



LO
**SVILUPPO
ITALIANO**

E IL
RUOLO SOCIALE
DELLA

**DISTRIBUZIONE
MODERNA
ORGANIZZATA**

ADM

ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

con
FEDERDISTRIBUZIONE - ANCC COOP - ANCD CONAD

 **CENSIS**





LO
**SVILUPPO
ITALIANO**
E IL
RUOLO SOCIALE
DELLA
**DISTRIBUZIONE
MODERNA
ORGANIZZATA**



ASSOCIAZIONE
DISTRIBUZIONE MODERNA

con
FEDERDISTRIBUZIONE - ANCC COOP - ANCD CONAD



INTRODUZIONE	5
1.	
LO SVILUPPO ITALIANO E LA DISTRIBUZIONE MODERNA ORGANIZZATA (DMO): UN MISCONOSCIUTO PROTAGONISTA PRIMARIO	7
1.1. Consumi, benessere e soggetti dell'offerta commerciale nell'interpretazione di lunga deriva del Censis: il senso di una ricerca	8
1.2. Un imprescindibile protagonista del nuovo sviluppo italiano	9
1.3. Il valore economico e sociale della Dmo	12
2.	
LA DMO NELLO SVILUPPO ITALIANO: OLTRE I LUOGHI COMUNI	15
2.1. Per una interpretazione trasversale	16
2.1.1. Una storia profondamente radicata nei territori del nostro Paese, ovvero oltre la retorica del modello solo importato	18
2.1.2. Stare in fase con la società, ovvero oltre la retorica del mostro che si impone dall'alto	19
2.1.3. La complessa gestione del fattore dimensionale, ovvero oltre la retorica del grande è sempre e comunque bello	20
2.1.4. La continua ricerca di equilibri perfetti tra prezzo e servizio per soddisfare al meglio i clienti, ovvero oltre la retorica del sempre e solo prezzi bassi, a scapito di qualità e servizio	22
2.1.5. Dalla specializzazione alla despecializzazione alla multispecializzazione: questi i passaggi vincenti, ovvero oltre la retorica dell'offerta indistinta	22
2.1.6. Continuità del ruolo di piattaforma relazionale, ovvero oltre la retorica del non luogo	23
2.1.7. Lavoro, fornitori, investimenti in Italia, attenzione per l'ambiente: ovvero oltre la retorica delle imprese orientate solo al fatturato...	24
2.1.8. ... e delle multinazionali predatrici	26
2.1.9. La possibile complementarità tra il commercio piccolo e grande, ovvero oltre la retorica del grande che fagocita il piccolo	27

INDICE

3.

L'EVOLUZIONE NEL TEMPO DELLA SOCIETÀ ITALIANA E DELLA DMO

	31
3.1. Una lettura di sintesi	32
3.2. L'evoluzione nei decenni	33
3.2.1. Le tappe dell'evoluzione socio-economica della società italiana	33
3.2.2. Le tappe dell'evoluzione della Dmo	42
3.3. Il presente	50
3.3.1. Il consumatore neo-sobrio e le sue esigenze	50
3.3.2. Il giusto ritmo di innovazione per un soggetto-Paese	52
3.4. Gli scenari futuri del consumo	54
3.4.1. Il futuro e le sue sfide: la soggettività come motore del mutamento	54
3.4.2. Il digitale e la nuova centralità del consumatore	56
3.4.3. Alcuni <i>driver</i> socio-demografici e culturali di cambiamento di lungo periodo	58
3.4.4. La persistente rilevanza del negozio fisico innovato nel contenuto e nelle funzioni	59
3.4.5. Iperinformati con il digitale e non solo	61
3.4.6. Cercando ancora un ruolo da protagonista	62

4.

UN CONTESTO NORMATIVO PIÙ FAVOREVOLE E NUOVI POSSIBILI RUOLI PER LA DMO

	65
4.1. Verso una progressiva liberalizzazione	67
4.2. La neo-rappresentanza della Dmo	71
4.2.1. Crisi attuale e intermediazione come esigenza sociale	71
4.2.2. Interessi, territori e <i>good reputation</i>	72
4.2.3. Sentieri per un diverso ruolo della Dmo	74
4.2.4. La sfida per la Dmo (e per la sua rappresentanza)	75



In occasione del *50° Rapporto sulla situazione sociale del Paese*, il Censis ha ripercorso i sentieri di evoluzione e crescita della vita economica, sociale e istituzionale italiana. Un ambito decisivo trattato è stato quello dei consumi, per l'impatto che hanno avuto sul mutamento di stili e qualità della vita degli italiani e per le ricadute sul tessuto produttivo e delle imprese. Ne è nato un affresco straordinario del lungo percorso fatto dagli italiani verso il benessere fino alle reazioni alla recente crisi e alle sfide per ritrovare la crescita.

Il racconto costruito ha avuto anche l'originale esito di focalizzare funzione e potenza di un soggetto, la Distribuzione moderna organizzata (Dmo), sinora poco conosciuto e valorizzato e che invece la ricerca dimostra essere stato un protagonista primario non solo dello sviluppo dei consumi, ma dello sviluppo italiano *tout court*. Un soggetto di mercato, profondamente radicato nelle dinamiche economiche e sociali del nostro Paese, che dello sviluppo ha fatto il motore di senso della sua attività.

INTRODUZIONE

Eppure finora il suo ruolo è stato sminuito con retoriche stereotipate che la ricerca del Censis falsifica, raccontando l'originale intreccio di potenza economica e funzione sociale, di vocazione all'imprenditorialità e responsabilità all'inclusione delle fasce più deboli tramite i consumi, di rapporto con l'innovazione digitale e attenzione alle differenze di *capabilities* dei suoi milioni di consumatori, di ricerca della redditività di impresa e rispetto dei nuovi valori di sostenibilità ambientale e sociale.

Il presente testo è il risultato di un ampio progetto di ricerca del Censis con il ricorso ad una pluralità di tecniche della ricerca sociale, inclusa una indagine campionaria sui cittadini. Esso presenta i risultati evidenziando in primo luogo il ruolo reale della Dmo oltre i luoghi comuni, delineando poi l'evoluzione di tale ruolo all'interno della più generale evoluzione socio-economica del Paese: dal lungo percorso di sviluppo alle dinamiche più recenti tra crisi e stentata non-ripresa sino alle sfide del futuro prossimo, con il digitale e i nuovi stili di vita degli italiani.

Una considerazione su tutte emerge e viene messa all'attenzione generale: oggi che il sentiero dello sviluppo sembra introvabile, è urgente ripartire dalle forze migliori dell'economia reale, e la Dmo di certo è tra esse. Per tornare a fare sviluppo può essere decisivo il suo contributo di soggetto che dello sviluppo italiano è stato grande protagonista, interpretandone i diversi aspetti, dallo sviluppo dell'impresa al rapporto con i territori all'inclusione sociale sino all'innovazione in senso ampio.

Oggi è per tutti urgente andare oltre visioni desuete, e la rilettura del nostro passato che il Censis propone è uno straordinario supporto alle buone soluzioni per le priorità attuali e future.



1.

LO
SVILUPPO ITALIANO
E LA DISTRIBUZIONE MODERNA
ORGANIZZATA (DMO):
UN MISCONOSCIUTO PROTAGONISTA
PRIMARIO



1.1.

Consumi, benessere e soggetti dell'offerta commerciale nell'interpretazione di lunga deriva del Censis: il senso di una ricerca

La ricostruzione dello sviluppo socio-economico italiano, con *focus* sull'evoluzione dei consumi, racconta il lungo percorso fatto dagli italiani verso il benessere ed ha anche l'originale esito di focalizzare la funzione e potenza di un soggetto, la Dmo, sinora poco conosciuto e valorizzato, e che invece la ricerca dimostra essere stato un protagonista primario dello sviluppo italiano profondamente radicato nelle dinamiche economiche e sociali del Paese.

Il presente testo, dopo aver falsificato i luoghi comuni sminuenti e demonizzanti il ruolo della Dmo, lo declina in relazione alla cronologia dello sviluppo italiano: dal percorso di crescita del passato alle dinamiche più recenti tra crisi e stentata non-ripresa sino alle sfide future.

La corsa al benessere ha assunto il volto della cetomedizzazione con l'accesso di gruppi sociali crescenti a livelli più alti di reddito e consumo. Oggi, a seguito anche dell'accelerazione indotta dalla crisi, si vive una fase opposta di divaricazione sociale, aspettative stagnanti e insicurezza diffusa.

E se la dinamica espansiva dei consumi ha segnato la fase alta dello sviluppo, il loro rattrappimento sembra oggi strutturale e senza possibilità di inversione; in realtà, la nostra società vive una fase epocale di mutamento di stili di vita e modelli di consumo, sotto l'impulso di nuovi valori di sobrietà e straordinarie opportunità tecnologiche.

Tutto nel senso di un ulteriore salto della potenza della soggettività, cioè delle opportunità potenziali

di scelta dei cittadini, anche in veste di consumatori. È questo il quadro di contesto, strutturale e di valori, in cui occorre innestare il tema dei consumi, come aspetto del più generale tema dello sviluppo.

Come tradizione nell'interpretazione del Censis, la fenomenologia serve a capire i processi di lunga deriva e viceversa e tutto è funzionale a rendere evidente ai decisori come alla pubblica opinione più ampia il senso profondo di processi e soggetti.

È questa lunghezza d'onda che, alla luce dei risultati della presente ricerca, consente di dire che la Dmo è un protagonista misconosciuto ma primario del trascorso sviluppo italiano e un imprescindibile attore e interlocutore della sfida in atto di individuazione dei sentieri di una crescita che sembra introvabile.

**UN PROTAGONISTA PRIMARIO
DELLO SVILUPPO ITALIANO
PROFONDAMENTE RADICATO
NELLE DINAMICHE ECONOMICHE
E SOCIALI DEL PAESE**

**PER L'80,4% DEGLI ITALIANI
L'OFFERTA DELLA DMO È
STATA MOLTO O ABBASTANZA
IMPORTANTE NELLA RECENTE
CRISI PER LA TUTELA DEL
PROPRIO TENORE DI VITA.
IN SINTESI, LA DMO HA FATTO
WELFARE REALE NEI CONSUMI**

1.2.

Un imprescindibile protagonista del nuovo sviluppo italiano

La Dmo è un attore decisivo della vita economica e sociale italiana degli ultimi cinquant'anni: è questa la prima e fondamentale verità semplice che racconta la ricerca realizzata dal Censis.

Ed è un attore lontano dagli stereotipi che tradizionalmente gli sono stati attribuiti perché, pur mutuando modelli stranieri di eccellenza, ha saputo adattarli alle realtà locali dei territori protagonisti dello sviluppo italiano.

La funzione economica e sociale primaria della Dmo trova ulteriore e piena conferma nella più recente evoluzione della realtà italiana dalla crisi alla stentata non-ripresa perché:

- ha dato un contributo decisivo alla tutela del tenore di vita delle famiglie italiane nella crisi, in particolare di quelle con maggiori difficoltà economiche, garantendo un paniere ampio e articolato di beni e servizi di qualità certa a prezzi sostenibili. Per l'80,4% degli italiani l'offerta della Dmo è stata molto o abbastanza importante nella recente crisi per la tutela del proprio tenore di vita. In sintesi, la Dmo ha fatto welfare reale nei consumi;

- è un motore decisivo di generazione di redditi, investimenti e occupazione con una intensità e persistenza che non ha eguali in altri settori economici;

- è in grado di rispondere alle esigenze sempre più articolate di un numero elevatissimo di cittadini/consumatori, con una logica di alta imprenditorialità che non perde mai di vista la necessaria coesistenza

della sostenibilità economica delle imprese e quella dei clienti;

- non sfugge alle sfide più avanzate dell'innovazione tecnologica e sociale, ma senza mai perdere di vista la propria funzione sociale e inclusiva. Se il *digital* e i suoi derivati moltiplicano potere e soggettività dei consumatori, la Dmo tende ad attrezzarsi senza dimenticare l'articolazione di capacità economiche, culturali e di *capabilities* anche digitali dei consumatori che ogni giorno la scelgono. La Dmo pratica una innovazione che include o, che di certo, non esclude i più demuniti;

- si misura con le nuove tendenze valoriali che ormai coinvolgono i cittadini anche al momento della spesa, come il rispetto dell'ambiente, dei lavoratori, delle regole fiscali e del lavoro.

Esiste uno sforzo della Dmo, pienamente riconosciuto dagli italiani, di far coesistere l'indispensabile redditività d'impresa e la creazione di valore sociale per le tante comunità che sono coinvolte dalla sua attività, da quelle in cui sono localizzati i punti vendita, a quella dei fornitori, a quella dei lavoratori propri.

Considerati questi aspetti si capirà perché gli stereotipi che pure ancora oggi hanno spesso corso non influenzano negativamente le opinioni degli italiani i quali condividono largamente una positiva valutazione della Dmo. Infatti, da un'indagine del Censis del 2017 emerge che (tabb. 1-4):

- il 95,1% degli italiani ha un giudizio positivo in

Tab. 1 - Giudizio dei cittadini sulla Distribuzione moderna organizzata (Dmo) (val. %)

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Italia
Positivo	95,7	96,2	91,1	96,2	95,1
Negativo	4,3	3,8	8,9	3,8	4,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2017

Tab. 2 - Fiducia dei cittadini della Distribuzione moderna organizzata (Dmo) (val. %)

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Italia
Sì	94,2	91,8	90,8	93,3	92,8
No	5,8	8,2	9,2	6,7	7,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2017

Tab. 3 - L'impatto della Distribuzione moderna organizzata (Dmo) sull'economia e la società italiana (val. %)

*Per l'economia
e la società italiana,
la Distribuzione moderna
organizzata genera:*

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Totale
Benefici	84,7	80,0	81,9	84,8	83,3
Costi	15,3	20,0	18,1	15,2	16,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2017

Tab. 4 - Impatto della Distribuzione moderna organizzata (Dmo) sulle esigenze delle famiglie italiane (val. %)

*Per le sue esigenze,
la Distribuzione moderna
organizzata genera più:*

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Totale
Vantaggi	96,4	95,0	96,4	95,8	95,9
Svantaggi	3,6	5,0	3,6	4,2	4,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2017



generale sulla Dmo, con una maggioranza trasversale al corpo sociale e ai territori;

— il 92,8% ha fiducia in essa, l'83,3% ritiene che generi più benefici che costi per l'economia italiana ed il 95,9% è convinto che per le sue esigenze la Dmo produca più vantaggi che svantaggi.

È una buona percezione sociale della Dmo che contrasta in modo radicale e definitivo con gli stereotipi di *bad reputation* che troppo spesso ancora oggi hanno corso.

Per gli italiani la Dmo non è un soggetto a vocazione muscolare che impone ovunque il proprio interesse specifico o un aggregato di giganti, in prevalenza stranieri, che schiaccia i piccoli, dai fornitori alle comunità locali; ma il referente primo dei propri consumi nel food come nel non food, e un protagonista rilevante della vita socio-economica delle comunità locali e della vita nazionale. E la sua azione ha ricadute che gli italiani giudicano importanti per la propria vita, non ultima la tutela del benessere e dei livelli di consumo.

Se questo è lo sguardo degli italiani, allora è importante portare in alto, nei luoghi della decisione, il senso profondo della funzione della Dmo.

Essa infatti è una piattaforma di soggetti con diversa configurazione d'impresa, che genera valore economico e sociale, ed è chiamata a misurarsi con l'articolata gamma di bisogni di gruppi sociali diversificati, con le sfide più avanzate dell'innovazione tecnologica e sociale e con le legittime aspettative valoriali dei cittadini; al contempo però è perennemente alle prese con forme di vera e propria schizofrenia normativa e regolatoria a livello centrale e, più ancora locale, e con i ripetuti *stop and go* sociopoliti

e di decisori che rendono penalizzanti i fattori di contesto essenziali per il pieno dispiegarsi della sua capacità d'azione.

Non è una forzatura dire che la Dmo sia stata penalizzata dal suo essere da sempre fondamentale un soggetto di mercato, molto sollecito nel misurarsi con i processi sociali di massa, dal basso, e molto meno attento e presente nei processi decisionali istituzionali.

Però, la ricerca del Censis racconta la storia di un soggetto che ha fatto dello sviluppo il motore di senso della sua attività. Oggi che la via dello sviluppo in Italia sembra smarrita, sarebbe cosa buona e giusta ascoltare le esigenze e proposte che arrivano dalla Dmo, cioè da chi ha continuato anche negli anni di crisi a praticare la difficile arte della crescita, di certo sul piano degli investimenti e dell'occupazione.

Ampliare la gamma di mercati di beni e servizi in cui la sua potenza generatrice di valore può esprimersi ed eliminare la microproduzione regolatoria localistica che sminuzza, frena, depotenzia la sua azione, sarebbero già due passaggi di grande utilità; e allora probabilmente diventerebbe più forte e credibile la richiesta alla Dmo di essere anche incisiva piattaforma di promozione del Made in Italy dal food ai diversi settori in cui il *brand* è sinonimo di qualità ed elevato valore sociale.

Lo sviluppo italiano è stato e non potrà che essere nel prossimo futuro esito dell'azione di una molteplicità di soggetti, tra i quali la Dmo, chiamata molto più che in passato ad essere protagonista consapevole, riconosciuto, propositivo, di primissimo piano.



1.3. Il valore economico e sociale della Dmo

Le lunghe derive dell'intreccio reale tra evoluzione socio-economica del Paese e della Dmo raccontano di un soggetto profondamente radicato nella storia nazionale e nelle realtà locali, che ha dato un suo rilevante contributo alla costruzione e alla tutela del benessere.

Dal Miracolo economico degli anni Sessanta al boom sommerso degli anni Settanta, al Secondo Rinascimento economico degli anni Ottanta, passando per tutti gli anni di consolidamento e qualificazione del nostro benessere, sino alle fasi della maturità della prima parte del nuovo millennio e poi alla sfida epocale della crisi, la Dmo ha saputo attivare processi di profonda trasformazione in linea con le esigenze di sviluppo del nostro Paese.

A lungo la Dmo ha accompagnato l'accesso ai consumi di un ceto medio in espansione ampliando la gamma di scelte a prezzi via via più abbordabili, così come negli anni più recenti ha consentito la tutela dei redditi reali e dei livelli di benessere in una società segnata dalla dinamica centripeta dei gruppi sociali, dalle crescenti disuguaglianze e da una diffusa incertezza degli orizzonti di vita.

La funzione sociale dei protagonisti della Dmo è andata di pari passo con la capacità di fare impresa, facendo coesistere sempre più la sostenibilità economica con la sostenibilità sociale e ambientale; non solo quindi ha garantito una disponibilità di beni e servizi a prezzi convenienti che ha reso concrete la voglia di autonomia soggettiva e di scelta dei con-

sumatori, ma ha generato occupazione, flussi di investimenti, impatti rigeneranti in comunità segnate da crisi delle proprie attività produttive.

Percorrere la storia della Dmo dalle origini a oggi, leggendola in stretta connessione con i mutamenti della economia e della società italiana, rende evidente l'impatto per molti aspetti decisivo che ha avuto nella vita quotidiana, minuta, delle famiglie e delle comunità locali, contribuendo a migliorare la vita di tutti.

Si pensi solo al formidabile contributo in chiave anticiclica dato durante la crisi, tutelando il potere d'acquisto delle famiglie, garantendo occupazione e investimenti, andando incontro alla ridefinizione valoriale e concreta dei consumi sottoposti a una necessaria riduzione.

In ciascun passaggio storico della Dmo, fino al presente, le funzioni economiche e le funzioni sociali sono state strettamente legate smentendo i luoghi comuni demonizzanti.

