

# **L'ITALIA DOPO LA CRISI SANITARIA. UN NUOVO PATTO TRA ISTITUZIONI ED IMPRESE: IL RUOLO DELLA DISTRIBUZIONE COMMERCIALE**

**XI Rapporto sulla Legislazione Commerciale**



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.



# **L'ITALIA DOPO LA CRISI SANITARIA. UN NUOVO PATTO TRA ISTITUZIONI ED IMPRESE: IL RUOLO DELLA DISTRIBUZIONE COMMERCIALE**

**XI Rapporto sulla Legislazione Commerciale**

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

<b>Presentazione</b> , di <i>Sergio Imolesi</i>	pag.	7
<b>Ringraziamenti</b>	»	11
 <b>Parte I – Prospettive di sviluppo dopo la crisi sanitaria, di <i>Piero Cardile</i></b>		
<b>1. Crisi economica e conseguenze della pandemia</b>	»	15
1.1. Una prima analisi degli effetti derivanti dalla emergenza sanitaria	»	17
1.2. Le criticità emerse nella gestione dell'emergenza: il ruolo della distribuzione commerciale	»	19
<b>2. Alcune proposte per riformare il Paese</b>	»	25
2.1. Necessità di una rivoluzione culturale	»	27
2.2. Delegificazione e semplificazione. Controlli ex ante ed ex post	»	29
2.3. Tutela della concorrenza e i rischi di ritorno al passato	»	34
 <b>Parte II – Dinamiche evolutive del sistema distributivo italiano, di <i>Sandro Castaldo</i></b>		
<b>1. Comprendere la complessità del contesto ambientale per governare l'incertezza</b>	»	43
1.1. La comprensione dell'evoluzione del contesto ambientale come presupposto per definire le strategie aziendali e l'alveo normativo	»	45
1.2. L'analisi del macro-ambiente e degli strati ambientali	»	46
1.2.1. Territorio e demografia	»	47
1.2.2. Cultura e società	»	48
1.2.3. Economia, imprese e lavoro	»	49
1.2.4. Scienza e tecnologia	»	51
1.2.5. Politica e normativa	»	53
1.3. L'analisi del macro-ambiente: selezionare i trend rilevanti	»	55

<b>2. Interpretare le esigenze della domanda per generare fiducia</b>	pag.	57
2.1. Comprendere l'acquirente per conquistarne la fiducia	»	59
2.2. Il coinvolgimento psicologico dell'acquirente: motivazioni e rischio percepito	»	60
2.3. La rilevanza del punto vendita nel processo di acquisto	»	63
2.4. Valutazione post-acquisto e fedeltà del cliente	»	66
<b>3. Il ruolo del settore commerciale nel sistema economico</b>	»	69
3.1. La centralità del settore distributivo nel contesto economico	»	71
3.2. La struttura del settore commerciale	»	73
3.3. L'evoluzione del settore commerciale	»	75
3.4. Le attività svolte dalle imprese commerciali	»	79
3.4.1. L'offerta dei distributori: il servizio commerciale	»	79
3.4.2. L'innovazione	»	81
3.4.3. Il marketing evoluto delle imprese commerciali	»	82
3.5. L'impatto della distribuzione sulle attività di impresa: switch di potere nei canali	»	85
3.6. La partnership di canale	»	88
<b>4. L'evoluzione recente del retail</b>	»	91
4.1. Scenari e prospettive per il settore della distribuzione commerciale	»	93
4.2. E-commerce e nuove tipologie distributive	»	98
4.3. Il sistema di reti di imprese come risposta al cambiamento	»	107
<b>5. Lo "scatto in avanti" per soddisfare il crescente bisogno di fiducia</b>	»	113
5.1. Il contesto attuale richiede sempre più fiducia, ma spesso riceve risposte inadeguate	»	115
5.2. L'orientamento al cliente, alla concorrenza e alla creazione di fiducia	»	116
5.3. La fiducia	»	118
5.4. Nuove leve per consolidare la fiducia: la Corporate Social Responsibility	»	121
5.5. La strategia della fiducia per creare un nuovo contesto	»	126

