.

1.6.1 La tecnologia RFID

Una delle innovazioni maggiormente diffuse nel settore della Grande Distribuzione Organizzata rientra nell'IoT, ed è sicuramente la tecnologia *Radio Frequency Identification* (RFID). È la tecnologia di riconoscimento, validazione e memorizzazione di informazioni a distanza. Si serve di particolari etichette elettroniche che vengono inserite all'interno del prodotto e che permettono di memorizzare dati ed informazioni sullo stesso, attraverso apparati fissi o portatili, che leggono i dati presenti negli RFID e poi li registrano in modo automatico nella loro memoria.⁶²

Risulta quindi evidente, come questa tecnologia sia fondamentale per una precisa analisi dei dati lungo tutto il ciclo di vita del prodotto, infatti grazie ad essa, si è arrivati a definire una *RFID Value Chain*, in quanto il prodotto viene identificato inizialmente tramite un lettore⁶³, autenticato; viene quindi tracciato il suo ciclo di vita dalla produzione fino al consumo.

Sebbene possa sembrare complesso, il funzionamento di questa tecnologia è in realtà molto intuitivo: ciascuna etichetta è composta da un *trasponder*, formato da un piccolo *chip* di silicio contornato da un'antenna tipicamente realizzata in rame, che si caratterizza per essere la parte identificativa dell'etichetta in quanto allo specifico prodotto viene assegnato un determinato impulso radiofonico. Questo fa sì che si abbiano per ogni genere di etichetta, a seconda del suo scopo, impulsi differenti che consentono di offrire una lettura a distanza diversa. Essa, infatti, non deve necessariamente avvenire attraverso il contatto tra i diversi tag e il lettore, in quanto quest'ultimo è caratterizzato da una particolare antenna che, nel momento in cui viene attivata, genera un impulso elettromagnetico che

⁶² RFID Global value chain
www.rfidglobal.it

⁶³ Strumento il quale riesce ad identificare la tipologia di prodotto tramite il particolare impulso generato dall'etichetta.

permette alle etichette di attivarsi. In questo modo, a seconda della potenza del segnale, il lettore riceverà gli impulsi e capterà la tipologia di merce e tutte le informazioni ad essa connesse, memorizzandole in un apposito sistema. Tuttavia, questa innovativa tecnologia per quanto rivoluzionaria e utile, può presentare anche dei rischi. Difatti *l'International Agency for Research on Cancer (IARC)* ha classificato i campi elettromagnetici a radiofrequenza, i quali sono alla base del funzionamento della tecnologia RFID, come "possibilmente cancerogeni" per gli esseri umani. È quindi necessario ridurre al minimo, o se possibile evitare, esposizioni indebite, per durata e potenza, di esseri umani ai campi elettromagnetici.⁶⁴

1.6.2 AI nella GDO

L'*Artificial Intelligence*⁶⁵ (AI) sta diventando sempre più pervasiva nel settore della Grande Distribuzione Organizzata, offrendo numerose opportunità per migliorare l'efficienza operativa e la customer experience.

Essa risulta fondamentale per analizzare l'enorme quantità di dati che vengono rilevati, e aiuta chi la utilizza a formulare delle analisi predittive. Tuidi, una startup nata nel 2022 in Puglia grazie a due giovani imprenditori, ed è uno dei primi casi emblematici italiani, dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale a supporto delle imprese.

Nasce dall'intuizione dei suoi fondatori, i quali hanno avvertito i timori di molti consumatori, specialmente nel periodo pandemico, di non trovare alcuni prodotti tra gli scaffali dei negozi a causa di rotture di *stock*. Tuidi opera attraverso un business B2B e mira ad ottimizzare i processi aziendali gestendo i dati in suo possesso, andando a creare un modello il quale, attraverso una migliore analisi e

⁶⁴ Morello G., *RFId. La nuova frontiera della tracciabilità. Le applicazioni nel settore agro-alimentare.*, Scienze e ricerche, 2015

⁶⁵ Nella sua forma più semplice, l'intelligenza artificiale è un campo che combina informatica e robusti data set per consentire la risoluzione dei problemi. Comprende anche i sottoinsiemi dell'apprendimento automatico e dell'apprendimento profondo, che vengono spesso citati insieme all'intelligenza artificiale.; Fonte: IBM <https://www.ibm.com/it-it/topics/artificial-intelligence>

gestione dei dati, consente di aumentare i profitti ottimizzando anche le giacenze in magazzino e quindi riducendo gli sprechi.⁶⁶ Secondo il *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO), infatti, circa 1/3 del cibo prodotto per il consumo umano viene perduto o sprecato ogni anno e il 14% viene perso prima della commercializzazione; un danno economico del valore di circa 400 miliardi di dollari (dati relativi ad un indagine del 2022).⁶⁷ Per fare fronte a questa problematica, Tuidi propone Delphi; ovvero un assistente virtuale che automatizza il processo di approvvigionamento dei prodotti alimentari incrociando milioni di dati. Si tratta di dati relativi a variabili endogene ed esogene, come previsioni metereologiche, festività e dati dei competitor, costruendo previsioni accurate per massimizzare le performance economiche dell'impresa. I risultati sono stati sorprendenti, infatti i punti vendita che si affidano a Tuidi hanno eliminato l'80% di mancate vendite, riducendo gli sprechi alimentari e riducendo fino al 90% il tempo speso in operazioni ripetitive, grazie ai processi di automazione.⁶⁸

1.7 Sfide ed opportunità per la GDO:

Nel panorama sempre più dinamico e competitivo della GDO, i distributori si trovano ad affrontare ogni giorno una serie di sfide significative. L'elevata inflazione e la forte pressione sui costi, i cambiamenti climatici, la gestione sempre più complessa della *supply chain*, sono problematiche con le quali la GDO dovrà interfacciarsi sempre di più con il passare degli anni.

⁶⁶ Pagliuca S., *La start-up che porta l'AI nei supermercati*, Corriere della Sera, 24.03.2022
<https://nuvola.corriere.it/2022/03/24/cosi-abbiamo-lasciato-il-posto-fisso-e-creato-la-start-up-che-porta-lai-nei-supermercati/>

⁶⁷ De Luca R., *Tackling food loss and waste: A triple win opportunity*, FAO, 2022
<https://www.fao.org/newsroom/detail/FAO-UNEP-agriculture-environment-food-loss-waste-day-2022/en>

⁶⁸ Barbato S., *Tuidi: come una startup pugliese risolve lo spreco alimentare grazie all'intelligenza artificiale*, Economy Up, 2022
<https://www.economyup.it/startup/tuidi-come-una-startup-pugliese-risolve-lo-spreco-alimentare-grazie-allintelligenza-artificiale/>

L'inflazione rappresenta una preoccupazione pressante, comprimendo i margini di profitto e richiedendo aggiustamenti strategici dei livelli di prezzo.

Nel 2023, l'inflazione media si è attestata all'11,3%⁶⁹, ciò ha portato ad un incremento dei prezzi al consumo, mettendo sotto pressione tutti i soggetti della *supply chain*: consumatori, produttori e distributori.

L'aumento dei prezzi delle materie prime, dell'energia e della logistica ha incrementato i costi operativi, costringendo i retailer ad adottare diverse strategie per fronteggiare questa sfida. Molti operatori stanno infatti implementando tecnologie avanzate per la gestione della *supply chain* e dei consumi energetici per migliorare l'efficienza e cercando di abbattere i costi.

Inoltre, per salvaguardare i margini di profitto, i distributori stanno sviluppando politiche di *pricing* maggiormente dinamiche e delle promozioni mirate. L'uso di sconti e offerte speciali è stato intensificato per attrarre e fidelizzare i clienti, inoltre, l'espansione delle linee di *private label* ha permesso di offrire prodotti a prezzi più competitivi mantenendo il controllo sui margini.

Un'altra problematica che caratterizzerà in maniera sempre più forte questo settore è quella legata alla gestione della logistica.

Nel contesto attuale, la Grande Distribuzione Organizzata si confronta con una *supply chain* sempre più articolata e globalizzata. Le perturbazioni provocate da eventi geopolitici, pandemie o calamità naturali possono mettere seriamente a repentaglio la continuità dell'approvvigionamento dei prodotti. Di conseguenza, diventa fondamentale per gli operatori del settore adottare strategie volte a rendere la *supply chain* più resiliente, diversificare le fonti di fornitura e investire in tecnologie avanzate di monitoraggio in tempo reale per prevenire e gestire eventuali crisi.

Affidarsi ad una varietà di fornitori, distribuiti geograficamente, può ridurre il rischio associato alla dipendenza da un singolo punto di approvvigionamento, permettendo di mantenere una continuità operativa anche in caso di crisi

⁶⁹ De Camillis R., *Il Barometro dei Consumi di NIQ: nel 2023 le famiglie italiane hanno speso 187 miliardi di euro in beni di consumo*, NielsenIQ, 2024
<https://nielseniq.com/global/it/news-center/2024/il-barometro-dei-consumi-di-niq-nel-2023-le-famiglie-italiane-hanno-speso-187-miliardi-di-euro-in-beni-di-consumo/>

localizzate. Poter contare su una molteplicità di fornitori aumenta il potere negoziale della GDO, poiché consente di confrontare prezzi e condizioni contrattuali, ottenendo termini più favorevoli. La concorrenza tra fornitori può portare a migliori offerte in termini di prezzo, qualità e tempistiche di consegna. Inoltre, collaborare con una varietà di fornitori permette ai distributori di rendere la propria *supply chain* maggiormente flessibile e capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato. Ciò risulta fondamentale in periodi di crisi, quando la domanda può variare bruscamente.

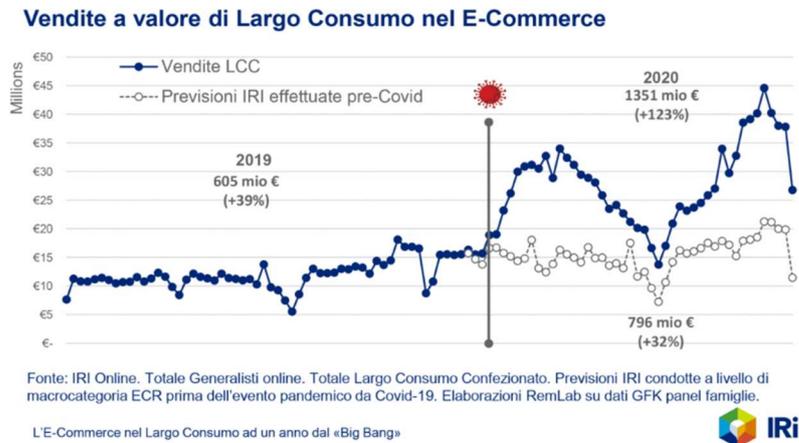
Tuttavia, con l'evoluzione delle tecnologie, delle dinamiche di consumo e delle condizioni di mercato, emergono nuove opportunità che possono plasmare il futuro del settore della GDO.

La digitalizzazione rappresenta una delle opportunità maggiormente impattanti per questo settore. La crescita esponenziale dell'*e-commerce* ha modificato radicalmente le abitudini di acquisto dei consumatori, spingendo la GDO a sviluppare strategie omnicanale per integrare i canali di vendita fisici e online. L'*e-commerce* consente di raggiungere un pubblico più ampio, superando le limitazioni geografiche dei punti di vendita fisici.

Prima dell'emergenza sanitaria, nel largo consumo l'online rappresentava una forma di acquisto marginale, destinata a utenti molto digitalizzati. Il Coronavirus ha scatenato un incremento delle vendite a tre cifre, e questo boom non solo non si è attenuato, ma ha mantenuto il suo slancio nell'anno successivo alla pandemia. A confermarlo è uno studio recente condotto da Circana, che ha esaminato l'andamento del fenomeno a oltre un anno dall'inizio della pandemia dimostrando come esso continui la sua crescita.⁷⁰

⁷⁰ Pharma Retail, *GDO: il boom dell'e-Commerce a un anno dalla pandemia continua, quali sono le prospettive?* 2021
<https://www.pharmaretail.it/dati-gdo/gdo-boom-commerce-anno-pandemia-continua-prospettive/>

Figura 8 - Vendite a valore di Largo Consumo nell'E-Commerce



Fonte: Circana, *L'E-Commerce nel Largo Consumo ad un anno dal Big Bang, 2021*

<https://www.pharmaretail.it/dati-gdo/gdo-boom-commerce-anno-pandemia-continua-prospettive/?cn-reloaded=1>

In termini di copertura geografica, gran parte degli italiani può fare acquisti online, sebbene esistano alcune discrepanze tra le diverse aree del paese. Infatti, sebbene i servizi di spesa online siano disponibili non solo nelle regioni tradizionalmente più coperte (Lombardia, Lazio, Piemonte), ma anche in quelle meno servite (come Abruzzo, Liguria e Sicilia), l'accessibilità al Grocery online è notevolmente ridotta nelle zone a bassa densità di popolazione. Inoltre, il numero di iniziative diminuisce drasticamente man mano che si procede dal Nord al Sud Italia.⁷¹

L'espansione significativa del canale ha portato con sé una profonda trasformazione nella composizione del paniere di chi acquista online.

Si è verificato un ridimensionamento della quota di prodotti dedicati alla cura e all'igiene della persona, che prima del Covid erano stati centrali nel canale e avevano rappresentato la categoria merceologica "pionieristica" per gli acquisti online di largo consumo in Italia, e soprattutto è aumentata la quota di prodotti freschi confezionati, rendendo di fatto la spesa effettuata online molto simile a quella "tradizionale" negli store fisici.

⁷¹ Fraternali S., *E-commerce food in Italia: dati di mercato e trend principali*, Osservatorio eCommerce B2c Politecnico di Milano, 2024

https://blog.osservatori.net/it_it/food-ecommerce-italia

Il consumatore digitale, inoltre, è molto più sofisticato ed attento. Basti pensare al fatto che i prodotti bio generano quasi il doppio delle vendite online, rispetto all'offline.

Provando a formulare delle previsioni per il futuro, diverse ricerche hanno evidenziato come l'*e-commerce*, abbia le potenzialità per raggiungere una quota decisamente importante sulle vendite del settore. L'unico vincolo che l'espansione del mercato online ha risiede nella capacità dei distributori di far fronte alla crescente domanda, ciò evidenzia come essi debbano investire nello sviluppo delle tecnologie e delle proprie strutture per evitare di perdere potenziali clienti.⁷²

Ovviamente le caratteristiche della domanda online sono diverse, infatti mentre quella dei negozi fisici, ad eccezione delle festività, è abbastanza costante durante l'anno, il livello della domanda nell'*e-commerce* subisce fluttuazioni di settimana in settimana, rendendo più difficile l'organizzazione della logistica e la formulazione di previsioni.⁷³

Un'altra tendenza che sta assumendo un ruolo sempre più centrale nel settore del *retail* è sicuramente il *social marketing*. Ultimamente, infatti, le insegne della distribuzione, si stanno affidando ai *social media* ed *influencer* per aumentare la visibilità dei loro prodotti, aumentare la visibilità del marchio e le vendite.

Questa modalità innovativa di promuovere il proprio business sfrutta le maggiori piattaforme social del momento, quali TikTok, Facebook, YouTube, Instagram, riuscendo così a raggiungere quasi tutte le tipologie di possibili *prospect*.

I *social* permettono a produttori e distributori di raggiungere palcoscenici virtuali su cui mostrare i propri prodotti in modo creativo e coinvolgente. Infatti, immagini accattivanti e contenuti interattivi possono catturare l'attenzione dei consumatori e ispirarli ad acquistare il prodotto.

⁷² Pharma Retail, *GDO: il boom dell'e-Commerce a un anno dalla pandemia continua, quali sono le prospettive?* 2021
<https://www.pharmaretail.it/dati-gdo/gdo-boom-commerce-anno-pandemia-continua-prospettive/>

⁷³ Delberghe C., Delbarre A., Vissers D., Laubli D., Vallof R., *State of Grocery Europe 2024: Signs of Hope*, McKinsey & Company Insights, 2024
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe-2024-signs-of-hope>

“Secondo una ricerca di GlobalWebIndex, il 54% delle persone dichiara di utilizzare i social media per trovare consigli sui nuovi prodotti da acquistare. Su questi canali, aziende e imprenditori trovano terreno fertile per raggiungere un pubblico potenzialmente infinito.”⁷⁴ Questo facilita la comprensione della forza potenziale che hanno i *social media* nella società moderna se usati correttamente; in futuro questa tendenza non potrà che rafforzarsi.

Tuttavia, ciò che rende veramente potenti questi canali, sono le possibili collaborazioni con gli *influencer*; avendo un determinato seguito online possono, infatti, avere un forte impatto sulle decisioni di acquisto dei propri *followers*.

Queste collaborazioni consentono ai distributori della GDO di raggiungere un pubblico più ampio e di promuovere i propri prodotti in modo autentico e credibile.

Gli *influencer* condividono recensioni dei prodotti, dimostrazioni di utilizzo e racconti personali sulle loro esperienze d'acquisto, il che può appunto influenzare positivamente le decisioni di chi vede il contenuto. Inoltre, alcune piattaforme offrono funzionalità di vendita integrate che consentono alle aziende del settore di vendere direttamente i propri prodotti attraverso il *social* stesso, permettendo così alle imprese di capitalizzare al massimo le interazioni dirette con i consumatori, trasformando il loro interesse in acquisti effettivi. Le vendite tramite questi canali sono un modo di coinvolgere in maniera attiva la propria “*community*” creando anche un senso di appartenenza e di fedeltà nei confronti del marchio. Infatti, attraverso concorsi, sondaggi, sessioni di domande e risposte, le aziende possono stimolare la partecipazione dei consumatori creando un dialogo significativo con la propria clientela.

Un'altra tematica che può rappresentare un'opportunità di crescita per questo settore è sicuramente l'innovazione dei formati dei punti vendita e delle modalità con le quali essi operano.

⁷⁴ Forbes, *Incrementare le vendite grazie ai social: come Mio cugino adv sta cambiando il marketing digitale*, 2023
<https://forbes.it/2023/09/11/incrementare-le-vendite-grazie-ai-social-come-mio-cugino-adv-sta-cambiando-il-marketing-digitale/>

L'omnicanalità, difatti, è una strategia cruciale per la GDO poiché integra vari canali di vendita per offrire un'esperienza di acquisto senza soluzione di continuità.

Questa strategia non solo migliora l'esperienza del cliente, ma aumenta anche le opportunità di vendita. Inoltre, l'uso dei *big data*⁷⁵ e dell'intelligenza artificiale permette ai distributori di offrire esperienze di acquisto personalizzate, migliorando la fidelizzazione del cliente.

