



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "M. Fanno"

Corso di Laurea in Diritto e Tecnologia

a.a. 2022/2023

Evoluzione nel Retail: Come la digitalizzazione ha trasformato il mercato
Retail della grande distribuzione organizzata

Relatore: Andrea Bafundi

Studente: Davide Margarint

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. DIGITIZZAZIONE, DIGITALIZZAZIONE E TRASFORMAZIONE TECNOLOGICA	4
1.1. DEFINIZIONE DI DIGITALIZZAZIONE	4
1.2. DEFINIZIONE DI TRASFORMAZIONE DIGITALE	5
2. COVID-19 EFFETTI SULLA GDO	6
2.1. LA PANDEMIA DI COVID-19	6
2.2. LA GDO DURANTE LA PANDEMIA	6
2.3. LA GDO E I CLIENTI DOPO LA PANDEMIA	7
3. GDO E DIGITALIZZAZIONE	9
3.1. CAUSE DELL’AUMENTO DEI COSTI DELL ENERGIA	9
3.2. GDO, DIGITALIZZAZIONE, GESTIONE LOGISTICA E ENERGETICA	10
3.3. IMPRONTA ECOLOGICA DELLA GDO	11
3.4. CRITERI ESG.....	12
4. ANDAMENTO DEI PRINCIPALI RETAILER IN EUROPA, IN ITALIA. ...	13
4.1. QUOTE DI MERCATO E STRATEGIA DI DIGITALIZZAZIONE ...	13
4.2. QUOTE DI MERCATO DEI RETAILER IN ITALIA.....	16
4.3. UTILI CUMULATI E VENDITE PER METRO QUADRO	18
5. CASO ESSELUNGA E DIGITALIZZAZIONE.....	20
5.1. VENDITE, INVESTIMENTI, E STATO PATRIMONIALE.....	20
5.2. TRASPARENZA E DIGITALIZZAZIONE	23
5.3. LOGISTICA E GESTIONE ENERGETICA.....	24
5.4. LOKER DI ESSELUNGA.....	26
5.5. DIGITALIZZAZIONE DEL SETTORE HR.....	27
5.6. BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ, RATING ESG E DIGITALIZZAZIONE	29
CONCLUSIONI	30
BIBLIOGRAFIA	31

INTRODUZIONE

Le tecnologie svolgono un ruolo molto importante nella società contemporanea. Tuttavia, molti fenomeni e dinamiche possono essere fonte di confusione. Per questo motivo, il primo capitolo, affronta le definizioni di “dato” e “informazione”, per arrivare a comprendere il significato dei termini “digitizzazione”, “digitalizzazione” e “trasformazione digitale”. La pandemia ha portato a un cambiamento radicale nel comportamento dei consumatori, contribuendo a un aumento significativo delle vendite online. Il secondo capitolo si focalizza sugli effetti del covid-19 sulla Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e sui consumatori. In questo periodo molti gruppi hanno modificato le proprie strategie sviluppando nuovi modelli di creazione di valore e migliorato i servizi esistenti. Il terzo capitolo esamina le cause dell’aumento dei costi logistici e energetici. Emerge come la digitalizzazione abbia contribuito a migliorare l’efficienza della supply-chain della GDO, sia dal punto di vista economico che ambientale. Il capitolo quattro analizza quali sono i leader del mercato della GDO in Europa e le loro strategie digitali. Successivamente, l’attenzione si sposta sui gruppi italiani, con un’analisi dei risultati ottenuti negli ultimi anni. L’ultimo capitolo esamina il caso di Esselunga, iniziando con l’analisi della strategia dell’azienda, dei risultati societari e degli indicatori di redditività. Infine si esaminano le innovazioni digitali introdotte da Esselunga e degli impatti che queste hanno avuto.

1. DIGITIZZAZIONE, DIGITALIZZAZIONE E TRASFORMAZIONE TECNOLOGICA

1.1. DEFINIZIONE DI DIGITALIZZAZIONE

Oggi la tecnologia ricopre un ruolo essenziale nelle nostre vite. La società moderna è sempre più interconnessa grazie ai sistemi e attività tecniche che fanno parte della grande famiglia dell'Information and Communication Technology – ICT.

Questi sistemi si basano su dati e informazioni. Per “dato” si intende, la traduzione simbolica e rappresentazione originaria, cioè priva di interpretazione, di un fenomeno, evento e o fatto, effettuate attraverso simboli, combinazioni di simboli, o supporti audio visivi.¹

Le informazioni derivano dai dati e infatti sono la loro rielaborazione tramite un processo di interpretazione. Oggi i dati e le informazioni sono i fulcri della economia moderna, sono asset essenziali perché contribuiscono alla crescita e alla generazione di valore aggiunto per le organizzazioni. Il termine “digitizzazione”, in un contesto ampio e generale assume il significato di convertire i dati e le informazioni da un formato analogico ad uno digitale.

Il termine “digitizzazione” e il termine “digitalizzazione” spesso vengono confusi e o erroneamente intesi come sinonimi. In un contesto economico-aziendale la “digitalizzazione” esprime l'ausilio delle tecnologie, come gli strumenti di automazione e moderne piattaforme tecnologiche, per rendere tutti i processi e le operazioni aziendali più dinamiche e efficienti.² Questo fenomeno imprime cambiamenti in tutta la struttura organizzativa, sociale, manageriale e ci porta a nuovi modelli di creazione di valore.³

¹ Cfr. (Corti, Ver.2.0 – 03/09/2020)

² Cfr. (Mauro, AGICAP, 31)

³ Cfr. (Giacomo Bottos, 2021)

1.2. DEFINIZIONE DI TRASFORMAZIONE DIGITALE

I termini “digitalizzazione” e “trasformazione digitale” non vengono distinti e considerati come il medesimo fenomeno. Digitalizzare i processi di un’impresa per rendere i meccanismi interni più efficaci risulta il primo passo per intraprendere la trasformazione digitale. La digitalizzazione porta alla modifica o creazione di nuovi metodi per gestire i processi aziendali. La trasformazione digitale sfrutta questi nuovi processi di lavoro per il riposizionamento strategico della propria attività nell’economia digitale, quindi abbiamo un’evoluzione dei modelli di business e dei processi di creazione di valore per il consumatore.⁴

La tecnologia continua a plasmare le abitudini umane, il comportamento delle persone è in continua evoluzione. L’innovazione tecnologica e il tempo che dedichiamo alle nostre attività con l’ausilio di strumenti IT sono aumentati in modo esponenziale. I fenomeni della digitalizzazione e della trasformazione digitale risultavano inevitabili, e sono stati favoriti da alcune dinamiche come la pandemia di covid-19.

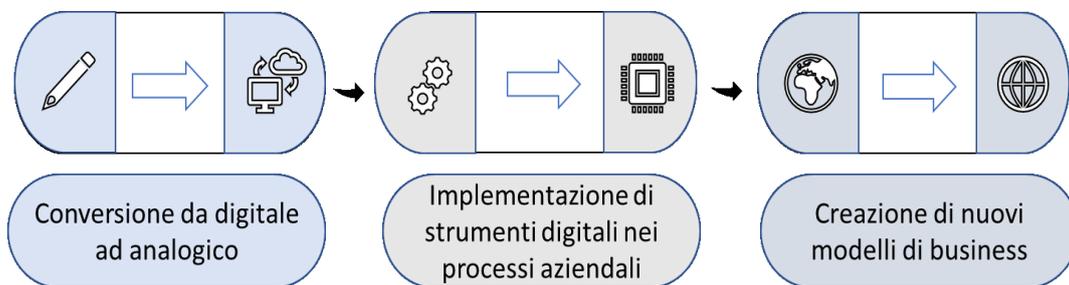


Figura 1: Digitizzazione, Digitalizzazione, Trasformazione Digitale (Fonte: rielaborazione propria)

⁴ Cfr. La trasformazione digitale e gli elementi cruciali per il suo successo (Brusati, 2022)

2. COVID-19 EFFETTI SULLA GDO

2.1. LA PANDEMIA DI COVID-19

La pandemia globale di covid-19, dichiarata conclusa dalla organizzazione mondiale della sanità il 5 maggio 2023, ha influito pesantemente nello scenario economico mondiale. Sono stati registrati dall'inizio della pandemia a oggi 6,9 milioni di morti nel mondo. Secondo i dati ufficiali della Banca d'Italia, il PIL mondiale nel 2020 è calato del 3,3 percento.⁵

La pandemia ha avuto un impatto economico globale significativo. Secondo le stime, l'economia mondiale ha subito una perdita cumulativa di 11 mila miliardi di dollari tra il 2020-2021. Questa perdita è potrebbe arrivare a 28 mila miliardi di dollari nel periodo 2020-2025.⁶

2.2. LA GDO DURANTE LA PANDEMIA

Il lockdown causato dal covid-19 ha esercitato molta pressione sulla GDO. In tutt'Europa, ci sono stati ingenti afflussi nei supermercati da parte dei consumatori che sono accorsi per procurarsi i beni primari, dispositivi di protezione come le mascherine e prodotti igienizzanti. Molti supermercati non erano pronti a gestire una così grande richiesta di prodotti e affluenza di persone nei propri negozi fisici, specialmente in un momento così delicato. La vendita fisica nei supermercati si è evoluta con l'implementazione di applicazioni che permettevano l'organizzazione delle file tramite prenotazione online e pagamenti automatizzati. Durante la quarantena, molti consumatori si sono rivolti ai servizi di spesa online. La spesa a domicilio non è una novità ma è stata in alcuni contesti inefficiente per i tempi d'attesa. Molte persone, proprio in occasione dell'emergenza covid-19 hanno approcciato per la prima volta a questo servizio.⁷ Nelle grandi città come Milano, esistevano già realtà che fornivano regolarmente da tempo la vendita online, come Esselunga e Carrefour. L'impatto della pandemia ha costretto i retailer a rivedere le loro strategie ricollocando i fondi destinati a investimenti che prima erano rivolti a sostenere aspetti offline verso i canali digitali.⁸ I retailer hanno dovuto in breve

⁵ Cfr. Def. Relazione annuale 2020. (d'Italia, 2021)

⁶ Cfr. (Gopinath, 2020)

⁷ Cfr. E-COMMERCE IN THE TIME OF COVID-19. (OECD, 2020)

⁸ Cfr. Il Retail affronta l'emergenza investendo nel digitale, online e nei punti vendita. (Osservatorio.net Digital innovation, 2021)

tempo migliorare i siti online e le applicazioni di vendita per rendere l'esperienza dell'utente fluida e dinamica. Il miglioramento dei siti web non è stato banale, giustificato dal fatto che il traffico internet durante la quarantena è incrementato del 19%, ciò ha comportato seri problemi ai servizi internet in termini di sovraccarico delle strutture di rete e di aumento degli attacchi informatici.⁹ La cyber security è risultato uno degli aspetti più importanti perché con sistemi automatizzati e digitali si deve garantire la gestione dei dati personali dei clienti secondo i criteri del GDPR.¹⁰ La GDO, con il processo di digitalizzazione, ha inserito nel proprio organico nuovi professionisti, per riuscire a rendere efficiente l'aspetto della sicurezza informatica e il trattamento dei dati personali. Le figure ricercate sono state il Data Scientist, esperti di Blockchain, e il Cyber security Expert.¹¹

2.3. LA GDO E I CLIENTI DOPO LA PANDEMIA

La pandemia causata dal covid-19, trattata nel precedente paragrafo, ha accelerato l'impiego del digitale per l'acquisto di prodotti e servizi, incrementando notevolmente la rapidità delle transazioni commerciali.¹²

Il crescente utilizzo delle moderne tecnologie ha introdotto nuove abitudini digitali e stravolto alcuni aspetti della vita quotidiana dei consumatori. Secondo i report di Deloitte, il 32% degli italiani ha scoperto durante la pandemia la possibilità di avere servizi bancari a distanza tramite applicazioni di e-banking e il 34% ha utilizzato per la prima volta canali per lo shopping online.¹³

Il nuovo modello di consumo ha portato i potenziali clienti ad una ampia fonte di conoscenza e ingenti moli di dati. Gli utenti oggi sono sempre più informati, effettuano acquisti consapevoli, hanno una ridotta asimmetria informativa, perché utilizzano spesso applicazioni mobili e siti web specializzati per confrontare i prezzi e leggere le recensioni dei prodotti. Con la pandemia di covid-19, i gruppi della GDO hanno accelerato il processo di digitalizzazione dei supermercati e reti di distribuzione andando in contro alle esigenze del consumatore.