### Parte III

<b>1. La struttura del commercio al dettaglio</b>	»	133
<b>2. Il sistema distributivo moderno</b>	»	137
<b>Gli autori</b>	»	145

# Presentazione

di *Sergio Imolesi*

L'ANCD, Associazione Nazionale Cooperative fra Dettaglianti che rappresenta le Cooperative aderenti al Consorzio Conad, da molti anni si impegna nella stesura del Rapporto sulla Legislazione Commerciale – giunto alla sua XI edizione – con il preciso scopo di contribuire a stimolare il dibattito tra le varie componenti della vita economica e sociale del Paese sulle dinamiche dell'“industria distributiva”.

Il Rapporto intende, da una parte, fornire una fotografia dei cambiamenti avvenuti negli ultimi tre anni nella legislazione del commercio in Italia attraverso l'analisi di quanto deciso su base nazionale e regionale, e, dall'altra, stimolare riflessioni negli operatori e nelle istituzioni proponendo un modo originale di vedere le cose come sono e come potrebbero essere e di farsi un'idea di quanto questa distanza ritardi il potenziale sviluppo del Paese.

In dieci edizioni abbiamo analizzato i cambiamenti normativi più significativi, come la più importante riforma della legislazione commerciale del 1998, abbiamo commentato la riforma del titolo V della Costituzione, ci siamo soffermati sulle liberalizzazioni fatte e su quelle mancate, fino all'ultima edizione in cui ci siamo concentrati su tre temi ancora attuali: **concorrenza, semplificazione e legalità**.

Dobbiamo purtroppo constatare come negli ultimi anni, il combinato composto di fragilità perdurante e lentezza della crescita economica, oltre alla continua incertezza politica, abbia purtroppo rallentato, se possibile, l'evoluzione della legislazione del commercio in Italia e non abbia favorito la sperata e auspicata apertura del mercato.

Negli ultimi anni la rivoluzione tecnologica ha avuto impatti incredibili su ogni attività economica e negli ultimi 12 mesi, a causa dell'emergenza sanitaria globale, la disponibilità di tecnologie digitali ha accelerato enormemente la diffusione di una serie di nuove abitudini di vita, consumo e lavoro, basate sulla staticità, sul distanziamento sociale e sulla connettività.

Mentre scriviamo, infatti, stiamo vivendo la drammatica “seconda ondata” della pandemia causata dal Covid-19 che ha reso il 2020, citando il prestigioso settimanale *Time*, “il peggior anno di sempre”.

In questa rivoluzione e nella sua recente accelerazione il comparto del commercio è stato, come sempre era accaduto in passato, pronto a intraprendere un percorso di adeguamento e, come autorevolmente analizzato dal Censis (“Lo sviluppo Italiano e il ruolo sociale”) la Distribuzione Moderna nel dopoguerra ha accompagnato e molto spesso anticipato, l’evoluzione economico-sociale del paese, fungendo da apripista per tendenze, consumi e comportamenti collettivi.

Alcune delle dei più grandi aziende sono oggi quelle che hanno creato reti globali di commercio elettronico, Amazon e Alibaba su tutte. Così una parte importante della popolazione mondiale ha già potuto affiancare con regolarità alle tradizionali metodologie di acquisto in punti di vendita fisici lo shopping su piattaforme digitali e gli imprenditori e i manager delle aziende commerciali hanno dovuto adeguarsi accelerando la trasformazione delle loro aziende.

Innovazione e crescita sociale si sono manifestate nonostante la lentezza dell’evoluzione normativa abbia, a volte, rallentato lo sviluppo delle aziende commerciali.