Il virtuoso intreccio tra storia socio-economica nazionale e vicenda della Dmo trova una sua ulteriore tappa nel complesso presente, fatto di reiterati annunci di rilancio e altrettanto reiterati *zero virgola* nei principali indicatori macroeconomici.

Consumi, investimenti, redditi stentano a riprendere la strada della crescita dopo il colossale *downsizing* del recente passato, e a questa attualità difficile si affiancano le sfide di più lungo periodo legate a innovazioni strutturali indotte dalle dinamiche so-



CONSUMI, INVESTIMENTI, REDDITI STENTANO A RIPRENDERE LA STRADA DELLA CRESCITA

ciodemografiche e socioculturali, e dalla ormai incessante innovazione tecnologica diffusa.

L'era del consumatore neo-sobrio, informato, maturo, con pratiche combinatorie altamente soggettive in una società in piena erosione del compatto ceto medio e alle prese con la diaspora in più direzione di gruppi sociali sempre più disuguali, si intreccia con la complessa combinazione di opportunità e rischi del digitale, che ha per effetto l'amplificazione della soggettività dei consumatori.

Il consumatore spinge per ampliare la propria libertà e capacità di scelta, cercando di soddisfare un set molto individualizzato di bisogni con redditi destinati a crescere molto poco; il digitale, dall'e-commerce ai social network ai big data e molto altro ancora, crea i presupposti materiali per praticare logiche combinatorie nel processo di consumo, ibridando luoghi e modalità di acquisto.

È questa la sfida per soggetti imprenditoriali che hanno saputo interpretare intensità e dinamica del consumo di una società più compatta, del ceto medio, dove l'articolazione dei sentieri individuali di scelta era comunque più ristretta e dove la disponibilità di elevate e articolate quantità di beni e servizi a prezzi contenuti era il valore più grande.

La sfida del futuro per la Dmo, quindi, è non solo e non tanto tecnologica e organizzativa, ma, come in altre fasi della sua storia, sociale e culturale, e tocca la *mission* di imprese che si rivolgono a milioni di consumatori, e che non possono rinunciare

a svolgere, come in altre fasi della loro attività, una necessaria funzione anche di inclusione nei consumi e nel benessere di gruppi sociali più deboli per disponibilità economiche e/o capitale culturale.

Per questo a poco servono le sollecitazioni di chi semplicisticamente parla di fine del negozio fisico, e invece si apre una stagione di attenta sperimentazione per la Dmo, come in altre fasi della sua storia rivelatesi poi vincenti.

A guidare il mutamento è ancora una volta la irriducibile spinta alla soggettività e autonomia del consumatore esaltata dalle nuove opportunità del digitale che di fatto ne moltiplica le possibilità combinatorie, ne potenzia la capacità di scelta con una accelerazione della disintermediazione nel consumo.

Se la sfida non potrà che accentuarsi con le nuove generazioni di nativi digitali, tuttavia oggi la partita si gioca sulla messa in campo di strategie complesse capaci di gestire la transizione verso i nuovi modelli di *retail* che, per soggetti imprenditoriali che operano sul *mass market* con milioni di clienti di ogni tipo, non può prescindere da una attenta considerazione dell'articolazione delle esigenze, non ultime quelle legate al tipo di rapporti con il digitale.

La Dmo per continuare, come ha fatto nella sua storia, a unire redditività economica con creazione di valore sociale non può che seguire una strategia complessa per muovere sui sentieri dell'innovazione tecnologica e dei modelli di consumo, attingendo anche al sistema di valori e pratiche a cui deve il successo prolungato nel tempo.

E la complessità della strategia è costretta a fare i conti anche con il paradosso di un soggetto a cui è chiesto di misurarsi con le sfide più avanzate e radicali dell'innovazione nel quotidiano e, al contempo, di affrontare la pletora di vincoli normativi e regolatori passatisti che irrigidiscono e generano costi aggiuntivi per le imprese.

Comunque, se l'identità di un soggetto è nella sua storia, la forza di una discontinuità di modelli organizzativi e tecnologici sarà tanto maggiore quanto più sarà costruita a partire da una valutazione attenta degli assi di mutamento su cui nel lungo periodo è stata costruita la funzione economica e sociale della Dmo.

Questo il senso profondo della interpretazione di lungo periodo qui proposta dal Censis che dal passato al presente alla individuazione dei fattori decisivi della sfida per il futuro, racconta di un protagonista di primissimo piano della vicenda italiana, chiamato oggi a rilanciare nelle nuove difficili condizioni una funzione sociale che, ormai è doveroso riconoscere, ha contribuito in modo decisivo al benessere degli italiani.



2.

LA

DMO

**NELLO SVILUPPO ITALIANO:
OLTRE I LUOGHI COMUNI**



2.1. Per una interpretazione trasversale

Tante sono le retoriche dei luoghi comuni demonzianti e sminuenti il ruolo sociale e storico della Dmo che la presentano come altro dalla sua storia ed evoluzione reale e, di fatto, ne mistificano il contributo specifico alle dinamiche di sviluppo socio-economico italiano.

La Dmo non è un corpo estraneo al modello italiano, piuttosto una protagonista primaria di antica data, che ha accompagnato nel lungo periodo le fondamentali trasformazioni della vita individuale e collettiva degli italiani.

È progressivamente entrata in gioco a partire dal Miracolo economico, creando alcuni dei presupposti materiali della cetomedizzazione, vale a dire della saga italiana della corsa al benessere fatta di livelli più elevati di reddito, consumo e risparmio e, in definitiva, di più alta qualità della vita.

L'Italia che si trasforma con il dispiegarsi pieno della forza della soggettività che opera come motore del cambiamento socio-economico, anche attraverso il consumo, può beneficiare dell'azione di un soggetto come la Dmo che a sua volta si evolve, cresce, si articola operando come fattore determinato e determinante della più generale evoluzione del Paese.

Poca attenzione si è posta sul contributo specifico che è venuto dalla Dmo nell'accompagnare il progressivo convergere della popolazione italiana verso livelli elevati di consumo, secondo la logica del *di più è sempre e comunque meglio*.

Così come poco si comprende in che misura la Dmo stia affiancando le famiglie italiane nel processo di ridefinizione del consumo e degli stili di vita indotto dalla crisi, che è fatto non solo da *downsizing* e tagli, ma da una riarticolazione dei consumi e dalla coesistenza di *high* e *low* secondo costellazioni di preferenze individuali, e dal peso crescente di valori nuovi, afferenti al criterio della sostenibilità.

Si mette qui in luce un contributo importante della distribuzione moderna perché:

- garantendo un'offerta crescente e articolata di beni a prezzi contenuti, innalza di fatto il benessere economico delle famiglie, generando inclusione sociale tramite il consumo;
- moltiplica le opportunità di scelta, sprigionando la forza emancipatrice del consumo che consente di promuovere percorsi soggettivi, molecolari, di crescita individuale e collettiva;
- organizza secondo dettami imprenditoriali contemporanei attività in cui prevalevano modelli operativi premoderni, e innesca una colossale creazione di valore di cui beneficiano gli occupati, i territori in cui sono presenti le unità di vendita e i consumatori;
- accorcia le distanze socioculturali tra la società italiana e quella dei Paesi più avanzati e tra i territori del nostro Paese, portando anche la provincia e le aree dell'interno verso modelli di consumo e stili di vita tipici di società più avanzate, rendendoli partecipi della generale crescita socioculturale del Paese

**UN'ESPERIENZA ITALIANA
CHE EVOLVE E INCONTRA
NEL SUO PERCORSO
IL MEGLIO DELL'ESPERIENZA
ESTERA E NE TRAE,
MODELLANDOLI,
GLI ASPETTI TRASFERIBILI**

che avviene necessariamente anche, e in molti casi soprattutto, tramite i consumi;

— contribuisce, in definitiva, a fare dell'Italia quella che è oggi, generando quell'identità comune che è frutto non solo di un sostrato culturale generato dai soggetti che veicolano la cultura collettiva, primi tra tutti scuola e tv, ma anche di un "codice comune" nei consumi, dal Nord al Sud: quindi a tutti gli effetti un soggetto unificante del nostro Paese.

In estrema sintesi, si può dire che quella della Dmo è una storia profondamente radicata nella vicenda socio-economica dei nostri territori, e non è l'esito del puro trasferimento di modelli e logiche straniere. Certo, le esperienze estere sono state un riferimento importante, e tuttavia lo sviluppo della Dmo italiana non è stato l'esito di un esercizio puramente imprenditoriale di applicazione di un modello asettico, standard, impermeabile alle specificità locali.

Anzi, nel caso della distribuzione italiana, forte è l'aderenza delle imprese al territorio in cui sono inserite, alle sue specificità ed esigenze. Imprese che per una pluralità di ragioni, tra cui una normativa penalizzante che non ne ha favorito lo sviluppo dimensionale, non sono andate per il mondo, non hanno avuto uno slancio di internazionalizzazione: hanno però saputo affinare la capacità di ascoltare e mettersi a servizio del territorio specifico, sia esso nazionale o subnazionale, in cui si sono innestate e sono cresciute.

Si è quindi di fronte ad una storia sociale che mostra che:

— la genesi è profondamente radicata nella evoluzione di esperienze locali fatte di culture e pratiche che trovano un proprio specifico percorso di crescita entrando a pieno titolo nella vicenda della Dmo. Che sia la vicenda cooperativa, quella dell'aggregazione dei dettaglianti, quella dell'evoluzione della figura del grossista o l'avventura di singoli imprenditori che credono nel successo di una distribuzione diversa, innovativa, tutte queste vicende molto italiane trovano poi sbocco nella genesi e nello sviluppo della Dmo che diventa un soggetto protagonista della realtà italiana;

— in questo senso le radici territoriali, nelle tante comunità coinvolte, sono una chiave di successo e non un fattore puramente marginale o puro *maquillage* di progetti imprenditoriali con diversa *mission*;

— per questo la Dmo rappresenta un *driver* di modernizzazione economica e sociale di primissimo piano, forse il più sottovalutato e, per certi aspetti, demonizzato. Un protagonista antico e significativo dello sviluppo italiano che oggi a pieno titolo può rivendicare il senso del suo contributo.

2.1.1.

Una storia profondamente radicata nei territori del nostro Paese, ovvero oltre la retorica del modello solo importato

Uno dei luoghi comuni più diffusi relativamente alla Dmo è quello di essere un prodotto di importazione, una sorta di modello di impresa trasferito tal quale da esperienze estere e innestate nel contesto italiano, con effetti perversi sul tessuto sociale e imprenditoriale.

Questo è il primo e fondamentale luogo comune negativo che va rimosso: la Dmo muove in Italia i suoi primi passi, all'inizio dello scorso secolo, grazie all'imprenditoria nazionale che, mutuando in parte modelli sviluppatisi all'estero, propone la formula dei grandi magazzini.

L'analisi della reale vicenda storica della Dmo dimostra che si tratta di un'esperienza italiana che evolve e incontra nel suo percorso il meglio dell'esperienza estera e ne trae, modellandoli, gli aspetti trasferibili.

In particolare guardare alla Dmo nel settore alimentare consente di mettere in rilievo, come primo elemento, il dato di fatto storico-sociale che quella della Dmo, con l'apertura alla fine degli anni Cinquanta di punti vendita self service, ovvero i primi supermercati, è una storia che ha radici e un'evoluzione profondamente italiana, perché:

- ha logiche profondamente radicate nei territori del nostro Paese: non è un caso che le diverse esperienze che di fatto costituiscono la Dmo come oggi la conosciamo hanno vissuto una fase pionieristica che partiva da comunità di interessi e/o culture e logiche locali profondamente radicate localmente (in modo particolare in alcuni territori e regioni) che si pongono come il ceppo originario di sperimentazione da cui le forme più innovative di distribuzione prendono forma;
- un fattore strategico di successo è per i diversi filoni della Dmo la conoscenza e i legami con i territori e le comunità in cui si trovano a operare. Anche nei casi di maggior riferimento a modelli esteri si registra comunque un processo di adattamento alle caratteristiche italiane e degli stessi contesti in cui ci si trova a operare, una rimodulazione delle opzioni operative e commerciali alla specificità dei contesti e delle comunità;
- nella sua evoluzione ha favorito lo sviluppo di imprese con forte radicamento regionale che, attraverso le varie forme di adesione possibili, sono entrate a fare parte della Dmo acquisendo una più alta

capacità competitiva e mantenendo un saldo legame con il territorio. Pertanto, l'ampliarsi della Dmo avviene anche per attrazione e inclusione di imprese significative localmente che così hanno una positiva evoluzione dei modelli commerciali, organizzativi e dell'operatività (nei format, nei canali, nell'offerta, nella logistica, ecc.) ma con un nesso stretto con le esigenze delle comunità di riferimento, e una capacità di valorizzazione delle peculiarità dei territori, anche in termini di prodotti, sostenendo le piccole e medie imprese locali.

Nota chiave quindi è che la Dmo ha una storia profondamente radicata nell'evoluzione socio-economica e identitaria del nostro Paese, nell'evolvere degli stili di vita degli italiani, e una notevole capacità di adattamento alle diverse Italie di cui l'Italia è composta.

Diverse Italie che hanno trovato una condensazione anche nel consumo, che, grazie alla capillarità della Dmo, non ha lasciato fuori alcun territorio, unificando il Paese nelle opportunità di scelta e di acquisto, conferendogli, così, un'identità, anche legata al cibo, comune, nazionale, continuando a valorizzare prodotti e tradizioni locali e ampliando la loro conoscenza e il loro mercato all'intero territorio nazionale.

La sovra rappresentazione delle insegne italiane nella Dmo alimentare (detengono attualmente oltre l'80% della quota di mercato come fatturato) è anche il portato di questa capacità di leggere e, per certi versi, servire i territori, facendo tesoro e adattando al contesto nazionale e ai contesti locali le logiche innovative apprese dalle insegne estere sbarcate in Italia, prima tra tutte quella del forte orientamento al cliente e al servizio.

Questi sono i fondamentali principi trasmessi dalle esperienze estere alla realtà distributiva italiana, che sono nel tempo andati a costituire l'ossatura comune di tutto il sistema distributivo accrescendone progressivamente la qualità, con un meccanismo di apprendimento continuo e reciproco tra le realtà nazionali e di importazione.

Va anche detto che le più importanti realtà distributive italiane hanno fatto del territorio nazionale, o di specifiche aree e regioni al suo interno, il proprio principale se non unico territorio di riferimento, poiché, nella propria storia, non hanno avuto

uno slancio globale che le abbia portate a uscire dai confini della penisola.

Uno sforzo concentrato quindi esclusivamente sul nostro Paese — esito anche della scarsa dinamica incrementale del settore legata a politiche protezionistiche nei confronti del commercio tradizionale — che va, però, a garanzia di una conoscenza profonda dei contesti di riferimento e di un forte legame di fiducia con i consumatori: caratteristiche che indubbiamente costituiscono una peculiarità e ricchezza della rete distributiva che fa capo alle imprese italiane.

2.1.2.

Stare in fase con la società, ovvero oltre la retorica del mostro che si impone dall'alto

L'internità della Dmo alle articolate realtà locali si accompagna a un'altra sua caratteristica spesso sottaciuta: l'essere in fase con la società italiana, ovvero avere la capacità di dare agli italiani quello che desiderano, interpretando nella propria attività le caratteristiche dei tempi in cui si vive.

La centralità del mercato non porta al primato di un astratto consumatore opposto al cittadino, piuttosto è uno stimolo a stare sempre in fase con la società e, in alcuni casi, anche a stare un passo avanti, cioè a fare sperimentazione del nuovo che anticipa e vede prima alcune dinamiche sociali del consumo e degli stili di vita.

La Dmo accompagna la saga italiana della corsa al benessere, quella rincorsa con livelli più alti di reddito e consumo, di soggettività crescente degli stili e percorsi di vita.

Lo stare in fase con la società ha assunto nel tempo diverse concrete modulazioni.

Fasi di anticipazione di dinamiche e bisogni, e ruolo cruciale di driver di modernizzazione e cambiamento nella società

— Fin dall'inizio del XX secolo il ruolo di anticipazione è stato evidente. La nascita dei primi grandi magazzini a Milano rappresenta l'avvio di un approccio "democratico" al mercato, finalizzato a offrire ai clienti delle classi alte come a quelli delle classi medio-basse un nuovo prodotto, più standardizzato ma più accessibile;

— negli anni Sessanta i primi supermercati sono stati aperti in anni in cui la società italiana aveva appena iniziato ad avviare la propria trasformazione socio-economica e dei consumi; si era appena

all'inizio di alcuni grandi processi di massa come la motorizzazione, l'arrivo degli elettrodomestici chiave per la nuova alimentazione come, ad esempio, i frigoriferi, ecc.;

— la proposta di molto anticipata rispetto al sentire sociale di tematiche come la sicurezza alimentare, l'attenzione alla qualità dei prodotti, alla salute del consumatore, all'ambiente molti anni prima che divenissero istanze massificate;

— una colossale spinta all'articolazione delle scelte di consumo e quindi la creazione di una delle fondamentali basi materiali del politeismo alimentare caratterizzante i nostri anni.

Fasi di pieno allineamento con la società

— Tra gli anni Settanta e Ottanta vi è stata una progressiva corsa verso la cetomedizzazione di massa, con più alta disponibilità di reddito spendibile e accumulo di patrimoni da parte delle famiglie grazie a reddito combinatorio, piccola impresa, ecc.: la Dmo ha rappresentato in questi anni un ulteriore elemento di inclusione perché, grazie al contenimento dei prezzi, tanto nella spesa alimentare con i supermercati quanto nei consumi non alimentari con i magazzini popolari, sempre più punto di riferimento per gli acquisti delle famiglie italiane, ha permesso l'accesso a determinate costellazioni di beni che di fatto segnavano l'ingresso di ampi segmenti della popolazione nel ceto medio;

— l'intercettazione, a partire dagli anni Novanta, del bisogno e della possibilità, da parte delle famiglie italiane, di ampliare ulteriormente il paniere di beni da acquistare — possibilmente a prezzi accessibili — ha portato all'affermazione di catene multinazionali che, nel settore non alimentare, hanno realmente rivoluzionato i luoghi e i paradigmi di acquisto, all'insegna della specializzazione merceologica e del low cost. Questo è avvenuto nel settore dell'arredamento come in quello dell'abbigliamento, nel settore sportivo come in quello dell'elettronica e del *bricolage*. Le grandi catene sono sbarcate in Italia democratizzando, di fatto, l'accesso a beni fino ad allora per ragioni economiche non facilmente accessibili, ampliando l'accesso a determinate attività, dalla pratica sportiva al fai-da-te in casa (anche, cosa impensabile fino ad allora, nell'assemblaggio dei mobili, di design ma economici, con cui arredare casa). Un modello vincente, quello della proposta di qualità a prezzi praticabili, che è anche alla base delle numerose esperienze italiane di successo che negli ultimi venti anni hanno avuto grande espansione grazie al franchising. Queste esperienze hanno sancito la forza della formula dell'affiliazione, che ha avuto un notevole sviluppo nel nostro Paese, e che,



semplificando i passaggi tra produttore e distributore grazie alla disintermediazione, garantisce una maggiore efficienza a tutta la filiera e, quindi, prezzi più bassi per il consumatore oltre che una maggiore capacità di fidelizzazione del cliente al marchio;

— negli anni delle maggiori difficoltà per le famiglie legate alla recente crisi economica e della ritrovata sobrietà, la Dmo contribuisce a tutelarne il potere d'acquisto, anche riducendo i propri margini commerciali: a fronte di un aumento, per le imprese del settore, di tariffe e costo dei servizi pari al +30% e di un'inflazione cresciuta del +18,7% negli ultimi dieci anni, i prezzi del largo consumo confezionato sono aumentati del +10,3%; inoltre, la multicanalità attraverso la quale si è evoluta la distribuzione e la proposta di diversi livelli di prodotto e fasce di prezzo consentono alle famiglie di comporre il carrello della spesa secondo una logica combinatoria che permette di non rinunciare all'essenziale concedendosi la massima qualità per prodotti selezionati sui quali si è disposti a investire di più. Le buone performance delle grandi catene della distribuzione non food testimoniano come la strategia del prezzo contenuto sia risultata funzionale alle famiglie per conservare dei margini di consumo negli acquisti non alimentari, in una situazione in cui anche i consumi alimentari cedevano. Basti pensare che negli anni della crisi la possibilità di effettuare acquisti presso i punti vendita della Dmo è stata molto o abbastanza importante per l'80,4% degli italiani per preservare il tenore di vita: al 54,5% degli italiani ha consentito di ammortizzare le difficoltà di reddito, mentre il 25,9% (il 36,5% tra le famiglie monogenitoriali) rileva che in assenza di offerte, promozioni e sconti avrebbe

subito un crollo del tenore di vita (tab. 5). I prezzi competitivi coniugati con un livello qualitativo certo, da sempre prerogativa dell'offerta di queste grandi catene, hanno di fatto agito come elementi di inclusione sociale, offrendo agli italiani la possibilità di non rinunciare all'acquisto di beni ormai divenuti importanti, anche se non di primissima necessità.