⁹ Cfr. Relazione annuale 2023 ((AGCOM))

¹⁰ v.il testo del regolamento (personali)

¹¹Cfr. La cyber security nella grande distribuzione organizzata: possibili soluzioni. (Levelli, 2019)

¹²Cfr.Digitalizzazione: come la pandemia ha accelerato il processo di digitalizzazione in Europa. (Andrea Poggi, 2021)

¹³Cfr. Umanesimo digitale, stella polare della ripresa (Poggi, 2020)

Questi miglioramenti ed implementazioni tecnologiche tutt'ora sono in utilizzo e in continuo miglioramento.¹⁴

La digitalizzazione della grande distribuzione organizzata ha permesso durante il covid-19, di poter raggiungere i clienti, aumentando le vendite e gestendo i processi aziendali in modo automatizzato.¹⁵ Grazie ai nuovi processi automatizzati, la GDO ha consolidato il canale di vendita online.

L'impiego di strumenti digitali ha permesso di rendere i processi interni molto efficienti e ha consentito di affrontare situazioni difficoltose come l'aumento dei costi di energia e dei prodotti alimentari, riconducibili a una serie di fattori come la ripresa economica post pandemica, l'inflazione e la guerra in Ucraina.

¹⁴Cfr.GDO: il boom dell'e-Commerce a un anno dalla pandemia continua, quali sono le prospettive (PharmaRetail, 2021)

¹⁵Cfr. (Peter Dannenberg, 2020)

3. GDO E DIGITALIZZAZIONE

3.1. CAUSE DELL'AUMENTO DEI COSTI DELL'ENERGIA

I prezzi dell'energia in Europa sono incrementati notevolmente da maggio 2021. Secondo i dati del European Gas Spot Index (EGSPI futures) il prezzo del gas medio nel Giugno del 2021 era di 29,00 euro per mega watt ora, nell'aprile 2022 a 92,00 euro per mega watt ora, fino ad arrivare ad Agosto del 2022 di 222,32 euro per mega watt ora. Questa estrema volatilità e incertezza dei prezzi è dovuta a una serie di fattori.

Dalla fine del 2020 con la ripresa economica mondiale delle attività e la progressiva riduzione delle misure di sicurezza sanitaria per il covid-19 c'è stata una richiesta sempre maggiore di gas naturale, in particolare da China e India, che ha fatto incrementare notevolmente la domanda e di conseguenza anche il prezzo. Il secondo fattore che ha inciso sull'aumento dei prezzi del gas è dovuto alla struttura del mercato TTF¹⁶ che non ha un meccanismo di arresto delle negoziazioni durante fasi di alta instabilità. Nel febbraio 2022 con l'invasione russa dell'Ucraina, le tensioni si sono tramutate in una guerra che ha determinato una crisi umanitaria senza precedenti. L'Europa importava il 50% del gas naturale dalla Russia, ma con lo scoppio del conflitto e le sanzioni applicate si sono instaurate tensioni e frizioni geo politiche. I principali gasdotti che rifornivano l'Europa, sono rimasti bloccati a causa del conflitto.¹⁷

A causa di queste dinamiche il prezzo medio è stato molto più alto delle aspettative, ponendo in serie difficoltà non solo la GDO ma tutto il tessuto economico europeo.¹⁸

¹⁶ Cit. «TTF Acronimo della locuzione in lingua inglese Title Transfer Facility (lett. Struttura di trasferimento del credito) con cui si fa riferimento al mercato virtuale per il commercio europeo di gas naturale» (line, s.d.)

¹⁷ Cfr. Un anno di guerra e sanzioni. Italia economia tra le più colpite. (Festa, 23)

¹⁸ Cfr. Gas, tutte le magagne del mercato olandese TTF (Giraldo, 10)

3.2. GDO, DIGITALIZZAZIONE, GESTIONE LOGISTICA E ENERGETICA

La GDO è molto energivora giustificata dal fatto che i supermercati devono gestire il trasporto delle merci, preservando la loro freschezza per la vendita. La logistica ha un ruolo fondamentale nella GDO ma anche dei costi notevoli. Considerando anche le difficoltà tecniche causate dalla forma geografica della penisola italiana, le tecnologie digitali possono supportare ulteriormente operazioni come la gestione dei viaggi, il consolidamento dei carichi e la collaborazione tra tutte le parti coinvolte nella filiera agroalimentare attraverso una migliore condivisione delle informazioni. Gli obiettivi sono la riduzione dei ritardi operativi e i viaggi non necessari.

I prodotti vengono vendute presso i supermercati, questi hanno orari di apertura spesso continuativi nell'arco della giornata e dell'intera settimana anche perché i gruppi utilizzano macchinari, celle frigo, impianti industriali di condizionamento dei locali per la creazione di "microclimi". I negozi fisici hanno esigenze d'illuminazione specifica, in quanto ogni reparto necessita di una tipologia d'illuminazione diversa (casse di pagamento, reparto carne, reparto formaggi, reparto pesce, reparto frutta). Con l'aumento dei prezzi dell'energia molti gruppi hanno accelerato il processo di innovazione e introdotto diverse tecnologie (IOT)¹⁹ per incrementare l'efficienza dei propri supermercati attraverso sistemi di monitoraggio che impegnano software e sensori integrati allo scopo di ottenere dati sui consumi energetici. Avere una grande disponibilità di dati permette di ottimizzare i consumi e avere potere di automazione.²⁰

Le gestioni logistiche ed energetiche risultano fondamentali per l'aspetto economico e ambientale perché riducendo le inefficienze, i gruppi della GDO, riescono a risparmiare nel lungo periodo molto denaro e a ridurre la propria impronta ecologica. I negozi fisici sono la parte finale della catena, dove il consumatore acquista i prodotti, ma questo modello di creazione di valore è altamente complesso e coinvolge molti attori nella supply-chain e per questa ragione risulta molto inquinante e impattante a livello sociale.

¹⁹ Cfr. (Gregory, 2015)

²⁰ Cfr. (Suncity, 2019)

3.3. IMPRONTA ECOLOGICA DELLA GDO

La produzione e la vendita dei generi alimentari coinvolge molti attori economici. Questi processi iniziano con la produzione agricola e zootecnica, ovvero la coltivazione delle colture e l'allevamento degli animali, nel caso della produzione della carne. Successivamente, i prodotti vengono trasformati e confezionati per la vendita. La GDO è responsabile della distribuzione e vendita dei prodotti ai consumatori. Risulta corretto sottolineare che diversi gruppi della GDO hanno interiorizzato il processo di produzione alimentare. La produzione di alimenti, ha costi monetari diretti, ma anche ambientali indiretti. Prendendo come riferimento la produzione di un chilogrammo di carne di manzo che troviamo normalmente nelle macellerie e nei banchi frigo dei supermercati. Il processo di produzione rilascia nell'atmosfera circa 58,3 Kg di co2 nello specifico; 16,30 Kg dovuti all'uso del terreno, 39,40 Kg di co2 dovuto all'allevamento dell'animale, 1,9 Kg di co2 dovuto alla produzione del mangime, 1,90 Kg di co2 rilasciata per la lavorazione della carne e infine 0,70 di co2 per il packaging, trasporto e vendita.²¹ Con costi economici e ambientali così alti, per i retailer è fondamentale la gestione dei prodotti freschi e deperibili, che rappresentano oggi il 60% delle vendite di un supermercato. I prodotti più facilmente deperibili sono anche quelli più venduti, infatti secondo un'analisi di Altroconsumo che ha coinvolto 9.799 persone, quest'ultime sono propense ad acquistare in un supermercato, i latticini nel 77% dei casi, seguiti da frutta e verdura nel 70% dei casi, e infine la carne nel 66% dei casi.²²

Inoltre questi prodotti sono anche quelli che vengono maggiormente sprecati, la FAO (Organizzazione delle Nazioni Unite per l'alimentazione e l'agricoltura) stima che il 50% della frutta prodotta mondialmente non raggiunge il consumatore e il 33% della carne viene sprecata. Il 54% degli alimenti viene disperso nelle fasi iniziali del processo, ovvero durante la produzione, il raccolto e l'immagazzinaggio.

D'altra parte, il 46% degli sprechi si verifica nelle fasi successive, che includono la trasformazione, la distribuzione e il consumo.²³ Oggi il tema della sostenibilità è fondamentale perché è doveroso ripensare ai processi di creazione di valore sfruttando la minor quantità di risorse possibili, risulta fondamentale quindi creare un valore aggiunto rispettando i tre pilastri della sostenibilità ESG (Environmental, Social, Governance).