La situazione normativa in generale, ma del commercio in particolare, che si è venuta a creare in Italia, appare quindi complessa e necessita di un cambiamento, prima di tutto culturale, che consenta a tutti gli attori coinvolti di lavorare all’evoluzione della legislazione che lo regola.

Complessità e bisogno che possono trovare una risposta efficace solo se accompagnate da un vero e proprio scatto intellettuale. Ciò di cui più si avverte l’urgenza è una rivoluzione culturale in cui le parti coinvolte si concentrino su obiettivi comuni per il bene della società e dell’economia nel suo complesso.

La classe dirigente italiana deve trovare le energie e le competenze per avviare, con la partecipazione di tutte le sue componenti – politica, istituzioni, amministrazioni locali, rappresentanti dei lavoratori, delle aziende di produzione e dei servizi, società civile, mondo accademico – un percorso di rapida trasformazione per cogliere quel cambiamento che globalizzazione e tecnologie digitali rendono indispensabile per mantenere l’equilibrio economico e sociale raggiunto nei decenni scorsi dal nostro Paese.

Tale urgenza e trasformazione sono richieste anche dalla particolare composizione demografica dell’Italia di oggi, con una piramide rovesciata che vede al centro e al vertice milioni di persone mature e anziane, con una preparazione non adeguata all’evoluzione tecnologica, con una quantità di diritti acquisiti, sacrosanti e pesanti, e con una base esigua di giovani, tanto compressi dal peso della situazione da sembrare incapaci di prendere nelle loro mani le attività economiche e sociali del Paese.

La speranza è che, come accaduto anche in un recente passato, gli italiani, messi sotto pressione, reagiscano con rapidità, creatività, inno-

vazione, imprenditorialità, senso del dovere e senso civico alle sollecitazioni a cui il percorso evolutivo li sottopone, nell'interesse della comunità allargata dei cittadini e del Paese.

L'industria della Distribuzione è l'ultimo anello della fondamentale Filiera Agroalimentare, ha la capacità di creare occupazione e incidere su temi attualissimi come il localismo, il green, la comunità, e la socialità diffusa, insomma-prosperità, se le condizioni di contesto lo consentono.

A tale proposito c'è bisogno di una **riforma del sistema giudiziario** che garantisca tempi certi nella definizione dei contenziosi che riguardano cittadini ed imprese e di procedere con maggiore determinazione, rispetto a quanto fatto sino ad oggi, all'attivazione dei **processi di apertura dei mercati**.

Si tratta di precondizioni necessarie per favorire gli investimenti e la competitività del nostro Paese.

Appare urgente la creazione, nel Ministero dello Sviluppo Economico, di una direzione dedicata alle specifiche problematiche dello sviluppo e dell'evoluzione del commercio, con funzionari con esperienza e profonda conoscenza del tessuto distributivo italiano e internazionale. Nel momento in cui un commerciante italiano si muove in una selva di leggi locali e nazionali, ad esempio, i giganti del commercio elettronico godono di quasi illimitate possibilità di azione. Questa situazione, amplificata dalle misure per il contrasto alla pandemia, ha accelerato movimenti che potrebbero avere un impatto molto forte anche sulla conformazione stessa delle città, lasciando spazio a quella "desertificazione commerciale" già in atto. Per rivedere le regole della competizione commerciale è sempre più urgente che le istituzioni e gli operatori si trovino a preparare il futuro di questo comparto.

Abbiamo la convinzione che, per tornare a crescere e quindi a fare sviluppo, sarà decisivo il contributo della Distribuzione Moderna che è sempre stata una grande protagonista e ha interpretato i diversi aspetti, dallo sviluppo dell'impresa, al rapporto coi territori, all'inclusione sociale sino alla innovazione in senso ampio.

Abbiamo anche con questa edizione l'intenzione di chiedere alle istituzioni e alle forze politiche di attivarsi per avviare un'azione decisa per la ripresa della crescita economica, con in mente il nuovo faro della sostenibilità e una nuova apertura al mercato, che ha sempre consentito al talento e all'esperienza di convivere nell'interesse comune.