2.1.3.

La complessa gestione del fattore dimensionale, ovvero oltre la retorica del grande è sempre e comunque bello

Un altro dei luoghi comuni che nel tempo è stato attaccato alla Dmo è quello della corsa sempre, comunque e solo verso dimensioni più grandi, secondo una logica di potenza muscolare dimensionale a prescindere. In realtà, a vincere nell'azione della Dmo è piuttosto una complessità gestionale dei processi dimensionali.

Pur avendo come elemento caratterizzante, sin dall'inizio, superfici superiori alla media, la corsa verso *il più grande è sempre e comunque meglio* non può dirsi essere l'unica dinamica che ha guidato l'evoluzione della Dmo; è stata piuttosto una ricerca del mix più efficace tra livelli dimensionali. È questa la chiave del successo della Dmo italiana.

Le ineludibili esigenze di economia di scala che consentono di contenere i prezzi e quindi di andare incontro all'esigenza prima del consumatore, avere tanti beni buoni a buon prezzo, sono dentro una lo-

Tab. 5 - Il contributo della Distribuzione moderna organizzata (Dmo) nella crisi alla tenuta del tenore di vita delle famiglie italiane (val. %)

Importante	91,0
Molto: senza offerte promozioni, sconti nella crisi il mio tenore di vita sarebbe crollato	25,9
Abbastanza: ho potuto ammortizzare difficoltà di reddito	54,5
Poco: le mie difficoltà di reddito mi hanno comunque costretto a tagliare tanto i consumi	10,6
Non importante: in realtà non ho trovato i prezzi dei beni così convenienti	9,0
Totale	100,0

Fonte: indagine Censis, 2017

gica più complessa, che è quella di aderire all'articolazione del mercato.

Rispetto alla gestione del fattore dimensionale, analizzando trasversalmente nel tempo le lunghe derive che hanno accompagnato l'evoluzione della Dmo dalle origini, è possibile identificare chiaramente dei processi:

— *da tanti a meno punti vendita*. Dai tanti spacci e/o botteghe di origine si è passati a un numero progressivamente inferiore di superfici (più grandi) di vendita. Si tratta di una dinamica di lungo periodo che ha interessato in modo diverso molte delle esperienze della Dmo;

— *da piccoli a grandi punti vendita*. In parallelo con il passaggio da tanti a meno, si registra un innalzamento della dimensione delle società che controllano la distribuzione e delle superfici di vendita. In sostanza, crescono le società e crescono le superfici della Dmo verso format sempre più grandi che si aggiungono ai format precedenti meno grandi. Un processo, questo, che non fa saltare la "multicanalità", cioè la coesistenza di superfici più estese accanto a quelle più contenute, che rimangono fondamentali nel percorso evolutivo del settore in Italia.

Il passaggio da piccoli a grandi è accompagnato da uno sviluppo dimensionale che tocca sfere diverse dell'attività della Dmo:

- cresce la quantità e varietà di beni offerta;
- cresce il numero di format disponibili;
- cresce la massa di consumatori che acquistano presso la Dmo;
- cresce la diversificazione interna ai consumatori, nelle scelte, nelle esigenze, nelle possibilità.

La variabile dimensionale è, quindi, strategica, e tuttavia l'evoluzione nel tempo non è data da una semplice e unilaterale dinamica incrementale, quanto piuttosto da una capacità complessa di gestione del processo di crescita dimensionale. Le dimensioni minori non sono escluse dal ciclo di progressiva crescita, anzi, negli ultimi anni vivono una stagione di grande popolarità, che ha portato, sia nel settore alimentare sia nel non food, a sviluppare, in alcuni casi anche grazie alla formula del franchising, format più contenuti, di maggiore vicinanza e servizio al consumatore, così come la sensibilità e le esigenze del consumatore contemporaneo richiedono.

**A FRONTE DI UN AUMENTO,
PER LE IMPRESE DEL SETTORE,
DI TARIFFE E COSTO DEI SERVIZI
PARI AL +30%
E DI UN'INFLAZIONE CRESCIUTA
DEL +18,7%
NEGLI ULTIMI DIECI ANNI,
I PREZZI DEL LARGO CONSUMO
CONFEZIONATO
SONO AUMENTATI
DEL +10,3%**

2.1.4.

La continua ricerca di equilibri perfetti tra prezzo e servizio per soddisfare al meglio i clienti, ovvero oltre la retorica del sempre e solo prezzi bassi, a scapito di qualità e servizio

Il contributo inclusivo nel consumo della Dmo è forse il valore aggiunto più noto che essa ha dato allo stile di vita sociale italiano; tuttavia, nell'operatività esiste una sorta di equilibrio mobile anche nel rapporto con i consumatori che riguarda il prezzo e il servizio. Si tratta appunto di equilibrio mobile, e cioè in continua ridefinizione nel tempo e, nello stesso periodo, tra i diversi canali distributivi.

Il contenuto e l'importanza del servizio sono mutati nel tempo e tuttavia non sono mai scomparsi del tutto e, anzi, tendono a tornare in modo significativo e diversificato.

Un elemento certo è che il prezzo, pur nella sua importanza, è solo uno degli elementi dell'offerta della Dmo, un elemento che include in sé la garanzia di alcune certezze, tra cui la correttezza dell'impresa, fiscale e nei contratti di lavoro, l'opportunità di sviluppo che apre per le piccole e medie imprese nazionali fornitrici, l'ampiezza e la profondità degli assortimenti in grado di soddisfare le più diverse esigenze e preferenze, la sicurezza di prodotti alimentari e non.

Si può dire che l'equilibrio prezzo-servizio è una delle variabili che determinano la competitività delle diverse formule distributive.

In termini di evoluzione temporale si riscontrano alcune tappe significative:

- agli esordi e negli anni in cui la Dmo si impone, prevale il passaggio dal servizio personalizzato al cliente, tipico del commercio tradizionale, al *self service*, inteso come la messa a disposizione di merci e la realizzazione della spesa da parte del consumatore che interagisce col personale di fatto solo e sempre alle casse. È un passaggio strategico che caratterizza un'epoca e che è fortemente segnato dalla contrazione dei prezzi;
- tra gli anni Settanta e Ottanta si riscontra un'evoluzione significativa del rapporto tra consumatore e punto vendita, e uno *shift* di attenzione dal solo prezzo ad aspetti che afferiscono alla sfera del servizio: infatti, acquistare inizia ad assumere il senso di un'esperienza, un rito, non solo un atto di acquisizione di un bene. In questa fase entrano quindi in gioco altri aspetti come, ad esempio, l'immagine del punto vendita e quindi l'innesto di più sofisti-

cate forme di servizio. Inizia a crescere, all'interno della Dmo, anche l'importanza del fattore servizio con la vendita assistita (banchi serviti) o anche prodotti lavorati che introiettano quantità crescenti di servizio (ortaggi IV gamma), lo sviluppo del servizio post-vendita, l'allestimento a tema di alcune aree (vino, prodotti per la cura della persona, ecc.);

— negli anni più recenti, si registra il rilancio dei supermercati e lo sviluppo dei *superstore* di prossimità, oltre che la crescita delle superfici di vendita specializzate a fronte dei despecializzati, compresi gli ipermercati: una delle ragioni della preferenza accordata a tali punti vendita risiede anche nella maggiore competenza specifica del personale, nella presenza di una tipologia di rapporto improntata a un servizio più personalizzato, quindi nell'incremento del servizio stesso reso al cliente; il tutto accompagnato dalle innovazioni legate alla crescente presenza tecnologica nei punti vendita: dagli schermi informativi *touch screen* alle casse rapide.

In generale, la storia della Dmo e più ancora la sua vicenda più recente raccontano di una attenzione alla qualità e al servizio che non sono mai stati messi da parte in nome dei bassi prezzi.

2.1.5.

Dalla specializzazione alla despecializzazione alla multispecializzazione: questi i passaggi vincenti, ovvero oltre la retorica dell'offerta indistinta

Analizzando le lunghe derive dell'evoluzione della distribuzione emerge chiaramente che si è passati, in una prima fase, dalla specializzazione (ci si recava presso negozi specializzati per acquistare singole tipologie di merci: dal macellaio al fruttivendolo, al negozio di abbigliamento, ecc.) alla despecializzazione portata dai supermercati e poi dagli ipermercati (la garanzia di un assortimento di varie tipologie di merci tutte nello stesso punto vendita). La despecializzazione, che permette al consumatore di concentrare gli acquisti e risparmiare tempo e denaro, è stata alla base delle prime tipologie di vendita della moderna distribuzione.

In fase più recente si è, invece, registrato un ritorno alla specializzazione con:

- il progressivo diffondersi e la definitiva affermazione delle superfici specializzate nel settore non food, che ha visto il moltiplicarsi di punti vendita gestiti direttamente o in franchising da insegne estere o nazionali di grande successo che hanno incontrato

il favore dei consumatori per quanto riguarda i più svariati prodotti. È questa la tipologia di superficie in cui un numero crescente di italiani effettua i propri acquisti, in particolare di articoli di arredamento (57,9%), abbigliamento/calzature/accessori (58,2%), elettronica/telefonia (56,6%), attrezzature sportive (55,6%) e infine, *bricolage* (52,9), indicando come principali motivazioni il desiderio di disporre di un grandissimo assortimento di una specifica tipologia di prodotti (40,6%) e la possibilità di trovarvi prodotti migliori rispetto alle superfici non specializzate (35,6%);

— l'esigenza crescente di multispecializzazione per le superfici più grandi (supermercati, *superstore*, ipermercati) tradizionalmente despecializzate, per competere con l'assortimento vasto e profondo proposto dalle grandi superfici specializzate.

Non è sostenibile quindi la retorica dell'omogeneizzazione dei beni in contesti indistinti, ma esiste una grande articolazione dell'offerta in risposta ai bisogni significativi per il consumatore e alle sue priorità.

2.1.6.

Continuità del ruolo di piattaforma relazionale, ovvero oltre la retorica del non luogo

Le attività commerciali hanno da sempre svolto una funzione sociale di promozione e facilitazione della relazionalità e quindi della coesione delle comunità. La presenza di un tessuto di attività commerciali incide sulla qualità della vita delle comunità; nell'era delle botteghe e dei negozi più tradizionali ciò sembrava più evidente, ed era esaltato anche dalla dimensione più contenuta dei luoghi e del numero di clienti.

L'unità di vendita era luogo di incontro e punto di riferimento nei quartieri e per i territori in cui si inserivano: era il contesto in cui nascevano e si condensavano relazioni dirette, continuative tra le persone con un effetto netto sociale molto positivo.

Sui luoghi della grande distribuzione, invece, troppo spesso la retorica ha fatto prevalere l'immagine di contesti impersonali e indistinti, i cosiddetti non luoghi. Tuttavia, si tratta di una lettura demonizzante, negativa, poiché i luoghi della Dmo piacciono agli italiani e sono assiduamente frequentati: questo già contribuisce a conferire loro una identità. E sono luoghi sempre più concepiti per offrire un'esperienza che travalichi il solo bisogno o desi-

derio di acquistare qualcosa; sempre più spesso — si pensi ai centri commerciali — offrono servizi utili che permettono di coniugare l'atto dell'acquisto con altre attività quotidiane di servizio (lavanderia, uffici comunali, centro analisi e diagnostica, ecc.) o di intrattenimento (ristorazione, area giochi per i bambini, cinema nelle strutture di maggiori dimensioni, ecc.).

E proprio i centri commerciali hanno dato prova di grande vitalità anche negli anni della crisi e nella fase di contrazione degli acquisti: la loro crescente vocazione a offrire un'esperienza e non solo merci da acquistare ha fatto sì che si confermassero come stabili punti di riferimento, luoghi in cui non recarsi necessariamente per l'esigenza di comprare ma piacevoli da frequentare anche solo per una passeggiata o per andare a mangiare qualcosa. Luoghi in cui i visitatori non sono mancati anche negli anni in cui la recessione ha colpito più duramente e presso i quali le famiglie sono tornate ad acquistare e a spendere quando la situazione economica è migliorata.

Ancora più importante è dire che, oltre che luoghi frequentati quotidianamente, e quindi vitali, i luoghi della Dmo operano nella nostra società come vere e proprie piattaforme relazionali in seguito a:

— un rapporto assiduo, l'89,4% degli italiani si reca presso i luoghi della Dmo e nel 90,4% dei casi lo fa almeno una volta alla settimana, con diverse tipologie di clienti, che tende a diventare più diretto e personale con la fidelizzazione, che per gli operatori della Dmo rappresenta un valore da coltivare;

— il rapporto consolidato con il territorio con un coinvolgimento di fatto legato all'impatto che il punto vendita della Dmo esercita rispetto alla vita locale, al reddito e all'occupazione locale;

— una frequentazione quotidiana molto articolata socialmente che innesta il passaggio nell'unità di vendita delle abitudini di vita che finiscono per

**UN RAPPORTO ASSIDUO,
L'89,4% DEGLI ITALIANI
SI RECA PRESSO I LUOGHI
DELLA DMO E NEL 90,4%
DEI CASI LO FA ALMENO
UNA VOLTA ALLA SETTIMANA**

rendere la superficie della Dmo del proprio territorio non molto diversa, dal punto di vista della relazionalità, dal mercato nazionale di un tempo, tenuto conto che oltre il 46,0% dei consumatori dichiara di recarsi presso lo stesso punto vendita per l'acquisto delle diverse tipologie di prodotto alimentare e non, di cui può avere bisogno.

I punti vendita sono grandi attrattori di persone, moltiplicatori di relazionalità e protagonisti della vita locale in grado con la loro presenza/assenza di incidere sulla qualità della vita della comunità.

2.1.7.

Lavoro, fornitori, investimenti in Italia, attenzione per l'ambiente: ovvero oltre la retorica delle imprese orientate solo al fatturato...

La responsabilità sociale delle imprese della Dmo è evidente nelle pratiche relative al lavoro, ai fornitori e all'ambiente; inoltre, le comunità e i territori coinvolti nelle attività della Dmo non sono bersaglio di impatti negativi, ma beneficiano di economie e impatti positivi troppo spesso sottovalutati, ma che i cittadini riconoscono. Infatti, il 91,4% di chi è informato richiama la disponibilità presso i punti vendita di prodotti nazionali e locali di imprese italiane, l'85,5% il rispetto delle regole fiscali, l'82% il contributo alla qualità della filiera, dalla produzione alla vendita in termini di trasparenza, legalità, eticità sociale, ecc., il 75,5% il rispetto delle norme contrattuali, il 75,3% il rispetto delle imprese fornitrici e produttrici, il 73% lo sviluppo di progetti e iniziative per le comunità e i territori in cui sono presenti i punti vendita, il 72,5% la promozione della cultura della sostenibilità e del riciclo (tab. 6).

Un primo dato di fatto è che la Dmo investe molto nell'occupazione: nonostante la crisi e la riduzione delle marginalità, infatti, le aziende hanno continuato ad assumere, anche se in misura inferiore rispetto al periodo pre-crisi, e cercato di mantenere i livelli occupazionali stabili, garantendo alla maggior parte dei dipendenti del settore (il 91,0%) un contratto a tempo indeterminato (dieci anni fa questa tipologia di contratto interessava l'85% del personale); significativa è la presenza femminile nel settore (il 59% del totale dei dipendenti), e in aumento negli anni la percentuale di addetti con elevato titolo di studio: i laureati passano dal 4% al 9% negli ultimi dieci anni, e si riduce di oltre dieci punti la componente della forza lavoro con licenza media.

È IMPORTANTE EVIDENZIARE CHE I FORNITORI DEI PRODOTTI A MARCHIO DEL DISTRIBUTORE SONO PER OLTRE IL 90,0% AZIENDE ITALIANE E DI QUESTE CIRCA IL 77% SONO DI MICRO, PICCOLE E/O MEDIE DIMENSIONI. È ALTRESÌ SIGNIFICATIVO CHE, NEL SETTORE ALIMENTARE, IL PESO DEI PRODOTTI MADE IN ITALY SUL TOTALE DEI BENI IN VENDITA SIA PARI ALL'84,0% DEL TOTALE

Una forza lavoro sempre più qualificata, quindi, per la quale la maggior parte delle aziende (il 71%, secondo i dati Federdistribuzione), attiva programmi di gestione dello sviluppo professionale. Crescono, infatti, gli investimenti nella formazione (più che raddoppiati negli ultimi dieci anni), con particolare attenzione alla formazione esterna, che è arrivata a rappresentare quasi la metà di tutti gli interventi formativi garantiti al personale. Questo nonostante il costo orario per le attività formative sia quasi raddoppiato per le aziende nello stesso periodo. La Dmo tende a proporsi come una fucina di mestieri e professionalità, nel food come nel non alimentare, creando opportunità di carriera e dando continuità a mestieri importanti che altrove non trovano più una adeguata valorizzazione. Tutto ciò nel rispetto delle norme contrattuali del lavoro, come riconosce il 75,5% degli italiani che si dichiarano informati su tali questioni.

È indicativo che il 72% del valore aggiunto generato dalla distribuzione (food e non food, secondo i dati al 2015) venga investito nella remunerazione del personale (il 6% va alla remunerazione dell'azienda): valori significativi se confrontati con quelli analoghi riguardanti le industrie fornitrici, che investono il 54,5% del valore aggiunto nella remunerazione del personale e 22,6% nella remunerazione dell'azienda.

Tra i fornitori della distribuzione alimentare hanno grande spazio le piccole e medie imprese italiane con cui le insegne distributive instaurano rapporti solidi e di lunga durata. Questo è vero tanto nel caso dei prodotti a marchio del distributore che rappre-

Tab. 6 - Italiani con positivo giudizio su aspetti della sostenibilità ed eticità dell'azione della Distribuzione moderna organizzata (Dmo) (val. %)

Disponibilità presso i punti vendita di prodotti nazionali/locali di imprese italiane	91,4
Rispetto delle regole fiscali	85,5
Contributo/promozione della qualità della filiera, dalla produzione alla vendita (trasparenza, legalità, eticità sociale, ecc.)	82,0
Rispetto delle norme contrattuali del lavoro	75,5
Rispetto delle imprese fornitrici e produttrici	75,3
Promozione di progetti, iniziative per le comunità e i territori in cui sono presenti i punti vendita	73,0
Promozione della cultura della sostenibilità e del riciclo (donazioni dei prodotti alimentari avanzati, spazi per prodotti con materiali riciclati, attività di sensibilizzazione, ecc.)	72,5
Impegno per contenere/ridurre l'impatto ambientale della propria attività (consumo suolo ed energia, riciclo, ecc.)	68,5

Fonte: indagine Censis, 2017

sentano un canale (in crescita, con quota di mercato passata in dieci anni dal 12,6% al 18,4% del totale) di valorizzazione dei prodotti nazionali e locali e che i consumatori italiani dichiarano di acquistare per il 43,2% regolarmente e per il 50,9% di tanto in tanto; quanto nel caso dei fornitori locali che, anche in tempi di crisi, hanno mantenuto la loro presenza sugli scaffali.