Esempi significativi in questo senso sono rappresentati da Amazon e Walmart che stanno aprendo degli store gestiti prevalentemente dall'intelligenza artificiale.

Amazon Go rappresenta una delle più significative innovazioni nel settore del commercio al dettaglio, introducendo una innovativa tipologia di punto vendita senza casse che sfrutta tecnologie avanzate per migliorare l'esperienza del cliente.

Lanciato nel 2018, elimina la necessità delle casse tradizionali grazie alla tecnologia "*Just Walk Out*", la quale consente ai clienti di prendere i prodotti desiderati e uscire dal negozio senza passare per la cassa, con il pagamento che avviene automaticamente tramite l'app di Amazon.⁷⁶

Questa tecnologia si basa su tre componenti principali: visione artificiale, fusione dei sensori e *deep learning*.

La visione artificiale utilizza una rete di telecamere per monitorare i movimenti dei clienti e identificare i prodotti prelevati dagli scaffali. La fusione dei sensori invece, combina dati da diverse fonti per tracciare accuratamente e azioni dei clienti, mentre il *deep learning* permette di migliorare continuamente la precisione del sistema.

Il concetto alla base di Amazon Go è diretto e intuitivo: i clienti devono prima scaricare l'app di Amazon Go e quindi scannerizzare un codice QR all'ingresso

⁷⁵ La definizione di Big Data si riferisce a dati che hanno le seguenti caratteristiche: grossi volumi di informazioni, alta velocità di ricezione ed una vasta varietà delle informazioni contenenti.

⁷⁶ De Agostini M., *Amazon vende a tutti la tecnologia di Amazon Go, il supermercato senza casse e code*, Hardware Upgrade, 2020
<https://www.hwupgrade.it/home/web/index.html>

del negozio per accedere attraverso i tornelli. Una volta all'interno, hanno la libertà di selezionare i prodotti desiderati e uscire senza ulteriori passaggi di pagamento o contatti, grazie alla tecnologia avanzata di rilevamento degli articoli.

La tecnologia *Just Walk Out* registra automaticamente gli articoli prelevati e addebita l'importo totale sull'account Amazon del cliente, inviando una ricevuta digitale. Questa innovativa tipologia di punto vendita ha numerosi vantaggi:

- Velocità e convenienza: Amazon Go elimina le code alle casse, consentendo ai clienti di fare acquisti rapidamente e senza interruzioni. Questo è particolarmente vantaggioso per chi ha poco tempo a disposizione.
- Riduzione dei costi di manodopera: Amazon Go eliminando le casse tradizionali riduce i costi legati al personale, permettendo una gestione più efficiente delle risorse umane all'interno del negozio.
- Esperienza d'acquisto fluida: Amazon Go, infine, con la sua tecnologia innovativa offre un'esperienza d'acquisto fluida, senza barriere tra il mondo fisico e quello virtuale e ciò può aumentare la soddisfazione dei clienti.⁷⁷

Ovviamente l'implementazione di tali sistemi comporta anche delle problematiche come la violazione della privacy, il costo elevato della tecnologia e le difficoltà che si potrebbero riscontrare nel far adattare i clienti a questa nuova forma di punto di vendita.

Difatti, l'uso estensivo di telecamere e sensori, suscita innumerevoli preoccupazioni inerenti alla privacy dei clienti. La raccolta e l'elaborazione dei dati personali devono essere gestite con estrema attenzione per evitare violazioni della privacy.

Per quanto riguarda i costi della tecnologia, va sottolineato come la tecnologia *Just Walk Out* richiede, per la sua implementazione, un investimento significativo, il che può rappresentare una barriera per molti distributori.

⁷⁷ Ray S, Mishra N., *Reinventing the retail experience: The case of Amazon Go*, World Journal Advanced Research and Reviews, 2024

Infine, l'ultima problematica è connessa all'adattamento dei clienti. Non è scontato né immediato, infatti, che i consumatori si abituino a questa nuova modalità di acquisto.⁷⁸

Anche Walmart, leader della GDO a livello globale, ha adottato l'intelligenza artificiale come parte integrante della sua politica per migliorare l'efficienza operativa, l'esperienza del cliente e la gestione dell'inventario nei suoi negozi. Per quanto riguarda l'ottimizzazione della *supply chain*, Walmart utilizza l'intelligenza artificiale per migliorare la gestione dei trasporti, riducendo i costi operativi. Difatti gli algoritmi di *machine learning* aiutano a pianificare i percorsi di consegna più efficienti riducendo sia i consumi di carburante che i tempi di consegna.

Walmart ha implementato anche un *chatbot*, basato sempre sull'intelligenza artificiale, il quale gli permette di fornire assistenza ai clienti sia online che nelle app mobili.

Questi assistenti virtuali sono in grado di rispondere alle domande dei clienti, fornire consigli sui prodotti e aiutare con il processo di checkout, migliorando l'esperienza complessiva del cliente.

Inoltre, l'app di Walmart consente ai clienti di utilizzare la ricerca visiva basata sull'IA per trovare prodotti. I clienti possono scattare una foto di un articolo ed essa identificherà e suggerirà prodotti simili disponibili nei punti vendita della catena.

Per quanto riguarda la gestione dell'inventario invece, Walmart ha introdotto robot per la scansione degli scaffali che utilizzano l'IA per monitorare i livelli di inventario, identificare prodotti esauriti, articoli fuori posto e problemi di prezzi. Essi scansionano gli scaffali e inviano report in tempo reale ai dipendenti, migliorando l'accuratezza e l'efficienza della gestione dell'inventario.

L'IA, infine, viene utilizzata da Walmart per prevedere la domanda dei prodotti, aiutando i distributori a mantenere livelli di inventario ottimali riducendo gli

⁷⁸ Mantovani R., *Come funziona Amazon Go, il negozio intelligente e senza cassa*, Focus, 2018 <https://www.focus.it/tecnologia/digital-life/il-negozio-senza-cassa-di-amazon-e-a-prova-di-ladruncolo>

sprechi. Gli algoritmi analizzano dati storici di vendita, tendenze stagionali e altri fattori per prevedere quali prodotti saranno richiesti in futuro.⁷⁹

Anche in questo caso, come per Amazon Go, permangono le problematiche inerenti ai rischi per la Privacy, gli eccessivi oneri da sostenere per l'adozione della tecnologia e l'adattamento dei clienti alla stessa.

Alla luce di tutte queste sfide ed opportunità che si stanno presentando e si presenteranno alla GDO, è possibile affermare come gli operatori del mondo del *retail* siano ottimisti in merito alle prospettive di crescita per il 2024. Difatti il 67% dei retailers europei ha un'aspettativa di crescita dei ricavi del 4%, mentre il 26% prevede una crescita superiore del 10%.⁸⁰

Nonostante un rallentamento dell'inflazione nel 2023, è evidente come gli elevati prezzi, e quindi l'aumento del costo della vita, continuino a influenzare le decisioni d'acquisto dei consumatori, i quali spesso optano per i marchi maggiormente convenienti.

⁷⁹ Jones K., *How Walmart is Using AI to Transform Retail*, Harvard Business Review, 2019

⁸⁰ Cosio E., *Global Retail Outlook 2024, Navigating challenges and embracing opportunities – Insights from retail leaders around the world*, Deloitte, 2024
<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/global-retail-outlook-2024.html>

CAPITOLO II

La GDO ed i suoi stakeholder

La Grande Distribuzione Organizzata rappresenta una componente fondamentale dell'economia globale, influenzando significativamente le dinamiche di mercato e le abitudini di consumo. Essa non opera in isolamento, il suo successo e la sua sostenibilità nel lungo termine dipendono da un complesso ecosistema di relazioni con una vasta gamma di soggetti detti *stakeholder*. Questi includono dipendenti, azionisti ed investitori, comunità locali, i fornitori ed i clienti.

La comprensione di tali rapporti risulta essenziale per cogliere le sfide e le opportunità che la GDO affronta nel contesto contemporaneo, caratterizzato da una crescente attenzione alla sostenibilità, all'etica e alla responsabilità sociale.

In questo capitolo, verranno analizzate in dettaglio le interazioni tra la GDO e i suoi principali *stakeholder*, esaminando come queste relazioni siano evolute nel tempo e quali siano le attuali dinamiche che le caratterizzano.

2.1 Le teorie degli stakeholder

Dalla precedente analisi, è emerso come la Grande Distribuzione Organizzata rappresenti uno degli attori più influenti nell'economia moderna, e come essa si interfacci quotidianamente con un vasto e variegato insieme di *stakeholder*. Questi soggetti giocano un ruolo fondamentale nella formulazione delle politiche e strategie di un'impresa, ed è altrettanto fondamentale garantire un'ottima gestione dei rapporti che l'impresa ha con essi. Gli *stakeholder* di un'impresa possono essere definiti come:

“Tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica, il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione.”⁸¹

In altre parole, essi sono i soggetti che possono influenzare, o essere influenzati dalle *policy* che l'organizzazione si pone.

Gli *stakeholder* di un'impresa possono essere classificati in due categorie principali:

- interni: sono coloro che interagiscono direttamente all'interno dell'organizzazione, come i dipendenti ed i collaboratori.
- esterni: essi invece sono coloro che operano al di fuori dell'organizzazione ma hanno comunque interessi legati all'attività dell'impresa, come i clienti, i fornitori, le autorità e gli azionisti.

In merito a quest'ultimi, risulta necessario precisare un ulteriore aspetto, in quanto gli azionisti di un'impresa vengono anche definiti *shareholder*. Essi vengono descritti come qualsiasi soggetto o individuo, il quale “possiede” anche solo una minima parte dell'impresa stessa e pertanto ha un interesse finanziario nella sua redditività.⁸²

⁸¹ Definizione Treccani Enciclopedia,
<https://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder/>

⁸² Corporate Finance Institute, *Stakeholder vs Shareholder*, 2024
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/stakeholder-vs-shareholder/>

Mentre uno *shareholder* rappresenta anche uno *stakeholder* dell'impresa, lo stesso ragionamento non può essere fatto in senso contrario.

Quest'ulteriore distinzione risulta fondamentale in quanto, fino alla diffusione delle teorie di *Corporate Social Responsibility (CSR)*⁸³ e degli *Stakeholder*, l'attenzione delle imprese era focalizzata interamente sulla soddisfazione degli interessi dei propri *Shareholder*, il loro obiettivo era quello di massimizzare i profitti ed il valore dell'impresa stessa mettendo in secondo piano, o non considerando proprio, tutti gli aspetti etici e di responsabilità aziendale.

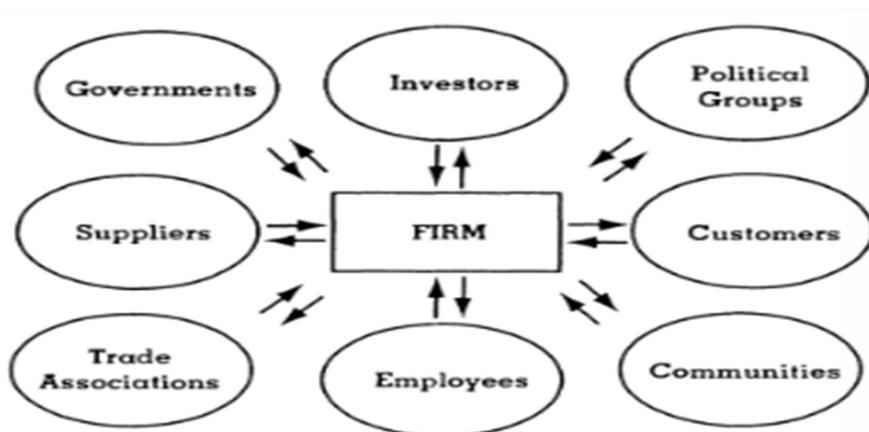
Nel 1984, lo studioso ed economista americano Edward Freeman, pubblicò la sua opera *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, nella quale descrisse la sua visione in merito al management di un'impresa. Egli sostenne inizialmente che gli *stakeholder* dell'impresa, erano tutti i soggetti aventi un interesse diretto o indiretto rispetto l'attività strategica dell'impresa, e che la gestione della stessa, avrebbe dovuto avere un orientamento verso il soddisfacimento di questi interessi.

La visione di Freeman in merito all'impresa è quella di un'organizzazione di "reti connesse di interessi e portatori d'interesse". Egli la considera come un ente centrale, la quale è circondata dalla molteplicità di *stakeholder*, con i quali intrattiene dei rapporti che devono essere soddisfatti bi-direzionalmente, cosa che fino a quel momento non era stata fatta.⁸⁴

⁸³ La corporate social responsibility (CSR), viene definita come la Responsabilità di un'impresa per l'impatto delle sue decisioni ed attività sulla società e sull'ambiente, attraverso comportamenti etici, trasparenti e coerenti con lo sviluppo sostenibile ed il benessere della società., Fonte: Ruggieri M., Pinna M., *Corporate Social Responsibility*, Business and Management Sciences International Quarterly Review, 2011
<http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/view/986>

⁸⁴ Freeman E., Rusconi G., Dorigatti M., *Teoria degli stakeholder*. 2009, Franco Angeli, Milano

Figura 9 - Stakeholders Theory



Fonte: Inside Marketing, *Stakeholder model Freeman*

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/stakeholder-model-freeman/>

La bi-direzionalità che contraddistingue tali rapporti viene ribadita da Freeman, il quale afferma come gli *stakes* (ciò che è atteso e dovuto a ciascuna parte) di ognuno siano reciproci (sebbene non identici), poiché ognuno può influenzare l'altro in termini di danni e benefici come pure in termini di diritti e doveri.⁸⁵

Un approccio alternativo a questa tematica è rappresentato dallo Stakeholder Management Model elaborato da Max Clarkson nel 1991. Questo modello è stato sviluppato con l'obiettivo di fornire un approccio sistematico alla gestione delle relazioni di un'impresa con i suoi principali stakeholder. A differenza di Freeman, che adotta una definizione ampia di stakeholder, Clarkson propone una visione più ristretta. Egli interpreta gli stakeholder come portatori di rischio (risk bearers), distinguendoli in volontari e involontari.

Gli *stakeholder* volontari sopportano qualche forma di rischio come conseguenza di aver investito qualche forma di capitale, umano o finanziario, in un'impresa, mentre gli *stakeholder* involontari sono a rischio per effetto delle attività dell'impresa, secondo Clarkson, senza l'elemento del rischio non esiste alcuno *stake* (interesse) in gioco.

Inoltre, egli formula un'ulteriore distinzione, individuando degli *stakeholder* primari (consumatori, fornitori...), ovvero tutti coloro senza i quali l'impresa

⁸⁵ D'Orazio E., *La responsabilità degli stakeholder e la definizione di un nuovo framework per l'analisi e la valutazione dei codici etici di impresa*, POLITEIA, 2009
<http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/93/D'ORAZIO4.pdf>

non può portare avanti la propria attività, e degli *stakeholder* secondari (sindacati, comunità locali...), i quali invece rappresentano coloro che sono influenzati o possono influenzare l'impresa ma che non sono essenziali per la sua sopravvivenza.

Nella sua analisi, Clarkson sottolinea l'alto livello di interdipendenza tra l'impresa ed i suoi *stakeholder* primari, sottolineando come un'insoddisfazione delle loro necessità, danneggerebbe l'impresa stessa, pertanto, seguendo questa logica, un'impresa per raggiungere o superare i profitti medi del suo settore industriale, deve gestire le sue relazioni con gli *stakeholder* al meglio per soddisfare in modo continuativo i loro bisogni e le loro aspettative. Clarkson giunge così a una ridefinizione di quello che deve essere lo scopo economico e sociale di un'impresa, ovvero creare e distribuire ricchezza e valore a tutti i gruppi di *stakeholder* primari senza favorire nessun gruppo a spese di un altro. Questo approccio sottolinea come un mantenimento di una condotta etica diventa di importanza strategica e centrale per l'impresa.⁸⁶

Preso atto delle suddette teorie in merito ai rapporti tra impresa e *stakeholder*, nei paragrafi successivi verranno presi in analisi le dinamiche dei singoli rapporti che un'impresa appartenente alla GDO intrattiene con i suoi principali portatori d'interesse.

2.2 I dipendenti nella GDO

Le risorse umane hanno assunto sempre più importanza all'interno delle imprese; ad oggi si è arrivati alla consapevolezza che un buon ambiente lavorativo, con una buona gestione del personale, generi un vantaggio competitivo.

I dipendenti operanti nella GDO sono numerosi e possono svolgere una varietà di ruoli: manageriali, specializzati ed operativi.

⁸⁶ D'Orazio E., *La responsabilità degli stakeholder e la definizione di un nuovo framework per l'analisi e la valutazione dei codici etici di impresa*, POLITEIA, 2009
<http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/93/D'ORAZIO4.pdf>

Per quanto riguarda i primi, i quali sono fondamentali per la pianificazione strategica e l'implementazione delle politiche aziendali è possibile considerare:

- Direttore Generale (General Manager): Si occupa di coordinare le attività di vendita, sviluppare strategie di vendita, monitorare le performance delle vendite e raggiungere gli obiettivi di vendita.
- Direttore Acquisti (Purchasing Director): Ha il compito di gestire le attività di approvvigionamento, negoziare con i fornitori, garantire la qualità dei prodotti e ottimizzare i costi di acquisto.
- Direttore Vendite (Sales Director): Le sue responsabilità sono coordinare le attività di vendita, sviluppare strategie di vendita, monitorare le performance delle vendite e raggiungere gli obiettivi di vendita.
- Direttore Marketing (Marketing Director): Si occupa di gestire le campagne di marketing, sviluppare strategie di marketing, analizzare le tendenze di mercato e promuovere l'immagine dell'azienda.
- Direttore Operativo (Operations Director): Supervisiona le operazioni quotidiane dei punti vendita, garantisce l'efficienza operativa e migliora i processi operativi.

Mentre per quanto riguarda ruoli maggiormente specializzati, i quali richiedono competenze specifiche, alcuni esempi possono essere:

- Responsabili di reparto: Gestiscono specifici settori del negozio, come il reparto ortofrutta, la macelleria, o il reparto elettronica. Coordinano il lavoro degli addetti, gestiscono le scorte e si assicurano che i prodotti siano presentati in modo attraente.
- Tecnici di manutenzione: Si occupano della manutenzione e della riparazione delle attrezzature e delle infrastrutture del negozio, garantendo che tutto funzioni senza intoppi.
- Esperti di logistica: Gestiscono la catena di approvvigionamento, dalla ricezione delle merci alla distribuzione nei vari punti vendita. Ottimizzano i processi per ridurre i costi e migliorare l'efficienza.