²¹ v. L'impronta ecologica degli alimenti e le etichette europee (Openpolis, 22)

²² Cfr. Supermercati: Altroconsumo indaga su abitudini e preferenze degli italiani. (Altroconsumo, 2021)

²³ Op.cit. pagina 12. Food wastage footprint, impacts on natural resources. (FAO, 2013)

3.4. CRITERI ESG

Gli standard ESG rappresentano un insieme di criteri utilizzati per valutare l'impatto ambientale, sociale e di governance di un'azienda. Questi criteri sono fondamentali per determinare la gestione della sostenibilità e l'operato etico di un'azienda.²⁴

Gli standard ESG stanno diventando sempre più importanti nel mondo finanziario. Gli investitori come le banche e i fondi istituzionali, li utilizzano per guidare le loro decisioni d'investimento, poiché le aziende che seguono gli standard ESG tendono a presentare un minor rischio d'investimento. Le aziende che hanno un rating ESG alto tendono ad avere un miglioramento della reputazione nel mercato di riferimento e di conseguenza hanno una maggior semplicità a richiedere crediti e capitale di debito. La somma di questi fattori può portare a un maggiore successo commerciale.²⁵

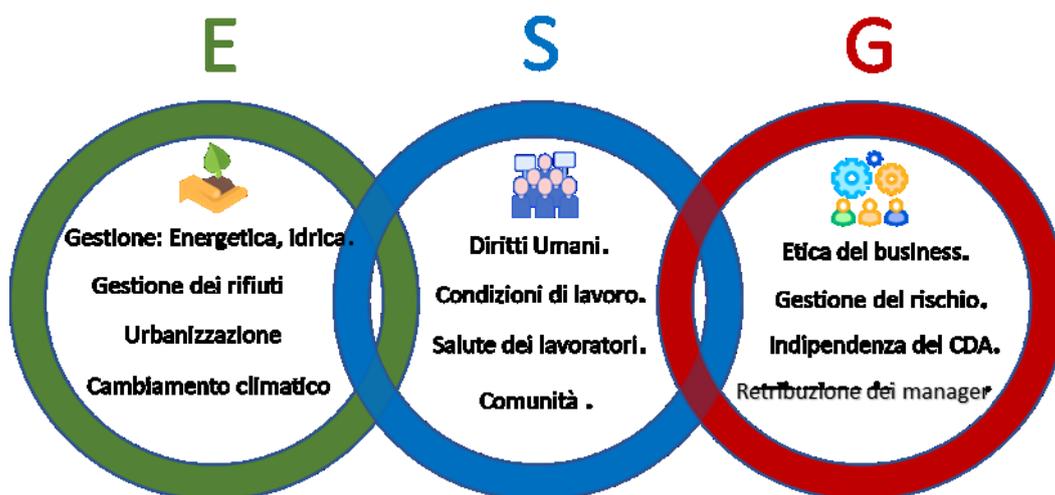


Figura 2: ESG (Fonte: rielaborazione propria)

²⁴ Cfr. Borsa italiana (italiana, s.d.)

²⁵ Cfr. Giulia Adonopoulos, E. Napoletano. ESG: significato, definizione e criteri della finanza sostenibile. (Giulia Adonopoulos, 19)

4. ANDAMENTO DEI PRINCIPALI RETAILER IN EUROPA, IN ITALIA.

4.1. QUOTE DI MERCATO E STRATEGIA DI DIGITALIZZAZIONE

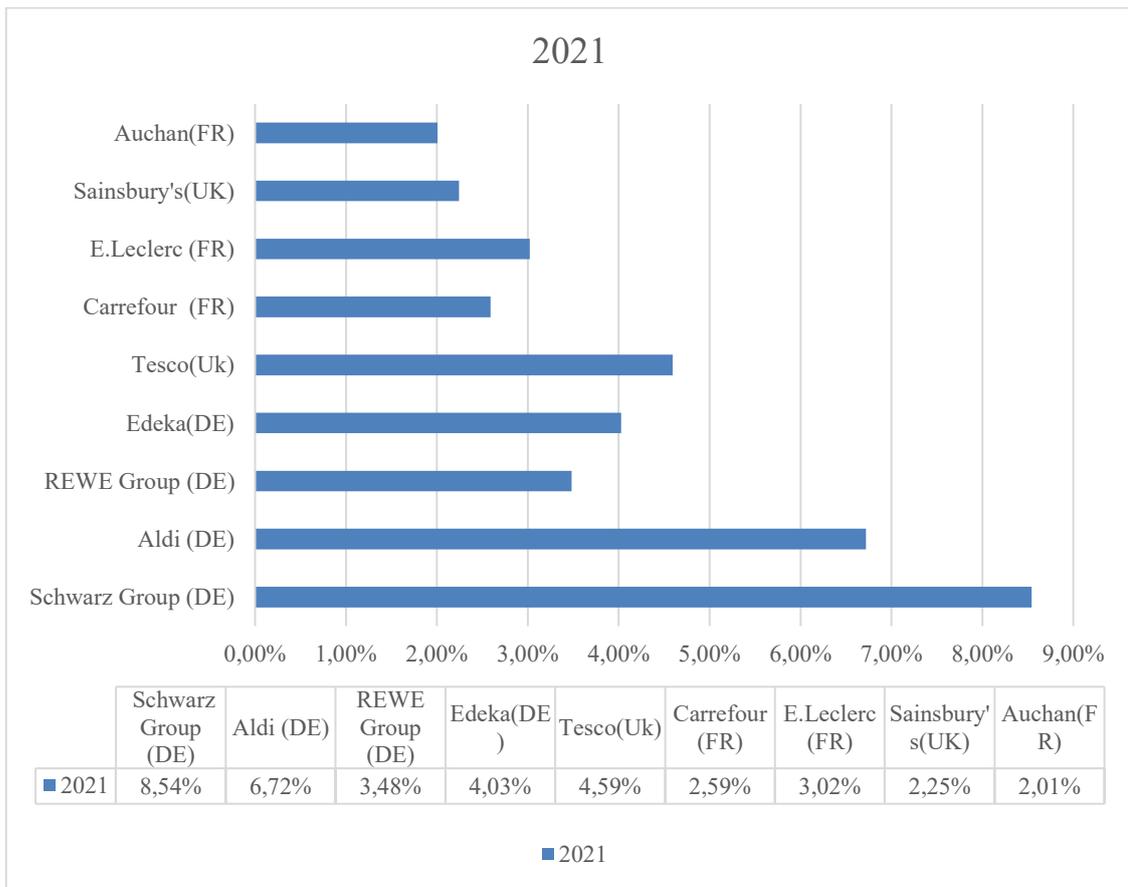


Tabella 1: Quote di mercato gruppi GDO europei (Fonte: ²⁶)

²⁶ Cfr. Tugba Sabanoglu. Leading food and beverage retailers of Europe in 2021, based on retail revenue. (Sabanoglu., 2023)(quote di elaborazione propria).

Il settore della vendita al dettaglio di generi alimentari in Europa è molto esteso e competitivo. Secondo il report di Global data, nel 2021 il mercato dei principali rivenditori europei di generi alimentari ammontava a circa 1.790 miliardi di euro.²⁷

Nessun gruppo italiano è presente, infatti da come si può osservare dal grafico a colonna riportato, i leaders in questo settore sono i gruppi tedeschi. Il leader di mercato è Schwarz Group che vanta 12.500 negozi con i marchi Lidl e Kaufland.²⁸

I gruppi tedeschi della GDO hanno un modello di vendita differenziato, che si basa sui supermercati di dimensioni medie e discount. Il fatturato totale del Gruppo Schwarz per l'anno 2022 è stato di 154,1 miliardi di euro. I retailer europei continuano a ricavare la maggior parte delle loro vendite dalla rete di negozi. Dopo il covid-19 l'e-commerce e i nuovi canali di acquisto continuano a espandersi. La digitalizzazione è diventata una componente fondamentale della strategia per i principali gruppi.

Schwarz Group con il suo ramo aziendale, Schwarz Digits, ha messo a disposizione il suo cloud aziendale anche a società terze. Stackit Cloud, l'infrastruttura cloud sviluppata dal gruppo Schwarz per i supermercati di proprietà (Lidl e Kaufland), è stata messa a disposizione di altre aziende tedesche ed europee.²⁹ Il Gruppo Schwarz investe annualmente 8 miliardi di euro in digitalizzazione e IT. Il modello di business del gruppo Schwarz si è evoluto e si dirige verso il mondo dei servizi IT come il cloud, la sicurezza informatica e l'intelligenza artificiale.³⁰

Carrefour uno dei leader globali nel settore del food Retail, pioniere di un approccio digitale, nel 2018 ha intrapreso una nuova strategia ambiziosa per diventare una Digital Retail Company. Questa strategia adotta un approccio "data-centric e digital first", che sfrutta i dati e le tecnologie digitali per guidare le decisioni strategiche. Questo processo implica la raccolta, e la elaborazione di informazioni storiche, strategiche e operative.³¹

Questo nuovo modello di valore sarà implementato attraverso quattro driver chiave: miglioramento dell'e-commerce, l'incremento delle attività di Data & Retail Media, la digitalizzazione dei servizi finanziari e la trasformazione delle attività tradizionali di vendita al dettaglio attraverso il digitale. La strategia digitale è stata adottata da Carrefour per raggiungere obiettivi di natura economica e obiettivi in linea con la transizione ecologica e per la tutela sociale.³²

²⁷ v. (Globaldata, s.d.)

²⁸ v. (Online, 2021)

²⁹ Cfr. Lidl sfida Amazon: cosa vuole fare. (Calvano, 2023)

³⁰ Cfr. New Division in the Schwarz Group: Schwarz Digits as Powerhouse for IT and Digitalization (Ansa, 2023)

³¹ Cfr. (deep, s.d.)

³² Cfr. Carrefour punta a diventare leader globale nel Digital Retail. (Carrefour, carrefour, s.d.)

Il gruppo Carrefour ha incrementato le vendite totali nei ultimi anni. Il valore GMV(Gross Merchandise Value), nel 2021 è pari a 3,3 miliardi di euro.³³

Conto Economico (miliardi di Euro) Carrefour	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Vendite totali	83,088,000	74,287,000	72,150,000	74,142,000

Tabella 2: Bilancio Carrefour (Fonte:³⁴)

La crisi sanitaria dovuta al covid-19 ha evidenziato l'importanza della trasformazione della rete di vendita di Carrefour e ne ha accelerato il miglioramento dei canali di distribuzione online. Questo gruppo della GDO, con la nuova strategia digitale scelta, ha come obiettivo di raggiungere una quota di Gross Merchandise Value di 10 miliardi di euro entro il 2026.

Il gruppo Carrefour ha ottenuto ottimi valori anche in termini di risultato operativo, infatti hanno avuto una progressiva crescita. Secondo gli analisti di Carrefour la strategia digitale ha incrementato di 600 milioni di euro il risultato operativo nel 2021.³⁵

Conto Economico (miliardi di Euro) Carrefour	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Risultato operativo(ebit)	2,521,000	1,927,000	1,653,000	1,075,000

Tabella 3: Bilancio Carrefour (Fonte: ³⁶)

Carrefour aveva annunciato un aumento di circa il 50% dei suoi investimenti nel settore digitale, con un piano dedicato di 3 miliardi di euro distribuito tra il 2022 e il 2026.³⁷

³³ v. pagina 37(Produits frais et produits locaux) (Carrefour, Document)

³⁴ v. (MarketWatch, s.d.)(income statement)

³⁵ Cfr. Pagina 6, (Carrefour, Document)

³⁶ v, (YahooFinance, s.d.)

³⁷ Cfr. Pagina 28 (Développer les investissements stratégiques) (Carrefour, s.d.)