È importante evidenziare che i fornitori dei prodotti a marchio del distributore sono per oltre il 90,0% aziende italiane e di queste circa il 77% sono di micro, piccole e/o medie dimensioni. È altresì significativo che, nel settore alimentare, il peso dei prodotti Made in Italy sul totale dei beni in vendita sia pari all'84,0% del totale (dati 2012), con quote più alte per quanto riguarda prodotti che in Italia sono punte di eccellenza, come i salumi, i prodotti da forno, i formaggi. E si è vista quanto sia alta la quota di italiani che dichiara che la Dmo rispetta le imprese fornitrici e produttrici.

Le aziende della Dmo non hanno bloccato gli investimenti, e investono nel nostro Paese. Gli investimenti in nuove aperture, ampliamenti e ammodernamenti da parte del settore distributivo non si sono mai fermati negli anni della crisi, anche se si sono fisiologicamente ridotti. Nel 2015 le aziende della Dmo nel loro insieme hanno investito circa il 70,0% della cifra investita nel 2006: si passa dai 4-4,5 miliardi di euro annui investiti nel periodo ante-crisi ai comunque cospicui 2,5-3 miliardi di euro investiti durante la crisi. Va considerato, inoltre, che ogni miliardo di euro investito nel settore genera 750 milioni di valore aggiunto nell'indotto e coinvolge

15.000 persone. Negli anni della crisi gli investimenti hanno puntato soprattutto sugli ammodernamenti dei punti vendita (ai quali è destinato ben il 40,0% del totale degli investimenti nel 2015, mentre erano il 23,0% nel periodo 2006-2008), a testimonianza del fatto che si tratta di un settore che non può fermarsi, che deve evolversi e non può farlo se non continuando ad investire. È importante sottolineare che si tratta di investimenti che rappresentano un veicolo di sviluppo per il nostro Paese, poiché la distribuzione investe in Italia e non all'estero.

Attenzione all'ambiente ed alla sostenibilità: le politiche ambientali e quelle di riduzione dei consumi energetici stanno assumendo sempre maggiore importanza per le aziende della Dmo, sia per una finalità etica e di reputazione che per una finalità più prettamente economica, consentendo, se messe in atto, sensibili risparmi. Negli anni più recenti molte aziende hanno infatti sviluppato nuove impo-

E SI È VISTA QUANTO SIA ALTA LA QUOTA DI ITALIANI CHE DICHIARA CHE LA DMO RISPETTA LE IMPRESE FORNITRICI E PRODUTTRICI

stazioni nel recupero, riutilizzo e gestione dei rifiuti, hanno aumentato il risparmio di energia e l'utilizzo di energie rinnovabili, hanno accresciuto il ricorso a prodotti dalla filiera corta che consentono di ottimizzare le percorrenze chilometriche, accanto all'incentivazione di strategie di mobilità più sostenibili, hanno messo in campo strategie di sensibilizzazione della clientela all'impatto ambientale. Rispetto a quest'ultimo punto va specificato che la Dmo è tra gli attori chiave in grado di influenzare decisioni e comportamenti dei cittadini anche grazie alla presenza capillare sul territorio e alla relazione diretta e continuativa con i consumatori-cittadini: questo rende particolarmente significativa l'evoluzione verso una gestione più *green* delle principali aziende del settore. Anche su questo aspetto emerge il positivo giudizio dei cittadini con il 68,5% è convinto dell'impegno della Dmo per contenere e/o ridurre l'impatto ambientale della propria attività, dal consumo del suolo all'eliminazione di soluzioni energivore.



2.1.8.

... e delle multinazionali predatrici

Le grandi multinazionali food e non food nel nostro Paese hanno investito capitali, aperto centinaia di punti vendita perlopiù di grandi dimensioni, creato lavoro e generato indotto; ma questo non esaurisce il panorama del loro contributo socio-economico alla vita del nostro Paese.

Uno dei meriti a loro attribuibili, soprattutto per quanto riguarda le multinazionali non food, è stato quello di aver contribuito ad innovare profondamente il settore distributivo, a rivoluzionario rispetto a quello che gli italiani conoscevano fino agli anni Novanta. Un elemento dirompente per il consumatore è stato certamente l'imposizione di prezzi bassi e accessibili a fronte di una qualità comunque buona dei prodotti, a cui anche gli altri attori più tradizionali dei rispettivi settori hanno dovuto trovare il modo di adeguarsi, pena l'espulsione dal mercato. E molte altre sono state le innovazioni introdotte a vantaggio dei consumatori, a partire proprio dalla gestione del servizio di vendita con una mentalità autenticamente e fortemente orientata al cliente e alla sua soddisfazione: l'ascolto delle sue esigenze, un più completo servizio post vendita, la più veloce rotazione dei prodotti nei punti vendita, cui poi anche gli altri si sono adeguati. Del resto, è noto come l'apertura delle multinazionali in più Paesi faciliti la

diffusione di grandi innovazioni (dei prodotti, dei servizi, ecc.), e così è stato anche per il nostro Paese.

Sul fronte dei fornitori, va considerato poi che le grandi insegne multinazionali della distribuzione non food rappresentano per le aziende italiane un'occasione, che, se colta, può trasferire valore sul territorio nazionale. Se esistono casi, come il tessile e l'elettronica, in cui la globalizzazione ha portato a delocalizzare la produzione mondiale in alcune aree del mondo dove i costi sono significativamente più bassi, in tutti i casi in cui la variabile prezzo non è l'unica a contare o comunque non è la più importante, per le aziende italiane di eccellenza si aprono importanti occasioni di entrare nella filiera produttiva e del valore. Significativo è il caso di una nota azienda del settore dell'arredamento che, dopo Cina e Polonia, ha nel nostro Paese il terzo principale fornitore a livello mondiale (l'8,2% degli acquisti del gruppo è prodotto in Italia, dove l'azienda ha spostato alcune produzioni precedentemente situate in Asia), mentre un'altra importante impresa distributiva nel settore sportivo acquista componenti per bici in Italia, e una famosa multinazionale del *bricolage* si serve da alcune aziende del nostro Paese per prodotti di eccellenza che poi vengono venduti in tutto il mondo attraverso la rete dei propri punti vendita.



2.1.9.

La possibile complementarità tra il commercio piccolo e grande, ovvero oltre la retorica del grande che fagocita il piccolo

Per le aziende italiane, spesso di nicchia e di eccellenza, che garantiscono una produzione di qualità, che hanno capacità imprenditoriale e di distinguersi si apre quindi la concreta possibilità di entrare nella filiera produttiva delle grandi multinazionali, crescendo e facendosi conoscere all'estero.

Non va poi dimenticato che nel food le aziende multinazionali che operano in Italia sono allo stesso tempo sia canale di ingresso di nuovi prodotti, poco conosciuti fino all'arrivo in Italia delle multinazionali, che veicolo importante per l'esportazione del Made in Italy di qualità; un processo che viene favorito da iniziative *ad hoc* di promozione del prodotto italiano, ma soprattutto dalla vendita regolare e continua dei prodotti italiani nei Paesi esteri (soprattutto alimentari confezionati e freschi e vino), che in molti casi avviene anche attraverso la marca del distributore.

Va poi ribadito che nel settore non alimentare (arredamento, abbigliamento, nuove tecnologie, ecc.) le imprese multinazionali, nel periodo della crisi, hanno dato un formidabile contributo a evitare che le disuguaglianze sociali ed economiche si ampliassero in maniera profonda, garantendo prezzi accessibili, offerte e promozioni, e rendendo possibile l'accesso a beni che, altrimenti, sarebbero usciti dal carrello delle famiglie italiane, amplificando le fratture sociali.

È certo che, con lo sviluppo della Dmo, il dettaglio tradizionale ha avuto il difficile compito di ripensarsi per continuare a garantirsi un mercato: però, nella difficoltà di sostenere la guerra dei prezzi, lo sviluppo della Dmo ha rappresentato uno stimolo significativo al miglioramento e ammodernamento complessivo del commercio.

È innegabile che le fasce marginali del dettaglio tradizionale siano state coinvolte in un processo di selezione e riduzione numerica, ma, al tempo stesso, si sono andate creando opportunità che in tanti, soprattutto chi era disponibile ad affrontare un cambiamento, hanno saputo cogliere attraverso, ad esempio:

- l'iperspecializzazione dei punti vendita, offrendo una ampiezza e profondità di assortimento per un numero limitato di categorie di prodotto impensabile per le grandi superfici;
- l'aggiunta di servizi, come la possibilità di consumare in loco oltre che esclusivamente comprare, sempre più presente nel settore degli alimentari;
- l'associazione in catene, con piccoli negozi che si uniscono per avere maggiore forza, tra le altre cose, negli acquisti, nella comunicazione, nelle operazioni di marketing. Si pensi che i negozi appartenenti a piccole catene sono cresciuti dell'82,5% tra il 2000 e il 2013.



LA PRESENZA ED ESPANSIONE
IN ITALIA DELLE CATENE
MULTINAZIONALI NEL SETTORE
NON ALIMENTARE
HA APERTO, IN ALCUNI SETTORI,
NUOVE OCCASIONI PER
RIVENDITORI TRADIZIONALI
IPERSPECIALIZZATI E HA AVUTO
LA FUNZIONE DI RIVITALIZZARE
ATTIVITÀ ARTIGIANALI IN NETTO
DECLINO



È, quindi, semplicistico definire il rapporto della Dmo con il piccolo commercio indipendente di solo “cannibalismo”: nello stimolo dato al cambiamento del commercio più tradizionale sono infatti inclusi spazi di complementarità e reciproca funzionalità tra questi due mondi.

La presenza ed espansione in Italia delle catene multinazionali nel settore non alimentare ha aperto, in alcuni settori, nuove occasioni per rivenditori tradizionali iperspecializzati e ha avuto la funzione di rivitalizzare attività artigianali in netto declino; è evidente l'esempio legato alla democratizzazione della pratica sportiva resa possibile dall'arrivo, nel settore, di soggetti della Dmo, che ha aperto nuovi mercati per i negozianti che vendono attrezzature iperspecialistiche per specifiche attività sportive. Parallelamente la nuova diffusione di alcuni sport e abitudini (si pensi all'uso della bicicletta negli ultimi anni, esploso per motivi di coscienza ambientale ma anche per la maggiore accessibilità a mezzi belli, funzionali e sicuri) ha generato una nuova clientela per gli artigiani, come quelli della riparazione, che erano destinati a riconvertire la propria attività o condannati a chiudere.

Un altro aspetto della complementarità possibile tra commercio tradizionale e Dmo è indubbiamente dato dal franchising, un vero e proprio ponte naturale tra i due. Il franchising, pur essendo una formula presente in Italia da oltre quaranta anni, si è enormemente diffuso negli ultimi venti anni, grazie al successo di alcuni marchi nazionali nel non food, che hanno avuto possibilità di grande espansione attraverso questa formula, e di imprese distributive

alimentari, che ne hanno fatto la chiave per presidiare il mercato della prossimità.

La formula dell'affiliazione ha rappresentato di fatto una opportunità per tanti piccoli imprenditori del commercio di rilanciare la propria attività e di riposizionarsi strategicamente sul mercato, mettendo a disposizione della grande impresa la propria profonda conoscenza del territorio e del consumatore, la capacità di cura del cliente tipica dei piccoli esercenti, e traendone a loro volta il vantaggio di entrare in un network che garantisce, oltre che un marchio solido, anche un sistema di gestione più efficiente, in termini di formazione, gestione di logistica, marketing, comunicazione e molto altro. In Italia sono presenti oltre 50.000 punti vendita in franchising in tutti i settori, e decine di migliaia di dettaglianti vendono, quindi, attraverso il franchising, i prodotti delle grandi catene; hanno così trovato la propria naturale evoluzione e alternativa al momento di crisi che vive il commercio al dettaglio tradizionale proprio nell'affiliazione a un gruppo forte, sfruttando l'uno i punti di forza dell'altro, a vantaggio anche del cliente che ottiene un servizio efficiente ed accurato, oltre che di maggiore prossimità.



3.

L'EVOLUZIONE
NEL TEMPO DELLA SOCIETÀ
ITALIANA E DELLA DMO



3.1. Una lettura di sintesi

La tavola di seguito proposta presenta l'evoluzione, in parallelo, del contesto socio-economico del nostro Paese e della Dmo a partire dagli anni del dopoguerra fino ai giorni nostri.

La scansione temporale individua alcune tappe evolutive parallele nei cambiamenti socioeconomici e in quelli avvenuti all'interno della Dmo, con ciascuna di esse contrassegnata da una titolatura che vuole sinteticamente rendere il senso dei principali eventi ed il significato che ciascun periodo assume nell'ambito dell'evoluzione complessiva.

Scorrono così parallelamente, solo per citare alcune tappe, il miracolo economico e la fase pionieristica della Dmo dal dopoguerra agli anni Settanta, l'era del pieno consumo e la vera affermazione del nuovo modello distributivo negli anni Ottanta, la ricerca di nuovi modelli di consumo e stili di vita nel nuovo millennio e la fase di maturità della Dmo.

L'analisi mostra che si tratta di due percorsi non solo paralleli dal punto di vista temporale, ma che si intersecano e si influenzano reciprocamente.

Non è solo l'evoluzione della società e dell'economia a richiedere e stimolare nuovi modelli e approcci nella distribuzione, ma anche la stessa distribuzione che ha permesso che l'evoluzione della società andasse in determinate direzioni: è chiaro, ad esempio, il contributo nell'accompagnare uno dei processi chiave degli ultimi decenni, la cetomeditazione di massa, intesa come il progressivo omogeneizzarsi verso livelli più elevati di consumo,

come è evidente il contributo, negli anni della crisi, della Dmo alla ridefinizione del consumo e degli stili di vita.

Nei paragrafi che seguono ciascuno dei due filoni di ragionamento — evoluzione della società italiana ed evoluzione della distribuzione — viene approfondito con una tavola *ad hoc* corredata da indicatori e sintetica spiegazione.

**IL CONTRIBUTO,
NEGLI ANNI DELLA CRISI,
DELLA DMO
ALLA RIDEFINIZIONE
DEL CONSUMO
E DEGLI STILI DI VITA**

Tav. 1 - Quadro sintetico delle tappe evolutive della società italiana e della Dmo

Periodo	Evoluzione del contesto socio-economico della società italiana	Evoluzione della Dmo
Dal dopoguerra agli anni Settanta	Dalla fine della scarsità di massa al miracolo economico	La fase pionieristica: l'innovazione come strategia
Anni Settanta	Il grande balzo in avanti	Il decollo, malgrado tutto...
Anni Ottanta	L'era del pieno consumo	La vera affermazione
Anni Novanta	Verso la vetta	Una crescita sempre più articolata
Anni 2000-2007	Giunti in vetta, cercando nuovi modelli di consumo	La maturità
Anni della crisi (2008-2014)	Una crisi per cambiare	Sulla soglia di una discontinuità
Il presente	L'era della neo-sobrietà	Tra nuova specializzazione e multicanalità

Fonte: Censis

3.2. L'evoluzione nei decenni

3.2.1. Le tappe dell'evoluzione socio-economica della società italiana

Di seguito viene presentata una sintetica interpretazione delle tappe in cui è disaggregata l'evoluzione socio-economica della società italiana.

Dal dopoguerra agli anni Settanta: dalla fine della scarsità di massa al miracolo economico

Il Paese viene profondamente modificato dagli effetti del miracolo economico: risorse e persone si spostano in massa dall'agricoltura all'industria, dalla campagna alle città, dal Sud al Nord e, più ancora, verso le grandi città del triangolo industriale.

Decolla la corsa al benessere come motore dello sviluppo e della trasformazione socio-economica del Paese. Prevale un ottimismo in cui tutto sembra possibile, un'idea di benessere a portata di mano, e di beni da ostentare una volta raggiunti.

Il reddito cresce annualmente a tassi sconosciuti sino ad allora, e, grazie a questo, i consumi compiono un balzo in avanti: solo nel periodo 1946-1961 (quindi, ben prima che il benessere si generalizzasse ovunque) i consumi crescono in termini reali del +293,6%, quando dal 1926 al 1941 erano cresciuti appena del +14,3%.

È così più facile soddisfare i bisogni di base: si fanno spazio, quindi, nuovi bisogni anche stimolati

dalla pubblicità, che, con la tv, inizia ad entrare nelle case degli italiani. Ma gli italiani sono ancora lontani dalla ricerca del voluttuario.

Si compie una rivoluzione nei consumi alimentari che costituiscono l'ossatura dei bisogni primari che, per la prima volta nella nostra storia, sono interamente coperti:

- cresce a tassi elevati il consumo alimentare (anche perché parte da livelli molto bassi);
- la produzione industriale li rende accessibile a prezzi più convenienti (in particolare diffusione del consumo di pasta). Gli italiani iniziano a sostituire i prodotti locali non confezionati con quelli industriali confezionati (cibi in lattina, omogeneizzati, surgelati, ecc.);
- vi è una rapida diffusione di nuove opportunità tecnologiche, come gli elettrodomestici (importante il ruolo di frigorifero e freezer nell'evoluzione delle abitudini alimentari).

Gli anni Settanta: il grande balzo in avanti

L'Italia vive una profonda modernizzazione socio-economica. Il Paese è interessato da:

- proliferazione imprenditoriale, animata da un grande spontaneismo, che innerva il Paese di mi-



croimpresе familiari con forte radicamento sul territorio;

- crescente mobilità sociale;
- persistenti migrazioni verso i centri urbani;
- primi effetti visibili della scolarizzazione di massa;
- ma anche dagli impatti di una prima grande crisi globale, avviata dal rialzo del prezzo del petrolio.

Vi è una prima diffusione dei consumi di massa anche grazie ad una nuova articolazione delle fonti di reddito delle famiglie, data dal primo massiccio ingresso delle donne nel mercato del lavoro e dalla possibilità di secondi lavori, siano essi stagionali, informali o nell'economia sommersa; si avvia il passaggio, che si compirà nel decennio successivo, verso una società dei comportamenti individualizzati e dei consumi come fattore primo caratterizzante gli individui.

Negli anni Settanta vi è una crescita consistente del reddito e della ricchezza delle famiglie italiane, lungo un *trend* di accumulo e consolidamento progressivo e stabile.

La spesa alimentare ha un incremento di oltre il 12,0% in termini reali pro-capite. Il tasso medio annuo di crescita per l'alimentare (1,7%) è però inferiore a quello per i consumi in generale (3,9%) che crescono a ritmi più serrati, come è ovvio per un Paese che conosce la prima vera esplosione di bisogni e consumi post-sussistenziali: particolarmente consistenti i ritmi di crescita delle spese delle famiglie per abiti e calzature, che aumentano mediamente ogni anno di ben 6,7 punti, per la casa, quindi mobili, elettrodomestici e manutenzione, +6,4% ogni

anno, ma anche per le attività ricreative e culturali (+6,1% in media) e per alberghi e ristoranti (+4,4% ogni anno).