Infine, per quanto concerne i ruoli operativi, è possibile considerare:

- Addetti alle vendite: Si occupano della gestione degli scaffali, del rifornimento dei prodotti, dell'assistenza ai clienti e della gestione delle

casce. Sono il volto dell'azienda per i clienti e svolgono un ruolo cruciale nella loro soddisfazione.

- Magazzinieri: Responsabili della gestione delle scorte, del ricevimento delle merci, dello stoccaggio e della preparazione dei prodotti per la vendita. La loro efficienza influisce direttamente sulla disponibilità dei prodotti sugli scaffali.
- Cassieri: Gestiscono le operazioni di pagamento, assicurandosi che le transazioni siano veloci e accurate. Forniscono anche assistenza ai clienti su questioni relative ai pagamenti e alle promozioni.

I dipendenti spesso sono il primo punto di contatto con i consumatori, conseguentemente essi hanno un impatto significativo sull'esperienza d'acquisto degli stessi. Un servizio clienti eccellente, fornito da personale competente e cortese, può fidelizzare i clienti e migliorare l'immagine del *brand*. Risulta quindi fondamentale per un'impresa ascoltare, intercettare e soddisfare per quanto possibile le necessità di questi soggetti, le quali possono essere inerenti a diversi temi come: la formazione, la sicurezza, il welfare aziendale.⁸⁷

Le politiche aziendali implementate dalle imprese della GDO per rispondere a tali esigenze includono diversi ambiti.

La formazione e sviluppo del personale sono considerati un asset strategico per le imprese della GDO. L'erogazione di programmi di sviluppo o formazione specifici, nonché la creazione di accademie interne, consente al personale di acquisire competenze fondamentali. Questa formazione copre una vasta gamma di argomenti, dalle competenze specifiche delle mansioni alla sicurezza sul lavoro e alle abilità manageriali e comportamentali come la leadership e la gestione delle risorse umane.

Per quanto riguarda la sicurezza, le direttive del Sistema di Gestione per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro (SGSL) sono definite dallo standard volontario ISO 45001. Le imprese della GDO che adottano questo standard cercano di implementare un SGSL per ridurre i rischi e promuovere comportamenti virtuosi, migliorando così la salute e il benessere dei lavoratori. Un sistema

⁸⁷ Bilancio di sostenibilità Esselunga 2023
<https://www.esselunga.it/it-it/sostenibilita/area-download/bilancio-sostenibilita-2023.html#1>

efficace richiede: un'analisi dei rischi correlati alle mansioni, una valutazione degli incidenti passati, inclusi quelli evitati, una raccolta di segnalazioni da parte dei responsabili e lavoratori.

Oltre a rispettare lo standard ISO 45001, le imprese della GDO possono erogare dei corsi di formazione sulla sicurezza periodici per tutti i dipendenti. Tali corsi possono essere inerenti al corretto uso delle attrezzature, alle procedure di emergenza e le pratiche di lavoro sicuro. Altre azioni che possono essere messe in atto dalle imprese della GDO per la sicurezza dei propri dipendenti possono essere la promozione di campagne interne per diffondere una cultura della sicurezza, con poster *newsletter* e incontri formativi, oppure l'erogazione di corsi di primo soccorso, formando così il personale e mettendogli a disposizione un kit di primo soccorso.⁸⁸

Parallelamente i programmi di welfare, bonus e benefit sono aspetti cruciali per migliorare il clima aziendale e attrarre talenti. Questi includono assistenza sanitaria complementare, rimborsi per abbonamenti al trasporto pubblico, agevolazioni per attività sportive e sconti su acquisti nei punti vendita aziendali. Inoltre, le aziende possono promuovere la flessibilità degli orari, il lavoro agile e la partecipazione a iniziative sociali, come la donazione del sangue o la prevenzione dei tumori, migliorando ulteriormente il benessere e l'engagement dei dipendenti.⁸⁹

Implementando questi strumenti, le imprese rispondono efficacemente alle esigenze dei dipendenti, promuovendo una cultura aziendale inclusiva e sostenibile. Il welfare aziendale diventa così un elemento distintivo che contribuisce a migliorare la competitività dell'azienda nel mercato del lavoro e a incrementare la soddisfazione e la fidelizzazione del personale.

⁸⁸ Bilancio di sostenibilità Conad 2022

<https://chiamo.conad.it/cooperative/conad-nord-ovest/bilancio-sostenibilita-2023>

⁸⁹ Relazione di impatto Carrefour 2023

<https://www.carrefour.it/sostenibilita.html>

2.3 Azionisti ed investitori

Un altro *stakeholder* di fondamentale importanza per le imprese della GDO è sicuramente rappresentato dalla figura degli azionisti o investitori.

Essi con la loro attività, non solo forniscono capitale vitale per la crescita e lo sviluppo dell'azienda, ma influenzano anche la governance, la strategia aziendale e la responsabilità sociale dell'impresa. Il loro ruolo è cruciale nel bilanciare le esigenze di redditività finanziaria con quelle di sostenibilità e responsabilità sociale, garantendo una gestione efficace e orientata al successo a lungo termine dell'azienda.

Azionisti ed investitori possono identificarsi in diversi soggetti come:

- Investitori istituzionali: essi possono essere rappresentati da fondi comuni d'investimento, fondi pensione e altre istituzioni finanziarie che investono su larga scala. Fondi come BlackRock e Vanguard Group, ad esempio, detengono numerose azioni e partecipazioni in società della GDO.⁹⁰
- Fondatori e dirigenti: spesso i fondatori e i dirigenti aziendali mantengono una quota significativa del capitale azionario della società. Questi azionisti sono spesso coinvolti attivamente nella gestione aziendale e possono avere un interesse a lungo termine nel successo e nella sostenibilità dell'impresa. La loro presenza può garantire una visione strategica coerente e un impegno costante verso gli obiettivi aziendali.
- Entità pubbliche e governative: in alcuni casi, entità pubbliche e governative possono detenere partecipazioni in imprese della GDO, soprattutto in contesti in cui queste aziende hanno un ruolo strategico per l'economia locale. Questi investitori possono essere interessati a obiettivi di sviluppo economico, creazione di posti di lavoro e sostenibilità a lungo termine.

⁹⁰ Johnston M., *Top Walmart Shareholders*, Investopedia, 2024
<https://www.investopedia.com/articles/insights/060416/top-4-walmart-shareholders-wmt.asp#:~:text=Jim%20Walton%2C%20Alice%20Walton%2C%20and,%2C%20Vanguard%20Group%2C%20and%20BlackRock>.

Gli azionisti ed investitori che operano con le imprese della GDO, spesso cercano una combinazione di fattori che riflettono sia la solidità finanziaria dell'azienda sia le sue prospettive di crescita a lungo termine.

Dal punto di vista finanziario, questi soggetti sono naturalmente interessati al rendimento dei loro investimenti; essi monitorano da vicino indicatori chiave come i profitti, la crescita delle vendite, la redditività e altri parametri finanziari (e non) che riflettono la solidità e il potenziale di crescita delle imprese. Inoltre, essi valutano la capacità delle stesse di generare valore nel lungo periodo e di fornire un adeguato ritorno sugli investimenti.

Gli azionisti o investitori, valutano anche le possibili strategie di espansione delle imprese, compresi l'apertura di nuovi punti vendita, l'ingresso in nuovi mercati o segmenti di mercato e lo sviluppo di nuovi canali di distribuzione, come l'*e-commerce*. Le decisioni del *management* relative alla crescita sono, infatti, attentamente esaminate da questi soggetti per valutarne l'efficacia nel generare valore nel lungo periodo.

Un altro aspetto chiave per azionisti ed investitori è rappresentato sicuramente dalla capacità di gestione del rischio. In questo caso, viene valutata la capacità delle imprese di gestire rischi finanziari, operativi e reputazionali, come la stabilità finanziaria, la gestione delle scorte di magazzino, la catena di approvvigionamento e la possibilità di conformarsi ad eventuali variazioni normative.

Questi soggetti, inoltre, considerano sempre più la sostenibilità ambientale, sociale e la responsabilità sociale d'impresa (CSR) come fattori critici nella valutazione delle aziende dove investono. Ad oggi, infatti, diventano oggetto di analisi da parte degli investitori sia i bilanci di sostenibilità, sia il possibile raggiungimento dei *Sustainable Development Goals (SDGs)*. Questi ultimi non sono altro che 17 obiettivi approvati dall'ONU, i quali dovrebbero essere raggiunti nell'intervallo di tempo tra il 2016 ed il 2030. Gli SDGs sono stati creati e promossi come i nuovi obiettivi globali di sviluppo sostenibile andando a sostituire i precedenti MDGs.⁹¹

⁹¹ Tunisini A., Ferrucci L., Pencarelli T., “*Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*”, 2020, Hoepli, Milano

Figura 10 - Sustainable Development Goals



Fonte: United Nations, *The 17 goals*,

<https://sdgs.un.org/goals>

Un altro aspetto cruciale del rapporto tra azionisti e distributori, è la possibilità di attuare delle collaborazioni strategiche tra questi soggetti.

Esse possono consistere nello sviluppo di nuove tipologie di prodotti o servizi che possano essere introdotti nei punti vendita, adattandosi alle esigenze del mercato e dei consumatori. Questi soggetti possono inoltre collaborare per l'implementazione di tecnologie innovative, come sistemi di gestione dell'inventario avanzati o soluzioni di pagamento digitale, per migliorare l'efficienza operativa e l'esperienza del cliente.

Tali collaborazioni possono manifestarsi anche con il sostegno alle imprese della GDO nell'implementazione di pratiche sostenibili, riducendo l'impatto ambientale delle operazioni aziendali o promuovendo forniture etiche e sostenibili.

2.4 Le comunità locali

Visto il ruolo cruciale del settore della Grande Distribuzione Organizzata, è possibile affermare come esso non solo soddisfi le esigenze di consumo quotidiano di milioni di persone, ma influisca anche sulla vita sociale ed economica delle comunità in cui opera.

Le imprese della GDO sono spesso tra i maggiori datori di lavoro nelle aree in cui operano, contribuendo in maniera sostanziale alla riduzione della disoccupazione locale.

La creazione di posti di lavoro non riguarda solo le posizioni all'interno dei punti vendita, ma anche una vasta rete di supporto che include logistica, manutenzione e amministrazione.

La presenza di grandi catene di distribuzione, infatti, può stimolare lo sviluppo economico locale. I distributori della GDO spesso collaborano con fornitori e produttori locali, promuovendo la crescita delle piccole e medie imprese del territorio. Un esempio di questa dinamica è rappresentato dai programmi di "filiera corta" che molte catene di supermercati hanno implementato, come quello di Conad, che promuove i prodotti locali e regionali.⁹²

Uno degli aspetti maggiormente impattanti della presenza sul territorio di questa tipologia di imprese, è quello relativo alla promozione di iniziative sociali.

Molte aziende della GDO sono impegnate in iniziative di responsabilità sociale d'impresa. Queste iniziative includono programmi di sostegno alle comunità locali, donazioni a enti di beneficenza, sponsorizzazione di eventi comunitari e progetti di volontariato aziendale.

Conad, ad esempio, con il progetto "Insieme per la scuola" è riuscita a raccogliere donazioni, destinate alle scuole primarie e secondarie di primo grado, un totale di 37 milioni di euro. Oppure Esselunga, la quale attraverso l'iniziativa "Amici di scuola e dello sport", ha raccolto nel 2023 ben 17 milioni di euro da destinare a scuole e società sportive.⁹³

⁹² Bilancio di sostenibilità Conad 2022

<https://chisiamo.conad.it/cooperative/conad-nord-ovest/bilancio-sostenibilita-2023>

⁹³ Bilancio di sostenibilità Esselunga 2023

<https://www.esselunga.it/it-it/sostenibilita/area-download/bilancio-sostenibilita-2023.html#1>

Le aziende della GDO hanno un ruolo cruciale nella gestione dei rifiuti e nella riduzione degli sprechi alimentari. Attraverso l'implementazione di pratiche sostenibili, come la donazione di cibo in eccesso alle organizzazioni caritative e l'adozione di imballaggi eco-compatibili, le GDO possono ridurre l'impatto ambientale delle loro operazioni.

Le GDO possono influenzare positivamente le pratiche ambientali attraverso l'adozione di politiche di sostenibilità nella loro catena di approvvigionamento. Questo include l'approvvigionamento di prodotti da fornitori che adottano pratiche agricole sostenibili, la promozione di prodotti biologici e l'implementazione di misure per ridurre l'impronta di carbonio delle operazioni aziendali. Ad esempio, Carrefour ha lanciato il programma "*Act for Food*" che mira a promuovere un'agricoltura sostenibile e a ridurre l'impatto ambientale lungo tutta la filiera produttiva.⁹⁴

Oltre alle iniziative sociali e alle diverse forme di sostegno, l'influenza della GDO nelle comunità locali è riscontrabile in alcune particolari attività, come quelle di *lobbying* e *advocacy*. Queste pratiche sono mirate a influenzare le decisioni politiche e normative per creare un contesto più favorevole alle loro operazioni. Esse comprendono una serie di strategie e azioni che le imprese mettono in atto per dialogare con i decisori politici, i regolatori e l'opinione pubblica. Il *lobbying* consiste in una serie di azioni strategiche che le aziende della GDO intraprendono per influenzare direttamente le politiche pubbliche e le decisioni normative. Tali azioni possono consistere in:

- Interazioni dirette con i legislatori: Le imprese della GDO spesso organizzano incontri e discussioni con i legislatori e i regolatori per presentare le loro posizioni su specifiche proposte normative o per esprimere le proprie difficoltà con alcune leggi esistenti. Questo dialogo diretto permette alle aziende di esprimere in maniera diretta le loro preoccupazioni e necessità.
- Partecipazioni a gruppi di interesse e associazioni di categoria: Le imprese della GDO sono frequentemente membri di associazioni di

⁹⁴ Relazione di impatto Carrefour 2023
<https://www.carrefour.itz/sostenibilita.html>

categoria che rappresentano gli interessi del settore. Queste associazioni svolgono un ruolo di *lobbying* collettivo, presentando proposte legislative e normative che riflettono gli interessi comuni dei loro membri.

L'*advocacy*, sebbene sia simile al *lobbying*, si focalizza maggiormente sul coinvolgimento e l'influenza dell'opinione pubblica e sulla promozione di cause specifiche che possono avere un impatto positivo sul contesto operativo delle imprese. Alcuni esempi possono essere le campagne di sensibilizzazione pubblica.

Le imprese della GDO lanciano campagne di sensibilizzazione per informare il pubblico su questioni rilevanti, come la sostenibilità ambientale, la sicurezza alimentare o la responsabilità sociale. Queste campagne possono includere pubblicità, comunicati stampa, e l'uso dei social media per raggiungere un pubblico più ampio.⁹⁵

In sintesi, il rapporto tra la Grande Distribuzione Organizzata e le comunità locali è caratterizzato da una complessità e multidimensionalità che richiede alle imprese di adottare un approccio strategico e proattivo. Questo include l'assicurazione della conformità normativa attraverso rigorosi sistemi di controllo interno, la collaborazione stretta e continua con le autorità regolatorie, e l'influenza del quadro normativo tramite attività di *lobbying* e *advocacy*. Inoltre, le imprese della GDO devono promuovere pratiche di responsabilità sociale e sostenibilità, non solo per rispondere alle crescenti aspettative dei consumatori e delle comunità locali, ma anche per migliorare la propria reputazione e ottenere vantaggi competitivi. Un tale approccio integrato è fondamentale per affrontare efficacemente le sfide normative, contribuendo al contempo in modo positivo alla società e all'ambiente, sostenendo così uno sviluppo sostenibile a lungo termine.

⁹⁵ Marchiori V., *L'advocacy che spinge il cambiamento sociale*, Il Sole 24 Ore, 9.03.2023
<https://www.ilsole24ore.com/art/l-advocacy-che-spinge-cambiamento-sociale-AEO1szqC>

2.5 I rapporti fornitori-distribuzione

Nell'ecosistema attuale della Grande Distribuzione Organizzata i fornitori assumono un ruolo centrale e di rilievo, essendo di fatto i protagonisti lungo la *value chain* che porta i prodotti dagli impianti di produzione agli scaffali dei negozi.

Essi possono essere identificati nella varietà di imprese le quali forniscono prodotti e servizi necessari per rifornire i distributori.

Basti pensare ai produttori agricoli o alle industrie alimentari, le quali producono i beni, i quali verranno successivamente venduti ai consumatori tramite i distributori.

Oppure i fornitori di servizi, i quali supportano le imprese della GDO nello svolgere le proprie attività.

Per quanto riguarda le relazioni tra produttori e distributori, esse non sono statiche nel tempo, bensì dinamiche. Sia in un'ottica di breve che di lungo periodo, le influenze esterne ed interne alle relazioni hanno portato ad un passaggio da relazioni industria - distribuzione a relazioni distribuzione - industria e lo sviluppo del *private label* ne rappresenta la conferma.

Le imprese commerciali operano su un primo piano come clienti, cioè acquirenti e distributori dei beni dell'industria e su di un secondo piano competono con i produttori per la conquista del consumatore finale, cioè per assicurarsi un mercato per i propri prodotti. Quando il distributore agisce come cliente, il singolo produttore è continuamente in lotta con esso e con gli altri produttori per ottenere che i propri prodotti siano stabilmente acquistati e collocati in posizioni privilegiate nei supermercati. Quando invece il distributore agisce come concorrente, produttori e distributori competono dallo stesso lato del mercato con la pubblicità, la marca, la differenziazione del prodotto e del punto di vendita, per conseguire un legame particolare con i consumatori.

Se nel primo caso (distributore come cliente) i rapporti di scambio tra produttori e distributori possono trovare dei punti di intesa e di accordo per delle convergenze di interessi, sull'altro piano (distributore come produttore) ciò risulta più difficile.

Difatti, i legami che produttori da un lato, e distributori dall'altro stabiliscono con i consumatori, costituiscono la base fondamentale del loro potere di negoziazione.