4.2. QUOTE DI MERCATO DEI RETAILER IN ITALIA

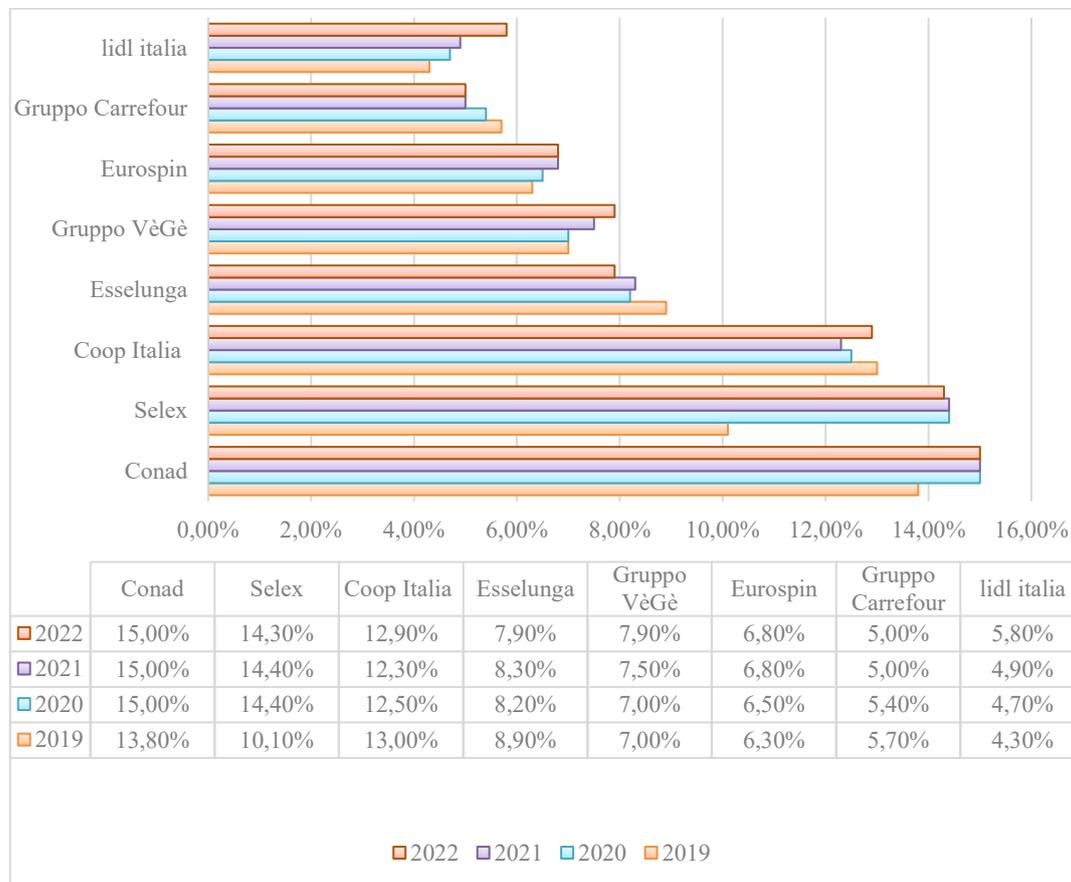


Tabella 4: Quote di mercato Gruppi GDO italiani (Fonte:^{38 39})

Esaminando la tabella si evince come in termini di quote di mercato, il leader del settore sia il gruppo Conad, seguito da Selex con il 0,70% di distanza nel 2022. In particolare si può notare come questi ultimi, unitamente al gruppo Coop Italia, sono gli unici a detenere una quota di mercato superiore al 10%.

³⁸ v, (slide,14, Osservatorio sulla GDO a prevalenza alimentare) (Banca, 2022)

³⁹ Cfr. (Ozbun, 2022)(quote 2022 basate su dati, NIELSEN, Guida indicatori retail.)

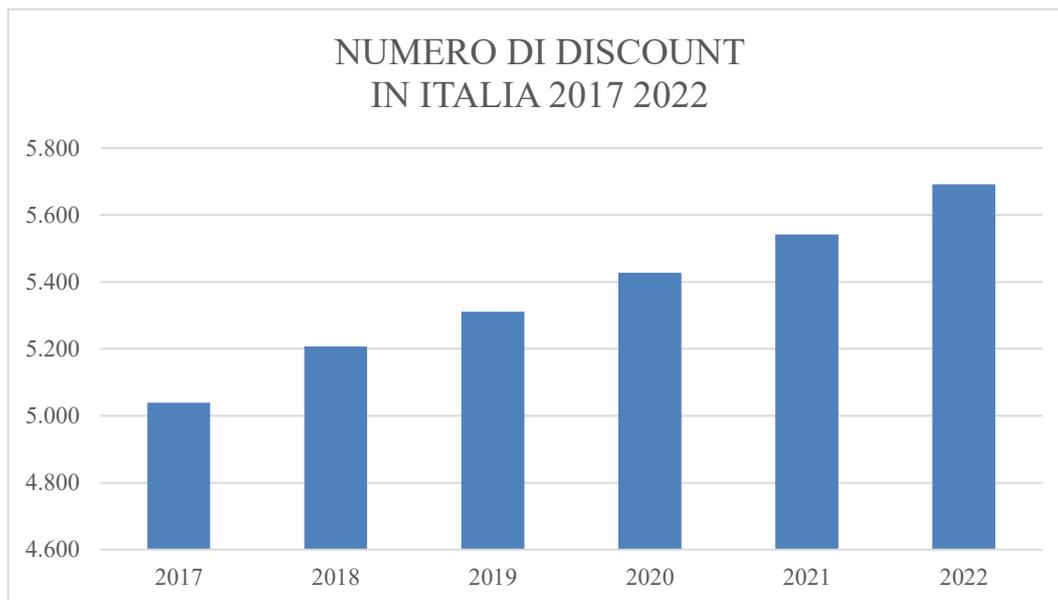


Figura 3: Numero Discount in Italia (Fonte:⁴⁰)

I Discount, ovvero punti vendita al dettaglio caratterizzati da un assortimento prevalentemente sub-brand come Lidl ed Eurospin, anche se hanno una quota di mercato relativamente ridotta (5,8% Lidl e 3,4% Md), spinti dalla delicata situazione economica, hanno tratto considerevoli profitti. A causa delle dinamiche inflazionistiche che erodono il potere d'acquisto e dell'aumento dei costi generali della vita, hanno portato i consumatori a minimizzare il costo della spesa.⁴¹

⁴⁰ v, (pagina 14,) La distribuzione al dettaglio a prevalenza alimentare in Italia: Numero di punti vendita dei discount (2017-2022) (Sviluppo, 2023)

⁴¹ Cfr. Discount: numeri e fatti per una formula in continua ascesa. (Tirigari, 2023))

4.3. UTILI CUMULATI E VENDITE PER METRO QUADRO

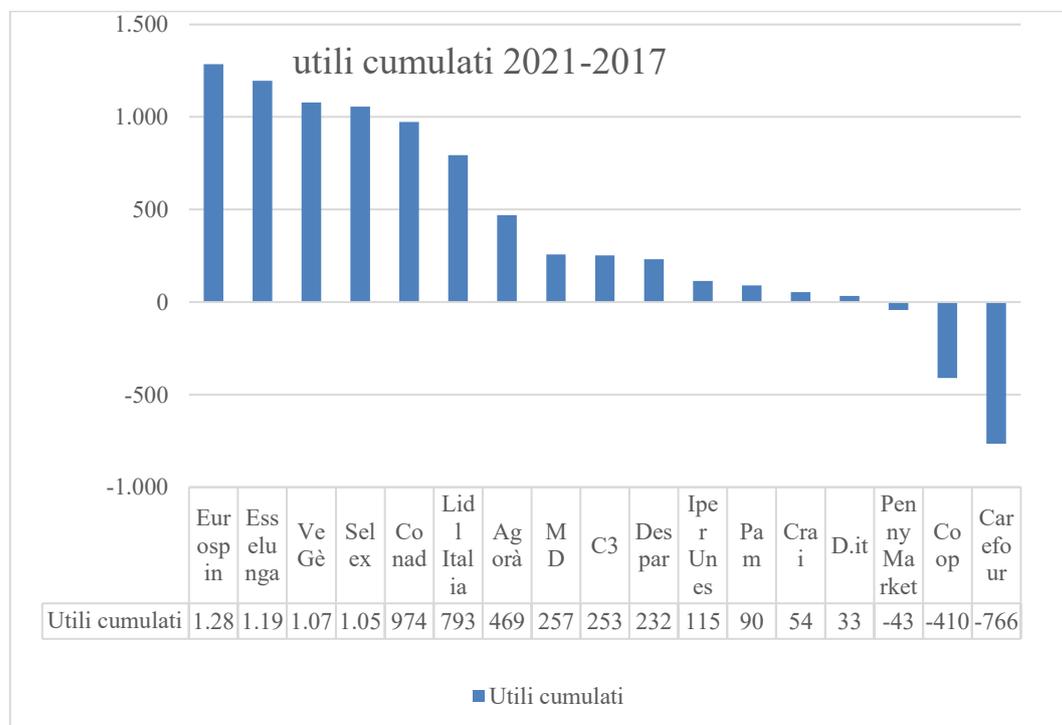


Tabella 5: Utili cumulati Gruppi GDO italiani (Fonte: Area studi medio banca)

In Italia, secondo i dati raccolti da Medio Banca nel periodo compreso tra il 2017 e i 2021, i gruppi della GDO che sono riusciti a registrare gli utili cumulati più alti sono: Euro spin con 1.286 milioni di euro, Esselunga con 1.195 milioni di euro seguendo il gruppo VèGè (1.078 milioni) e Selex (1.056 milioni) seguita infine da Conad (974) e dal gruppo tedesco Lidl (793). Carrefour Italia, il ramo del grande gruppo francese, ha cumulato perdite pari a 766 milioni, Coop per 410 milioni e Penny Market per 43 milioni.⁴²

In uno scenario internazionale i gruppi italiani riescono a eccellere sul valore medio delle vendite per metro quadrato. Basandoci sui dati ottenuti nell'anno 2021, Esselunga è la catena italiana con la performance migliore in questo indicatore. Vantano ottime performance anche il gruppo Agorà e Lidl Italia.⁴³

⁴² v. (Pagina8) Osservatorio sulla gdo alimentare. (utili cumulati 2017-2021) (BANCA, 2023)

⁴³ Cfr. (Mediobanca, 2023)

Gruppo	Vendite Euro/M Q	Gruppo	Vendite Euro/M Q	Gruppo	Vendite Euro/M Q
J.Sainsbury(GB)	15.486	Migros (CH)	9.283	Md	5.625
Esselunga	15.281	Coop Group (CH)	8.969	Selex	5.189
Empire (CA)	12.015	Agorà	7.725	Walmart (US)	5.010
Wm morrison (GB)	11.914	Lidl Italia	7.520	Carrefour Italia	4.770
Woolworths (AU)	11.540	Eurospin	6.817	Vegè	4.566
Coles (AU)	11.429	Conad	6.114	Carrefour Francia	4.449
Tesco (GB)	10.700	Coop Italia	5.732	Rewe(DE)	4.408

⁴⁴ Tabella 6: Vendite per metro quadrato GDO(Fonte: Area studi medio banca)

⁴⁴ v.Pagina 11, Osservatorio sulla GDO alimentare sintesi marzo 2023 (BANCA, 2023).

5. CASO ESSELUNGA E DIGITALIZZAZIONE

5.1. VENDITE, INVESTIMENTI, E STATO PATRIMONIALE

Esselunga è un leader della GDO, pioniere della digitalizzazione e trasformazione tecnologica in Italia nel settore del food retail. Questo gruppo della grande distribuzione organizzata è riuscito a ottenere una costante crescita e alti livelli di efficienza. Analisti e blog economici ritengono Esselunga il miglior supermercato in Italia. Altroconsumo nel giugno del 2021 ha effettuato un sondaggio con 9979 persone che hanno compilato un questionario online dove i criteri utilizzati sono stati il rapporto qualità/prezzo, tempi d'attesa alla cassa e infine l'igiene delle relative sedi.⁴⁵

Conto Economico (milioni di Euro) ESSELUNGA	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Vendite totali	8.835,5	8.561,2	8.373,6

Tabella 7: Vendite Esselunga (Fonte: Bilancio 2022⁴⁶ e 2021⁴⁷)

Il primo valore preso in esame è quello delle vendite totali che troviamo nel conto economico presente nel bilancio consolidato di Esselunga. Il 2020 è stato un anno molto difficile causato dalla pandemia di covid-19 che ha generato una durissima fase economica ma ha spinto gli acquisti, infatti Esselunga ha portato a bilancio 8,4 miliardi di euro.