Percentuali di crescita che in nessun caso si ripeteranno, altrettanto significative, nei decenni successivi e che testimoniano il roboante avvio di un processo pluridecennale di accumulazione di beni secondo la logica del più è sempre meglio.

Le spese alimentari, in quota sul totale dei consumi, passano dal 32,9% di inizio decennio al 27,1% del 1979, rappresentando, quindi, alle soglie del decennio successivo, poco più di un quarto dei consumi delle famiglie, e iniziano a riguardare anche in piccola parte la spesa per mangiare fuori casa, che è pari a poco più di un terzo del totale della spesa alimentare, ed è destinata a crescere in modo netto negli anni successivi.

Gli anni Ottanta: l'era del pieno consumo

Negli anni Ottanta si raccolgono i frutti positivi delle dinamiche socioeconomiche del decennio precedente, come la diffusa patrimonializzazione resa possibile dalla capacità di aggregare redditi e dalla imprenditorializzazione di massa.

È il decennio della cetomedizzazione e della famiglia spa, consapevole del nuovo benessere, alla ricerca di forme di diversificazione degli investimenti, tanto che già nei primi anni Ottanta c'è un primo ciclo di crescita della domanda delle famiglie per titoli di Borsa.

La società italiana è impegnata in una corsa al pieno consumo. In valore assoluto aumenta la spesa per tutte le tipologie di prodotti.

NEGLI ANNI OTTANTA LA SOCIETÀ ITALIANA È IMPEGNATA IN UNA CORSA AL PIENO CONSUMO. IN VALORE ASSOLUTO AUMENTA LA SPESA PER TUTTE LE TIPOLOGIE DI PRODOTTI

Il consumo diviene come mai prima una grande area di sperimentazione orizzontale che:

- guarda a nuovi beni, poiché quelli tradizionali (la casa in proprietà, la prima automobile, il consumo alimentare di base, ma anche l'accesso all'istruzione, la vacanza e così via) sono ormai acquisiti. E quindi gli sforzi finanziari si rivolgono a: seconda casa, seconda automobile, cibo fuori casa, corsi complementari alla scuola pubblica, vacanze differenziate. Aumenta nel decennio la dotazione tecnologica delle case: nel 1985 il 60,5% delle famiglie possiede la tv a colori e il 4,2% il videoregistratore, quota che salirà al 26,6% a fine decennio;
- vede il prevalere della quantità sulla qualità e della varietà sulla fedeltà;
- diviene rappresentazione della forte soggettività che si impone come modello di vita egemone: il consumo è la più rappresentativa delle dimensioni sociali e alla quantità da ostentare si affianca la personalizzazione delle scelte e dei prodotti consumati, capacità individuale di scegliere, di differenziarsi, di ritagliare i consumi sulle proprie esigenze.

I consumi alimentari continuano ad essere la prima voce di spesa, però il loro peso diminuisce (scende a poco più del 19,0% del totale della spesa per consumi a fine decennio), quasi a segnare una distanza tra un modello di consumo di necessità fondato sul possesso dei beni primari ed un modello di consumo da società abbondante fondato sulla continua moltiplicazione dei beni e dei servizi posseduti; ma aumenta, allo stesso tempo, la spesa per mangiare fuori casa: quasi il 38,0% della spesa alimentare degli italiani.

Il tasso medio annuo di crescita delle spese per l'alimentazione nel decennio risulta inferiore all'1,0%, pari a un terzo di quello relativo al Pil, e ancora più lontano da quello dei consumi in generale, che risulta pari al 2,5%, con valori sopra la media nel caso delle spese per la casa (+3,4 punti percentuali ogni anno), delle attività di ricreazione e cultura (+3,5% ogni anno) e, ancora di più, delle spese per la comunicazione, per le quali si registra un +5,7% ogni anno.

Inizia in questi anni la fase di modernità del "fattore comunicazione", uno di quelli che più connoteranno i consumi degli italiani nei decenni successivi, grazie ad una rapida evoluzione della tecnologia, delle strumentazioni e dei linguaggi: gli anni Ottanta rappresentano la prima importante tappa di questo lungo percorso.

Anni Novanta: verso la vetta

Le famiglie escono dagli anni Ottanta molto più benestanti di come vi erano entrate: l'avvio del ciclo della finanziarizzazione, con l'ampliamento delle opportunità di investimento per le famiglie, ha condotto all'irrobustimento e all'articolazione dei patrimoni ed alla loro estensione ad una quota molto più ampia di nuclei familiari.

I consumi continuano a crescere, ma a ritmo più lento, e la crisi congiunturale dei primi anni Novanta induce nelle famiglie la convinzione di non potere più mantenere gli stessi ritmi di crescita rispetto al passato. Vi è quindi una prima spontanea regolazione dell'eccesso, una maggiore temperanza: vincono i prodotti che sanno meglio coniugare qualità e prezzo. Maggiore arbitraggio, meno importanza alla

marca e allo *status* legato ad essa, più importanza al prezzo.

La distribuzione si articola in canali sempre più diversificati per rispondere alla crescente esigenza di contenere il costo della spesa, di potere utilizzare al meglio il proprio reddito, rispetto ad un set di bisogni in crescita esponenziale.

Si affermano, quindi, nuovi format distributivi, l'ipermercato e l'hard discount in particolare. Il primo si caratterizza per una grande funzionalità, offrendo un assortimento estremamente vasto di beni, alimentari e non, a prezzi contenuti, che consente di contrarre notevolmente i tempi necessari per gli acquisti a famiglie nelle quali le donne, tradizionalmente più coinvolte negli acquisti soprattutto alimentari, sono impegnate in maniera crescente nel mondo del lavoro.

Anche la novità dell'hard discount incuriosisce e piace agli italiani, per i prezzi estremamente contenuti e per l'assortimento essenziale, affermandosi velocemente nel corso del decennio.

Soprattutto la seconda metà del decennio è la stagione della famiglia competitiva, disposta ad assumersi maggiori rischi e chiamata a moltiplicare gli sforzi alla ricerca di strumenti che le garantiscano più alti rendimenti e le consentano di supportare i suoi membri senza fare arretramenti, in un contesto caratterizzato da crescente concorrenza sociale.

Le attività finanziarie delle famiglie si concentrano su azioni e fondi di investimento: si tratta del passaggio dalla certezza alla remuneratività delle finanze familiari.

Nei consumi, pur mantenendosi quell'atteggiamento di attenzione al rapporto tra qualità e prezzo dei prodotti, le scelte sembrano andare in misura crescente verso prodotti che si distinguono per la loro capacità intrinseca di dare emozioni.

Infatti, proprio nel corso di questo decennio — che vede ancora la moltiplicazione del consumo a tutti i livelli — iniziano a maturare anche le aspettative per una qualità di massa, con la ricerca, ancora esplorativa, di beni e servizi tendenzialmente esclusivi, non standard, riconoscibili.

Le aspettative dei consumatori diventano in maniera crescente qualitative e individualizzate; si afferma il consumatore a geometria variabile, nella scelta dei tempi, dei luoghi, dei prodotti da acquistare, nella scala delle priorità dei consumi.

La moltitudine di consumatori ha la sensazione di potersi distinguere dalla massa attraverso prodotti sempre nuovi e sofisticati, soprattutto nel campo delle nuove tecnologie che definitivamente si affermano nella quotidianità degli italiani; le spese per la comunicazione crescono nel decennio di ben 10 punti percentuali mediamente ogni anno, a fronte

LA DISTRIBUZIONE SI ARTICOLA IN CANALI SEMPRE PIÙ DIVERSIFICATI PER RISPONDERE ALLA CRESCENTE ESIGENZA DI CONTENERE IL COSTO DELLA SPESA, DI POTERE UTILIZZARE AL MEGLIO IL PROPRIO REDDITO, RISPETTO AD UN SET DI BISOGNI IN CRESCITA ESPONENZIALE

di una crescita annua media dei consumi di 1,7 punti percentuali.

In questi ultimi anni del decennio la crescente ricerca di qualità e personalizzazione accanto alla moltiplicazione delle quantità di beni acquistati e la congestione dei tempi e degli spazi che vivono le famiglie italiane, ormai sature di beni, costituiscono fattori scatenati dei decisivi cambiamenti nel rapporto con i consumi degli italiani che esploderanno negli anni Duemila.

Rispetto ai consumi alimentari:

- presentano ancora un *trend* robusto di crescita (+4,5% nel decennio), ma si rileva una parabola discendente rispetto agli anni Ottanta che già vedevano a loro volta un robusto taglio dei tassi di crescita rispetto al decennio precedente;
- scendono come quota del totale dei consumi fino a rappresentare il 15,4% di essi;
- continua la crescita della spesa per mangiare fuori casa che arriva ad essere il 44,0% del totale.

Anni 2000-2007: giunti in vetta, cercando nuovi modelli di consumo

Nei primi anni del nuovo millennio diventa cruciale la globalizzazione e anche una certa insicurezza si installa nel cuore del sociale: il passaggio all'euro e la paura dell'inflazione, gli attacchi terroristici, il lavoro precario e flessibile, le performance negative della borsa, i ricorrenti shock alimentari sono alcune delle ragioni che portano a sgretolare le certezze degli italiani.

La crescita economica si attesta su livelli minimali: il tasso di crescita annuo medio del Pil risulta



pari al +1,2% e si registra anche un drastico ridimensionamento dei *trend* dei consumi.

A contare non sono più le dinamiche incrementali del *di più è sempre meglio*: il rapporto con i consumi diviene meno compulsivo. Si tratta di mutamenti di tipo socioculturale tipici di una società benestante, per molti aspetti saturata di consumi e, al contempo, incerta, impaurita.

Sulla logica del consumare quanto più possibile che aveva caratterizzato gli anni precedenti, inizia a prevalere quella di consumare di meno e meglio. Nei primi anni del nuovo millennio, infatti, a partire da piccole nicchie e ristretti gruppi sociali, quasi più come prima sperimentazione sociale, si rendono visibili nuove forme di rapporto con il consumo attraverso pratiche portatrici di valori e idealità di un consumo "altro", in linea con quella sostenibilità ambientale e sociale che si pone come nuovo criterio di vita.

La società è impegnata quindi nella ricerca di un vivere altrimenti, di percorsi adattivi che ridisegnano originali e più qualificati percorsi di consumo, di uno stile di vita che consenta di comporre il portafoglio disponibile in modo alternativo, senza rinunciare a beni e servizi di qualità.

È in questo *humus* socioculturale che si innesta il successo del low cost, che diventa uno stile di vita, a prescindere dall'appartenenza ad un determinato segmento sociale.

Ciascuno pratica un personale mix tra i vari canali della distribuzione per soddisfare i molteplici parametri che contraddistinguono la domanda di beni, per risparmiare, per non rinunciare a prodotti

sani: in una parola, per mediare tra fattori ed esigenze differenti.

È di questi anni il successo degli Outlet Factory Center o, meglio Village, che partono dal Nord-Ovest con la struttura di Serravalle Scrivia, in provincia di Alessandria. Tra il 2000 e il 2006 ne vengono realizzati 14, prevalentemente, come già era stato per i centri commerciali, situati nel Nord Italia.

Nelle scelte di acquisto la ricerca della qualità, della sicurezza, dell'impatto eco-sociale dei prodotti si affermano con maggiore decisione; la voglia di un consumo che riflette valori diventa fenomeno di massa.

Nell'alimentazione, a causa degli shock alimentari globali, la sicurezza e la genuinità diventano obiettivi che i consumatori non delegano più ai soggetti di offerta, non c'è più la convinzione che la marca o la semplice messa in vendita in canali noti e/o di grande dimensione sia garanzia di qualità e sicurezza. C'è maggiore attenzione al mangiare bene, in modo funzionale alla tutela della salute: si fanno spazio nel carrello i prodotti Dop, biologici, equosolidali.

Un numero crescente di italiani esprime gusti sempre più raffinati, apprezzando soprattutto il giusto mix tra tradizione e qualità: è la crescita di interesse per il vino italiano, l'exploit dell'enogastronomia, la diffusione dell'agriturismo, la forte domanda di servizi legati al benessere psico-fisico.

I consumi crescono dello 0,8% ogni anno nel periodo considerato, e sono sostanzialmente fermi per quanto riguarda la spesa per il vestiario, per l'arredamento di casa/elettrodomestici e per l'alimen-



tazione; quest'ultima nel 2000 rappresenta il 15,2% delle spese delle famiglie, ma continua a crescere la quota di spesa per mangiare fuori casa — ormai pari alla metà della spesa alimentare —, per esigenze legate agli orari di lavoro, voglia di convivialità, evasione dalle rigide regole imposte dalle diete. Aumentano invece le spese per la comunicazione (8 punti percentuali in più ogni anno), che, nella sua inarrestabile evoluzione, in termini di nuovi prodotti e nuove potenzialità comunicative e di informazione che questi offrono, continua la lunga cavalcata che verrà frenata solo dalla crisi.

Anni della crisi (2008-2014): una crisi per cambiare

Le paure globali di inizio del nuovo millennio sono moltiplicate e amplificate dalla crisi finanziaria dapprima e poi economica, occupazionale, di bilancio pubblico, che innesca un formidabile *downsizing* collettivo, con uno degli epicentri nei consumi delle famiglie.

Il valore dei principali indicatori macroeconomici crolla letteralmente in questo periodo: il Pil scende di 8 punti percentuali e la spesa per consumi delle famiglie del 5,9%, tornando ai livelli della fine degli anni Novanta; nel corso degli anni la depressione dei consumi contribuisce all'azzeramento dell'inflazione. Le difficoltà di reddito sono oggettive, legate alla riduzione dei livelli occupazionali e amplificate dagli effetti dell'incertezza che spinge le famiglie a non spendere.

Nella composizione della ridotta spesa per consumi degli italiani tengono inizialmente gli alimentari, crollano vestiario e calzature, i trasporti e le spese per mobili ed elettrodomestici, crescono invece le spese obbligatorie per l'abitazione, dalle bollette alle tasse, che assorbono livelli reddito disponibile co-

me mai in precedenza. Perde slancio anche la spesa per i prodotti di comunicazione, anche se resta la sola voce con segno positivo.

Nel complesso è un *downsizing* colossale che nasce dai nuovi stringenti vincoli della crisi e si potenzia con valutazioni valoriali che portano quote importanti di italiani a ritenere che è non solo necessario e possibile ma utile e in linea con stili di vita migliori, ridefinire i consumi, qualificarli, andare oltre la morsa del consumo compulsivo.

La prima reazione delle famiglie quindi è quella di tagliare gli sprechi e gli eccessi con operazioni di evidente ridimensionamento, ma almeno una parte dei tagli sono percepiti come utili a definire una nuova dimensione di rapporto con il consumo.

L'eccesso c'è ed è meglio tagliarlo, è un punto di vista condiviso dalla maggioranza degli italiani che vuol dire che il *downsizing* dei consumi è vissuto come inaggirabile perché imposto dalla crisi e tuttavia si intreccia con un cambio di paradigma culturale verso un consumo più responsabile e più consapevole in cui non sempre di più è meglio.

Si va imponendo una nuova scala di valori né pauperista né ascetica ma improntata alla ricerca di un diverso equilibrio tra intensità del consumo e benessere, tanto è vero che nelle scelte alimentari, ad esempio, prendono spazio anche cibi mediamente più costosi (come i *free from*, il biologico, l'etnico, ecc.) in grado di appagare esigenze individuali o familiari che guardano oltre il solo risparmio e che afferiscono alla voglia di sperimentare, almeno ogni tanto, o mangiare in modo più sano. E la Dmo, da parte sua, è stata capace di intercettare questa domanda socialmente più evoluta: oltre un quarto dei consumatori (26,7%) e tra questi circa il 30,0% dei più giovani (18-34enni) acquista regolarmente presso di essa prodotti biolo-

gici, mentre i prodotti del commercio equo e solidale o per particolari esigenze alimentari sono acquistati da quote di poco inferiori al 20,0%.

Se i numeri della crisi sono forti, colpiscono anche le strategie familiari mirate a tutelare il reddito disponibile: dall'inatteso flusso di vendite di oro e oggetti preziosi di famiglia (lo fanno oltre 2 milioni e mezzo di famiglie tra il 2010 ed il 2012) alla messa in circuito del patrimonio immobiliare posseduto (dalla cessione in locazione alla trasformazione in *bed and breakfast*) alla moltiplicazione di un nuovo sommerso fatto di lavoretti integrativi che coinvolge giovani e pensionati: si moltiplicano le tante forme di integrazione di redditi percepiti come traballanti.

Il dato sostanziale, però, di questa fase è che la crisi attiva anticorpi che consentono alle famiglie di resistere accelerando dinamiche preesistenti di ridefinizione profonda della matrice dei consumi.

Si sviluppa anche una nuova abilità nelle abitudini di acquisto con la caccia a promozioni e offerte, la pratica di una logica combinatoria tra canali e luoghi di acquisto, un uso più intenso delle opportunità del web e lo sdoganamento del low cost come una delle soluzioni di acquisto almeno per alcuni beni e servizi.

Guai a ridurre il cambiamento del rapporto con i consumi nella crisi al *downsizing* quantitativo, piuttosto c'è stato un riposizionamento dei modelli di acquisto e di consumo con effetti destinati a durare e che costituiscono parte integrante della sfida del futuro che è già iniziata anche per la Dmo.

Solo una lettura della crisi come momento di cambiamento profondo di comportamenti e scelte nella società consente di posizionarsi strategicamente per affrontare le innovazioni sociali emerse che negli anni sono destinate a intensificarsi ed evolversi ulteriormente.

Il presente: l'era della neosobrietà

Esiste una complessità della attuale situazione socio-economica segnata, da un lato, dall'uscita dagli abissi più profondi della crisi della Tempesta Perfetta e, dall'altro, dagli *stop and go* dei principali indicatori macroeconomici e del clima di fiducia degli operatori e dei cittadini rispetto al reale riavvio di un ciclo di crescita.

L'Italia del presente è fatta di tanti *zero virgola* relativi a Pil e consumi, persistente stagnazione degli investimenti e soprattutto da una diffusa e per ora incontenibile tendenza delle famiglie e delle imprese ad accumulare liquidità.

La moltiplicazione del *cash* cautelativo è in primo luogo segnale di una incertezza diffusa, della percezione che è indispensabile costruire propri cu-

scinetti di autotutela laddove la situazione dovesse riprecipitare nella spirale negativa degli anni passati.

Non si tratta solo della comprensibile cautela successiva ad un periodo difficile, piuttosto della persistente non convinzione che tutto il peggio sia dietro le spalle e che ci si vada posizionando in una fase ascendente del ciclo economico.

E il ciclo di sviluppo non si è riattivato in modo robusto nemmeno in presenza di condizioni particolarmente favorevoli dettate da basso prezzo del petrolio e iniezione massiccia di liquidità con tassi addirittura negativi.

Pertanto, un punto di partenza ineludibile di questa fase ad oggi è che il clima di annuncio della ripresa non si è tramutato in un nuovo investimento collettivo; prevale invece una sorta di letargo esistenziale collettivo in cui i soggetti, dagli individui alle famiglie alle imprese restano in un recinto securizzante, ma inerziale, impauriti dai rischi e con le risorse inagite, a cominciare dal risparmio.

Dalla crisi però ci si porta dietro in modo permanente un diverso rapporto con il consumo segnato dalle logiche della neo-sobrietà; il *trend* è molto lento con un +1,1% nelle spese per consumi tra 2014 e 2015, segnato in particolare dalle spese per i trasporti (+5,5%), mentre sono ferme le spese per alimentazione (+0,2%) e comunicazione (0,0%), in lieve ripresa vestiario e calzature (+1,4%) e poco più robusta quella per ricreazione e cultura (+2,4%) e istruzione (+2,7%).