Proprio in quanto questi soggetti competono dallo stesso lato del mercato, si spiega come il produttore assuma anche funzioni distributive e il distributore decida di produrre in proprio o sotto il proprio controllo determinati beni (*private label*).⁹⁶

Se si analizzano i due diversi ruoli del distributore, risulta che:

- Nel primo caso, il distributore acquista i prodotti dell'industria produttrice per poterli distribuire ai consumatori finali. La scelta dei prodotti da inserire nel proprio assortimento segue sia una logica economica di margini, ma anche una logica di risposta alle esigenze dei consumatori finali. Per i produttori è fondamentale che il distributore richieda la presenza dei suoi prodotti nell'assortimento del punto vendita.
- Nel secondo caso, il distributore compete con i produttori per la conquista dei consumatori finali. Distributore e produttore si competono le preferenze dei consumatori "lottando" nel punto vendita. Ciò avvantaggia sicuramente il distributore, il quale può gestire, ad esempio, l'esposizione dei prodotti all'interno del punto vendita in modo funzionale agli interessi distributivi piuttosto che produttivi.

Nelle relazioni tra distribuzione ed industria non esistono soltanto situazioni di concorrenza, ma anche interessi ed esigenze di cooperazione e coordinamento delle attività. Il centro di convergenza è il macro-obiettivo comune a tutti i soggetti nel canale: vendere il prodotto.

Le relazioni tra fornitori e Grande Distribuzione Organizzata sono caratterizzate da una complessità intrinseca e rivestono un ruolo cruciale per il successo di entrambe le parti coinvolte. Queste interazioni influenzano varie dinamiche operative e strategiche in base alla tipologia di fornitore a cui ci si riferisce, come ad esempio la determinazione dei prezzi, la gestione delle quantità di prodotti, le

⁹⁶ Vaccà S., *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo*, Giuffrè, Milano, 1963

condizioni di pagamento, i tempi di consegna e la definizione di strategie promozionali.

Nell'ambito della negoziazione dei contratti tra l'industria e i distributori, uno degli aspetti principali riguarda le trattative sui prezzi, sulle quantità e sulle condizioni di pagamento. Questi elementi sono fondamentali per stabilire un equilibrio tra le esigenze dei fornitori, che devono garantire la copertura dei costi e ottenere un margine di profitto, e le necessità della GDO, che punta a ottimizzare i margini di profitto mantenendo al contempo prezzi competitivi per i consumatori.

Un altro elemento essenziale nelle relazioni tra fornitori e GDO è rappresentato dalla gestione della *supply chain*. La puntualità e la precisione delle consegne sono fondamentali per garantire l'efficienza delle operazioni della distribuzione. Le consegne tempestive permettono alla GDO di mantenere adeguati livelli di magazzino, riducendo il rischio di rotture di *stock* e migliorando la disponibilità dei prodotti sugli scaffali. Questo è particolarmente importante per alcune tipologie merceologiche come i prodotti freschi e deperibili, per i quali anche piccoli ritardi possono compromettere la qualità e la sicurezza alimentare.

Infine, un altro aspetto essenziale nelle dinamiche dei rapporti tra fornitori e distributori, è rappresentato dalla pianificazione delle strategie promozionali.

Esse si sviluppano attraverso una serie di processi chiave, che includono la pianificazione delle promozioni, la negoziazione dei termini, l'implementazione delle attività promozionali e l'analisi dei risultati.

La pianificazione delle strategie promozionali inizia con la definizione degli obiettivi comuni. Fornitori e distributori lavorano insieme per identificare le esigenze del mercato, le tendenze dei consumatori e le opportunità stagionali.

Questo processo include l'analisi dei dati in merito alle vendite per prevedere la domanda riuscendo così a pianificare al meglio le promozioni, l'identificazione dei prodotti target e la definizione degli obiettivi.

Una volta definita la strategia, fornitori e distributori negoziano i termini specifici delle promozioni, ovvero:

- Determinazione della tipologia e della quantità di sconti da applicare ai prodotti

- Discussione sui contributi finanziari da parte dei fornitori per supportare le promozioni, inclusi i costi di marketing, pubblicità e posizionamento dei prodotti.
- Pianificazione delle tempistiche, ovvero delle date di inizio e fine della campagna promozionale.

Infine, si ha l'implementazione di suddette strategie.

Questa risulta essere una fase critica nella gestione delle strategie promozionali tra fornitori e distributori. L'implementazione di una campagna promozionale richiede un'accurata pianificazione e coordinazione per garantire che le promozioni siano eseguite in modo efficace per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Uno degli elementi essenziali di questa fase è l'allestimento delle promozioni nei punti vendita; quindi, la creazione di aree dedicate ai prodotti in promozione, come isole promozionali, espositori dedicati, vetrine. Queste aree devono essere visivamente attraenti e localizzate in posizioni strategiche del punto vendita in modo tale da attirare il maggior numero di clienti.

L'implementazione delle attività promozionali richiede una coordinazione attenta e una collaborazione stretta tra fornitori e distributori. Questo non solo contribuisce ad aumentare le vendite e la visibilità dei prodotti, ma rafforza anche le relazioni tra questi soggetti, creando valore per tutte le parti coinvolte e migliorando la soddisfazione del cliente finale.

2.6 I rapporti tra GDO e consumatori

La gestione dei rapporti con i consumatori rappresenta un elemento cruciale nella strategia delle aziende della Grande Distribuzione Organizzata.

In un contesto economico caratterizzato da elevata competitività e rapidi cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, le imprese della GDO devono sviluppare strategie mirate per fidelizzare i propri clienti e garantire un vantaggio competitivo sostenibile.

Un aspetto fondamentale nella gestione dei rapporti con i consumatori è l'implementazione di strategie di marketing orientate alla soddisfazione del cliente.

In un mercato sempre più competitivo e dinamico, le imprese della GDO devono adottare un approccio proattivo e innovativo per rispondere efficacemente alle mutevoli esigenze dei consumatori. Questo richiede un investimento significativo nella ricerca di mercato, volta a comprendere in profondità le esigenze, le aspettative e i comportamenti di acquisto dei clienti.

Le ricerche di mercato non solo aiutano a identificare le tendenze emergenti, ma anche a rilevare i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, permettendo alle aziende di adattare tempestivamente le proprie strategie.

Attraverso l'analisi dei dati di vendita e delle preferenze di acquisto, le imprese possono segmentare il mercato in modo dettagliato e personalizzare l'offerta in base ai diversi profili dei clienti. Questa segmentazione permette di identificare gruppi omogenei di consumatori con caratteristiche e bisogni simili, consentendo alle aziende di sviluppare prodotti e servizi specifici per ciascun segmento.

Le promozioni mirate diventano quindi uno strumento essenziale per attrarre e mantenere i clienti, offrendo incentivi personalizzati che rispondono alle loro esigenze specifiche.

I programmi di fidelizzazione, come le carte fedeltà e le raccolte punti, sono particolarmente efficaci nel costruire una relazione duratura con i consumatori, premiando la loro fedeltà e incentivando ulteriori acquisti.

Le campagne pubblicitarie, se ben pianificate e mirate, rappresentano un altro strumento cruciale per rafforzare il rapporto con i consumatori. Queste campagne devono essere progettate in modo tale da risuonare con il pubblico target, utilizzando messaggi chiari e pertinenti che sottolineano i valori e i vantaggi offerti dall'azienda.⁹⁷

⁹⁷ Alderman K., Eizenman O., Hamdan, *Members only: Delivering greater value through loyalty and pricing*, MCKinsey, 3.04.2024
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/members-only-delivering-greater-value-through-loyalty-and-pricing>

La qualità dei prodotti e dei servizi offerti è un ulteriore elemento determinante nella costruzione di una relazione di fiducia con i consumatori.

Offrire prodotti di alta qualità e un servizio clienti eccellente non solo soddisfa le aspettative immediate dei consumatori, ma contribuisce anche a creare una reputazione positiva e a lungo termine per l'azienda.

Inoltre, le imprese della GDO devono essere in grado di innovare continuamente per mantenere l'interesse e la lealtà dei clienti. Ciò può includere l'introduzione di nuovi prodotti, il miglioramento dei processi di servizio e l'adozione di nuove tecnologie per migliorare l'esperienza di acquisto. Ad esempio, l'integrazione di strumenti digitali come app per lo shopping, coupon digitali e sistemi di pagamento *contactless* può rendere l'esperienza di acquisto più conveniente e piacevole per i consumatori.

La tecnologia ha pertanto trasformato in maniera radicale il modo in cui la GDO interagisce con i consumatori.

L'adozione di tecnologie digitali consente alle imprese di migliorare l'efficienza operativa e di offrire una *Customer Experience* più personalizzata e conveniente, adattandosi alle nuove abitudini e aspettative dei clienti. Le piattaforme di *e-commerce*⁹⁸ hanno aperto nuove opportunità, permettendo ai consumatori di fare acquisti comodamente da casa e ricevere i prodotti direttamente a domicilio. Questo ha ampliato significativamente il bacino di utenza delle aziende della GDO, eliminando le barriere geografiche e temporali.

L'uso di *big data* e algoritmi di intelligenza artificiale rappresenta un aspetto rivoluzionario per la GDO, consentendo alle aziende di analizzare in modo approfondito i comportamenti di acquisto e di anticipare le tendenze del mercato. Attraverso l'analisi dei dati, le imprese possono ottenere insights dettagliati sui pattern di consumo, identificando quali prodotti sono più popolari in determinate fasce orarie, stagioni o contesti geografici. Gli algoritmi di intelligenza artificiale permettono di elaborare queste informazioni in modo rapido ed efficiente, fornendo previsioni accurate che aiutano le aziende a prendere decisioni informate su assortimento, *pricing* e promozioni.

⁹⁸ Tematica affrontata nel paragrafo 1.6

Inoltre, la digitalizzazione dei processi di pagamento ha migliorato significativamente l'esperienza di acquisto, rendendola più veloce e sicura. Sistemi di pagamento senza contatto, portafogli digitali e altre tecnologie innovative riducono i tempi di attesa alle casse, migliorando la soddisfazione del cliente e aumentando la capacità di gestione del punto vendita.

Un'altra dimensione critica nella gestione dei rapporti con i consumatori è la *Corporate Social Responsibility*⁹⁹.

In un contesto globale dove la consapevolezza ambientale e sociale è in costante crescita, i consumatori sono sempre più sensibili alle pratiche sostenibili e alle questioni etiche.

Le imprese della GDO, pertanto, devono rispondere a queste nuove aspettative per mantenere la loro reputazione e attrarre una clientela sempre più consapevole e attenta. L'adozione di iniziative di CSR rappresenta non solo una risposta a una domanda etica, ma anche una strategia di marketing fondamentale per differenziarsi in un mercato altamente competitivo.

Le iniziative di CSR possono includere una varietà di pratiche che mirano a promuovere la sostenibilità e il benessere sociale. L'adozione di pratiche di approvvigionamento sostenibile, ad esempio, implica la scelta di fornitori che adottano metodi di produzione ecocompatibili e rispettano i diritti dei lavoratori. Questo non solo riduce l'impatto ambientale, ma garantisce anche che i prodotti venduti rispettino determinati standard etici.

La riduzione dell'impatto ambientale può essere ulteriormente perseguita attraverso strategie come la minimizzazione dell'uso di plastica e l'implementazione di programmi di riciclaggio efficaci. Alcune catene della GDO hanno iniziato a eliminare gradualmente gli imballaggi in plastica, sostituendoli con alternative biodegradabili o riciclabili, e incoraggiano i clienti a utilizzare borse riutilizzabili.

Inoltre, il supporto a cause sociali rappresenta un altro pilastro di tali iniziative. Le imprese, infatti, possono partecipare attivamente a progetti di beneficenza, supportare organizzazioni non profit locali e internazionali, e contribuire a programmi di sviluppo comunitario. Questo tipo di impegno sociale non solo

⁹⁹ Tematica introdotta nel paragrafo 2.1

migliora l'immagine pubblica dell'azienda, ma crea anche un senso di appartenenza e di legame emotivo tra l'azienda e i suoi consumatori. Ad esempio, molte catene della GDO promuovono prodotti locali e biologici, sostenendo l'economia locale e offrendo ai consumatori alternative salutari e sostenibili. Tali iniziative dimostrano un impegno concreto verso il benessere delle comunità locali e la preservazione dell'ambiente.

Una comunicazione chiara e trasparente risulta essenziale per costruire e mantenere la fiducia dei consumatori. Le imprese devono essere in grado di comunicare in modo chiaro e dettagliato i loro sforzi e i risultati ottenuti in termini di sostenibilità e responsabilità sociale. Report annuali di sostenibilità, etichette informative sui prodotti e campagne di sensibilizzazione sono strumenti utili per coinvolgere i consumatori e informarli sulle pratiche adottate dall'azienda. Questa trasparenza non solo rafforza la credibilità dell'azienda, ma motiva anche i consumatori a sostenere l'impresa attraverso i loro acquisti.

In conclusione, la gestione dei rapporti con i consumatori nella Grande Distribuzione Organizzata richiede un approccio integrato e multidimensionale. Questo approccio deve combinare efficacemente strategie di marketing orientate al cliente, l'utilizzo avanzato della tecnologia per migliorare l'efficienza operativa e la personalizzazione dell'offerta, e un impegno significativo nella responsabilità sociale d'impresa. Le imprese che riescono a comprendere e anticipare le esigenze dei consumatori, offrire un'esperienza di acquisto superiore e dimostrare un impegno autentico verso la sostenibilità, saranno in una posizione di vantaggio per fidelizzare i clienti e mantenere un vantaggio competitivo nel mercato.

La capacità di integrare queste dimensioni in modo coerente e strategico rappresenta una leva fondamentale per il successo a lungo termine delle imprese della GDO, in un contesto di mercato sempre più competitivo e in continua evoluzione.

CAPITOLO III

IL FENOMENO DELLA SHRINKFLATION

Il Capitolo III si propone di esaminare il fenomeno della *Shrinkflation*, che può sinteticamente identificarsi come il processo di riduzione delle dimensioni o della quantità dei prodotti senza una corrispondente diminuzione del prezzo. Questo fenomeno, sempre più diffuso, è una tra le soluzioni adottate dalle imprese alle crescenti incertezze economiche e alle pressioni sui costi di produzione. La *Shrinkflation* è spesso percepita negativamente dai consumatori, i quali possono sentirsi ingannati dall'apparente invariabilità dei prezzi nonostante la riduzione del valore del prodotto.

In questo capitolo, sarà fornita una contestualizzazione teorica per comprendere la natura del fenomeno e le motivazioni che ne hanno favorito l'ascesa. Successivamente, l'analisi si concentrerà sui principali attori economici coinvolti: le imprese produttrici e distributrici nonché i consumatori.

Verranno esaminate le strategie adottate dalle imprese per implementare la *Shrinkflation*, ponendo particolare attenzione ai possibili benefici e, soprattutto ai rischi associati a questa pratica. Particolare attenzione sarà dedicata alle implicazioni etiche e al ruolo cruciale della fiducia del consumatore.

L'analisi sarà arricchita da due casi pratici, che permetteranno di evidenziare come la *Shrinkflation* si manifesti concretamente nel mercato e quali siano le reazioni dei consumatori.

3.1 Il fenomeno della Shrinkflation

Il termine *Shrinkflation* è un neologismo anglosassone, il quale diventerà probabilmente parte integrante del linguaggio comune.

Come accade in molti casi, è proprio l'indagine sull'etimologia del termine che fornisce un primo strumento di comprensione dello stesso: *Shrinkflation* è un vocabolo costituito dall'unione tra il termine inglese *shrinkage*, che significa contrazione, e *inflation* (inflazione).¹⁰⁰

La *Shrinkflation* rappresenta un processo di riduzione delle dimensioni o del numero delle unità di prodotto nei beni di largo consumo, a fronte di un prezzo di vendita che rimane invariato o addirittura aumenta.¹⁰¹

La natura concreta del fenomeno può essere meglio compresa, considerando la *Shrinkflation* come una 'forma nascosta di inflazione', la quale rappresenta il modo con cui le imprese fanno fronte alla sempre più diffusa crisi dei consumi. Più nello specifico, vendere allo stesso prezzo un prodotto di dimensioni ridotte permette di assicurare un margine di profitto più ampio e, soprattutto, permette spesso alle imprese di mantenere inalterata l'immagine che i consumatori hanno nei confronti del proprio *brand* o prodotto, cosa che non sarebbe possibile se, invece, ad aumentare, fosse direttamente il prezzo del prodotto stesso.

I consumatori, in questo contesto, rivestono il ruolo di vittime inconsapevoli del fenomeno della *Shrinkflation*. Non sempre dotati delle informazioni necessarie o della sensibilità per rilevare le variazioni quantitative, spesso minime, apportate ai prodotti, essi subiscono le conseguenze di tali pratiche. Queste riduzioni, sebbene apparentemente insignificanti a livello individuale, possono generare vantaggi economici significativi per le imprese quando applicate su vasta scala industriale.

¹⁰⁰ Con il termine inflazione si intende l'aumento progressivo del livello medio generale dei prezzi, o anche diminuzione progressiva del potere di acquisto, (cioè, del valore) della moneta, Fonte: Definizione Treccani Enciclopedia
[https://www.treccani.it/enciclopedia/inflazione_\(Enciclopedia-delle-scienze-sociali\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/inflazione_(Enciclopedia-delle-scienze-sociali)/)

¹⁰¹ Sernagiotto C., *Shrinkflation il fenomeno che rimpicciolisce le confezioni ma non i prezzi*, Corriere della Sera, 17.03.2023
https://www.corriere.it/offerte-recensioni/guide/23_marzo_17/shrinkflation-cosa-significa-acquisti-64245.shtml

Il termine *Shrinkflation* ha un'origine piuttosto recente, viene utilizzato per la prima volta nel 2009 dall'economista Philippa Malmgren¹⁰², la quale tuttavia cercava solo di identificare un processo in atto già da diverso tempo.

Un esempio interessante è quello dell'attore B.J. Novak, che già nel 2007 (due anni prima della proposta della studiosa) durante la trasmissione americana 'Late Night with Conan O'Brien', mostrò la notevole differenza di dimensione tra un Ovetto di Cioccolato 'Cadbury' di qualche anno prima e uno acquistato di recente.