A tale proposito in particolare nella prima parte del presente volume, abbiamo cercato di mettere in evidenza come le attuali regole non consentano alle imprese commerciali di continuare a essere elemento propulsivo della società, e alle istituzioni in generale di svolgere nel pieno delle proprie possibilità i propri compiti. Per la crescita è indispensabile il recupero di competitività, individuale e collettiva, la crea-

zione di nuove forme di associazione per agevolare la nascita di gruppi aziendali che possano raggiungere dimensioni adeguate a soddisfare le esigenze dei consumatori di più mercati e competere con i gruppi internazionali anche dal punto di vista finanziario, accelerare la corsa per il recupero del terreno perduto negli ultimi 20 anni di crescita debole e crisi ripetute.

Nella seconda parte la nostra attenzione si è concentrata sull'analisi delle novità intervenute nel mercato nel corso degli ultimi anni e sulle opportunità future che interesseranno il settore distributivo.

Per concludere ecco in sintesi alcune semplicissime richieste che possono essere attuate a costo zero per lo Stato, anzi con grandi possibilità di recupero di sprechi colpevolmente diffusi.

La prima richiesta è quella di definire un quadro normativo **con poche regole chiare, uguali in tutta Italia che non lascino spazio ad interpretazioni difformi, siano applicabili in modo omogeneo sull'intero territorio nazionale, consentendo l'avvio di attività economiche.**

Tale avvio dovrà essere consentito senza attendere gli attuali permessi previsti che, sulla base dell'esperienza sin qui registrata, non hanno prodotto risultati in termini di efficienza del sistema.

**Il controllo sarà successivo** e, in caso di mancato rispetto delle regole individuate, **saranno applicate le giuste sanzioni.**

**I controlli dovranno essere affidati ad un unico soggetto** e non, come avviene oggi, ad una miriade di enti che introducono aggravati gestionali ed organizzativi sugli operatori economici.

# Ringraziamenti

Un ringraziamento a Maria Elena Rivola, Responsabile CRM di Conad, e Fabio Caporizzi, Direttore relazioni esterne e istituzionali di Conad.

Un ringraziamento a Giulia Chiodetti e Francesca Ibba per il supporto al Professore Sandro Castaldo nella stesura della Parte II.



# Parte I

---

## **Prospettive di sviluppo dopo la crisi sanitaria,**

*di Piero Cardile*



# 01

---

**Crisi economica  
e conseguenze della pandemia**



## 1.1. Una prima analisi degli effetti derivanti dalla emergenza sanitaria

Il 2020 non sarà certamente ricordato per la presenza di una data palindroma all'interno di un anno bisestile, quanto per l'esplosione dell'emergenza sanitaria a livello mondiale verificatasi a causa della pandemia da Coronavirus.

Le conseguenze derivanti da tale avvenimento sono state drammatiche ed hanno coinvolto i Paesi di tutti i continenti. Da un punto di vista sanitario si sono registrati oltre due milioni e mezzo di morti specialmente tra le fasce di popolazione più debole, anche se è ragionevole pensare che il numero sia certamente superiore anche a causa dell'afflusso di dati scarsamente affidabili provenienti in particolare dai Paesi più poveri e meno strutturati. Ma a preoccupare sono nondimeno le ripercussioni registrate, e che potrebbero ancora dispiegarsi con maggiore forza nei prossimi anni, da un punto di vista economico e sociale.

Nel breve termine gli effetti dell'emergenza sanitaria hanno determinato soprattutto una forte restrizione della domanda di beni e servizi, causata dal venir meno di numerosi posti di lavoro e quindi da una minore capacità di spesa, alla quale si è aggiunta anche una robusta riduzione degli investimenti quale conseguenza dell'incertezza sul futuro.