Sul piano dei comportamenti sociali, è ormai evidente il cambio strutturale dei modelli di consumo e i relativi riposizionamenti rispetto all'acquisto di beni e servizi; vince una nuova frugalità, fatta di consumi funzionali con qualche sfizio irrinunciabile; una sobrietà non asettica ma intenzionale, con punte di emotività, che include anche spese più alte per particolari beni e servizi a cui si tiene.

La selezione tra consumi irrinunciabili, da ridurre e da sacrificare porta le famiglie all'adozione di strategie combinatorie ad ampio raggio, in cui coesistono *low* e *high*, i tanti e diversi canali di acquisto e le diverse modalità di acquisto; le competenze per la spesa buona e conveniente consentono il ricorso ad una pluralità di strumenti diversi come la caccia a offerte e promozioni, l'adesione a gruppi di acquisto (nel 2014 sono circa 2.000 i gruppi d'acquisto in Italia), il commercio ambulante, lo shopping online e molti altri strumenti e canali ancora, dando vita a infinite combinazioni soggettive.

Il presente è poi sempre più connotato dagli effetti del digitale che soprattutto nel consumo apre una sfida radicale anche per la Dmo.

Tav. 2 - Evoluzione socio-economica della società italiana

Periodo	Definizione	Caratteristiche prevalenti	Principali indicatori socio-economici
Dal dopoguerra agli anni Settanta	Dalla fine della scarsità di massa al miracolo economico	Risorse e persone si spostano da Sud a Centro-Nord, da campagna a città, da agricoltura a industria. Progressiva soddisfazione dei bisogni di base. Progressivo abbandono degli stili di vita essenziali. Nuove tecnologie che incidono sulle abitudini alimentari: freezer e cibi industriali.	I consumi crescono del +293% in termini reali dal 1946 al 1961. Migrazioni dal Sud al Centro-Nord: nei primi anni 60 fino a 240.000 persone l'anno lasciano il Sud per il Nord. Tra il 1951 e il 1971 occupati in agricoltura scesi da 8,6 a 3,6 milioni. Nel 1966 il 31,3% delle famiglie possedeva un'auto. 2,1 milioni di frigoriferi nelle famiglie italiane nel 1963.
Anni Settanta	Il grande balzo in avanti	Proliferazione imprenditoriale. Maggiore articolazione delle fonti di reddito delle famiglie. Crescono consumi e risparmi. Prima esplosione dei bisogni e consumi post-sussistenziali. Dominano i consumi alimentari in casa.	Nel decennio la spesa per i consumi delle famiglie cresce del +40,6%. Il 41% delle famiglie ha due percettori di reddito, il 18,3% più di due. La propensione media al risparmio passa dal 9,8% del 1976 al 14,4% del 1980. Nel 1979 la spesa alimentare è pari al 27,1% del totale della spesa.
Anni Ottanta	L'era del pieno consumo	Crescita del patrimonio delle famiglie. Gestione attiva del risparmio da parte delle famiglie: boom dei titoli di stato. Aumentano tutti i consumi. Il cibo fa <i>status</i> , si sperimenta il nuovo e primi segnali di eccessi. Spinta ai consumi si concentra su nuove aree di acquisizione: seconda casa, seconda macchina, vacanze. Aumenta la dotazione tecnologica delle case.	I consumi nel decennio crescono del +24,9%. La ricchezza reale netta delle famiglie cresce del +37,3%. La quota di titoli di stato sul totale delle attività finanziarie delle famiglie passa dal 6,4% del 1980 al 20,5% del 1990. A fine decennio la spesa alimentare scende al 19,3% del totale della spesa per consumi. Nel 1985 il 17,2% delle famiglie possiede una seconda auto, nel 1990 il 46,7%. Nel 1985 il 60,5% delle famiglie ha un tv color, nel 1990 oltre un quarto delle famiglie ha un videoregistratore.
Anni Novanta	Verso la vetta	Ulteriore potenziamento del patrimonio delle famiglie. Gestione più aggressiva del risparmio: boom della borsa. Moltiplicazione dei consumi a tutti i livelli, inclusi quelli alimentari. Cresce una nuova attenzione alle caratteristiche dei beni: meno qualità apparente più qualità reale. Dilatazione delle categorie merceologiche ritenute indispensabili, prima tra tutte quelle ad elevato contenuto tecnologico.	Nel decennio la spesa per i consumi delle famiglie cresce del +16,8% (+135,9% nei consumi per la comunicazione). Quota azioni e fondi di investimento sul totale delle attività finanziarie delle famiglie sale dal 5,7% del 1990 al 21,7% del 2000. Nel 1995 la telefonia mobile rappresenta il 78,0% del mercato della telefonia. Primo boom di internet: a fine decennio gli utenti di internet sono già il 21,3% della popolazione.

(segue)

(segue) **Tav. 2 - Evoluzione socio-economica della società italiana**

Periodo	Definizione	Caratteristiche prevalenti	Principali indicatori socio-economici
Anni 2000-2007	Giunti in vetta, cercando nuovi modelli di consumo	Una società satura e più insicura: si blocca la corsa a più alti consumi. Gestione cauta degli investimenti, tutela del patrimonio da parte delle famiglie. Percorsi adattivi ed esigenza di risparmio: consumare meno ma meglio. Cresce l'attenzione alla qualità, alla sicurezza, all'impatto eco-sociale. Il fuori casa conta come il mangiare in casa.	I consumi delle famiglie crescono del 5,6%. Tra 2000 e 2007, tra le attività finanziarie, crescono del 16,1% i depositi bancari, del 43,8% il risparmio postale, del 25,4% le monete. Diminuiscono invece del 24,7% le azioni e del 22,2% i fondi comuni di investimento. Var. % 2000-2007 della spesa alimentare pro-capite pari a -1,2% 46,9% spesa alimentare fuori casa. Nel 2007 il 60,0% degli italiani dichiara che utilizza o utilizzerrebbe il low cost.
Anni della crisi (2008-2014)	Una crisi per cambiare	<i>Downgrading</i> dei principali indicatori economici. Crollo dei consumi, anche alimentari. Le famiglie italiane mettono in campo strategie per fronteggiare la crisi: tagli di eccessi e sprechi. Caccia a promozioni, offerte, low cost. Nuove forme combinatorie di canali di acquisto e tipologie di prodotti.	Il Pil scende dell'8%, i redditi si riducono in termini reali dell'11,9% ed i consumi diminuiscono del -5,9%. Il 51,2% degli italiani pensa che potrebbe consumare ancora di meno, tagliando eccessi e sprechi. Il 72,8% delle famiglie dichiara che avrebbe difficoltà a far fronte a una spesa improvvisa (malattia, abitazione, auto, ecc.). Il 57,3% ritiene che ci sia un desiderio meno intenso di consumare rispetto a qualche anno prima, perché si possiedono tutte le cose fondamentali. 2,5 milioni di famiglie italiane vendono oro e oggetti preziosi.
Il presente	L'era della neosobrietà	Il ritorno allo sviluppo stenta a decollare. Pil, consumi, investimenti stagnanti. Deflazione. Cresce il <i>cash</i> cautelativo di famiglie e imprese. Si massificano valori improntati a consumi responsabili, consapevoli, più sobri. Cresce il digitale nel consumo. Si fanno largo nuove culture del consumo (<i>sharing</i>).	Il Pil cresce dello 0,8% e i consumi dell'1,1%. 6,5 milioni di famiglie tengono fermi sul conto corrente soldi che considerano potenzialmente investibili, 3 milioni riducono i consumi per risparmiare di più, 1,4 milioni hanno venduto attività finanziarie o immobili per disporre di liquidità. 15 milioni di italiani fanno acquisti sul web. 2 milioni di italiani utilizzano forme di condivisione come il <i>car sharing</i> .

Fonte: Censis

3.2.2.

Le tappe dell'evoluzione della Dmo

Dal dopoguerra agli anni Settanta. La fase pionieristica: l'innovazione come strategia

Sono gli anni in cui si gettano i presupposti per il cambiamento. Un nuovo modello di distribuzione è già diffuso all'estero, e ciò non può che generare una reazione nella distribuzione italiana che, fino a quel momento, aveva avuto le sue forme più innovative (e vicine al concetto di "moderno") nei grandi magazzini e magazzini popolari a prezzo unico, nati sull'esempio dei *grands magasins* come Lafayette e Le Bon Marché e dei *magasins à prix uniques* francesi. In questi anni numerosi magazzini vengono aperti nelle grandi città italiane, con offerta inizialmente solo tessile (il primo *prêt-à-porter*) ma poi estesa ad altri generi merceologici non alimentari, vivendo un grande slancio soprattutto grazie al boom economico e contribuendo all'affermazione dei consumi di massa nel nostro Paese.

Veri e propri supermercati *ante litteram* del non food rappresentano un primo tentativo di democratizzazione dei consumi, che toccherà tra la fine degli anni Cinquanta e l'inizio degli anni Sessanta anche il settore food con l'apertura dei primi punti vendita self service.

Infatti, sempre dall'estero arrivano i primi esempi di distribuzione innovativa nell'alimentare, ovvero i primi supermercati, suscitando nel nostro Paese una reazione dettata certamente dal timore per il possibile imporsi di modelli importati in grado di emarginare il commercio tradizionale, ma anche da una certa dose di curiosità verso il funzionamento di un format che stava avendo altrove un grande successo, connotata dalla innegabile lungimiranza degli attori chiave del nostro sistema commerciale nel cogliere i segnali che il Paese, in quegli anni in via di radicale trasformazione socio-economica, era pronto per avviare anche un percorso di modernizzazione nel sistema della distribuzione.

Tra i primi ad adottare il nuovo format di vendita furono proprio alcuni magazzini popolari, che aprirono superfici per l'acquisto di generi alimentari adiacenti o contigue a quelle del non food, nelle quali fu presto avviata la formula self service (i cosiddetti supermercati integrati); subito dopo nacquero i primi supermercati aperti da imprenditori lungimiranti; in parallelo si generarono le prime esperienze, molto italiane, di trasformazione del sistema distributivo propriamente nel campo alimentare: esperienze che si andarono ad innestare in un elemento proprio del

tessuto sociale italiano e di certe regioni in particolare, ovvero la capacità di associarsi, cooperare per fini e interessi comuni.

La modernità viene quindi sfidata a modo nostro, e, proprio dalla collaborazione dei principali attori del commercio (grossisti, dettaglianti, consumatori) attraverso la cooperazione e le unioni volontarie, e dalla lungimiranza di imprenditori disposti ad investire nella partita dei supermercati, nasceranno le più significative esperienze distributive moderne italiane con formule di successo non semplicemente mutate da modelli esteri, ma adattate alla realtà peculiare del nostro Paese.

È quindi il supermercato di medie dimensioni la formula da cui prende avvio e che si pone al centro della modernizzazione della distribuzione italiana che non è mai stata superata nei decenni, anche se gli si sono affiancati altri format distributivi.

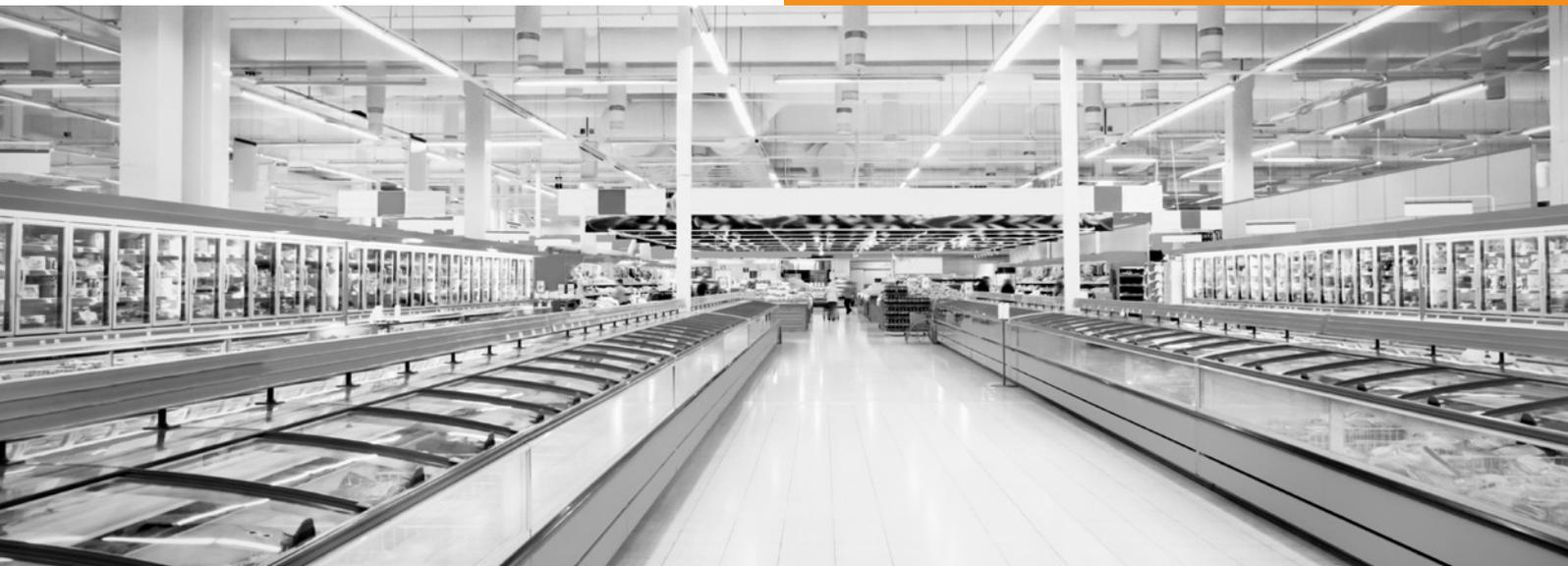
Gli anni Settanta. Il decollo, malgrado tutto

Negli anni Settanta cresce la base economica e sociale della grande distribuzione.

All'inizio del decennio la legge 426/1971 pone una serie di vincoli all'espansione di formule distributive moderne nell'ottica di preservare il commercio tradizionale, ma l'onda lunga della modernizzazione è ormai avviata e genera una ristrutturazione sommersa dell'apparato distributivo, con punti vendita in aumento e crescita della quota di mercato.

Questo permette di rispondere a bisogni che sono sempre meno standardizzati e sempre più dinamici sotto la spinta della pubblicità, e di garantire

**È QUINDI IL SUPERMERCATO
DI MEDIE DIMENSIONI
LA FORMULA DA CUI PRENDE
AVVIO E CHE SI PONE AL CENTRO
DELLA MODERNIZZAZIONE
DELLA DISTRIBUZIONE ITALIANA**



una offerta adeguata a consumatori che mantengono tra i principali *driver* della scelta il prezzo di vendita, tanto più nella crisi economica che il Paese sta attraversando.

Alla fine del decennio si condensano quelle dinamiche di innovazione (pubblicità, marketing, superfici più grandi, ecc.) che esploderanno nel decennio seguente.

Gli anni Ottanta. La vera affermazione

Sono gli anni della piena affermazione della Dmo, grazie ad una parziale revisione della normativa (Legge 887/1982 e 121/1987), all'ampia disponibilità economica delle famiglie e al boom dei consumi; si passa dal concetto basic di spesa a quello più sofisticato di shopping e l'enfasi si sposta dal prezzo al servizio: comprare è un'esperienza, un rito, importante anche dove si fa, l'immagine del punto vendita. Si accresce l'attenzione per le grandi marche che diventano *status symbol*.

Crescono nel decennio le superfici di vendita moderne, in particolare raddoppia il numero di supermercati tra il 1980 ed il 1990, passando da 1.500 a oltre 3.000; e a fine decennio in Italia erano aperti i primi cento ipermercati.

Nella distribuzione non food si impongono importanti insegne monomarca nella moda operanti anche in franchising (una formula che troverà ampio sviluppo e diffusione nei decenni successivi), che segnano un'epoca non solo per lo stile proposto, ma anche per l'utilizzo originale della comunicazione pubblicitaria; come segnarono nettamente le abitudini di acquisto di beni di largo consumo i magazzini

popolari, che in questo decennio vivono la propria stagione d'oro, divenendo punto di riferimento per gli acquisti delle famiglie italiane del ceto medio.

Gli anni Novanta. Una crescita sempre più articolata

È un decennio fiorente per la Dmo, che compie un salto quantitativo e qualitativo segmentandosi ulteriormente con formule (e insegne) di importazione, grazie alle liberalizzazioni dei primi anni Novanta in relazione agli accordi del Mercato Unico Europeo.

Cresce, affermandosi definitivamente, il canale ipermercato, che propone agli italiani un'esperienza di acquisto diversa da quelle tradizionali, in grado di coniugare il risparmio con un assortimento vasto sia nel settore alimentare sia nel non food, tutto "sotto lo stesso tetto". Una formula che consente quindi un risparmio sul prezzo delle merci, ma anche un risparmio di tempo e che incontrerà il favore degli italiani, con oltre 300 ipermercati aperti a fine decennio.

Si afferma velocemente anche la formula discount: è significativo che, nel 1993, ad un solo anno dall'arrivo di una nota catena di hard discount tedesca in Italia, tale insegna avesse già aperto i primi 75 punti vendita e che a fine decennio i punti vendita nel nostro Paese fossero già 2.500.

Entrambe, ipermercato e hard discount, sono formule che propongono la convenienza al primo posto, oltre che, in particolare l'ipermercato, la massima funzionalità e il risparmio anche di tempo per famiglie per cui tale risorsa diviene sempre più preziosa data la crescente complessità della vita quotidiana.



Nel decennio inizia l'affermazione graduale dei prodotti con la marca del distributore, anch'essi garanzia di risparmio per il consumatore senza rinunciare alla qualità.

Questi sono anche gli anni in cui si concretizzano le dinamiche di concentrazione e centralizzazione dell'industria agroalimentare, soprattutto con riferimento alle multinazionali, che portano il sistema distributivo italiano, frammentato in tanti piccoli soggetti — caratteristica che non verrà mai superata —, a convogliare in centrali di acquisto il proprio potere contrattuale nei confronti dell'industria. Si iniziano a creare, quindi, alleanze tra catene distributive per aumentare il potere di contrattazione commerciale tramite una negoziazione collettiva coi fornitori, alterando l'equilibrio preesistente a favore dei soggetti della distribuzione.

Nel 1998 viene emanato il Decreto Bersani che liberalizza ulteriormente il commercio eliminando alcune barriere all'ingresso esistenti, ma che non determinerà uno slancio decisivo nella crescita dimensionale delle imprese distributive, che in Italia rimarranno sempre di dimensioni ridotte rispetto ai *competitor* internazionali.

È questo, inoltre, il decennio in cui inizia una grande rivoluzione nel non food con l'arrivo in Italia di insegne multinazionali nel campo dell'arredamento, dell'abbigliamento, anche sportivo, del *bricolage*, che aprono le prime grandi superfici specializzate e propongono prezzi significativamente più bassi rispetto all'offerta presente in Italia fino a quel momento.

Un'esperienza di acquisto nuova per gli italiani,

che progressivamente innesca il cambiamento nei paradigmi e nelle abitudini di consumo: un numero crescente di beni diviene accessibile alle famiglie, e si amplia quindi ulteriormente il paniere degli acquisti possibili grazie al contenimento dei prezzi: il prezzo è più basso, gli acquisti più frequenti, il ricambio della merce più veloce, nei punti vendita come anche nelle case degli italiani.

Anni 2000-2007. La maturità

Nei primi anni del nuovo millennio la Dmo è un parco commerciale in continua evoluzione, nel quale i formati distributivi mutano in ragione dei cambiamenti della domanda, assecondando le nuove preferenze di consumo, sempre più segmentate, orientate da valori individuali e caratterizzate da una crescente attenzione per l'impatto eco-sociale delle scelte di acquisto.