In realtà, l'impresa produttrice di cioccolato, già dal 2003, rispondeva ironicamente sul proprio sito a una delle domande più frequenti dei consumatori, dichiarando: "Le dimensioni delle uova non sono diminuite, sei solo cresciuto!". Questo episodio è rilevante per due motivi principali: innanzitutto, evidenzia che il fenomeno esisteva già da anni, e rappresenta uno dei primi tentativi di un'impresa di giustificare tale pratica di fronte alla crescente consapevolezza dei consumatori, mettendo in luce l'ambiguità etica di alcune strategie aziendali.¹⁰³

¹⁰² Philippa Malmgren è un'imprenditrice americana autrice di numerosi testi e pubblicazioni, ha servito come assistente il presidente degli Stati Uniti Bush per la politica economica sui mercati finanziari, Fonte: Pippa Malmgren Official Website, <https://pippamalmgren.co.uk/index.html>

¹⁰³ Perry T., *BJ Novak provided proof that Cadbury eggs were shrinking in size back in 2007*, GOOD, 2020 <https://www.good.is/bj-novak-provided-proof-that-cadbury-eggs-were-shrinking-in-size-back-in-2007>

Figura 11 - Esempio di shinkflation delle uova Cadbury



Fonte: Perry T., *Bj Novak provided proof that Cadbury eggs were shrinking in size back in 2007*, GOOD, 2020

<https://www.good.is/bj-novak-provided-proof-that-cadbury-eggs-were-shrinking-in-size-back-in-2007>

Soprattutto negli ultimi anni il ricorso a questa pratica è diventato sempre più frequente, tutto ciò è chiaramente legato all'attuale grande periodo di incertezza economica che ha determinato il progressivo aumento dei costi di produzione, la crescente competitività tra imprese a causa dell'accentuato processo di globalizzazione e la conseguente necessità delle imprese di contenere i costi. L'aumento dei costi di produzione ha da sempre rappresentato la problematica principale con la quale i produttori giustificavano le variazioni di quantità e di peso dei prodotti.¹⁰⁴

Ed è proprio con l'obiettivo di ridurre i costi di produzione che viene praticata la 'sgrammatura' dei prodotti, perché, logicamente, ad una minore quantità di prodotto corrisponderanno minori costi da sostenere e, nel caso in cui il prezzo di vendita rimanga invariato, l'impresa sarà in grado di far fronte ai rincari.

¹⁰⁴ Corporate Finance Institute, *Shrinkflation*, 2024
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/shrinkflation/>

3.2 Le cause del fenomeno

Le cause della *Shrinkflation* sono molteplici e interconnesse, includendo pressioni sui costi di produzione, dinamiche competitive, fattori comportamentali dei consumatori, contesto macroeconomico e normative. Comprendere queste cause è fondamentale per analizzare come e perché i produttori adottano la *Shrinkflation*, nonché per valutare le implicazioni di questa pratica per i distributori e per i consumatori.

L'aumento esponenziale dei costi delle *commodity* deriva dagli avvenimenti che, negli ultimi anni, hanno completamente stravolto le dinamiche del vivere quotidiano e hanno insegnato alle persone a coesistere con un mondo totalmente diverso da quello conosciuto: la pandemia da Covid-19, il conflitto Russo-Ucraino, eventi climatici estremi.¹⁰⁵

In particolare, è evidente l'impatto della crisi sanitaria sull'andamento del mercato globale: essa, infatti, ha, dapprima, determinato un aumento di determinati beni, contestualmente si è verificata una riduzione della produzione causata dalla mancanza di manodopera e dalle maggiori difficoltà logistiche, un aumento dei costi logistici. Il tutto ha generato una forte incertezza economica, la quale ha contribuito all'aumento dei costi delle materie prime.

Ad aggravare questa situazione, già di per sé critica, ha contribuito l'escalation delle tensioni militari tra Russia e Ucraina per il controllo dei territori del Donbass, culminato nel febbraio 2022 con lo scoppio di un conflitto armato a seguito dell'invasione delle forze russe in territorio ucraino.

La ferma condanna dei paesi dell'Unione Europea a questa pesante violazione del Diritto Internazionale ha portato ad una serie di sanzioni economiche e misure diplomatiche volte a inibire l'aggressione militare che, però, unitamente alla distruzione delle catene di approvvigionamento determinate dal conflitto, ha contribuito ad accentuare il processo di rallentamento dell'economia globale, che viveva già un periodo di consistente e crescente inflazione.

L'interruzione dei rapporti commerciali con la Russia ha evidenziato la vulnerabilità dell'economia europea, soprattutto nel settore energetico, fungendo

¹⁰⁵ Wood B., *Shrinkflation: Ethical Dilemma, Deception, or Good Business?*, University of Charleston, 2022

da motore trainante l'inflazione e causando la conseguente lievitazione dei costi industriali per le imprese.

Infine, un'altra causa dell'aumento del costo delle materie prime può essere identificata negli eventi climatici estremi che si stanno verificando negli ultimi anni.

Siccità, inondazioni ed altre condizioni metereologiche estreme stanno devastando le agricolture, riducendo l'offerta di alcuni prodotti come grano, mais, soia ed altre materie prime. Questi fenomeni, inoltre, con la loro violenza, spesso apportano danni ad infrastrutture come strade, ponti, ferrovie e porti, causando spesso l'interruzione delle catene di approvvigionamento. Tutti questi eventi hanno come naturale conseguenza l'aumento dei costi di produzione e di trasporto, incrementando così l'incertezza dei mercati delle materie prime e contribuendo al conseguente aumento del costo delle materie prime.

Tutti questi aumenti riducono i margini di profitto delle imprese, costringendole a formulare modalità d'intervento alternative per affrontare l'aumento dei prezzi e mantenere lo stesso livello di competitività.

La concorrenza intensa che caratterizza numerosi settori è anch'essa responsabile del fenomeno della *Shrinkflation*. Difatti, in mercati saturi, dove numerosi attori offrono prodotti simili, mantenere un livello dei prezzi competitivo è cruciale. L'aumento dei prezzi potrebbe portare alla perdita di quote di mercato a favore di concorrenti che offrono prezzi inferiori. La *Shrinkflation* permette di evitare aumenti di prezzo, preservando la competitività. Inoltre, le imprese mirano a mantenere la fedeltà del cliente evitando aumenti di prezzo visibili. I consumatori tendono a notare meno una riduzione nelle dimensioni del prodotto rispetto a un aumento del prezzo, il che rende la *Shrinkflation* una strategia preferibile per mantenere la base di clienti.

Le normative e gli standard di qualità sono sicuramente un altro fattore che incide sulla scelta delle imprese di attuare tale strategia. Le normative possono coprire una vasta gamma di aspetti, inclusi la sicurezza del prodotto, l'etichettatura, la sostenibilità ambientale e altri requisiti regolatori.

Le normative e gli standard di qualità impongono sfide significative ai produttori, aumentando i costi di conformità e operativi. La *Shrinkflation* offre

quindi una soluzione pratica per gestire questi costi, permettendo alle imprese di mantenere prezzi competitivi e margini di profitto. Tuttavia, la riduzione delle dimensioni del prodotto deve essere bilanciata con la necessità di mantenere la fiducia e la soddisfazione dei consumatori. Le imprese sono chiamate ad adottare un approccio strategico e trasparente nella gestione della *Shrinkflation*, assicurandosi che le modifiche apportate non compromettano il rapporto di fiducia con i consumatori, oltre alla qualità percepita dei loro prodotti.

Tra le giustificazioni adottate dalle imprese. Soprattutto di produzione, si può riconoscere l'*over-packaging*, ossia l'utilizzo eccessivo di materiale per il confezionamento dei prodotti rispetto alla reale necessità. Il fenomeno dell'*over packaging* provoca effetti collaterali di natura ambientale connessi al potenziale di inquinamento dei materiali plastici. Grazie alla riduzione delle dimensioni di un prodotto, le imprese riescono contestualmente a ridurre anche la quantità di plastica e altri materiali utilizzati per il suo confezionamento, oltre che diminuire le emissioni dei trasporti, i quali potranno spostare un maggior numero di prodotti contemporaneamente.

È tuttavia opportuno evidenziare come la scelta di sgrammare i prodotti sia di natura psicologica; nello specifico i consumatori manifestano una più elevata sensibilità alle variazioni di prezzo rispetto ai cambiamenti nella quantità del prodotto. Ridurre la dimensione del prodotto permette ai produttori di mantenere invariato il prezzo, sfruttando la relativa insensibilità dei consumatori a piccole variazioni nella quantità. Le decisioni di acquisto dei consumatori sono spesso guidate dalla familiarità e dall'abitudine. Un cambiamento nella quantità del prodotto, purché non drastico, è meno probabile che modifichi il processo decisionale d'acquisto rispetto a un aumento del prezzo, che potrebbe portare i consumatori a cercare alternative.

Va sottolineato inoltre, come la società odierna sia caratterizzata da un'evoluzione rapida e continua, la quale determina un altrettanto rapido cambiamento nei bisogni dei consumatori, che l'impresa deve, non solo recepire e soddisfare, ma provare ad anticipare al fine di conseguire un vantaggio competitivo.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Tematica affrontata nel dettaglio al paragrafo 1.4

Proprio per questo, se temi come la salute e l'ambiente sono aspetti che catalizzano l'attenzione del consumatore e a cui lo stesso attribuisce importanza nell'ambito del suo *'Buyer Journey'*, è compito dell'impresa adottare tutte le soluzioni necessarie per dare risalto e importanza a queste tematiche e una delle soluzioni percorribili è proprio il ridimensionamento dei prodotti.

Tuttavia, è importante notare che, sebbene una minoranza di imprese sia effettivamente impegnata nel promuovere una migliore alimentazione o nella riduzione dell'inquinamento ambientale, la maggior parte delle aziende sfrutta queste tematiche come pretesto per giustificare le riduzioni nei prodotti. In realtà, tali riduzioni sono principalmente mirate al contenimento dei costi operativi. Questo intento risulta evidente considerando una pratica spesso adottata dalle imprese insieme alla *Shrinkflation*, anch'essa nota con un neologismo anglosassone: "*Skimpflation*". Si tratta del processo mediante il quale le imprese, approfittando di un cambiamento nella ricetta o formula del prodotto, sostituiscono gli ingredienti originari con altri di qualità inferiore e meno costosi.¹⁰⁷ Crescono infatti, i casi di consumatori che lamentano non solo la riduzione delle dimensioni, ma anche un calo della qualità dei prodotti. Questo fenomeno sembra inizialmente parallelo alla *Shrinkflation*, una pratica alternativa per affrontare l'aumento dei costi di produzione senza ridurre le dimensioni dei prodotti. Tuttavia, è importante citarlo poiché spesso si verifica insieme alla *Shrinkflation*. Infatti, la riduzione del peso e delle dimensioni di un prodotto è spesso accompagnata da una diminuzione della qualità degli ingredienti utilizzati, causando un doppio svantaggio per i consumatori.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Rosalky G., *Meet skimpflation: A reason inflation is worse than the government says it is*, NPR, 2021
<https://www.npr.org/sections/money/2021/10/26/1048892388/meet-skimpflation-a-reason-inflation-is-worse-than-the-government-says-it-is>

¹⁰⁸ Saab H., Yan A., *Shrinkflation*, WSO, 2022
<https://www.wallstreeoasis.com/resources/skills/economics/shrinkflation>

3.3 La Shrinkflation per la GDO

Questo fenomeno, con il quale i produttori fanno fronte all'aumento dei costi riducendo le quantità dei singoli prodotti o riducendo la quantità dei materiali utilizzati per il *packaging* ha delle chiare implicazioni anche per i distributori.

Essi, infatti, essendo il soggetto con il quale i consumatori si interfacciano direttamente, sono esposti a tutti i rischi correlati alla sgrammatura di un prodotto.

Uno degli effetti maggiormente dannosi della *Shrinkflation* per i distributori della Grande Distribuzione Organizzata, è la perdita di fiducia da parte della clientela.

Quando questi ultimi si accorgono che i prodotti acquistati hanno subito una riduzione delle dimensioni senza una corrispondente diminuzione del prezzo, si sentono ingannati. Questa percezione di inganno se può generare da un lato una diminuzione della fedeltà alla marca del produttore dall'altro può determinare una flessione delle vendite dei distributori. La fiducia dei consumatori è cruciale per il successo a lungo termine dei distributori e qualsiasi pratica percepita come ingannevole può avere ripercussioni nello sviluppo del processo decisionale d'acquisto durature sul comportamento di acquisto.

I consumatori diventano più selettivi e meno propensi a spendere presso i punti vendita che considerano meno equi.

Sei i consumatori percepiscono che i distributori tollerano e facilitano l'attuazione di tali pratiche, avranno un'immagine negativa la quale impatterà negativamente la reputazione di un distributore, portando ad un calo di fiducia, di quota di mercato e delle vendite.

Sarà compito dei distributori della Grande Distribuzione Organizzata adattare le proprie strategie di marketing per giustificare ai consumatori i cambiamenti introdotti dalla *Shrinkflation* senza influenzare negativamente la percezione del prodotto.

Essi devono gestire una comunicazione trasparente con i clienti riguardo alle modifiche apportate ai prodotti, garantendo che i consumatori siano informati e consapevoli delle variazioni.

Le modifiche derivanti dalla *Shrinkflation* hanno impatti significativi sulla gestione delle scorte e sulla logistica.

I produttori devono adattare le loro catene di approvvigionamento per riflettere le nuove dimensioni dei prodotti, mentre i distributori riorganizzeranno i magazzini e gli scaffali per accogliere i prodotti ridimensionati.

Inoltre, diverrà necessaria una ricalibrazione delle strategie di ordinazione e stoccaggio per ottimizzare lo spazio e ridurre i costi operativi.

I produttori dovranno calibrare attentamente la riduzione delle dimensioni o della qualità dei prodotti per evitare una percezione negativa del valore del prodotto. I distributori, a loro volta, monitoreranno le reazioni dei consumatori e le comunicheranno ai produttori. Inoltre, essi dovranno preservare l'attrattiva del prodotto attraverso promozioni e sconti per incentivare l'acquisto.

Molte imprese della GDO giustificano la diminuzione del peso e della quantità di un prodotto appellandosi a ragioni commerciali, come l'introduzione di un packaging più innovativo, l'adozione di nuove e migliori ricette (in termini salutari) o il rispetto dell'ambiente.

È evidente come anche la GDO possa trarre benefici dalla *Shrinkflation*, sia diretti, come quelli derivanti dalla sgrammatura dei *private label*, che indiretti, come ad esempio il mantenimento della competitività dei prezzi, la preservazione dei margini di profitto, effetti positivi sulla psicologia dei consumatori e minori costi di trasporto e stoccaggio.

Accettare prodotti ridimensionati consente ai distributori di mantenere stabili i prezzi al dettaglio, evitando aumenti diretti che potrebbero allontanare i consumatori verso offerte più convenienti. Inoltre, trattando prodotti con minor quantitativo, i distributori possono negoziare al ribasso le condizioni di prezzo con i produttori senza dover incrementare il prezzo del prodotto.

In precedenza, la *Shrinkflation* è stata equiparata ad una politica di *pricing*.

Tramite una più attenta ed efficiente gestione dei costi, essa, consente alle imprese di mantenere la competitività senza dover ricorrere necessariamente a espliciti aumenti di prezzo.

Per meglio comprendere questo concetto è necessario introdurre uno dei principali metodi di *pricing*: il *Customary Pricing*.¹⁰⁹

Esso rappresenta una politica di prezzo applicabile ad un prodotto che generalmente gode di una lunga storia o tradizione nel mercato, grazie alla quale viene universalmente riconosciuto ed accettato. In questo modo, quel livello di prezzo, grazie al passare del tempo e al consolidamento del prodotto nel mercato, diventa una discriminante fondamentale per la valutazione e comparazione del prodotto indipendentemente da quale sia il suo reale valore.

Il *Customary Pricing*, quindi, è una politica di prezzo che si concretizza nella fissazione di un determinato prezzo che faccia leva sulle aspettative del prodotto, e quindi un prezzo inferiore alle aspettative verrà considerato conveniente dai consumatori, al contrario un prezzo superiore, a prescindere dal valore del prodotto, verrà valutato negativamente.¹¹⁰

Questo permette, in parte, di comprendere le ragioni che portano le imprese a ‘sgrammare’ i prodotti, in quanto si tratta di una strategia che consente alle imprese di rispettare le attese dei consumatori circa il prezzo di un prodotto e allo stesso tempo di mantenere un margine di profitto.

Tuttavia, la *Shrinkflation* non può rappresentare una politica redditizia e sostenibile nel lungo termine, in quanto non garantisce un successo sicuro, ne può essere applicato allo stesso modo a tutte le categorie merceologiche; essa dovrà in caso essere ‘accompagnata’ da un’analisi del target di clientela.

Infatti, è facilmente comprensibile come queste tecniche influenzino in grande misura la sensibilità al prezzo da parte dei consumatori, e conseguentemente il successo o meno dell’operazione. Soggetti con redditi maggiori saranno meno sensibili alle variazioni di quantità, mentre altre tipologie di individui tenderanno ad accorgersi più rapidamente della diminuzione delle quantità.

¹⁰⁹ Bartleby, *What is Customary pricing?*

<https://www.bartleby.com/subject/business/marketing/concepts/customary-pricing>

¹¹⁰ Monash University, *Customary Pricing*, 2024

<https://www.monash.edu/business/marketing/marketing-dictionary/c/customary-pricing#:~:text=Is%20a%20technique%20used%20to,sold%20for%20a%20particular%20amount.>

Questo legame tra la *shrinkflation* e le aspettative dei clienti, porta a pensare che questo fenomeno sia irreversibile. Un passo indietro da parte dell'impresa, infatti, rappresenterebbe la schiacciante evidenza del tentativo di modifica delle quantità al ribasso precedente, portando così ad una possibile rottura nel rapporto tra l'impresa stessa ed il consumatore.

3.4 Efficacia ed eticità della *shrinkflation*

Alla luce di queste considerazioni, diventa fondamentale esaminare l'efficacia della *Shrinkflation* come strategia aziendale. È necessario valutare se essa possa rappresentare un approccio vantaggioso oppure se, nel lungo periodo, rischi di trasformarsi in una soluzione controproducente nei rapporti con i consumatori. Se da un lato è chiaro che ridurre le dimensioni dei prodotti possa portare vantaggi ad un'organizzazione, come risparmi sui costi di produzione e maggiori margini di profitto, oltre a soddisfare le aspettative dei consumatori sul prezzo, dall'altro è più complicato stabilire con precisione quanto tale pratica possa influenzare la percezione del marchio da parte dei clienti, una volta resa pubblica. In sintesi, mentre i benefici economici di un *downsizing* dei prodotti sono evidenti e misurabili nel breve termine, l'impatto sulla reputazione del *brand* in caso di mancata trasparenza, è più difficile da quantificare e manifesta effetti nel lungo termine.

Riprendendo la i concetti espressi dalla *Corporate Social Responsibility*¹¹¹, risulta evidente come per soddisfare le esigenze dei suoi *stakeholder*; l'impresa deve cercare di operare seguendo un codice deontologico, all'interno del quale viene valutata la correttezza o meno di una certa azione, a prescindere da qualsiasi considerazione sulle finalità perseguite o dagli obiettivi raggiunti.