Nel 2021 e nel 2022 i risultati sono stati positivi per Esselunga in termini di volumi di vendite totali, nonostante l'inflazione che ha notevolmente influenzato i prezzi dei prodotti, infatti si stima che ci sia stato un incremento del 8,9% dei listini dei fornitori.⁴⁸

⁴⁵ Cfr. (Laura Piovesan, 2023)

⁴⁶ Ivi, (conto economico pagina 98) (Esselunga)

⁴⁷ Ivi, (conto economico, pag 91.) (Esselunga 2.)

⁴⁸ Cfr.(pagina2) (Esselunga)

Esselunga ha avuto una visione a lungo termine perché nel 2001 iniziò a sperimentare il servizio di spesa on line, oggi conosciuto come “Esselunga a casa”.⁴⁹ In una intervista pubblicata sul Corriere della Sera Sami Kahale, (ex CEO di Esselunga, attualmente il CEO è Marina Caprotti) ha spiegato che durante la pandemia il gruppo si è fortemente concentrato sull’e-commerce e in particolare nell’estendere la rete di sedi che potevano portare il servizio “prenota e ritira”.⁵⁰

Il gruppo oggi ha magazzini dedicati all’e-commerce. Il cambiamento strategico per far fronte alla notevole competitività che Esselunga deve affrontare è la via sostenibile e digitalizzata, delineata nel piano quinquennale 2020-2025. Marina Caprotti, il nuovo CEO che ha assunto la posizione a giugno 2020, ha gettato le basi per un ulteriore passo in avanti nelle politiche di sensibilizzazione ambientale, coinvolgendo anche i fornitori. La strategia attuata dal nuovo board manageriale mira a ottenere alcuni prodotti da filiere 100% eco sostenibili entro il 2025.⁵¹ Esselunga adotta un modello di business orientato a reinvestire consistenti somme di denaro, nell'evoluzione e nello sviluppo delle proprie attività. Nel 2022, il gruppo Esselunga ha destinato un totale di 377,4 milioni di euro a tali investimenti, in continuità con i 426,3 milioni di euro investiti nel 2021. Gli investimenti più ingenti sono suddivisi principalmente in due diverse categorie:

1. **Immobili, Impianti e Macchinari:** La cifra più significativa, pari a 337 milioni di euro, è stata impiegata per la costruzione di nuovi punti vendita aperti nel 2022 (36,7 milioni di euro) e per l'apertura di negozi di prossimità denominati "laESSE" e dello store "Le Eccellenze di Esselunga" (16,5 milioni di euro). Inoltre, sono stati allocati 5,6 milioni di euro per migliorare la rete logistica e 66,7 milioni di euro per l'acquisto, l'ammodernamento e il mantenimento dei poli logistici e delle sedi. Esselunga ha stanziato 87,3 milioni di euro per migliorare e mantenere i negozi già operativi. L'azienda ha investito 124,2 milioni di euro per acquisire terreni e sviluppare spazi destinati all'apertura di nuovi punti vendita.
2. **Attività Immateriali:** Ulteriori 34,8 milioni di euro sono stati destinati a investimenti in attività immateriali, prevalentemente concentrati su software mirati a migliorare l'infrastruttura informatica dell'intero Gruppo⁵².

Aperto nuovi punti vendita il gruppo è riuscito a facilitare il carico logistico, ciò risulta molto importante per rendere efficiente l’e-commerce. Grazie a questo approccio si stima che le vendite online derivate dall’e-commerce nel 2021 hanno incrementato le vendite totali del 6,7%. Al 31 dicembre 2022 vanta una rete distributiva di 185 negozi localizzati nelle regioni Lombardia, Liguria, Veneto, Piemonte, Emilia Romagna, Toscana e Lazio.⁵³ Il gruppo Esselunga nonostante gli

⁴⁹ Cfr. (storia, s.d.)

⁵⁰ Cfr. (Ceglia, 2020)

⁵¹ Cfr. Esselunga, la via sostenibile punta su ambiente e sociale (Netti, 16 Ottobre 2020)

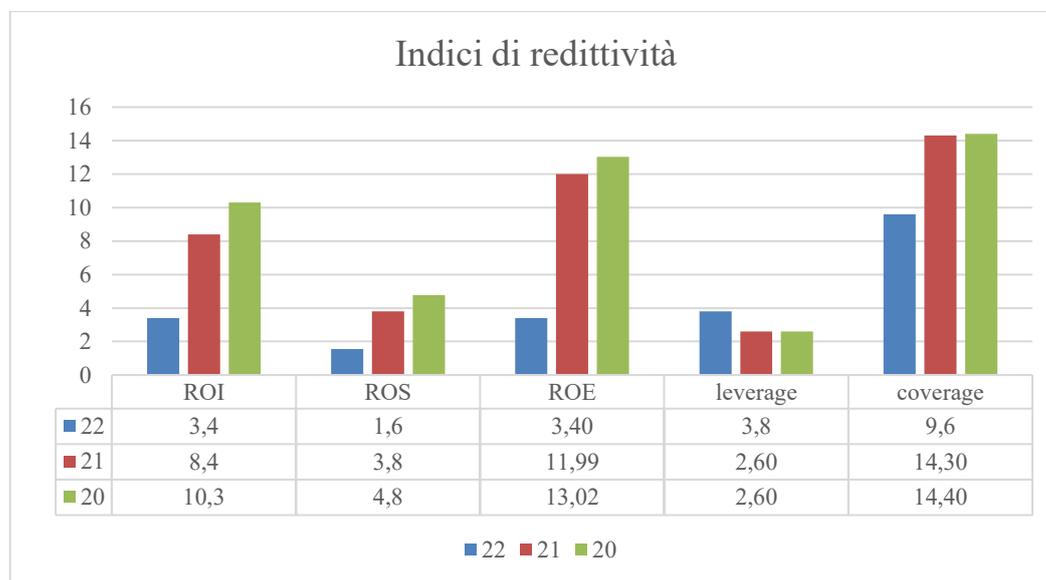
⁵² Cfr.(pag.10) (Esselunga)

⁵³ Cfr. (Chimera, 2021)

ingenti investimenti effettuati negli ultimi anni è riuscita mantenere una situazione patrimoniale relativamente stabile. Risulta doveroso sottolineare che il risultato operativo è particolarmente decrementato passando da 322,7(2021) a 133,8 milioni (2022).⁵⁴ La diminuzione dell'risultato operativo ha influenzato in particolar modo il ritorno sull'investimento (ROI).



Figura 4: Stato Patrimoniale (Fonte: Bilancio Esselunga 2022 e 2021)



⁵⁵ ⁵⁶ Tabella 8: RATIO (Fonte: Bilancio Esselunga 2022 e 2021)

⁵⁴ v.(pagina15) (Esselunga)

⁵⁵ v.(pagina15) (Esselunga)

⁵⁶ v.(pagina14,15) (Esselunga 2.)

5.2. TRASPARENZA E DIGITALIZZAZIONE

Esselunga intende utilizzare entro il 2025, unicamente cacao garantito equo-solidale proveniente dal Togo per tutti i prodotti a marchio privato. In questo progetto Esselunga ha coinvolto tre imprese ovvero: Altromercato, (realtà di commercio equo e solidale in Italia), Gebana, suo socio in Togo che lavora con gli agricoltori e BEXT360, fornitore della tecnologia blockchain.⁵⁷ In questo progetto Esselunga ha investito un totale di 1.135.000 euro in cinque anni.⁵⁸

Nel 2021 Esselunga ha testato la tecnologia Blockchain sui lotti di cacao. La blockchain è una tecnologia che tramite la sua caratteristica, ovvero la decentralizzazione, consente di registrare e condividere informazioni in modo sicuro e trasparente attraverso una rete di dispositivi interconnessi che fungono da registri distribuiti, dove le informazioni che vengono inserite sono immutabili.⁵⁹ Il cacao è un prodotto in cui sono riposte particolari attenzioni ai temi della sostenibilità ambientale e sociale della produzione perché originario spesso da paesi in via di sviluppo.⁶⁰

Le aziende che producono beni con elevato valore o che necessitano di proteggere un'indicazione di origine, come nel caso del vino o della frutta e verdura, stanno adottando la tecnologia blockchain.⁶¹ Le caratteristiche d'immutabilità e di trasparenza della blockchain sono utilizzate per migliorare il coordinamento tra gli attori della filiera, garantendo la visibilità delle informazioni a disposizione per l'intera supply-chain. Anche la tecnologia Blockchain presenta delle criticità, ma non è la tecnologia il problema ma la sua applicazione.⁶²

La tecnologia blockchain offre la capacità di rendere un dato immutabile, tuttavia risulta corretto sottolineare che non può dimostrare la correttezza iniziale del dato inserito.⁶³ Risulta fondamentale che chi introduce un dato in ingresso sia un soggetto esterno senza un conflitto d'interessi e o terzi fini.

Per risolvere questo problema di trasparenza l'organizzazione Gabana, invita degli agenti esterni che attraverso l'ausilio di smartphone, inseriscono tutte le informazioni, relative alle piantagioni di cacao, in un'applicazione denominata Smart farm, garantendo l'origine e la metodologia di coltivazione.