Secondo le previsioni del Fondo Monetario Internazionale si dovrebbe registrare una contrazione del PIL globale in termini reali del -3,5% ed un recupero nel 2021 del +5,5%. In area EURO la diminuzione dovrebbe attestarsi intorno al -6,8% con un rimbalzo nel 2021 del +3,8%<sup>1</sup>. Per quanto riguarda l'Italia si tratta della più grave recessione della storia contemporanea in tempo di pace. Nel primo semestre il PIL è risultato del 12% inferiore al medesimo periodo del 2019. In aprile la produzione industriale era di oltre il 40% inferiore al livello di inizio anno. In questo contesto il Governo italiano ha varato interventi molto ampi a sostegno dell'economia. I provvedimenti adottati tra l'inizio di marzo e agosto del 2020 per gestire l'emergenza sanitaria e mitigare l'impatto della crisi sono stati pari a circa 100 miliardi (6,1% del PIL).

Il violento calo dell'attività economica della primavera è stato seguito da un forte, seppur parziale, recupero nei mesi estivi. Nel terzo trimestre il ritorno alla crescita (16,1% rispetto al trimestre precedente) è stato più robusto delle attese e trainato dal notevole recupero dell'industria, che in agosto è ritornata su livelli di attività pari a quelli precedenti la pandemia. Va tuttavia registrato che a consuntivo il PIL italiano 2020 risulta dell'8,9% inferiore a quello dello scorso anno<sup>2</sup> con

**La pandemia avrà ripercussioni sanitarie e di natura economico e sociale**

1. Commissione Europea, febbraio 2021.

2. Istat, marzo 2021.

un rimbalzo tecnico positivo nel 2021 intorno al +4,1%<sup>3</sup> che, tuttavia, non permetterà al Paese di recuperare il PIL del 2019 entro fine 2021. Anche in termini occupazionali in Italia è prevista una brusca riduzione nel 2020 (-10%) e una ripresa nel 2021 (+3,6%)<sup>4</sup>. Va tuttavia considerato che al momento non risultano ancora chiare le conseguenze che potrebbero determinarsi nel caso in cui non siano confermate le misure straordinarie a suo tempo adottate per limitare la possibilità di licenziamenti individuali e collettivi.

Gli impatti economici hanno interessato tutti i comparti anche se, almeno nella prima fase, gli effetti maggiori hanno riguardato soprattutto il settore terziario rispetto a quello industriale con particolare riferimento ai servizi di ristorazione, dei viaggi e trasporti, ricreativi e culturali e del dettaglio non alimentare<sup>5</sup>.

In questa nuova situazione di crisi, che si aggiunge ad un quadro economico già scarsamente dinamico perfino nelle economie più avanzate, quasi tutti i Paesi hanno reagito in maniera simile attraverso massicci interventi monetari, azionando la leva della spesa pubblica sostenuta dai generosi ed auspicati fondi messi a disposizione dalla Unione Europea e dalla Federal Reserve.

Un intervento senza precedenti, forse paragonabile solo al piano Marshall adottato alla fine della seconda guerra mondiale, da utilizzare per interventi mirati che possano incidere in maniera strutturale nelle economie dei diversi Paesi.

Tale approccio, che può avere una sua giustificazione in particolare a seguito di eventi straordinari difficilmente gestibili con le normali misure di politica economica, contiene tuttavia alcune potenziali controindicazioni legate soprattutto al rischio che l'intervento dello Stato possa, in una qualche maniera, determinare le condizioni per un mercato sempre meno concorrenziale.

Va inoltre sottolineato come tali misure, tendenti necessariamente a sostenere le economie dei propri Paesi, possono rafforzare la convinzione di alcuni che sia opportuno riconquistare la sovranità nazionale fuggendo dal “villaggio globale” per rifugiarsi in una comunità ristretta<sup>6</sup>.

Da questo punto di vista l'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea ne costituisce un esempio emblematico ma, purtroppo, non isolato.