Risulta quindi evidente come, all'interno di un'impresa dove si pone l'attenzione su certe tematiche, una strategia come la *Shrinkflation* non possa essere giustificata. Essa viene considerata moralmente scorretta in quanto paragonabile ad una menzogna, posto che le responsabilità delle imprese comprendono anche

¹¹¹ Tematica trattata nel paragrafo 2.1

il notificare ai consumatori eventuali cambiamenti in grado di ledere i loro interessi.

Risulta quindi possibile comprendere come l'eventuale ricorso alla riduzione delle quantità dei prodotti venduti, sia strettamente legato alla rilevanza che assume all'interno dell'impresa il concetto di CSR e di etica aziendale.

Focalizzarsi sull'efficacia dei risultati raggiunti, infatti, potrebbe essere riduttivo in quanto lo stesso concetto di efficacia varia da un soggetto all'altro ed in questo caso è correlato a quanto l'impresa sia disposta a sacrificare la relazione con i propri consumatori a fronte di un margine di profitto superiore. Nonostante i numeri testimonino l'efficacia economica della sgrammatura, diversi studiosi che hanno posto il tema dell'etica al centro dei loro studi, sono fortemente contrari a tale pratica.

Un rapporto dell'Institute of Business Ethics (IBE) del Regno Unito osserva come ci sia una correlazione tra etica aziendale e redditività. Questo rapporto intitolato "Does the Business Ethics Pay?" dichiara come le grandi aziende del Regno Unito dotate di codici etici hanno ottenuto prestazioni ben superiori alla media se confrontate con un gruppo simile, il quale però ha operato senza codici di condotta aziendale.¹¹²

È evidente che una pratica come la *Shrinkflation*, basata sull'inconsapevolezza dei consumatori, non possa essere conciliata con alcun codice di condotta aziendale.

L'unico modo per le imprese di mantenere fede ai principi di onestà, pur dovendo ridurre le quantità dei prodotti per far fronte, ad esempio, all'aumento dei costi di produzione, è comunicarlo apertamente ai consumatori. Questa è la strada intrapresa da Domino's Pizza, che a gennaio 2022 ha annunciato di vendere 8 alette di pollo invece di 10 al prezzo di 7,99 dollari.

Sebbene questa scelta possa comportare un calo delle vendite nel breve periodo, essa garantirà all'azienda di migliorare la reputazione del *brand*, che rappresenta il vero vantaggio competitivo duraturo nel tempo. Sostanzialmente, la

¹¹² Weinstein B., *Why Shrinkflation is the worst corporate idea in years*, Forbes, 11.06.2022 <https://www.forbes.com/sites/bruceweinstein/2022/06/11/why-shrinkflation-is-the-worst-corporate-idea-in-years/>

trasparenza e l'onestà verso i clienti, anche quando si devono prendere decisioni difficili, sono fondamentali per costruire una solida reputazione aziendale, che si traduce in un vantaggio competitivo sostenibile sul lungo periodo.¹¹³

Si può affermare come la *Shrinkflation* possa quindi essere efficace nel breve termine in una situazione di particolare recessione economica o in seguito ad uno shock di mercato e come essa non possa rappresentare una politica redditizia e sostenibile nel lungo termine, specialmente in un contesto dove valori come l'eticità e l'onestà sono decisamente rilevanti.

Infatti, il rischio che un'impresa corre nello "sgrammare" i propri prodotti è quello di generare un sentimento di delusione nei propri clienti, il quale potrebbe portare ad uno "*brand-switching*" dei consumatori, i quali andranno a valutare marchi concorrenti o alternative di mercato, oppure semplicemente ad un passaparola negativo, il quale danneggerà la reputazione dell'impresa.¹¹⁴

Emerge comunque chiaramente, come l'efficacia di questa politica sia legata all'inconsapevolezza dei consumatori, i quali non sempre si accorgono di eventuali riduzioni di peso dei loro prodotti. Le cause di questa mancata consapevolezza possono essere diverse:

- La maggioranza dei consumatori acquista un prodotto senza leggere accuratamente le informazioni riportate sul peso, dimensioni e quantità del prodotto, rendendo così ininfluyente l'obbligo in capo ai produttori di riportare tali informazioni sul *packaging*.
- Le unità di misura utilizzate dai consumatori non abbiano una rappresentazione fisica concreta. Un consumatore non va al supermercato per comprare cento grammi di cioccolato o di patatine, ma piuttosto per acquistare una barretta di cioccolato o un sacchetto di patatine. La percezione della quantità da parte dei consumatori è fortemente influenzata dai formati di confezionamento che tradizionalmente ospitano determinati tipi di prodotti, rendendoli meno

¹¹³ Weinstein B., *Why Shrinkflation is the worst corporate idea in years*, Forbes, 11.06.2022 <https://www.forbes.com/sites/bruceweinstein/2022/06/11/why-shrinkflation-is-the-worst-corporate-idea-in-years/>

¹¹⁴ Wood B., *Shrinkflation: Ethical Dilemma, Deception, or Good Business?*, University of Charleston, 2022

sensibili a piccole riduzioni nelle quantità standard che non alterano significativamente l'aspetto visivo del prodotto.

- I consumatori siano maggiormente sensibili ad aumenti del prezzo piuttosto che alla diminuzione delle quantità e che quindi a fronte dello stesso prezzo, accettino una minore quantità di prodotto.

3.5 Analisi casi di Shrinkflation

Per dare maggior concretezza a quanto affermato finora, sono state effettuate delle analisi in merito a due casi di sgrammatura, relativi a due prodotti appartenenti a due categorie merceologiche differenti.

Lo studio di tali prodotti è stato condotto considerando un ampio perimetro di analisi, ovvero prendendo in considerazione ID+LSP (Ipermercati, Supermercati e Libero Servizio Piccolo) su tutto il territorio nazionale e analizzando i dati relativi alle vendite in valore dei singoli prodotti, i dati relativi alle vendite dell'intera categoria merceologica e i dati relativi ai loro livelli dei prezzi.

Esso si è focalizzato su alcuni dei KPI maggiormente utilizzati dalle aziende che svolgono questi tipi di analisi, ovvero:

- **Distribuzione Ponderata:** essa è ottenuta dal rapporto tra il fatturato delle Vendite in Valore della categoria di PDV (punti di vendita) che hanno venduto il prodotto ed il fatturato delle Vendite in Valore della categoria di PDV totali. Questo indicatore rappresenta la qualità della distribuzione di un prodotto e quanto i punti vendita che hanno venduto il prodotto hanno pesato alle vendite totali della categoria merceologica. Sostanzialmente, fornisce informazioni in merito a quanto il prodotto preso in considerazione contribuisce al fatturato globale della tipologia merceologica.

Essa indica come e quanto sono performanti i distributori che hanno all'interno del loro assortimento, il suddetto prodotto.

Infatti, essere presenti su molti punti vendita non è sufficiente se la loro DP è bassa, in quanto sarà un indicatore di una scarsa *performance*. La

DP, tuttavia, in alcune casistiche potrebbe non essere un indicatore riflettente la reale dinamica del prodotto.

- **Rotazione del prodotto:** l'indicatore delle vendite medie per punto di ponderata, detto anche "Rotazione del prodotto", è ottenuto dal rapporto tra le vendite e la DP. Esso indica, a prescindere dalla DP, la misura nella quale viene venduto il prodotto nei singoli punti vendita. La rotazione di un prodotto, è un indicatore molto utile, in quanto avendo la DP a denominatore, fornisce un dato "pulito" dalla distribuzione ponderata la quale potrebbe fornire una visione distorta della situazione. Un prodotto potrebbe sviluppare molte vendite, ma non perché il consumatore lo acquista in grande quantità e velocemente dagli scaffali, ma semplicemente perché è distribuito in molti punti vendita.

Al contrario si potrebbe verificare il caso in cui un prodotto poco noto e quindi poco distribuito, abbia una rotazione molto buona (viene comprato molto dai consumatori) nonostante i bassi volumi di vendita (in quanto è poco distribuito). Le rotazioni sono un indicatore molto importante per tutti quei piccoli produttori che vorrebbero entrare in più punti vendita e devono quindi convincere i distributori della qualità del proprio prodotto. Essi dimostrando che il loro prodotto ha un'ottima Rotazione e che quindi riscuote successo nei consumatori, avranno maggiori possibilità di espandere il proprio commercio tramite altri distributori.

- **Prezzo medio per unità di base:** è una stima del prezzo di un prodotto. Essa fornisce un'indicazione in merito al reale posizionamento di prezzo del prodotto. Rappresenta infatti, il prezzo che il consumatore avrebbe pagato per il bene se non fosse stato in promozione, laddove invece lo era. Il prezzo medio per unità di base rappresenta una stima in quanto viene calcolata analizzando quanto costava il prodotto nella sua serie storica (dove era in promozione), precedente alla fase promozionale.
- **Vendite percentuali in promozione:** misura la percentuale delle vendite di un prodotto supportate da attività promozionale. È indicata anche come "Pressione promozionale", in quanto indica il livello di attività

promozionale sul mercato e consente di effettuare comparazioni tra prodotti differenti. L'importanza di questa leva cambia da una tipologia merceologica all'altra, e ovviamente sarà influenzata da un eventuale innalzamento dei costi di approvvigionamento delle materie prime, le imprese in questo caso per preservare i margini diminuiranno la Pressione promozionale. Promozione è un elemento temporaneo, immediatamente redimibile e quantificabile. Essa può essere attuata tramite diverse modalità come: *special pack* (in questo caso può esser presente una confezione con una quantità di prodotto gratis), riduzione di prezzo (abbassamento del prezzo di più del 5% rispetto a quello di base), sconto *loyalty* (riservato ai possessori di carte fedeltà, si riferiscono a sconti di prezzo), isole promozionali (aree promozionali temporaneamente allestite ed interamente dedicate ad un produttore), display promozionale (esposizione o evidenziazione speciale di un prodotto al fine di renderlo maggiormente visibile).

- **Vendite in valore:** questo indicatore rappresenta il numero delle vendite del singolo prodotto e la sua analisi permette di monitorarne l'andamento rispetto a prodotto sostituti o marche concorrenti. Esso si ottiene con il prodotto tra le Vendite in Volume ed il prezzo unitario.

L'analisi svolta si propone di analizzare e confrontare due politiche opposte di sgrammatura implementate da differenti produttori.

L'obiettivo di suddetta analisi è quello di analizzare le reazioni che sia i distributori, che i consumatori hanno avuto in seguito alla *shrinkflation* dei prodotti, evidenziandone le conseguenze.

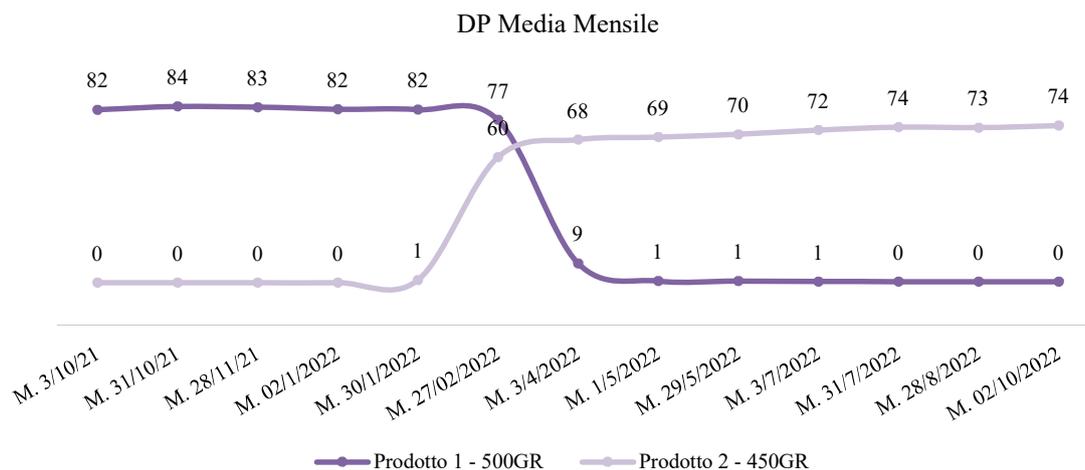
3.5.1 Caso 1

In questo primo *Case History* è stato preso in analisi un prodotto che era già presente nel mercato e che veniva inizialmente proposto con un peso di 500 grammi. Successivamente in un contesto di forte aumento dei costi, il produttore, per salvaguardare il suo margine di profitto, introduce nel gennaio 2022, lo

stesso prodotto ma con una riduzione della quantità di prodotto di addirittura 50 grammi.

Una variazione così importante nel prodotto, congiuntamente ad altri fattori, ha generato delle reazioni negative nei comportamenti di acquisto dei consumatori, i quali hanno diminuito i consumi.

Figura 12 - Distribuzione Ponderata Caso 1



Dal grafico è possibile notare come il produttore abbia introdotto il nuovo Prodotto 2, sgrammato, e come il Prodotto 1 sia uscito in maniera abbastanza netta dal mercato. Tuttavia, il dato rilevante è quello relativo alla massima distribuzione ponderata che le due tipologie di prodotto hanno avuto.

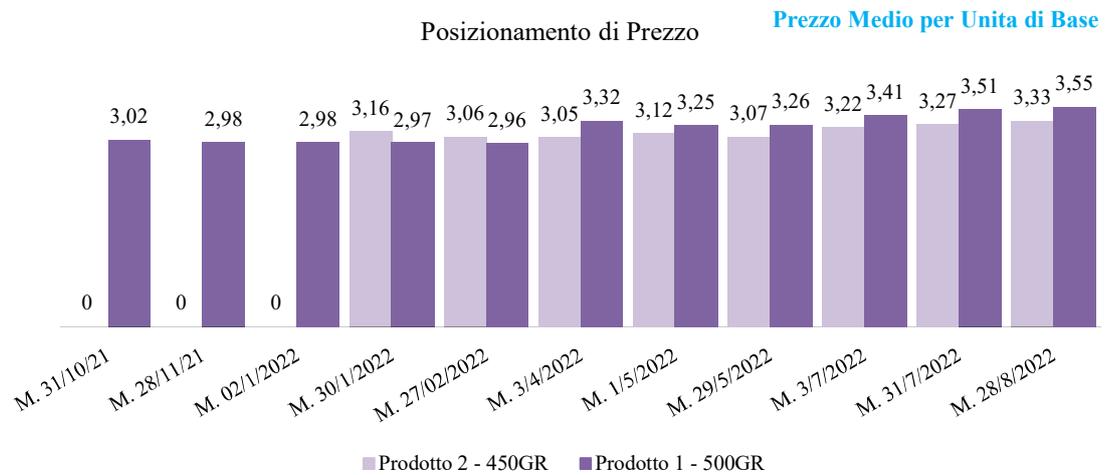
Mentre il Prodotto 1 al 31.10.21 aveva una DP dell'84%, e quindi i distributori che vendevano tale prodotto generavano l'84% del fatturato totale del mercato dello stesso bene, il Prodotto 2 ha ottenuto una DP massima del 74%.

Ciò evidenzia come il Prodotto sgrammato, abbia impattato in maniera inferiore rispetto a quello originario, per quanto riguarda le vendite totali. Questo calo della DP potrebbe dipendere da diverse ragioni.

In questo caso, potrebbe esserci stato un calo drastico delle vendite all'interno dei punti vendita, il quale potrebbe aver causato un significativo calo della Distribuzione Ponderata.

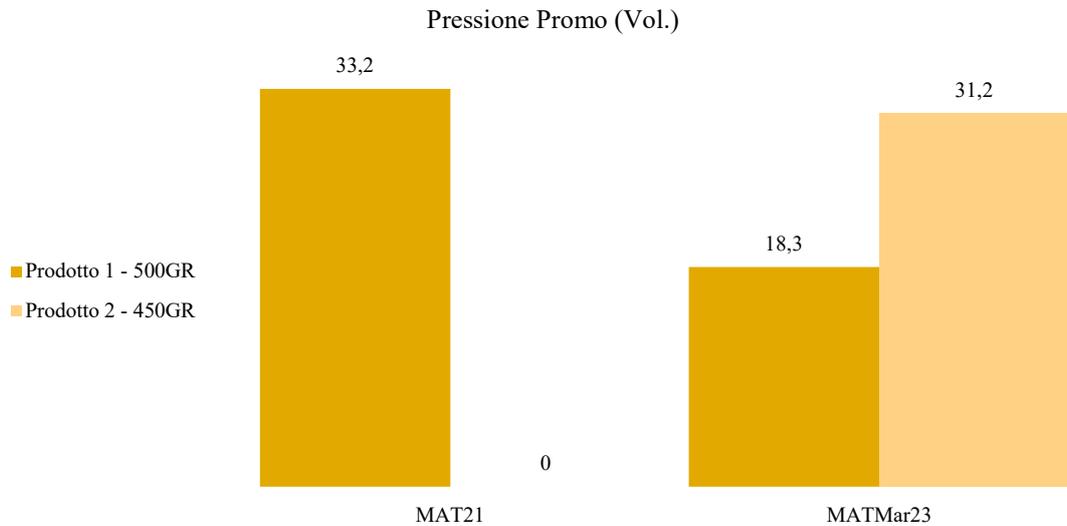
Un'altra causa potrebbe essere collegata alle scelte dei distributori, i quali potrebbero non aver accettato la sgrammatura del prodotto, rifiutandosi di inserirlo nell'assortimento.

Figura 13 - Posizionamento di Prezzo Caso 1



Da questo grafico, è invece possibile notare come produttore e distributori, abbiano deciso di mettere in atto una strategia decisamente “aggressiva”, posizionando il Prodotto 2 fin sa subito ad un livello di prezzo superiore a quello del Prodotto 1. Difatti il 27.02.22, data nella quale il nuovo prodotto è ormai presente nei punti vendita, il Prezzo medio per unità di base del Prodotto 2 equivale a 3,06 €, rispetto ai 2,96 € del Prodotto 1. Questa differenza di prezzo è una delle peculiarità della *Shrinkflation*, la quale nella maggior parte dei casi, non rappresenta solamente una riduzione della quantità, ma anche un aumento dei prezzi. Oltre a questa differenza, va sottolineato come il prezzo iniziale, già superiore al precedente, sia comunque continuato ad aumentare arrivando a 3,33 € per unità al 28.08.22, subendo così un incremento del 5,38% in soli sette mesi. Ciò anche se in parte giustificato da un contesto generale di forte aumento di costi e recessione economica, ha portato a delle reazioni negative nei consumatori, i quali hanno percepito un deciso abbassamento del quantitativo di prodotto e hanno visto un forte rialzo dei prezzi di vendita.

