

Concorrenza come motore della crescita

Piccolo Teatro di Milano - Teatro Strehler

30 gennaio 2008

Discorso del Direttore Generale Bruno Aceto

Negli anni Settanta le aziende industriali e distributive del largo consumo si trovarono a valutare l'applicazione di una importante innovazione tecnologica che avrebbe consentito di conseguire vantaggi tangibili e misurabili sia nella gestione più efficiente della cessione di beni al consumatore, sia nella gestione automatica dei dati di vendita. I vertici aziendali di quel tempo seppero cogliere l'occasione e decisero di investire sull'implementazione di una tecnologia che da trent'anni distribuisce un dividendo costante e affidabile di efficienza.

In realtà, in quell'occasione, accadde un fenomeno molto complesso e di cui beneficiamo ancora oggi: un sistema di imprese, le cui relazioni erano e sono caratterizzate da un elevato livello competitivo, mise a punto rapidamente un modello collaborativo a livello internazionale in grado di cogliere le opportunità offerte dalla tecnologia e finalizzato alla crescita di efficienza del sistema.

Questo modello collaborativo ha un presupposto teorico molto importante che sta nel riconoscere che esistono ambiti in cui le imprese possono generare benefici reciproci senza alterare la normale tensione competitiva che nasce dalla lotta per le quote di mercato o per la divisione del valore generato.

La possibilità di contribuire alla maggiore efficienza del sistema con benefici reciproci ha incontrato sempre più disponibilità tra le imprese che hanno continuamente messo a disposizione le proprie risorse manageriali per partecipare a gruppi di lavoro congiunti e per sviluppare un elevato numero di progetti di efficienza e di efficacia sia sul fronte della logistica sia della generazione della domanda.

Indicod-Ecr ha continuamente perfezionato il modello di collaborazione ed è diventata essa stessa più efficiente nella identificazione di nuove opportunità e nella conseguente definizione di standard tecnici o linee guida condivise prevalentemente finalizzate al recupero di efficienza o alla implementazione delle nuove tecnologie. Un esempio per tutti è la piattaforma condivisa per la tracciabilità dei prodotti in numerose filiere, in cui processi e standard giocano un ruolo sinergico generando valore per le imprese e per i consumatori.

Ogni nuova iniziativa ha rappresentato una conquista concreta ed irreversibile in termini di migliori processi gestionali e di riduzione dei costi che coerentemente alla logica dell'Efficient Consumer Response ha distribuito vantaggi anche ai nostri consumatori.

Certo non si è mai contenti dei risultati raggiunti, e dobbiamo ammettere che il livello di adozione di molte soluzioni Indicod-Ecr non è ancora soddisfacente. Ciò significa che esistono ampie opportunità di miglioramento nella riduzione dei costi, che aspettano solo di essere colte con un esercizio di intelligenza e buona volontà. E per questo siamo impegnati su iniziative che mirano alla comprensione e alla rimozione di barriere e alla estensione di tutte le iniziative di formazione anche alle imprese più piccole con 80 sessioni formative in tutta Italia sui temi: Codifica e standard, E-commerce, Supply chain, Commerciale e marketing.

Più recentemente si sono affiancate iniziative finalizzate non solo alla riduzione dei costi ma anche alla generazione di valore e ad una migliore efficacia della relazione Industria-Distribuzione; penso in particolare al Nuovo Modello di Relazione e all'efficacia nel lancio dei nuovi prodotti. Le decine di piloti implementati nel 2007 hanno dato risultati apprezzabili. Industria e Distribuzione hanno un elevato grado di complementarietà nella definizione assortimentale e nella declinazione di modelli differenziati che il consumatore è in grado di apprezzare e di premiare.