⁵⁷ Cfr. (pagina 99) Bilancio di sostenibilità. (sostenibilità)

⁵⁸ Cfr. (SPA, 2021)

⁵⁹ Cfr. (Andreas Kamilaris, 2019)

⁶⁰ Cfr. Analysis of Blockchain's enablers for improving sustainable supply chain transparency in Africa cocoa industry - (Chunguan Bai, 2022)

⁶¹ Cfr. (Cinquemani, 2020)

⁶² Cfr. (Agricoltura 4.0, blockchain e certificazioni) (Conno, 2023)

⁶³ Cfr. (Cinquemani, 2020)

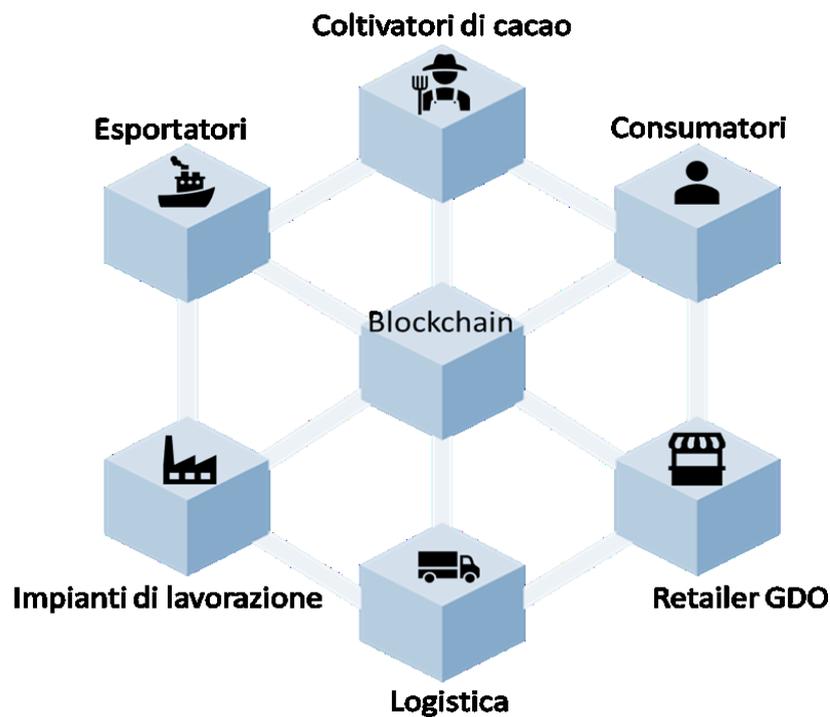


Figura 5: Blockchain e Supply Chain (Fonte: Elaborazione propria)

5.3. LOGISTICA E GESTIONE ENERGETICA

Esselunga è una società strutturata che unisce fasi di produzione, distribuzione e vendita di prodotti. La logistica rappresenta per Esselunga il costo per il servizio più rilevante. I suoi centri di distribuzione, sono integrati e interconnessi tramite il software Warehouse Management System, forniti da Manhattan Associates (azienda che fornisce soluzioni IT nel settore della supply-chain e nel commercio omni-canale), questo software di gestione del magazzino, migliora la visibilità delle operazioni perché garantisce la tracciabilità e organizzazione dei pallet. Il sistema logistico di Esselunga è centralizzato da un unico direttore logistico che gestisce 4 centri di distribuzione, questi ultimi riforniscono 172 punti vendita.

I centri di distribuzione inviano la merce ai magazzini che si suddividono in 3 tipi: DRO (per i prodotti in scatola, bibite e detersivi), FRESCHI (dolciumi, carne, uova) e FEV (frutta e verdura).

I magazzini sono digitalizzati e automatizzati permettendo al gruppo di movimentare 476 milioni di articoli in un anno, giustificando il dato delle vendite per metro cubo. Esselunga ha un ottimo flusso logistico dei prodotti che arrivano

puntualmente presso i punti vendita, riducendo le attività amministrative, manuali e lo spreco alimentare causato dall'eccesso di scorte.⁶⁴

L'intelligenza artificiale supporta la pianificazione degli ordini di prodotti come i latticini e pesce, contribuendo a prevedere la domanda dei consumatori.^{65 66}

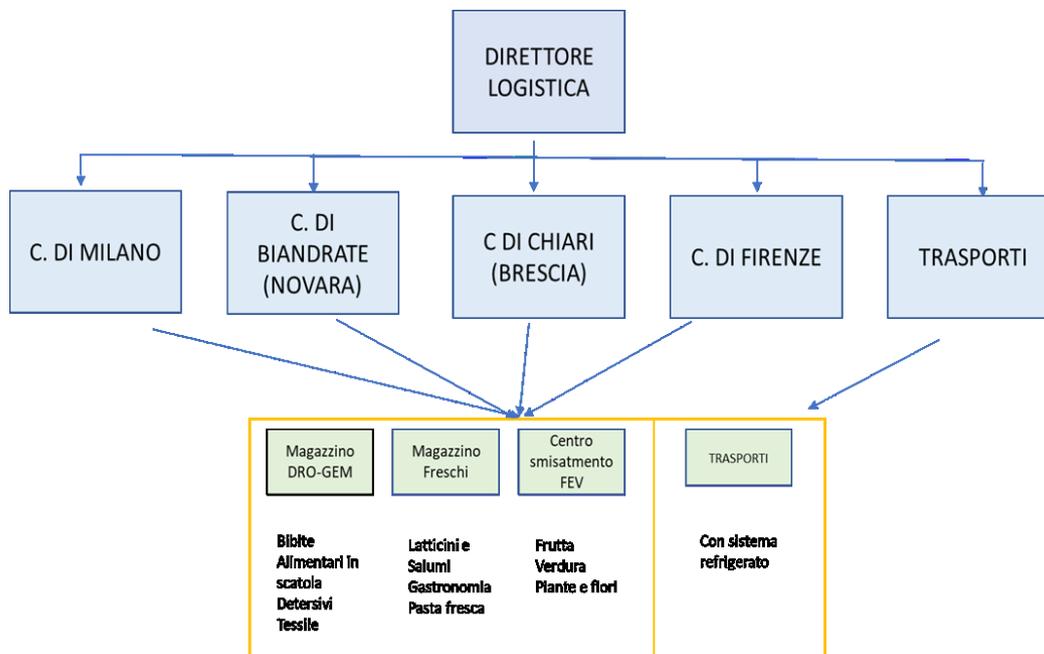


Figura 6: Logistica di Esselunga (Fonte: Intervista Joinrs, Manager Logistico Esselunga)

L'aumento dei prezzi dell'energia elettrica, gas e combustibili ha inciso significativamente in termini di costi, per questo risulta molto importante l'efficienza logistica ed energetica.⁶⁷

Costi per i servizi (migliaia di Euro)	2022	2021	2020
Trasporti, facchinaggi e posteggi	398.641	394.687	343.181
Utenze e consumi	172.548	109.566	112.121

^{68 69} Tabella 9: Costi per i servizi (Fonte: Bilancio Esselunga 2022 e 2021)

⁶⁴ Cfr. (360, 2017)

⁶⁵ Cfr. Pag.130 (sostenibilità)

⁶⁶ v. (Yi Zuo, 2017)

⁶⁷ Cfr. Logistica esselunga (Joinrs, 2022)

⁶⁸ v. (Pagina 153 bilancio consolidato) (Esselunga)

⁶⁹ v. (Pagina 143 bilancio consoldiato) (Esselunga 2.)

La strategia di Esselunga ha l'obiettivo di ridurre le inefficienze energetiche dei propri negozi, poli logistici e centri di produzione, ottenendo riduzioni di costi sia monetari che ambientali. L'automazione dei sistemi di gestione energetica tramite machine learning, risulta determinante in quanto permette un efficace controllo degli impianti di più punti vendita in modo centralizzato. L'efficienza è sempre sotto stretto controllo presso le sedi di Esselunga, poiché ogni negozio, centro di distribuzione e centro di produzione è equipaggiato con un sistema automatico di monitoraggio. Questo sistema permette alla centrale operativa di supervisionare costantemente il funzionamento degli impianti in tempo reale e d'intervenire prontamente nel caso si verificano anomalie o inefficienze. I negozi di ultima generazione di Esselunga presentano una rete di cinque mila sensori digitali che trasmettono i dati in tempo reale. Questa tecnologia insieme all'utilizzo di altri accorgimenti permette di ridurre di circa il 20% i consumi totali rispetto a un negozio tradizionale.⁷⁰

5.4. LOKER DI ESSELUNGA

Nei precedenti capitoli è emerso come il covid-19 abbia spinto fortemente i fenomeni della digitalizzazione e trasformazione digitale, il lockdown inoltre ha consolidato il ruolo dell'e-commerce nel settore della GDO. Esselunga e i suoi competitor si sono concentrati verso l'omnicanalità della strategia.⁷¹ Per Omnicanalità si intende il modo di vendere i prodotti che rimane ugualmente valido per il cliente, sia che acquisti da un computer, da un'applicazione per cellulare, o in un negozio fisico.⁷²

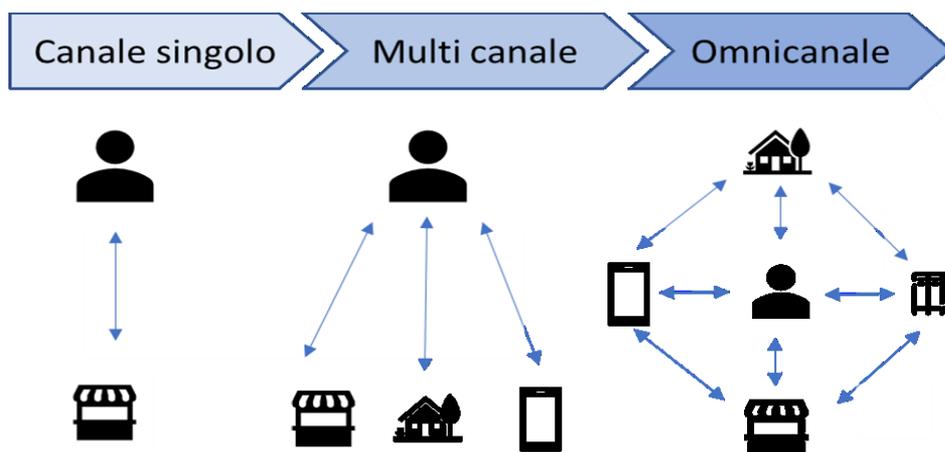


Figura 7: strategia Omnicanalità (Fonte: Rielaborazione propria)

⁷⁰ Cfr. Esselunga, supermercato sostenibile «Meno energia e più ambiente» (Polizzi, 2018)

⁷¹ Cfr. (MasterBossitalia, 2020)

⁷² Cfr. (Dictionary, s.d.)

Durante la fase emergenziale con l'obiettivo di limitare l'interazione con il personale, si è dovuto ricorrere a nuovi percorsi digitalizzati e automatizzati nel processo di vendita. Questa ricerca ha portato all'introduzione di nuovi touch point, con il fine di migliorare la customer experience. Esselunga ha introdotto i locker, questi sono dei punti di ritiro della spesa che sono sparsi in punti strategici.