3. OCSE marzo 2021.

4. Dati Istat, dicembre 2020, [www.ansa.it/sito/notizie/economia/2021/03/01/istat-89-pil-italia-nel-2020.-pressione-fiscale-al-431\\_f02d3afc-ac26-4f15-8e01-b925e7c1826b.htm](http://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2021/03/01/istat-89-pil-italia-nel-2020.-pressione-fiscale-al-431_f02d3afc-ac26-4f15-8e01-b925e7c1826b.htm).

5. Bollettino Banca D'Italia, 2/2020, [www.bancaditalia.it/pubblicazioni/bollettino-economico/2020-2/index.html#:~:text=2%20%2D%202020,-Go%20to%20the&text=Nei%20primi%20mesi%20del%202020,commercio%20internazionale%20sar%C3%A0%20molto%20forte](http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/bollettino-economico/2020-2/index.html#:~:text=2%20%2D%202020,-Go%20to%20the&text=Nei%20primi%20mesi%20del%202020,commercio%20internazionale%20sar%C3%A0%20molto%20forte).

6. Stagnaro C., Serravalle A. (2020), *Contro il sovranismo economico*, Rizzoli, Milano.

Il richiamo è alle misure protezionistiche che hanno registrato la reintroduzione di dazi doganali all'importazione di merci, in particolare nelle relazioni commerciali tra USA e Cina ma anche con riferimento ad alcuni Paesi dell'Unione Europea tra cui l'Italia.

Al contempo sono aumentate le pressioni in molti Stati per allentare le politiche di promozione della concorrenza e dare la priorità a precise scelte di politica industriale anche attraverso la creazione di imprese ad hoc che, a parere di alcuni, sarebbero incapaci di crescere in maniera autonoma.

Secondo questa corrente di pensiero, peraltro sempre più diffusa, globalizzazione e moneta unica sono le principali cause che hanno interrotto una fiorente età dell'oro la quale ci permetteva di tenerci lontani da fastidiose pressioni concorrenziali utilizzando strumenti come la svalutazione, inflazione e debito pubblico quali leve per alimentare lo sviluppo.

Eppure, a ben vedere, proprio la dolorosa esperienza della recente crisi sanitaria ha dimostrato chiaramente quanto siano interconnessi i destini e le relazioni tra gli Stati in termini economici e sociali, e quanto tali relazioni costituiscano l'unico volano possibile per immaginare ed impostare serie politiche di sviluppo economico.

È peraltro palese come l'erezione di muri fisici o commerciali non può sottrarre dal naturale confronto concorrenziale le imprese e le economie dei diversi Paesi.

Se queste prime considerazioni hanno un senso è chiaro come questa nuova stagione di crisi economica imponga a tutti i Paesi, e tra questi in particolare l'Italia, di attivarsi per rendere maggiormente efficiente il proprio sistema politico, economico e sociale per meglio rispondere alle sfide che nei prossimi anni saremo chiamati ad affrontare.

Si tratterà, nel concreto, di intervenire in maniera decisa e tempestiva per eliminare tutte le zavorre e gli ostacoli che ancora impediscono all'Italia di diventare finalmente un Paese moderno, capace di attrarre investimenti e di confrontarsi nel mercato con imprese efficienti e concorrenziali.

Questo obiettivo sarà possibile conseguirlo solo se si avrà la capacità di intervenire in maniera incisiva attraverso riforme che, come vedremo in seguito, possano ridisegnare completamente i rapporti tra le istituzioni e gli operatori economici e sociali.

## **1.2. Le criticità emerse nella gestione dell'emergenza: il ruolo della distribuzione commerciale**

Una prima valutazione delle criticità emerse nella gestione dell'emergenza sanitaria sarà circoscritta a quanto accaduto all'interno dei nostri confini nazionali.

---

**La crisi sanitaria ha dimostrato come siano interconnessi i destini di tutti i Paesi**

---

**L'Italia deve liberarsi di zavorre e ostacoli che le impediscono di diventare un Paese moderno ed efficiente**