Il periodo della maturità rappresenta la coda di una lunga stagione di sviluppo ininterrotto per la Dmo (che rallenterà solo con la crisi), durante la quale le superfici di vendita continuano ad espandersi notevolmente, al ritmo di 5 punti percentuali annui in media, avviando però, allo stesso tempo, dei mutamenti negli equilibri tra i diversi formati distributivi.

Hanno ancora un grande successo i centri commerciali, dotati, oltre che di una sempre più ricca galleria di negozi, di una crescente varietà di servizi e luoghi di intrattenimento, dalla ristorazione, al cinema, all'area gioco per bambini, che fungono da ulteriore magnete per i visitatori-clienti.

Ma la crescente ricerca, da parte di consumatori

sempre più segmentati, informati e con un set di bisogni più ampio e qualificato rispetto al passato anche recente, di maggiore profondità di assortimento e di una maggiore specializzazione senza perdere la convenienza, conferisce slancio anche allo sviluppo delle superfici specializzate, alle quali gli ipermercati iniziano a cedere parte del proprio mercato, come diverrà più evidente proprio negli anni della crisi.

Quella che sembrava una corsa verso superfici di vendita sempre più grandi e omnicomprensive ha una battuta di arresto, e lo sviluppo della Dmo è caratterizzato, a partire da questi primi anni del nuovo millennio, sempre più da una molteplicità di canali e format ritagliati sulle molteplici e differenziate necessità dei consumatori.

Gli ipermercati iniziano a perdere terreno:

- nel settore alimentare, cedendo porzioni di mercato a superfici di minore dimensione e di maggiore prossimità, con il rilancio dei supermercati, resi progressivamente più efficaci nell'uso degli spazi e più gradevoli attraverso la riqualificazione dei punti vendita, e l'espansione della formula *superstore*, formula innovativa che coniuga, all'interno di un esercizio di vicinato, l'offerta food con una ampia selezione di prodotti non food. La maggiore prossimità alla clientela è del resto anche una conseguente risposta ai cambiamenti demografici e al progressivo invecchiamento della popolazione. Per molti anziani la vicinanza rispetto alla propria abitazione costituisce, infatti, la principale motivazione per la scelta del punto vendita della Dmo dove recarsi a fare la propria spesa alimentare;

- nel settore non alimentare cedendo terreno alle grandi superfici specializzate legate ad insegne italiane e straniere che riscuotono grande successo ed hanno un forte sviluppo nel periodo.

Anni della crisi (2008-2014). Sulla soglia della discontinuità

La crisi economica e la veloce evoluzione tecnologica esasperano dinamiche evolutive già in atto portando la Dmo alle soglie di una discontinuità: la logica del garantire prodotti buoni e sicuri per tutti non appare più essere condizione sufficiente per garantire la crescita del settore distributivo.

La crisi erode infatti la base economica e sociale della Dmo modificando strutturalmente le abitudini di consumo degli italiani: mentre i consumi crollano, i bisogni e gli acquisti divengono in questi anni ancor più polverizzati ed individualizzati, le possibilità di informarsi (e, sempre più, anche di acquistare) sono potenziate enormemente dal web.

La distribuzione è in questi anni quindi chiamata ad innovarsi proprio per riuscire a continuare a

parlare al consumatore o, meglio, ai tanti diversi segmenti di consumatori, che divengono sempre più informati, selettivi, orientati al risparmio, accelerando la competizione interna tra i diversi canali distributivi, dalla quale alcuni escono penalizzati ed altri premiati.

Sono gli anni nei quali crescono numericamente gli ambulanti, soprattutto nel settore non alimentare. Un canale che si rivolge, nel caso dei prodotti non food, prevalentemente a un cliente alla ricerca esasperata della convenienza e disposto ad accettare una qualità modesta. Più qualificata e differenziata l'offerta non alimentare, i cui operatori propongono anche, in alcuni casi, servizi come la consegna a domicilio.

Tra il 2008 e il 2014 la Dmo continua il suo processo di avvicinamento al consumatore, cambiando per certi versi veste ai formati meno vicini al cliente come gli ipermercati, format che vede contrarre il valore delle proprie vendite negli anni della crisi, stretto tra la concorrenza delle grandi superfici specializzate per quanto riguarda il non food e, nell'alimentare, di supermercati, *superstore* e soprattutto discount.

A fronte della maturità dell'ipermercato soffrono soprattutto le imprese che hanno molto basato il proprio business su questa formula. Queste stesse imprese spesso consolidano l'attenzione verso canali di minore dimensione anche tramite la formula franchising, che facilita l'apertura di punti vendita più piccoli e di maggiore prossimità. Reggono meglio, e in alcuni casi crescono, le insegne che hanno da sempre puntato sullo sviluppo di superfici di vendita di dimensioni più contenute.

Gli ipermercati iniziano a perdere la propria preminenza anche all'interno dei centri commerciali: si riduce il loro ruolo di magneti dello shopping center, a favore della galleria di negozi, che risulta sempre più attrattiva, mentre le superfici degli ipermercati si riducono contraendo, in particolare, l'assortimento nel segmento non food, aggredito dall'offerta delle superfici specializzate, più ampia e profonda e che si può avvalere di un personale più informato e più in grado di rispondere alle richieste dei clienti.

Il centro commerciale, anche negli anni della crisi, rimane un punto di riferimento per gli italiani: la motivazione che spinge a frequentarli ormai travalica la semplice necessità di acquistare, divenendo luoghi di fruizione del tempo libero, dove passeggiare, usufruire di servizi e, sempre più, grazie ad un'offerta crescente, diversificata e anche di qualità, andare a mangiare.

A fronte della necessità primaria per le famiglie italiane di risparmiare cercando di tenere il più pos-



sibile il carrello inalterato rispetto al periodo pre-crisi, la distribuzione interviene, tra le altre cose, con il contenimento della crescita dei prezzi (riducendo le proprie marginalità) ed una forte pressione promozionale (che arriva a superare il 31,0% nel 2015), nel settore alimentare ma che caratterizza anche tutto il mondo del non food, ampliando l'offerta e la varietà di prodotti a marca del distributore (che arriva a coprire oltre il 18,0% delle vendite *grocery* e che compone l'ossatura principale dell'offerta di alcune grandi insegne del non alimentare) e sviluppando la platea dei discount (circa mille punti vendita in più tra 2008 e 2015).

Negli anni della crisi un processo di riconfigurazione settoriale quindi pare definitivamente avviato e si caratterizza per:

- una convergenza, per l'alimentare, verso formati intermedi, con ipermercati più piccoli e supermercati e discount sempre più confortevoli e completi;
- la tenuta e la crescita dei punti vendita orientati a determinati segmenti merceologici (*drugstore, pet food, biologico*), e di tutte le superfici specializzate non alimentari che mantengono prezzi competitivi;
- una accresciuta consapevolezza che la società è definitivamente incanalata su stili di vita e di consumo plurimi e irreversibilmente diversi rispetto al passato.

Oltre la crisi. Tra nuova specializzazione e multicanalità

I *retailer* sono in questi ultimi anni reduci da una dura battaglia legata al taglio alle spese ed un nuovo approccio agli acquisti da parte dei consumatori

oltre che, ovviamente, alla caduta dei profitti. Una battaglia che però ha visto uscire vincitori alcuni degli attori del settore che, per diverse ragioni, hanno avuto il merito soprattutto di intercettare le preferenze dei consumatori.

Negli anni della crisi si è imposta, infatti, nelle abitudini di acquisto degli italiani, una nuova sobrietà e una logica strettamente combinatoria nella scelta dei luoghi in cui comprare (dal supermercato, alla grande superficie specializzata, al web, dal mercato ai gruppi di acquisto, ecc.) per rispondere a un'esigenza di risparmio oltre che per fare fronte ad esigenze di consumo, nell'alimentare come nel non food, sempre più sofisticate e differenziate.

Le superfici specializzate non food sembrano essere attualmente quelle più in grado di rispondere ai desiderata dei consumatori, garantendo, oltre che un vasto assortimento, anche un funzionamento organizzato secondo i canoni della Dmo che assicura promozionalità e prezzi concorrenziali.

Oltre alla convenienza, tra i motivi del loro successo:

- riuscire a parlare a specifici segmenti di consumatori, tenuto conto dell'elevato grado di frammentazione che oggi connota la domanda vista l'articolazione di stili di vita;
- un maggiore assortimento rispetto alle superfici despecializzate, aspetto dirimente per oltre il 40,0% degli acquirenti di articoli di arredamento, abbigliamento e attrezzature sportive;
- una maggiore specializzazione anche del personale, quindi una maggiore assistenza al momento dell'acquisto, come nel caso di prodotti elettronici

L'EVOLUZIONE TECNOLOGICA APRE AD UNA MULTICANALITÀ CHE TRAVALICA I TRADIZIONALI LUOGHI DI VENDITA FISICI E LA GRANDE SFIDA PER IL FUTURO DEL COMMERCIO E DELLA DISTRIBUZIONE È CERTAMENTE L'INTEGRAZIONE TRA QUESTI ED IL CANALE DIGITALE

o della telefonia, per l'acquisto dei quali il 38,8% dei consumatori conta su maggiore preparazione e capacità di supporto del personale dei punti vendita specializzati;

— la prossimità, nel caso delle insegne sviluppatasi in franchising.

La specializzazione quindi incontra un *trend* di evoluzione sociovaloriale e di esigenze reali dei consumatori, mettendo in campo soluzioni più in linea con esse; ancora una volta a far prevalere un soggetto è la sua capacità di ampliare la gamma delle scelte possibili del consumatore, che per un bisogno specifico, relativo ad un ambito preciso o a una tipologia di bene specifica, vuole avere una gamma di soluzioni quanto più ampia e articolata possibile. La stessa maggiore capacità consulenziale del personale in fondo potenzia la capacità di scelta del consumatore. E la specializzazione come risposta alla ulteriore domanda di ampliamento della gamma in cui si esercita la scelta soggettiva del consumatore riguarda in particolare l'abbigliamento e le calzature, l'elettronica e la telefonia, l'arredamento, il *bricolage*, le attrezzature sportive. È presente anche, sia pure in misura nettamente meno rilevante, nel food, dove riguarda specifiche culture del cibo o tipologia di prodotti particolari, come il biologico o alcuni cibi senza (ad esempio, i *gluten free*).

Le grandi insegne della Dmo alimentare valorizzano questi nuovi *driver* del consumo:

— puntando con maggiore forza sulle formule di dimensione più contenuta e di prossimità (supermercati, superstore);

— proponendo *store* specializzati dal punto di vi-

sta merceologico: è il caso dei *pet store* legati alle insegne della grande distribuzione alimentare, ad esempio;

— iniziando a studiare formule che consentano una multispecializzazione con assortimento vasto e profondo all'interno della stessa superficie di vendita rispetto a tutte le categorie merceologiche.

È vitale per i soggetti del settore intuire con estrema velocità o addirittura precedere i cambiamenti in atto nella società e nelle esigenze e scelte dei consumatori. Il *fil rouge* che accomuna tutti i format che meglio hanno retto alla crisi è stato infatti quello di mettere il cliente al centro della propria strategia di innovazione.

È questo l'elemento che attualmente sembra conferire un vantaggio competitivo alle realtà distributive: mettere al centro il cliente con le sue esigenze, scelte ed abitudini, offrendo soluzioni semplici a stili di vita complessi, accrescendo la qualità del servizio ma anche il numero di servizi che si offrono continuando a garantire la massima convenienza, garantendo una pluralità di esperienze all'interno della apparentemente semplice esperienza dell'acquisto o della spesa, assicurando la propria presenza all'interno della pluralità di canali fisici e virtuali che i clienti frequentano per i propri acquisti, personalizzando al massimo il rapporto con ciascuno di essi e parlando a specifiche categorie.

L'evoluzione tecnologica apre ad una multicanalità che travalica i tradizionali luoghi di vendita fisici e la grande sfida per il futuro del commercio e della distribuzione è certamente l'integrazione tra questi ed il canale digitale. Una sfida che potrebbe rivelarsi per il settore più rivoluzionaria ed epocale di quella intrapresa agli albori della modernità, ormai oltre cinquanta anni fa.

Tav. 3 - L'evoluzione della Dmo

Periodo	Definizione	Caratteristiche prevalenti	Principali indicatori socio-economici
Dal dopoguerra agli anni Settanta	La fase pionieristica: l'innovazione come strategia	Consumatori, dettaglianti, grossisti, e imprenditori privati raccolgono la sfida della modernità. Unioni di soggetti per acquistare e rivendere a prezzi più competitivi.	442 supermercati aperti alla fine degli anni 60 in Italia. Nel 1957 circa 120 filiali dei magazzini popolari presenti in Italia, quasi 400 nel 1970.
Anni Settanta	Il decollo, malgrado tutto	Legge 426/1971 pone vincoli all'entrata nel settore distributivo. Nonostante questo, la ristrutturazione sommersa dell'apparato distributivo prosegue.	Alla fine degli anni Settanta 939 supermercati in Italia e 12 ipermercati. Nel decennio la quota di mercato della Dmo passa dal 17% al 26%.
Anni Ottanta	La vera affermazione	Adeguamento normativo attraverso leggi 887/82 e 121/87. Ulteriore crescita numerica e differenziazione. Leva del marketing e della pubblicità. Anni d'oro dei magazzini popolari.	Alla fine degli anni Ottanta 3.176 supermercati (tasso medio annuo di crescita nel decennio: +9,3% per 64.000 addetti. Aperti i primi 98 ipermercati in Italia. Nel decennio la quota di mercato della Dmo passa dal 26,0% al 54,0%.
Anni Novanta	Una crescita sempre più articolata	Sbarco in Italia di importanti gruppi esteri. Ulteriore articolazione delle formule distributive: veloce diffusione di ipermercati e hard discount. Rafforzamento dei marchi di insegna: inizia competizione tra distributore e produttore. Nel 1998 Decreto Bersani: liberalizzazione e semplificazione amministrativa. Le prime catene multinazionali non food portano in Italia le grandi superfici specializzate con prezzi competitivi.	6.206 supermercati a fine decennio (tasso medio annuo crescita: +7,1%) per 112.000 addetti. 304 ipermercati a fine decennio (tasso medio annuo crescita: +6,4%) per 52.000 addetti. Hard discount: nel 1992 aperto il primo hard discount tedesco in Veneto, nel 1993 già 75 punti vendita. A fine decennio il canale aveva in Italia già 2.500 punti vendita.
Anni 2000-2007	La maturità	Centri commerciali protagonisti dei primi anni del nuovo decennio: una locomotiva (food o non food), galleria di negozi, grandi superfici specializzate, servizi. Forte crescita delle superfici di vendita. Inizio era della maturità delle grandi superfici di vendita despecializzate e rilancio delle formule di dimensioni inferiori.	8.814 supermercati nel 2007 (tasso medio annuo di crescita: +4,4%) per 157.000 addetti. 520 ipermercati nel 2007 (tasso medio annuo di crescita: +6,4%) per 81.000 addetti. Nel 2005 registrato il picco di crescita annua in mq delle superfici di vendita della Dmo (+6,0%). Espansione delle grandi superfici specializzate: da 909 a 1.400 punti vendita in 5 anni. Tra il 2002 ed il 2007 crescono mediamente del +9,0% ogni anno. Nel 1999 presenti 262 centri commerciali in Italia.

(segue)

(segue) **Tav. 3 - L'evoluzione della Dmo**

Periodo	Definizione	Caratteristiche prevalenti	Principali indicatori socio-economici
Anni della crisi (2008-2014)	Sulla soglia della discontinuità	Continuano a crescere le grandi superfici specializzate e i discount, che garantiscono convenienza. Il superstore vince sull'ipermercato e sulle piccole superfici. Cresce la marca del distributore. Forte pressione promozionale. Gli investimenti del settore distributivo non si fermano e si concentrano sugli ammodernamenti.	Var. % 2008-2014 nel valore delle vendite: +5,1% distribuzione specializzata non food, mentre perde l'1,4% la distribuzione non specializzata. All'interno di quest'ultima crescono le vendite dei discount (+9,0%), tengono quelle dei supermercati e superstore (-0,1%), e scendono quelle degli ipermercati (-7,3%). La marca del distributore passa dal 13,2% del totale mercato <i>grocery</i> nel 2007 al 18,2% del 2014. La pressione promozionale nel food supera il 29% nel 2014. La Dmo continua ad investire mediamente 2,5-3 miliardi di euro l'anno (erano 4-4,5 miliardi nel periodo pre-crisi).
Il presente	Tra nuova specializzazione e multicanalità	Multicanalità chiave del successo per le imprese. Sempre più intenso uso di tecnologie digitali: sfida e opportunità. Crescono gli specializzati nell'alimentare.	Il valore delle vendite online B2C da siti italiani cresce del 15,0% nell'ultimo anno (+24,0% vendita di prodotti; +8,0% vendita di servizi) sfiorando i 15 miliardi di euro.

Fonte: Gensis



3.3. Il presente

3.3.1 Il consumatore neo-sobrio e le sue esigenze

È utile fissare alcuni punti di riferimento sui modelli di consumo attuali, come *frame* per la riflessione sulle sfide future che chiedono risposte in grado di contemperare le invarianti dello sviluppo della Dmo e i benefici delle tecnologie *disruptive*.

Il primo punto fermo è che la crisi non ha generato solo un *downsizing* quantitativo nei consumi, perché è stata il detonatore di un mutamento più profondo, radicato nelle lunghe derive della nostra società che ha segnato il passaggio da una logica del *di più è sempre meglio* tipico del consumo compulsivo ad una di maggiore temperanza e selezione tipico della neo-sobrietà.

È su questo asse di mutamento socioculturale che vanno interpretati i tanti *trend* che raccontano l'attuale crescente articolazione soggettiva dei comportamenti di acquisto e consumo: dal salutismo al bio dall'equosolidale al *green*, i consumi sono esito di una costellazione soggettiva di valori, criteri di scelta, opportunità e preferenze individuali; il digitale, come si vedrà, sta già mostrando la sua straordinaria forza di amplificazione e potenziamento della soggettività nel consumo, che diventa sempre più in grado di trovare soluzioni alle proprie esigenze nel rispetto dei vincoli di redditi contenuti e con ridotte aspettative di crescita futura.

Dopo la fase dei tagli a sprechi ed eccessi, oggi prevalgono le logiche combinatorie che fanno coesistere *low* e *high*, canali di acquisto, punti informativi diversificati, prezzo conveniente e buona qualità, voglia di avere i prodotti e/o servizi e voglia di tutelare l'ambiente e l'equità sociale; e con il digitale si apre una fase di competizione globale e intensa anche su ambiti di consumo che sembravano meno permeabili alle soluzioni tecnologiche, almeno in Italia. Si pensi alla spesa alimentare e in generale al rapporto con il cibo che sembrava indifferente alle opportunità del digitale, e invece si apre non solo all'e-commerce, ma al *food delivery* che interseca il mutamento di stile di vita di millennial e single.

Tutto ciò indica che ha poco senso il richiamo ad un generico rilancio dei consumi, piuttosto occorre modulare soluzioni in relazione ad una società che si va ulteriormente differenziando e in cui il grande invasore del ceto medio lascia posto ad una ripolarizzazione socio-economica che implica anche una estrema differenziazione dei modelli di consumo.