Questi "armadietti intelligenti" mettono a portata del cliente un sistema automatizzato in grado di gestire dinamicamente gli spazi dedicati agli acquisti e di gestirne la conservazione a una doppia temperatura, 0-4° per i prodotti freschi e -20° per i surgelati. Il cliente effettua l'ordine della propria spesa online dopo il pagamento, riceve un QR code che funge da chiave di apertura al momento del ritiro. Il consumatore potrà ritirare i propri acquisti, già imbustati.⁷³ Questa ulteriore soluzione incrementa notevolmente la personalizzazione del servizio offerto al cliente e riduce il rischio di errori o dimenticanze.⁷⁴

5.5. DIGITALIZZAZIONE DEL SETTORE HR

Costi per il personale	2022	2021	2020
Dipendenti	25.073 unità	25.415 unità	25.109 unità

Tabella 10: Costi per il personale (Fonte: Bilancio Esselunga 2022 e 2021)⁷⁵

Dai dati presentati nel bilancio si evince che Esselunga ha una grande mole di dipendenti, ed è in questo contesto che la digitalizzazione e la applicazione di nuove tecnologie ha aiutato il gruppo nella gestione delle candidature e nella riduzione dei tempi di assunzione. Daniele Del Gobbo, Talent Acquisition ed Employer Branding Manager di Esselunga, in un'intervista rilasciata da Reverse ha spiegato come il connubio tra digitalizzazione e sostenibilità sia stato vincente.⁷⁶

Esselunga fino al 2019 ha dovuto effettuare i colloqui per potenziali nuovi dipendenti in modo fisico, quindi è immaginabile capire la quantità di tempo utilizzata dai recruiter per raggiungere i candidati e la quantità di anidride carbonica rilasciata da questi negli spostamenti. In questo processo di digitalizzazione hanno

⁷³ Cfr. (Fumagalli, 2022)

⁷⁴ Cfr. (Il nuovo locker automatizzato di Esselunga per la spesa click&collect) (Moroni, 2020)

⁷⁵ Ivi. (pagina 154) (Esselunga)

⁷⁶ Cfr. HR e Intelligenza Artificiale: il caso Esselunga, un processo virtuoso. (Reverse, s.d.)

svolto un ruolo fondamentale: il sito web, l'A.I. e le video-dirette. Questi strumenti digitali hanno permesso il miglioramento del processo di screening dei curriculum dei candidati, aiutando i recruiter ad individuare e a creare un ordine di preferenze in base alle competenze e skill ricercate dal gruppo. Il processo di selezione si compone di sei passaggi: ⁷⁷

1. Candidatura online: le persone si candidano sul sito di Esselunga nella sezione specializzata relativa alle carriere.
2. Video-intervista da remoto: tutti i potenziali candidati, con requisiti idonei, vengono invitati a caricare un video di presentazione tramite una piattaforma automatizzata.
3. Classifica: l'I.A. impiegata da Esselunga, in seguito a una approfondita analisi delle video interviste, genera una classifica basata sulle competenze trasversali ricercate dal gruppo.
4. Video-colloquio: i migliori candidati nella classifica vengono analizzati dai recruiter e invitati ad effettuare un video colloquio per accertarsi delle competenze identificate dall'I.A.
5. Colloquio in persona: questa fase del processo di selezione, consiste in un colloquio fisico presso la sede di Esselunga, accessibile solo se il video colloquio dal vivo è risultato positivo.
6. Assunzione: In caso di esito positivo del colloquio fisico, il candidato viene assunto.⁷⁸

Esselunga durante il processo di recruiting valuta tre aspetti fondamentali del candidato:

1. Abilità trasversali: si considerano l'apertura mentale, stabilità, inventiva, intelligenza emotiva e l'attitudine comunicativa;
2. Abilità tecniche: si considerano le capacità apprese durante il percorso scolastico e da esperienze lavorative;
3. Cultural fit: si esaminano i valori personali, l'etica e lo stile di lavoro;

L'A.I. viene impiegata soltanto nella valutazione delle capacità comunicative captate nella video intervista presentata dal candidato. Le abilità tecniche e l'area dei cultural fit vengono valutate dal team HR.

Il vantaggio concreto di questo processo di digitalizzazione è di permettere ai dipendenti del settore HR di occuparsi di attività con alto valore aggiunto e lasciare all'intelligenza artificiale le operazioni ripetitive, riducendo i margini di errore e guidare le decisioni con maggiore consapevolezza.⁷⁹

⁷⁷ Cfr. Esselunga, intelligenza artificiale per assumere: risparmiati 28mila colloqui. (Casadei, 2019)

⁷⁸ Cfr. Implicazioni etiche sull'uso degli algoritmi nei processi di gestione delle Risorse Umane,(pagina18) (Mara Graziosi, 2022)

⁷⁹ Ivi. Implicazioni etiche sull'uso degli algoritmi nei processi di gestione delle Risorse Umane,(pagina19) (Mara Graziosi, 2022)

5.6. BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ, RATING ESG E DIGITALIZZAZIONE

La dichiarazione non finanziaria è un documento che svolge la funzione di comunicare le informazioni economiche, sociali e ambientali di un'organizzazione. L'obbligo di presentare la (DNF) viene introdotto con la Direttiva UE 2014/95/UE, modificando la precedente direttiva 2013/34/UE. In Italia la direttiva è stata recepita con il decreto legislativo 254 del 2016.⁸⁰ Esselunga presenta con regolarità dal 2019 i bilanci di sostenibilità, il modello di reporting utilizzato è il Global Reporting Initiative (GRI).⁸¹

Dagli studi emerge come la digitalizzazione fornisce un contributo importante nella stesura di questo documento in tutti i settori, GDO compresa.⁸² L'implementazione di nuove tecnologie nei processi permette di raccogliere dati ESG che vantano le seguenti caratteristiche:

- Migliore qualità: maggiore tempestività, oggettività e comparabilità dei dati.
- Rischio ridotto di fenomeni come greenwashing e brownwashing.
- Maggiore percezione di credibilità dei dati ottenuti.⁸³

Il reporting dei dati e la comunicazione con gli stakeholders risultano ancora più semplici e veloci tramite gli strumenti digitali di reportistica, facilitando la costruzione della matrice di materialità.⁸⁴ La raccolta, elaborazione e pubblicazione di dati ESG permette di incrementare la sostenibilità effettiva e quella percepita.⁸⁵ Esselunga presenta una percezione positiva in termini ESG nel mercato, infatti ricopre la 9° posizione nel settore GDO e retail, seguendo il ESG Perception Index, con uno score di 25,08⁸⁶.

⁸⁰ v. (Ufficiale, 2017)

⁸¹ v. Pagina 151 (sostenibilità)

⁸² Cfr. (Sanjiv Narula, 2021)

⁸³ Cfr. (Roger Burritt, 2016)

⁸⁴ Cfr. Digitalization of the economy and resource efficiency for meeting the ESG goals (Hailing Zhou, 2023)

⁸⁵ Cfr. (informatica, 2023)

⁸⁶ Cfr. (INdex)

CONCLUSIONI

La GDO per far fronte alle nuove esigenze economiche, sociali e ambientali ha adoperato la digitalizzazione nella propria strategia, sono dunque l'impiego d'innovazioni tecnologiche che si basano sui dati a portare numerosi vantaggi nei nuovi modelli di creazione di valore.

Gli strumenti digitali permettono ai gruppi di ottimizzare i processi interni, consentendo di offrire nuovi servizi e di gestire operazioni aziendali da remoto, riducendo le procedure manuali e l'utilizzo di carta. L'automazione e trasparenza dei processi avviene tramite l'integrazione di tecnologie come l'intelligenza artificiale, IoT e la blockchain. Un aspetto molto importante che emerge dall'utilizzo di tecnologie è il fatto di poter applicare e integrarle in ogni ramo aziendale partendo dalla logistica, arrivando al HR. I manager riescono a prendere decisioni più facilmente perché hanno una visione a 360 gradi di tutte le fasi della gestione societaria, consentendo di automatizzare i processi interni tra i vari livelli organizzativi. I gruppi possono condividere un numero maggiore d'informazioni con vari stakeholder attraverso report digitali, perché la digitalizzazione ha semplificato la rendicontazione del bilancio e di report non finanziari, aumentando la qualità e la quantità di informazioni disponibili.

BIBLIOGRAFIA

- (s.d.). Tratto da <https://www.garanteprivacy.it/il-testo-del-regolamento>
- (s.d.). Tratto da Quotazioni petrolio greggioi: https://www.clal.it/mini_index.php?section=petrolio
- (AGCOM), A. p. (s.d.). Tratto da <https://www.agcom.it/documents/10179/31023367/Documento+generico+19-07-2023/bd485435-0467-4bf1-9a87-f074b4525ac7?version=1.0>
- 360, n. (2017, Ottobre 02). *networkDigital* 360. Tratto da <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/partnership-con-manhattan-associates-sulla-supply-chain/NetworkDigital360>
- affairs, F. (2021, Novembre 10). Tratto da <https://www.foodaffairs.it/2021/11/10/carrefour-punta-sul-digitale/>
- Altroconsumo. (2021, Febbraio 25). *Altroconsumo*. Tratto da [https://www.altroconsumo.it/organizzazione/media-e-press/comunicati/2021/supermercati-abitudini-preferenze-degli-italiani#:~:text=Nelle%20prime%20posizioni%20della%20classifica,quin di%20la%20carne%20\(66%25\)](https://www.altroconsumo.it/organizzazione/media-e-press/comunicati/2021/supermercati-abitudini-preferenze-degli-italiani#:~:text=Nelle%20prime%20posizioni%20della%20classifica,quin di%20la%20carne%20(66%25)).
- Andrea Poggi, I. L. (2021, febbraio 15). LeaseNews. Tratto da <https://leasenews.it/news/innovazione/digitalizzazione-come-la-pandemia-ha-accelerato-il-processo#:~:text=Anche%20gli%20italiani%20sono%20in,la%20diffidenza%20verso%20la%20tecnologia>.
- Andreas Kamilaris, A. F. (2019). Trends in Food Science & Technology. *Elsevier*, Pages 640-652. Tratto da <https://pdf.sciencedirectassets.com/271911/1-s2.0-S0924224419X00072/1-s2.0-S0924224418303686/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEFkaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIGnuZjqzECQxqg7bZDdBXXQYyT1NckakRAx5ZOqA4UkTAiEAILm4JYLctGHnqes9DLQkF13YBNCppHZoNzHJotxKrvUq>
- Ansa. (2023, Novembre 12). *Ansa*. Tratto da https://www.ansa.it/pressrelease/tecnologia/2023/09/29/new-division-in-the-schwarz-group-schwarz-digits-as-powerhouse-for-it-and_9ca39819-9a8b-49ad-8f67-fea0c5809a81.html
- Banca, A. s. (2022, Marzo 17). Tratto da https://www.gdonews.it/wp-content/uploads/2022/03/Presentazione-GDO-2022_DEF.pdf
- BANCA, A. S. (2023, Marzo). Tratto da <https://ilmanagement.files.wordpress.com/2023/06/qui.pdf>

- Brusati, I. (2022, Aprile 14). *Cmcpartnership*. Tratto da <https://www.cmcpartnership.it/it-blog/la-trasformazione-digitale-e-gli-elementi-cruciali-per-il-suo-successo>
- Calvano, M. (2023, Ottobre 2). *Italia online.it*. Tratto da <https://tecnologia.libero.it/lidl-schwarz-digits-servizi-cloud-76981>
- Carrefour. (s.d.). Tratto da https://www.carrefour.com/sites/default/files/2022-05/Carrefour_-_Document_d_enregistrement_Universel_2021_1.pdf
- Carrefour. (s.d.). *carrefour*. Tratto da <https://www.carrefour.it/azienda/ufficio-stampa/carrefour-punta-diventare-leader-globale-digital-retail.html>
- Carrefour. (s.d.). *Document*. Tratto da https://www.carrefour.com/sites/default/files/2022-05/Carrefour_-_Document_d_enregistrement_Universel_2021_1.pdf
- Casadei, C. (2019, Giugno 12). *Sole 24ore Economia e Lavoro*. Tratto da <https://www.ilsole24ore.com/art/esselunga-intelligenza-artificiale-assumere-risparmiati-28mila-colloqui-AC3RJSQ>
- Ceglia, V. d. (2020, Marzo 24). *La Repubblica*. Tratto da Economia e Finanza: https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/mercati/2020/03/24/news/sami_kahale_1_e-commerce_e_esploso_siamo_sopra_il_20_di_vendite_-252154006/
- Chimera, M. (2021, Settembre 16). *Dissapore*. Tratto da <https://www.dissapore.com/notizie/esselunga-ha-venduto-il-67-in-piu-grazie-alle-commerce/>
- Chunguan Bai, M. Q. (2022, Luglio 15). *ScienceDirect*. Tratto da Elsevier: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652622015062>
- Cinquemani, T. (2020, Dicembre 4). Tratto da <https://agronotizie.imagelinenetwork.com/agricoltura-economia-politica/2020/12/04/agroalimentare-tre-cose-da-sapere-sulla-tracciabilita-blockchain/68696>
- Conno, A. (2023, Febbraio 15). *Altalex*. Tratto da <https://www.altalex.com/documents/news/2023/02/08/agricoltura-4-0-blockchain-certificazioni>
- Corti, I. D. (Ver.2.0 – 03/09/2020). *Dati e Informazioni*. Tratto da https://www.ingdanielecorti.it/wp-content/uploads/2020/09/Cap01_Dati-e-Informazioni.pdf
- data, G. (s.d.). Tratto da <https://www.globaldata.com/store/report/europe-food-and-grocery-retail-market-analysis/>