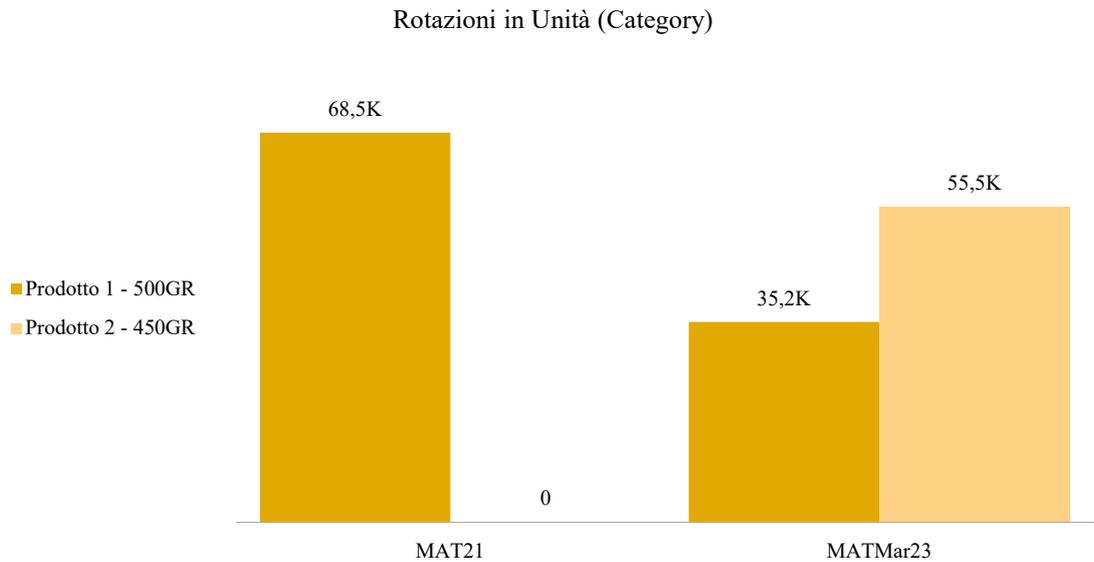
Figura 14 - Pressione Promozionale Caso 1



Oltre a posizionarsi su un livello di prezzo superiore rispetto al Prodotto 1, il produttore e i distributori, con l'obiettivo di preservare i propri margini di profitto, hanno ridotto l'attività promozionale. Nonostante la pressione promozionale fosse già relativamente bassa in precedenza, con il Prodotto 2 essa è diminuita ulteriormente, attestandosi al 31,2%. Questo evidenzia come, a fronte dell'aumento dei prezzi, il produttore abbia deciso di ridurre anche il livello di pressione promozionale.

Nei grafici successivi, sarà possibile misurare e interpretare la reazione dei clienti alle strategie adottate dai produttori e dai distributori, ossia la proposizione di un prodotto ridotto in grammatura, l'aumento dei prezzi e la diminuzione dell'attività promozionale.

Figura 15 – Rotazioni in Unità Caso 1



Il grafico evidenzia come il Prodotto 2 abbia “performato” in maniera nettamente inferiore rispetto al Prodotto 1.

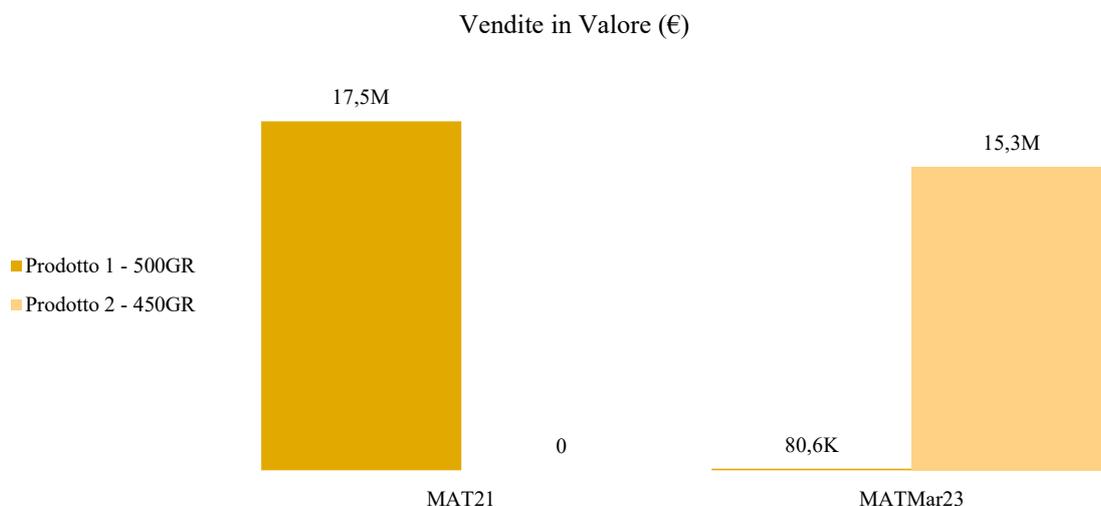
Infatti, un calo nelle Rotazioni in Unità attesta come i punti vendita che hanno venduto il prodotto siano stati meno efficienti, il nuovo prodotto è stato meno attrattivo per il cliente. Quest’indicatore è correlato alla DP (essendo la DP a denominatore), anch’essa infatti è diminuita probabilmente anche a causa del calo delle Rotazioni.

Il grafico evidenzia come il prodotto sia stato venduto meno rispetto alla precedente versione. Ciò probabilmente è stato causato da una pluralità di fattori, come l’aumento sostanziale del prezzo o la riduzione evidente del quantitativo del prodotto.

I consumatori davanti ad un aumento del prezzo e ad un calo della quantità, potrebbero aver optato per delle soluzioni maggiormente convenienti, rappresentate da prodotti sostituiti/concorrenti, o addirittura aver cambiato distributore, a danno di coloro che hanno inserito tale prodotto nel loro assortimento.

Un altro dato che conferma quanto affermato in precedenza, è quello relativo alle vendite in valore.

Figura 16 - Vendite in Valore Caso 1



Come evidenzia il grafico le vendite in valore dei distributori sono diminuite nettamente passando da 17,5 milioni a 15,3 milioni di fatturato. Un tale calo delle vendite in valore è la naturale conseguenza di tutte le precedenti evidenze.

In seguito ad un'importante sgrammatura del prodotto, ad un aumento deciso dei prezzi e ad un calo dell'attività promozionale, i consumatori hanno reagito negativamente, causando così un calo delle vendite, del fatturato e della rotazione del prodotto.

Questa "aggressività" nell'attuare tale politica è sicuramente da ricondurre alle peculiarità del prodotto.

Infatti, il Prodotto 1 gode di alcune particolari caratteristiche, come l'essere un prodotto di nicchia, beneficiare di alcune caratteristiche particolari nel prodotto e godere della solidità dell'immagine del *brand* sul mercato.

Tuttavia, i risultati di questa politica non sono stati quelli aspettati. Infatti, in seguito alla *Shrinkflation* del prodotto, i dati sulle vendite in valore sono calati, causando sicuramente un danno economico sia al produttore che al distributore.

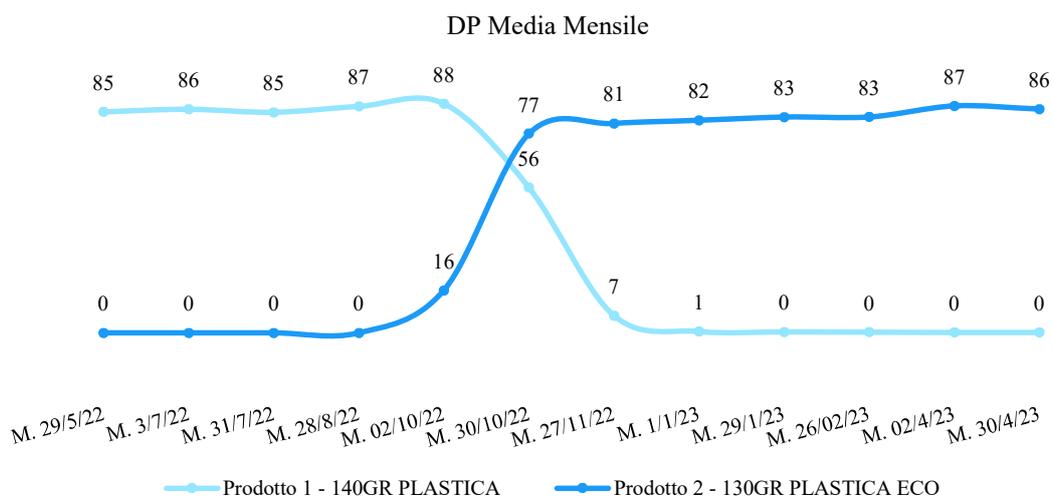
3.7 Caso 2

In questo secondo *Case History*, viene presa in analisi una situazione completamente differente. Anche per quanto riguarda questo prodotto, esso viene prodotto da un produttore, il quale gode di una forte *brand image*, tuttavia esso appartiene ad un settore merceologico ricco di alternative, il che rende il prodotto oggetto di analisi facilmente sostituibile.

Il produttore, infatti, pur trovandosi nello stesso scenario di aumento dei costi, mette in atto azioni decisamente differenti rispetto al precedente caso: riduce il quantitativo di prodotto di soli 10 grammi e decide di cambiare il *packaging* utilizzando plastica bio scrivendolo sulla confezione.

Anche in questo caso l'analisi sarà focalizzata sugli stessi KPI, che mostreranno gli effetti delle azioni del produttore e delle conseguenti reazioni dei consumatori.

Figura 17 - Distribuzione Ponderata Caso 2

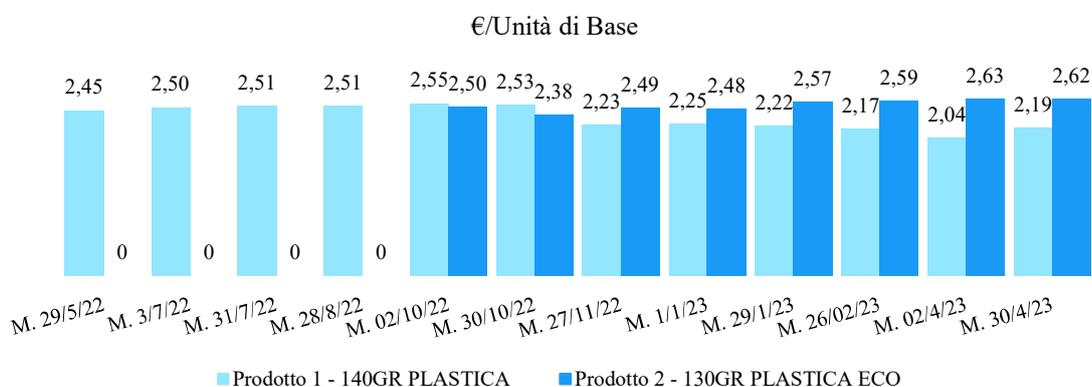


La Distribuzione Ponderata in questo caso, indica come ci sia stata una sostituzione più graduale tra i due prodotti. Inoltre, evidenzia come la percentuale di DP del Prodotto 1 e del Prodotto 2 siano praticamente uguali.

Ciò, a differenza del precedente caso, potrebbe riflettere una migliore rotazione del Prodotto, la quale mantiene performanti i punti vendita, garantendo la stessa distribuzione del prodotto e conseguentemente una maggiore disponibilità dei distributori a sostituire il precedente prodotto con questa nuova offerta.

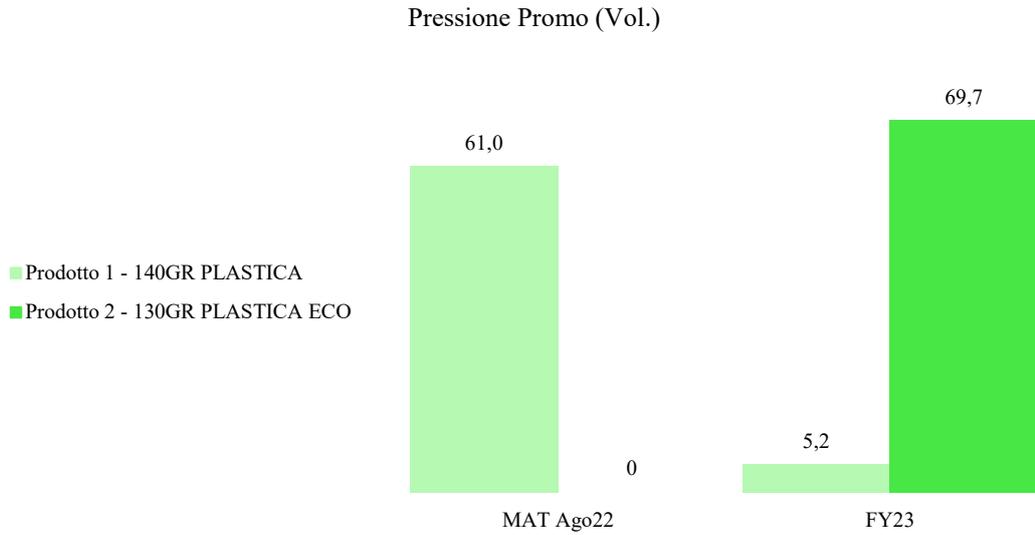
I distributori, inoltre, sono stati maggiormente disponibili nell'accettare tali condizioni di sgrammatura, le quali sono decisamente meno impattanti rispetto al precedente caso.

Figura 18 - Posizionamento di Prezzo Caso 2



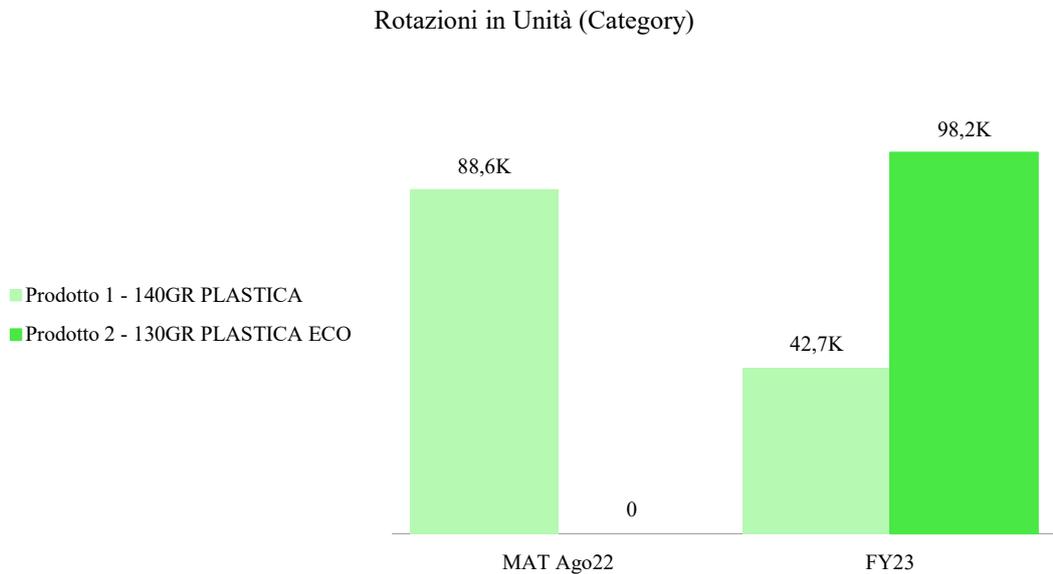
Un altro dato rilevante è sicuramente il posizionamento del livello dei prezzi. Se viene considerato il dato al 30.10.22, momento nel quale il Prodotto 2 ha sostituito il Prodotto 1 nei punti vendita, è possibile notare come il posizionamento del livello dei prezzi del nuovo prodotto sia ben inferiore al livello del prodotto precedente. Questa strategia concordata dal produttore e dai distributori è completamente differente al precedente caso, dove il prezzo del Prodotto 2 era superiore a quello del Prodotto 1. In questo caso invece il prezzo di ingresso del nuovo prodotto è inferiore e ciò potrebbe aver reso il cliente maggiormente disposto di fronte ad un calo del quantitativo del prodotto, nonostante con il passare del tempo il livello dei prezzi si sia comunque alzato, raggiungendo il 30.04.2022 il livello di 2,62 €, il quale è comunque superiore al prezzo che aveva il Prodotto 1 nel momento in cui ha preso avvio la pratica.

Figura 19 - Pressione Promozionale Caso 2



Anche in questo caso le scelte del produttore e dei distributori sono completamente differenti rispetto a prima. Infatti, per quanto riguarda questo secondo caso, esso ha aumentato la pressione promozionale, la quale si attestava già ad alti livelli, probabilmente a causa della tipologia del prodotto, portandola quasi al 70%, una soglia molto alta.

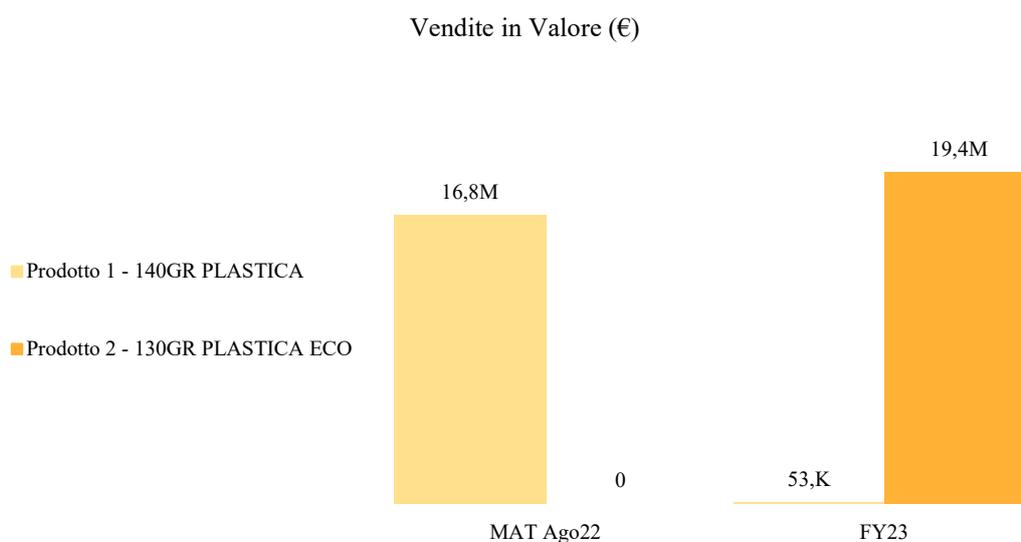
Figura 20 - Rotazioni in Unità Caso 2



Per quanto riguarda le reazioni dei consumatori, il grafico delle Rotazioni conferma le evidenze precedenti, dimostrando come il Prodotto 2, sia ruotato meglio rispetto al Prodotto 1, testimoniando una migliore performance grazie ad

una maggiore attrattività del bene. Questi risultati sono certamente correlati alla diversa strategia messa in atto dal distributore sicuramente meno “aggressiva” dal punto di vista dell’aumento dei prezzi e della pressione promozionale, ma soprattutto anche al nuovo *packaging* bio il quale, viste le tendenze dei consumatori a preferire prodotto sostenibili, ha sicuramente contribuito alle migliori *performance* del Prodotto 2.