Contiamo quest'anno di continuare a lavorare per superare le barriere che ostacolano una più estesa diffusione di questo nuovo approccio che ha bisogno di maggiore condivisione e soprattutto di maggiore

decisione nella sua concreta implementazione. In questo senso credo che esistano ulteriori spazi di miglioramento soprattutto nella direzione di una semplificazione di alcune sovrastrutture negoziali. Un importante contributo potrebbe giungere da quel codice di autoregolamentazione, proposto dalle associazioni di rappresentanza dell'Industria alimentare e della Distribuzione, e che le imprese Indicod-Ecr potrebbero sviluppare e condividere con l'obiettivo di mostrare maggiore disponibilità alle esigenze delle piccole imprese e alle aspettative dei consumatori.

Sul fronte dell'Efficienza delle relazioni di filiera e strumenti abilitanti, i principali progetti del 2008 riguardano:

- Gli Imballaggi pronti per la vendita.
- Lo sviluppo continuo dell'EDI, dove contiamo di poter ottenere un ulteriore significativo incremento nel numero dei documenti scambiati.
- Il Catalogo Elettronico.
- L'Albero Ecr dei mercati non-food.
- La sperimentazione dell'EPC presso il nostro laboratorio con il proseguimento delle iniziative definite dallo steering group e con alcuni piloti dedicati.

La partecipazione al network mondiale di GS1 è per noi una fonte costante di informazione, ispirazione e confronto. Siamo pronti a cogliere nuove sfide e intravediamo nuove applicazioni in grado di conseguire ulteriori miglioramenti nelle performance e nuove opportunità di relazione con il consumatore.

Una delle iniziative più promettenti è quella del *mobile commerce*. In questo ambito attiviamo subito un gruppo di lavoro con le imprese interessate a valutare il potenziale dello straordinario binomio "cellulare-barcode". Con il cellulare, informazioni opportunamente codificate sui prodotti possono essere lette e tradotte in: immagini, testo, video, suoni, voce. Con le applicazioni di *extended packaging* per esempio il consumatore può avere facile accesso alle informazioni o ai servizi correlati ad un prodotto, ovunque e in qualunque momento, utilizzando un telefono cellulare.

La mutata sensibilità del consumatore e delle imprese rispetto alla necessità di generare nuovi prodotti e valore senza compromettere irrimediabilmente l'ambiente, genera una convergenza tra l'obiettivo del consumatore e della collettività di ridurre l'impatto ambientale legato alle proprie scelte di consumo e l'obiettivo dell'impresa di migliorare la propria efficienza che genera riduzione dei costi, degli sprechi e delle emissioni.

La nuova grande opportunità è dunque quella di comunicare l'efficienza come un vantaggio che non si limita al sistema privato delle imprese ma come un vantaggio comune di cui beneficia l'intera collettività e che aggiunge valore alla brand equity di Industria e Distribuzione. Anche in questa direzione dunque si aprono importanti opportunità per le imprese della filiera per fare leva sulla loro complementarietà nei confronti del consumatore e per generare nuovo valore avviando progetti condivisi nel campo della sostenibilità.

La sostenibilità è stata confermata come principale area di interesse dall'Executive Board di ECR Europa e sarà l'argomento principe della prossima conferenza europea di Berlino. Industria e Distribuzione hanno già avviato molte iniziative a livello europeo, prevalentemente nell'ambito della ottimizzazione dei flussi di trasporto delle merci e nella riduzione dei materiali di imballo. Il Consiglio di Indicod-Ecr valuterà quest'anno iniziative in questa direzione.

La tensione continua verso il miglioramento delle performance della nostra filiera ci porta ad osservare con spirito critico quei fenomeni che rischiano di vanificare i risultati che le imprese ottengono con il loro impegno. Il valore che si genera dall'efficienza non può alimentare sprechi o rendite di posizione. È per questo che, come Istituto per le imprese dei beni di consumo, ci siamo ritrovati più volte a condividere con voi analisi che riguardano la concorrenza e la competitività, come faremo anche oggi, proponendovi una interessante simulazione sul potenziale calo dei prezzi derivante da un contesto di massima competitività.