- deep, D. (s.d.). Tratto da <https://datadeep.it/2022/05/26/data-centric-cosa-significa-e-perche-e-importante-per-ogni-azienda/>
- Dictionary, C. (s.d.). Tratto da <https://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/omnichannel>
- d'Italia, B. (2021, maggio 31). Tratto da https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2020/sintesi/rel_2020_sintesi.pdf
- Esselunga. (s.d.). Tratto da <https://www.esselunga.it/content/dam/istituzionale20/azienda/investor-relations/new/Esselunga-Bilancio-Consolidato-2022-ITA.pdf>
- Esselunga, 2. (s.d.). Tratto da https://www.esselunga.it/content/dam/istituzionale20/azienda/investor-relations/new/Esselunga%20-%20Bilancio%20Consolidato%202021_IT.pdf
- FAO. (2013). *Food and Agriculture Organization*. Tratto da <https://www.fao.org/3/i3347e/i3347e.pdf>
- Festa, A. (23, Febbraio 24). *Il sole 24ore*. Tratto da Econopoly: <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/02/24/conseguenze-sanzioni-italia/>
- Fumagalli, A. (2022, Agosto 2). Tratto da <https://www.ultimoprezzo.com/2022/08/02/clicca-e-vai-locker-esselunga/>
- Giacomo Bottos, A. B. (2021). *Fondazione Unipolis*. Tratto da https://www.fondazioneunipolis.org/Documents/Le%20vie%20della%20digitalizzazione_Unipolis_Pandora.pdf
- Giraldo, S. (10, Settembre 2022). *Start Magazine*. Tratto da <https://www.startmag.it/energia/gas-riforma-ttf/>
- Giulia Adonopoulos, E. N. (19, Febbraio 2023). *Forbs*. Tratto da Forbes advisor: <https://www.forbes.com/advisor/it/investire/esg-significato-criteri-finanza-sostenibile/>
- Globaldata. (s.d.). Tratto da <https://www.globaldata.com/store/report/europe-food-and-grocery-retail-market-analysis/>
- Gopinath, G. (2020, Ottobre 13). *IMF blog*. Tratto da INTERATION MONETARY FOUND: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2020/10/13/blog-a-long-uneven-and-uncertain-ascent>
- Gregory, J. (2015). *-conexus*. Tratto da https://www.conexus.org/sites/default/files/book_files/Accenture-The-Internet-Of-Things.pdf

Hailing Zhou, J. L. (2023, Ottobre). Tratto da <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301420723009108>

index, e. (s.d.). Tratto da <https://www.esgreputation.it/metodologia>

INdex, E. (s.d.). *ESG INDEX*. Tratto da <https://www.esgreputation.it/company/esselunga>

informatica, f. (2023, Settembre 13). *focus informatica*. Tratto da <https://focusinformatica.com/2023/09/13/come-rispettare-criteri-esg-con-digitalizzazione/#:~:text=Riduzione%20dell'Impatto%20Ambientale,termini%20tanto%20economici%20quanto%20energetici>.

istat. (s.d.). *istat*. Tratto da <https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2020/Rapportoannuale2020.pdf>

italiana, B. (s.d.). *ScienceDirect*. Tratto da elsevier: <https://www.borsaitaliana.it/speciali/fisherinvestments/italia/gli-investimenti-esg.htm>

Joinrs. (2022, settembre 09). *La logistica di esselunga*. Tratto da <https://www.joinrs.com/it/posts/24788/>

Laura Piovesan, E. O. (2023, Gennaio 16). *Altroconsumo*. Tratto da <https://www.altroconsumo.it/organizzazione/media-e-press/comunicati/2023/indagine-soddisfazione-supermercati>

LeaseNews. (2021, Febbraio 15). Tratto da <https://leasenews.it/news/innovazione/digitalizzazione-come-la-pandemia-ha-accelerato-il-processo#:~:text=Anche%20gli%20italiani%20sono%20in,la%20diffidenza%20verso%20la%20tecnologia>.

Levelli, F. M. (2019, Marzo 29). *NetworkDigital360*. Tratto da <https://www.cybersecurity360.it/soluzioni-aziendali/la-cyber-security-nella-grande-distribuzione-organizzata-possibili-soluzioni/>

line, T. E. (s.d.). Tratto da <https://www.treccani.it/enciclopedia/eol-ttf/>

Mara Graziosi, G. G. (2022, Gennaio 17). *ISTUD Business School*. Tratto da <https://www.freeyourtalent.eu/blog/wp-content/uploads/2022/03/Implicazioni-etichette-sull'uso-degli-algoritmi-nei-processi-di-gestione-delle-Risorse-Umane-1.pdf>

MarketWatch. (s.d.). Tratto da <https://www.marketwatch.com/investing/stock/crerf/financials/cash-flow>

MasterBossitalia. (2020, Settembre 28). Tratto da <https://masterbossitalia.com/trasformazione-digitale/scegliere-un-approccio-omnicanaale/>

- Mauro, A. D. (2023, Gennaio 31). Tratto da <https://agicap.com/it/articolo/digitalizzazione-aziendale/>
- Mauro, A. D. (31, Gennaio 2023). *AGICAP*. Tratto da <https://agicap.com/it/articolo/digitalizzazione-aziendale/>
- Mediobanca. (2023, Marzo 20). *Pharmacy Scanner*. Tratto da <https://pharmacyscanner.it/gdo-la-fotografia-di-mediobanca-fatturati-67-nel-2022-il-format-discount-campione-delle-vendite/>
- Moroni, L. (2020, Settembre 1). *GDOWEEK*. Tratto da <https://www.gdoweeek.it/locker-automatizzato-esselunga-ritiro-spesa-click-and-collect-pioltello/>
- Netti, E. (16 Ottobre 2020). Esselunga, la via sostenibile punta su ambiente e sociale. *Sole 24 ore Economia e industria* .
- OECD. (2020, Ottobre 7). *OECD*. Tratto da <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/e-commerce-in-the-time-of-covid-19-3a2b78e8/>
- Online, D. M. (2021, Marzo 10). *Data Manager Online*. Tratto da <https://www.datamanager.it/2021/03/schwarz-group-migliora-i-tempi-di-erogazione-di-innovativi-servizi-digitali-con-red-hat/>
- Openpolis. (22, 12 2021). *Openpolis*. Tratto da <https://www.openpolis.it/limpronta-ecologica-degli-alimenti-e-le-etichette-europee/>
- Osservatorio.net Digital innovation*. (2021, Febbraio 11). Tratto da <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/retail-italia-2020-investimenti-digitale-top-retailer-pmi>
- Ozbun, T. (2022, Settembre 28). *Statista*. Tratto da <https://www.statista.com/statistics/616772/top-10-food-retailers-in-italy/>
- personali, G. p. (s.d.). *GPDP*. Tratto da <https://www.garanteprivacy.it/il-testo-del-regolamento>
- Peter Dannenberg, M. F. (2020, Giugno 19). *Wiley Online Library*. Tratto da <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/tesg.12453>
- PharmaRetail. (2021, Maggio 5). Tratto da <https://www.pharmaretail.it/dati-gdo/gdo-boom-commerce-anno-pandemia-continua-prospettive/>
- Poggi, A. (2020). *Deloitte*. Tratto da <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/strategy/articles/umanesimo-digitale-stella-polare-della-ripresa---deloitte-italy.html>
- Polizzi, D. (2018, Dicembre 4). *Corriere della sera Economia*. Tratto da https://www.corriere.it/economia/18_dicembre_04/esselunga-

supermercato-sostenibile-meno-energia-piu-ambiente-81091190-f7fb-11e8-bfca-f74cf4634191.shtml

Reverse. (s.d.). *REVERSE*. Tratto da <https://blog.reverse.hr/hr-e-intelligenza-artificiale-il-caso-esselunga>

Roger Burritt, K. C. (2016). Industry 4.0 and environmental accounting: a new revolution? *Asian Journal of Sustainability*, 23'38.

Sabanglu, T. (2023, Luglio 27). *Statista*. Tratto da <https://www.statista.com/statistics/1102477/leading-retailers-by-market-share-in-europe/>

Sabanoglu., T. (2023, Agosto 30). *Statista*. Tratto da <https://www.statista.com/statistics/666886/leading-food-retailers-of-europe-based-on-sales/>

Sanjiv Narula, H. P. (2021, July 10). *elsevier*. Tratto da <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621013603#bib10>

sostenibilità, E. b. (s.d.). Tratto da <https://www.esselunga.it/cms/sostenibilita/bilancio-di-sostenibilita-2022.html#1>

SPA, E. (2021, Luglio 12). Tratto da <https://www.esselunga.it/cms/area-stampa/comunicati/2021/07/esselunga-racconta-progetto-cacao-sostenibile.html#:~:text=L'iniziativa%20nasce%20per%20assicurare,tempo%2C%20le%20comunit%C3%A0%20impegnate%20nella>

storia, e. (s.d.). Tratto da <https://www.esselunga.it/cms/info/area-stampa/cartella-stampa/la-storia.html#:~:text=La%20Storia%20di%20Esselunga%20Nel,Italia%20in%20viale%20Regina%20Giovanna.&text=Il%209%20febbraio%201961%20Esselunga,Firenze%20e%20uno%20a%20Pistoia>

Suncity. (2019, Febbraio 13). Tratto da <https://www.suncityitalia.com/efficienza-energetica/iot-e-supermercati/>

Sviluppo, F. (2023, Luglio). Tratto da <https://www.fondosviluppo.it/Portals/0/Studi%20e%20Ricerche/Studi%20&%20Ricerche%20n.%20227%20Luglio%202023.pdf>

Tirigari, B. (2023, Gennaio 2). *GDO WEEK*. Tratto da <https://www.gdoweek.it/discount-pro-e-contro-di-una-formula-in-ascesa/>

Ufficiale, G. (2017, 01 26). *Gazzetta Ufficiale*. Tratto da <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>

YahooFinance. (s.d.). Tratto da <https://finance.yahoo.com/quote/CA.PA/financials?p=CA.PA>

Yi Zuo, K. Y. (2017). Tratto da Prediction of Consumer Purchasing in a Grocery Store Using Machine Learning Techniques:
<https://ieeexplore.ieee.org/document/7941935?denied=>