Figura 21 - Vendite in Valore Caso 2



Come in precedenza, anche in questo caso, i dati relativi alle vendite in valore, esprimono economicamente le evidenze dei precedenti grafici.

Come è possibile notare, in questo secondo *Case History*, conseguentemente ad un livello di DP rimasto invariato, ad un minor livello di prezzo e ad una maggiore pressione promozionale, le vendite sono aumentate sensibilmente, passando da 16.8 milioni di euro, a 19,4 milioni di euro.

Tutto ciò può essere una rappresentazione sintetica di una strategia che ha portato a degli ottimi risultati. Questo è sicuramente il frutto di un approccio meno aggressivo sia da parte del distributore che del produttore.

Essi, infatti, posizionandosi inizialmente ad un livello di prezzo inferiore al precedente, hanno giustificato una riduzione della grammatura del prodotto, la quale non ha portato ad un cambiamento nel rapporto con il cliente, ma anzi portando un aumento delle vendite.

Tale crescita, può essere giustificata da diversi fattori. Il prezzo inizialmente inferiore ha inciso sicuramente molto nell’aumento delle vendite in valore,

portando molti clienti a comprare il prodotto solo perché era maggiormente conveniente rispetto a prima. Inoltre, il *packaging bio* potrebbe aver influito positivamente nelle scelte della clientela attenta alla sostenibilità.

Il successivo rialzo dei prezzi è probabilmente dovuto alla necessità di aumentare quelli che erano i margini di profitto. Tuttavia, essendo stato particolarmente graduale, esso non ha causato grossi cambiamenti nelle scelte e nella visione della clientela, la quale non ha percepito o per lo meno accettato, questo innalzamento del livello del prezzo, continuando a comprare il bene.

Conclusioni

Il presente elaborato ha messo in luce le complessità e le sfide che caratterizzano il settore della Grande Distribuzione Organizzata in un contesto economico e sociale in continua evoluzione.

Le esigenze sempre più sofisticate dei consumatori, unite alle pressioni dei produttori e alle dinamiche di mercato, richiedono alla GDO un costante adattamento e una costante innovazione.

Essa, da un lato, deve far fronte al forte aumento dei costi delle materie prime, correlati ai servizi, al personale, che influenzano tutti i soggetti della *supply chain* (produttori, fornitori, consumatori) e dall'altro, deve continuare a soddisfare le esigenze dei consumatori, i quali richiedono la più alta qualità possibile a prezzi contenuti, un'esperienza di acquisto innovativa, oltre che un'attenzione alla sostenibilità e all'etica dei prodotti.

In questo scenario uno degli elementi chiave che emergono è l'importanza di una gestione delle politiche aziendali, efficaci ed innovativa da parte delle imprese della GDO.

La capacità di rispondere alle dinamiche di mercato attraverso l'adozione di nuove tecnologie, il miglioramento della logistica e l'ottimizzazione della *supply chain* è cruciale. La digitalizzazione e l'utilizzo di strumenti avanzati di analisi dei dati permettono di anticipare le tendenze del mercato, migliorare l'efficienza operativa e personalizzare l'offerta in base alle esigenze specifiche dei consumatori.

La sfida per i distributori oggi, è trovare un equilibrio tra la necessità di rimanere competitivi e di rimanere trasparenti verso i consumatori.

Dall'analisi svolta nel terzo capitolo, è emerso come il fenomeno della *Shrinkflation*, sia un'arma a doppio taglio per gli operatori della GDO.

Difatti, sebbene essa possa essere vista come una politica per mantenere i prezzi stabili di fronte all'aumento dei costi delle materie prime, essa può anche minare la fiducia dei consumatori se percepita come un tentativo di inganno.

I distributori devono porre attenzione nell'attuare o accettare la *Shrinkflation* dei prodotti, in quanto nel caso in cui tale pratica dovesse essere riconosciuta dai

clienti, essi compiranno altre scelte d'acquisto, portando così degli effetti negativi sia per i produttori che per i distributori stessi.

Una comunicazione chiara e onesta riguardo alle motivazioni dietro la riduzione delle quantità dei prodotti è essenziale per mantenere la fiducia dei consumatori. Le aziende che riusciranno a implementare politiche di *Shrinkflation* in modo graduale, trasparente e accompagnandole con un miglioramento della qualità o della sostenibilità dei prodotti avranno maggiori possibilità di mantenere la fedeltà dei clienti.

Oltre alla *Shrinkflation*, la GDO deve affrontare altre importanti sfide, come la gestione delle aspettative dei consumatori riguardo alla sostenibilità.

I consumatori sono sempre più attenti all'impatto ambientale dei loro acquisti e richiedono prodotti che siano etici e sostenibili. Questo richiede un impegno da parte delle aziende della GDO non solo nell'offrire prodotti di alta qualità, ma anche nel garantire che questi prodotti siano ottenuti attraverso pratiche sostenibili e responsabili. Investire in tecnologie verdi, migliorare la trasparenza della filiera e promuovere iniziative di economia circolare sono passi fondamentali che le aziende devono intraprendere.

Inoltre, il contesto competitivo della GDO richiede una costante innovazione nella *customer experience*. I consumatori cercano sempre più un'esperienza di acquisto integrata, che combini la comodità dell'online con l'esperienza fisica del negozio. L'adozione di tecnologie come il *click-and-collect*, i pagamenti *contactless*, sono solo alcune delle innovazioni che possono migliorare l'esperienza del cliente e differenziare l'offerta delle aziende.

In conclusione, l'analisi condotta ha evidenziato come la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) svolga un ruolo cruciale e complesso in un periodo caratterizzato da grandi cambiamenti e sfide.

La GDO rappresenta il punto di incontro tra le esigenze dei produttori e quelle dei consumatori, fungendo da tramite essenziale per rispondere a tali necessità. Le imprese che riusciranno a bilanciare questi aspetti, rispondendo in modo efficace alle pressioni economiche senza compromettere la fiducia dei consumatori, saranno in grado di mantenere un vantaggio competitivo duraturo. La capacità di innovare, mantenendo un equilibrio tra qualità, costo e

trasparenza, sarà determinante per la sostenibilità e il successo futuro degli operatori del settore.

Le imprese che sapranno adottare un approccio olistico, integrando sostenibilità, innovazione e trasparenza, saranno quelle che riusciranno a emergere in un panorama competitivo sempre più complesso.

Bibliografia

Alderman K., Eizenman O., Hamdan, *Members only: Delivering greater value through loyalty and pricing*, McKinsey, 3.04.2024

<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/members-only-delivering-greater-value-through-loyalty-and-pricing>

ALDI, *GDO a impatto zero: una strada percorribile*, Corriere della Sera, 23.06.2021 <https://www.corriere.it/native-adv/aldi-02-gdo-impatto-zero-strada-percorribile.shtml>

Caprotti B., *Nascita e sviluppo della Distribuzione Alimentare Moderna*, 2014, Accademia dei Georgofili, Firenze

<https://www.georgofili.info/contenuti/nascita-e-sviluppo-della-distribuzione-alimentare-moderna/1616>

De Agostini M., *Amazon vende a tutti la tecnologia di Amazon Go, il supermercato senza casse e code*, Hardware Upgrade, 2020

<https://www.hwupgrade.it/home/web/index.html>

De Camillis R., *Il Barometro dei Consumi di NIQ: nel 2023 le famiglie italiane hanno speso 187 miliardi di euro in beni di consumo*, NielsenIQ, 2024

<https://nielseniq.com/global/it/news-center/2024/il-barometro-dei-consumi-di-niq-nel-2023-le-famiglie-italiane-hanno-speso-187-miliardi-di-euro-in-beni-di-consumo/>

De Luca D., *Chi era Bernardo Caprotti*, Il Post, 2016

<https://www.ilpost.it/2016/10/01/bernardo-caprotti-esselunga/>

Delberghe C., Delbarre A., Vissers D., Laubli D., Vallof R., *State of Grocery Europe 2024: Signs of Hope*, McKinsey & Company Insights, 2024

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe-2024-signs-of-hope>

D'Orazio E., *La responsabilità degli stakeholder e la definizione di un nuovo framework per l'analisi e la valutazione dei codici etici di impresa*, POLITEIA, 2009 <http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/93/D'ORAZIO4.pdf>

Fabricant F., *Nation's First Supermarket Attempts to Stay Competitive*, New York Times, 28.09.1997

Foglio A., *Vendere alla grande distribuzione. La strategia di vendita e di trade marketing*, 2014, Franco Angeli, Milano

Fontana E., *Fidelizzare I clienti con il Marketing Relazionale*, Customer Management Insights, 2012 https://www.cdirectconsulting.it/wp-content/uploads/2013/02/Fontana_Giugno.pdf

Freeman E., Rusconi G., Dorigatti M., *Teoria degli stakeholder*, 2009, Franco Angeli, Milano

Fraternali S., *E-commerce food in Italia: dati di mercato e trend principali*, Osservatorio eCommerce B2c Politecnico di Milano, 2024 https://blog.osservatori.net/it_it/food-e-commerce-italia

Greco L., *Sostenibilità negli acquisti: l'attenzione degli italiani alla componente green dei prodotti che comprano*, CRIBIS, 2024 <https://www.cribis.com/it/approfondimenti/sostenibilita-negli-acquisti-quanto-sono-attenti-gli-italiani/>

Jones K., *How Walmart is Using AI to Transform Retail*, Harvard Business Review, 2019

Johnston M., *Top Walmart Shareholders*, Investopedia, 2024
<https://www.investopedia.com/articles/insights/060416/top-4-walmart-shareholders-wmt.asp#:~:text=Jim%20Walton%2C%20Alice%20Walton%2C%20and,%2C%20Vanguard%20Group%2C%20and%20BlackRock>

Mantovani R., *Come funziona Amazon Go, il negozio intelligente e senza cassa*, Focus, 2018 <https://www.focus.it/tecnologia/digital-life/il-negozi-senza-cassa-di-amazon-e-a-prova-di-ladruncolo>

Marchiori V., *L'advocacy che spinge il cambiamento sociale*, Il Sole 24 Ore, 9.03.2023 <https://www.ilsole24ore.com/art/l-advocacy-che-spinge-cambiamento-sociale-AEO1szqC>

Miller D., *Capitalism: An Ethnographic Approach*, 1997, Berg, Oxford

Morello G., *RFID. La nuova frontiera della tracciabilità. Le applicazioni nel settore agro-alimentare.*, Scienze e ricerche, 2015

Musso F., *Relazioni di canale e strategie di acquisto delle imprese commerciali*, 1999, Lint Editore, Trieste

Oliviero S., *Il supermercato e l'educazione al consumo in Italia. Storia di un luogo educativo*, 2019, Pensa Editore, Lecce

Pagliuca S., *La start-up che porta l'AI nei supermercati*, Corriere della Sera, 24.03.2022 <https://nuvola.corriere.it/2022/03/24/cosi-abbiamo-lasciato-il-posto-fisso-e-creato-la-start-up-che-porta-lai-nei-supermercati/>

Pellegrini L., *Economia della distribuzione commerciale*, 1990, Egea, Milano

Pellegrini L., *I rapporti industria-distribuzione: modelli integrati e ricerca di cooperazione*, 2008, Giuffrè Editore, Milano

Perlroth N., *The Consumer's Temple*, Forbes, 2012

<https://www.forbes.com/2009/04/30/1930s-advertising-innovation-business-supermarket.html>

Perry T., *BJ Novak provided proof that Cadbury eggs were shrinking in size back in 2007*, GOOD, 2020 <https://www.good.is/bj-novak-provided-proof-that-cadbury-eggs-were-shrinking-in-size-back-in-2007>

Pine II J., Gilmore H., *Welcome to the experience economy*, Harvard Business Review, 1998 <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

Ray S., Mishra N., *Reinventing the retail experience: The case of Amazon Go*, World Journal Advanced Research and Reviews, 2024

Rosalky G., *Meet skimpflation: A reason inflation is worse than the government says it is*, NPR, 2021 <https://www.npr.org/sections/money/2021/10/26/1048892388/meet-skimpflation-a-reason-inflation-is-worse-than-the-government-says-it-is>

Saab H., Yan A., *Shrinkflation*, WSO, 2022 <https://www.wallstreetoasis.com/resources/skills/economics/shrinkflation>

Sernagiotto C., *Shrinkflation il fenomeno che rimpicciolisce le confezioni ma non i prezzi*, Corriere della Sera, 17.03.2023 https://www.corriere.it/offerte-recensioni/guide/23_marzo_17/shrinkflation-cosa-significa-acquisti-64245.shtml

Sgambato E., *Con l'inflazione meno spreco di cibo: crescono del 50% gli utenti di Too good to go*, Il Sole 24 Ore, 2023

<https://www.ilsole24ore.com/art/con-l-inflazione-meno-spreco-cibo-crescono-50per cento-utenti-too-good-to-go-AEMuAs0C>

Slater F., *Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm*, Academy of Marketing Science, 1997

Tunisini A., Ferrucci L., Pencarelli T., *Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*, 2020, Hoepli, Milano

Vaccà S., *I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo*, Giuffrè, Milano, 1963

Weinstein B., *Why Shrinkflation is the worst corporate idea in years*, Forbes, 11.06.2022 <https://www.forbes.com/sites/bruceweinstein/2022/06/11/why-shrinkflation-is-the-worst-corporate-idea-in-years/>

Wood B., *Shrinkflation: Ethical Dilemma, Deception, or Good Business?*, University of Charleston, 2022

World Health Organization, *WHO global strategy for food safety 2022-2030: towards stronger food safety systems and global cooperation*, 2022
<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/363475/9789240057685-eng.pdf?sequence=1>

Sitografia

ALEIDE, *Mass Customization: dalla produzione di massa alla produzione del prodotto*, 2023 <https://www.aleidewebagency.com/web-marketing/mass-customization.html>

Bandirali F., *GDO: che cos'è e come funziona il sistema della Grande Distribuzione Organizzata*, Economy Up, 2023
<https://www.economyup.it/retail/gdo-che-cose-e-come-funziona-il-sistema-della-grande-distribuzione-organizzata/>

Bartleby, *What is Customary pricing?*
<https://www.bartleby.com/subject/business/marketing/concepts/customary-pricing>

Bilancio di sostenibilità Conad 2022
<https://chisiamo.conad.it/cooperative/conad-nord-ovest/bilancio-sostenibilita-2023>

Bilancio di sostenibilità Esselunga 2023 <https://www.esselunga.it/it-it/sostenibilita/area-download/bilancio-sostenibilita-2023.html#1>

Borsa Italiana, *Commodity: cosa sono e come vengono negoziate*, 2019
<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/commodity.htm>

Circana, *Sustainability and the Consumer*, 2022
<https://www.circana.com/intelligence/reports/2022/sustainability-and-the-consumer/>

Circana official Website <https://www.circana.com/company/history/>

Circana Whitepaper, *I principali trend che eredita il Largo Consumo dal 2022*, 2023 <https://www.circana.com/intelligence/category/reports/>

Conad Official Website <https://chisiamo.conad.it/chi-siamo/la-nostra-storia>

Corporate Finance Institute, *Shrinkflation*, 2024

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/shrinkflation/>

Eurospin Official Website <https://www.eurospin.it/gruppo-eurospin/>

Forbes, *Incrementare le vendite grazie ai social: come Mio cugino adv sta cambiando il marketing digitale*, 2023

<https://forbes.it/2023/09/11/incrementare-le-vendite-grazie-ai-social-come-mio-cugino-adv-sta-cambiando-il-marketing-digitale/>

Il Giorno, *Fenomeno Too Good To Go. Così riduciamo gli sprechi.*, 2023

<https://www.ilgiorno.it/speciali/trova-mi/fenomeno-too-good-to-go-cosi-riduciamo-gli-sprechi-52ac1814>

Lidl Official Website <https://corporate.lidl.it/>

Meritech, *The importance of Food Safety Management Systems*, 2024

<https://www.meritech.com/blog/the-importance-of-food-safety-management-systems>

Monash University, *Customary Pricing*, 2024

<https://www.monash.edu/business/marketing/marketing-dictionary/c/customary-pricing#:~:text=Is%20a%20technique%20used%20to,sold%20for%20a%20particular%20amount>

NielsenIQ, *Il Barometro dei Consumi di NIQ: nel primo trimestre 2024 le famiglie italiane hanno speso 45,8 miliardi di euro in beni di consumo*, 2024

<https://nielseniq.com/global/it/news-center/2024/il-barometro-dei-consumi-di->

[niq-nel-primo-trimestre-2024-le-famiglie-italiane-hanno-speso-458-miliardi-di-euro-in-beni-di-consumo/](#)

Osservatorio Nazionale del Commercio, *Definizioni statistiche della grande distribuzione organizzata*, 2024

<https://osservatoriocommercio.mise.gov.it/progettiStatistici/gdo>

OSM, *Dall'omnicanalità alla Customer Centricity*, 2023

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/omnichannel-customer-experience>

Pharma Retail, *GDO: il boom dell'e-Commerce a un anno dalla pandemia continua, quali sono le prospettive?* 2021

<https://www.pharmaretail.it/dati-gdo/gdo-boom-commerce-anno-pandemia-continua-prospettive/>

Relazione di impatto Carrefour 2023

<https://www.carrefour.itz/sostenibilita.html>

RETEX, *In-store experience nella GDO. L'evoluzione in-store per rispondere alle nuove abitudini di consumo grazie ad Iconic Concierge Station*, 2022

<https://www.digital4.biz/whitepapers/customer-experience-in-store-nella-gdo-strumenti-e-strategie-per-rispondere-alle-nuove-abitudini-di-consumo/>

RFID Global value chain www.rfidglobal.it