Se nella crisi vigeva il principio unificante del tagliare il superfluo, ora si assiste ad una differenziazione anche orizzontale dei sentieri del consumo perché all'esigenza di contenere la quantità dei consumi, che colpisce soprattutto i segmenti di ceto

**OGGI PREVALGONO LE LOGICHE
COMBINATORIE CHE FANNO
COESISTERE *LOW* E *HIGH*,
CANALI DI ACQUISTO, PUNTI
INFORMATIVI DIVERSIFICATI,
PREZZO CONVENIENTE E BUONA
QUALITÀ, VOGLIA DI AVERE
I PRODOTTI E/O SERVIZI
E VOGLIA DI TUTELARE
L'AMBIENTE E L'EQUITÀ SOCIALE**

medio in evidente caduta libera, le famiglie rispondono con soluzioni combinatorie molto soggettive, rese sempre più articolate, eterogenee, complesse dallo sviluppo del digitale e dalla riarticolazione dell'offerta commerciale durante la crisi.

Quindi nella fase attuale non si è dinanzi solo a meno consumi ed a un rapporto con i consumi qualitativamente diverso, ma ad una estrema articolazione soggettiva dei sentieri del consumo che rifugge dalle letture semplificatorie del *mass market* tradizionale, che era il riflesso del grande vaso del ceto medio.

Questo è oggi il punto chiave della riflessione sui consumi: non basta immaginare stimoli fiscali, di reddito e di contenimento dei prezzi (peraltro già in atto con la deflazione), piuttosto occorre saper rispondere alla astuzia del consumatore che non beneficiando più — soprattutto alcuni gruppi sociali come i giovani — di percorsi ascensionali con livelli crescenti di reddito atteso, non può che lavorare sull'ottimizzazione dei redditi disponibili.

Così oltre alla caccia ossessiva a offerte e promozioni, che ha raggiunto il suo massimo negli anni della crisi, si assiste alla combinazione dei luoghi di vendita, all'uso intenso di informazioni per pescare l'acquisto conveniente, giusto e di qualità, al rimbalzo nell'accumulo di informazioni e negli acquisti tra negozi fisici e online. Tutto questo viene realizzato da un corpo sociale che vive l'insorgenza di dinamiche di lungo corso che ne mutano aspetti decisivi per il consumo: dall'età media dei consumatori alle forme familiari, fino all'estremo della crisi ultima del matrimonio, cioè dell'atto costitutivo della famiglia, che è stata il perno del consumo sul *mass market*.

In pratica, le variazioni stentate della spesa delle famiglie sono una questione altamente significativa, e tuttavia non esauriscono le problematiche relative al consumo, dai nuovi valori ai nuovi fattori fondanti le scelte dei consumatori.

Di fatto i dati macroeconomici continuano ad

esprimere gli esiti della fine del consumo compulsivo, che rende il blocco della spirale incrementale pluridecennale dei consumi molto più che l'esito della crisi.

Come rilevato, siamo entrati a pieno titolo nell'era della nuova sobrietà e temperanza che si esprime anche attraverso una serie di comportamenti minuti, quotidiani: una spesa tendenzialmente più programmata e meno d'impulso, una scelta attenta del canale d'acquisto con piena legittimità del discount e dell'online, la persistente caccia alle promozioni e offerte, il ricorso ai prodotti a marca commerciale del distributore, e poi altri comportamenti sociali inediti o che riscoprono antiche abilità come le riparazioni fai da te o il riciclo di prodotti e materiali.

Il complesso dei comportamenti contribuisce alla valorizzazione del reddito reale, cioè del potere di acquisto di redditi che si pensa che nel futuro difficilmente cresceranno; così come vi contribuisce la tendenza a fare gerarchia dei bisogni contenendo la spesa per coprirne alcuni, magari ricorrendo al low cost, e rigiocandosi quote di reddito su altri super i quali si è disposti a spendere di più.

E tutto è l'esito di una sorta di apprendimento di massa di nuovi modelli di acquisto e consumo che è stato accelerato dalla crisi che ha generato di fatto una idea diversa del benessere, più olistica; infatti, il nuovo è trainato molto anche dalla discontinuità valoriale insita in tanti consumi come, ad esempio, le scelte più diffusamente ecocompatibili e salutistiche (meno auto e scooter, più bici ad esempio), improntate alla ricerca dell'autenticità (fiducia verso il prodotto italiano) e modulate su stili di vita plasmati da una cultura sociale del limite in cui i consumi diventano anche strumenti per affermare valori e relazioni.

A tutto ciò si aggiunga il profilo di un consumatore sempre più informato, infedele e selettivo, con una propria geometria delle scelte, che è ogni giorno modificabile; si allontana un'epoca in cui la maggior parte delle decisioni di acquisto avveniva all'interno del punto vendita, perché ora il consumatore tende a rivolgersi ad una pluralità di canali di acquisto, ecc.

L'ampio e articolato flusso informativo che accompagna il processo di acquisto consente al consumatore di guardare non solo al prezzo ma anche al valore intrinseco della merce che acquista: così il prezzo è sempre più un fattore che accompagna l'attenta valutazione qualitativa del prodotto che si acquista, con la ricerca delle migliori combinazioni tra prezzo e valore della merce.

Sviluppo del web e dei social generano le condizioni perché sempre più consumatori diventino professionisti di fatto dell'acquisto in grado di mettere

UN CONSUMATORE SEMPRE PIÙ INFORMATO, INFEDELE E SELETTIVO

a dura prova il personale di vendita: un consumatore informato grazie ai molti canali a disposizione, selettivo, razionale e lontano da quell'atteggiamento compulsivo all'acquisto proprio di altre epoche.

D'altro canto, l'affermarsi di un online con una logistica efficiente che fa arrivare in tempi stretti gli acquisti a casa, non può che modificare in profondità anche la funzione sociale del negozio per gli acquirenti, perché solo la relazionalità e l'esperienza da vivere possono proporsi come leve adeguate per generare attrattività dei luoghi fisici di vendita: negozi, supermercati, centri commerciali continueranno a garantire la possibilità di vedere, provare, toccare la propria merce, di stabilire un rapporto con personale specializzato e preparato, di vivere soprattutto un'esperienza che travalica il semplice approvvigionamento di merci, come in molti casi già accade. Un consumo di cose che per il consumatore dovrà sempre più arricchirsi con una disponibilità di esperienze.

3.3.2.

Il giusto ritmo di innovazione per un soggetto-Paese

L'interpretazione storica del ruolo della Dmo mostra che essa è stata ed è un formidabile protagonista della vita economica e sociale italiana, con una vocazione inclusiva che si è intrecciata con quella imprenditoriale ed economica.

In fondo, solo per restare ai tempi più recenti, nella crisi è stata evidente la funzione di welfare nei consumi, con un contenimento dei prezzi che si è rivelato decisivo per ammortizzare gli impatti sociali della crisi stessa.

E l'effetto da ammortizzatore sociale della funzione della Dmo è stato inversamente proporzionale

alle difficoltà economiche delle famiglie, poiché la disponibilità di beni primari e non a buon prezzo ha operato come uno strumento sociale di tutela del tenore di vita e del potere di acquisto, indiretto, poco visibile e cionondimeno decisivo per il benessere dei cittadini e delle comunità.

Questa vocazione sociale e inclusiva nasce anche dall'ampiezza del target di riferimento della Dmo, che ha una articolazione socio-economica, culturale e valoriale rilevante; troppo facile indicare la necessità di mutamenti urgenti e veloci se non è poi confrontata coi tempi lunghi e la complessità di un corpo sociale che la Dmo ha da sempre come clientela e che è uno spaccato della crescente articolazione e soggettivizzazione delle vite e delle scelte dei cittadini.

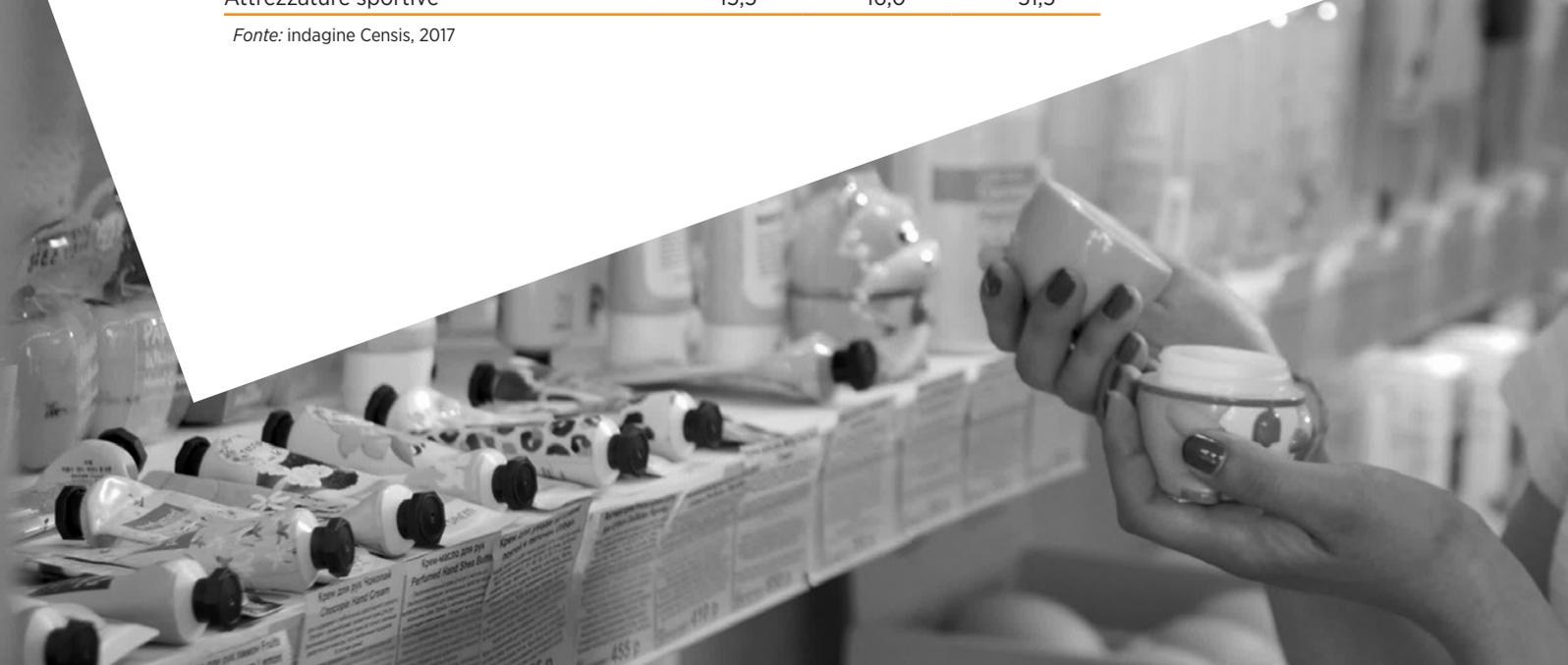
Ogni processo di innovazione dell'offerta non può che misurarsi con questa articolazione di stili di vita, risorse, aspettative, *capabilities* delle persone che dipende da una molteplicità di variabili strutturali, dall'età al titolo di studio, e di variabili socioculturali, dai contesti in cui le persone vivono e lavorano, alle disponibilità infrastrutturali, ecc.

Per avere una dimensione dei numeri con i quali la Dmo si misura quotidianamente si consideri che sono oltre 42 milioni gli italiani che abitualmente fanno la spesa alimentare presso i punti vendita delle Dmo, dagli ipermercati ai format più piccoli, dai generalisti agli specializzati; anche negli altri settori la Dmo si misura con i grandissimi numeri poiché abitualmente o di tanto in tanto effettuano i propri acquisti presso la Dm 44,5 milioni di italiani per i prodotti per la casa dalla pulizia alla detergenza, più di 39,6 milioni per i prodotti cosmetici, oltre 38,8 milioni per elettronica e telefonia, 38,2 milioni per l'abbigliamento e calzature, 36,4 milioni per il necessario per *bricolage* e giardinaggio, 34,3 milioni di italiani per l'arredamento e 31,5 milioni per le attrezzature sportive (tab. 7).

Tab. 7 - Italiani che effettuano acquisti presso la Distribuzione moderna organizzata (Dmo) per settori (milioni)

	Si, abitualmente	Si, di tanto in tanto	Totale
Acquisti alimentari	42,3	7,1	49,4
Prodotti per la casa (pulizia e detergenza domestica, prodotti monouso come fazzoletti, ecc.)	33,7	10,9	44,5
Cosmesi/profumeria/igiene persona	21,1	18,5	39,6
Elettronica/telefonia	22,3	16,6	38,8
Abbigliamento/calzature/accessori	18,3	19,9	38,2
Bricolage/giardinaggio	18,5	17,8	36,4
Arredamento (mobili, complementi d'arredo, ecc.)	13,1	21,2	34,3
Attrezzature sportive	15,5	16,0	31,5

Fonte: indagine Censis, 2017



La frequenza di ricorso alla Dmo dell'elevatissimo numero di italiani che vi effettua acquisti è l'indicatore, più efficace e risolutivo, capace di dare piena visibilità e senso alla funzione economica e sociale dei soggetti della Dmo e, quindi, anche della connessa necessità di effettuare scelte capaci di misurarsi con la complessità di un corpo sociale con il quale ha saputo percorrere il lunghissimo tratto di storia descritto nel presente testo.

Un simile soggetto non può che avere una evoluzione complessa, ponderata, in linea con le spinte reali che provengono dalla società, fuori da semplicismi che non comprendono la straordinaria portata dell'intreccio tra economia e sociale che sinora la Dmo ha saputo fare.

UNA ESTREMA ARTICOLAZIONE SOGGETTIVA DEI SENTIERI DEL CONSUMO CHE RIFUGGE DALLE LETTURE SEMPLIFICATORIE DEL MASS MARKET TRADIZIONALE, CHE ERA IL RIFLESSO DEL GRANDE INVASO DEL CETO MEDIO



3.4. Gli scenari futuri del consumo

3.4.1. Il futuro e le sue sfide: la soggettività come motore del mutamento

La vicenda storica della Dmo italiana è segnata da una internità all'evoluzione economico sociale troppo spesso sminuita, così come è stata importante la capacità di dare ai cittadini quel che volevano, cioè dare un proprio specifico contributo allo sviluppo, in una prima fase alla corsa verso il benessere e più di recente alla tutela dei loro livelli nella crisi.

L'intreccio tra società e forme della Dmo è stato stretto, con una dialettica tra i due poli che ha oscillato tra lo stare in fase e l'anticipazione sempre però con una grande capacità di focalizzare soluzioni adeguate a rispondere alle esigenze innovative dei cittadini.

È ormai evidente che la sfida per il futuro che si va materializzando per la Dmo è l'esito dell'interazione tra mutamenti demografici e socioculturali e nuove opportunità tecnologiche, che rendono progressivamente obsolete le forme dell'offerta rispetto alla modificazione della composizione dei bisogni e delle aspettative dei cittadini.

La sfida quindi non può essere letta solo come il portato delle nuove opportunità tecnologiche legate all'uso intenso dei *device* e alla connessione sempre e ovunque, perché è indotta dal mutamento di stili di vita, di sistemi di valori e di comportamenti dei cittadini-consumatori.

L'estrema articolazione dei percorsi di vita e dei sistemi valoriali sta facendo saltare anche i minimi comuni denominatori che hanno connotato la società del ceto medio e del *mass market*.

Su questo piano oggi la Dmo è sulla frontiera avanzata della sfida con i propri consumatori che acquistano tipologie di prodotti anche molto diversi tra loro e che incarnano stili di vita, modelli di consumo, sistemi valoriali differenziati, ad esempio nell'alimentare: dai prodotti italiani e locali acquistati dal 71,8% regolarmente e dal 26,7% di tanto in tanto, ai prodotti Dop/Igp acquistati dal 33,5% regolarmente e dal 57,3% di tanto in tanto, ai prodotti biologici, come carne, frutta e verdura acquistati dal 26,7% regolarmente e dal 51,8% di tanto in tanto, ai prodotti di gamma medio alta come vini e formaggi acquistati dal 25,5% regolarmente e dal 57,8% di tanto in tanto, a quelli del commercio equo e solidale messi in carrello dal 18,6% regolarmente e dal 57,7% di tanto in tanto, ai prodotti per particolari esigenze salutari, esempio senza glutine, per l'infanzia, ecc. dal 17,1% regolarmente e dal 32,2% di tanto in tanto, sino ai prodotti etnici acquistati dall'11,6% regolarmente e dal 50,8% di tanto in tanto (tab. 8).

Tab. 8 - Alcune tipologie di prodotti alimentari acquistati dagli italiani presso la Distribuzione moderna organizzata (Dmo) (val. %)

	Regolarmente	Di tanto in tanto	Mai	Totale
Prodotti italiani/locali	71,8	26,7	1,5	100,0
Prodotti Dop/Igp	33,5	57,3	9,1	100,0
Prodotti biologici (frutta, verdura, carne, ecc.)	26,7	51,8	21,5	100,0
Prodotti di gamma medio-alta (vini, formaggi pregiati, ecc.)	25,5	57,8	16,7	100,0
Prodotti alimentari del commercio equo e solidale	18,6	57,7	23,7	100,0
Prodotti per particolari esigenze alimentari (senza glutine, per l'infanzia, ecc.)	17,1	32,2	50,7	100,0
Prodotti etnici	11,6	50,8	37,6	100,0

Fonte: indagine Censis, 2017

In tale contesto, le nuove opportunità tecnologiche amplificano e rendono molto concrete le nuove esigenze dei consumatori, in particolare la voglia di sovranità e di autonomia individuale che li connota sempre più.

Il digitale catalizza le opportunità di cambiamento perché incontra il favore di cittadini, in particolare i più giovani, che sono interpreti quotidiani della voglia di soggettività, di autonomia, di possibilità di scelta.

Il futuro quindi è marcato dalla sfida del digitale perché questo è la forma concreta che assume la incontenibile spinta alla soggettività che continua ad essere il volano dello sviluppo economico e sociale del nostro Paese.

La voglia di avere il massimo della possibilità di scelta tenuto conto del proprio reddito e del proprio sistema di valori è la vera chiave per capire il sentiero di modificazione dei modelli di consumo, in linea con le più generali dinamiche della nostra società segnata anche nella fase in corso dalla spinta alla soggettività. Il digitale è lo strumento concreto di questa voglia di autonomia, e la sua rapidissima evoluzione finisce per amplificare la forza della soggettività.

Per grandi soggetti imprenditoriali è importante avere una *vision* precisa dell'evoluzione in corso, che non è solo una sfida organizzativa e di ridefinizione dei processi di lavoro nelle imprese, piuttosto rinvia alla collocazione sociale, culturale e anche politica in senso lato della Dmo, il cui successo è dovuto di certo alla capacità imprenditiva dei suoi protagonisti, che hanno saputo interpretare nei vari stadi dello sviluppo i bisogni e i valori dei consumatori.

Sul piano operativo naturalmente la sfida del futuro si incarna man mano in aspetti molto concreti, e in questa fase si condensa per la gran parte nella ricerca delle forme più efficaci di interazione tra fisico e digitale; tuttavia nel leggere le dinamiche future attese è importante tenere ferme due considerazioni:

- la centralità del consumatore come fulcro del pensare il futuro, rendendone bisogni, aspettative, valori il riferimento primo anche nel definire il senso e la direzione della rivoluzione digitale. In questo senso le imprese della Dmo si muovono ad ampio raggio, mettendosi all'ascolto dei consumatori direttamente o indirettamente, attraverso le associazioni dei consumatori, con le quali vi è un costante dialogo;

LA VOGLIA DI AVERE IL MASSIMO DELLA POSSIBILITÀ DI SCELTA TENUTO CONTO DEL PROPRIO REDDITO E DEL PROPRIO SISTEMA DI VALORI È LA VERA CHIAVE PER CAPIRE IL SENTIERO DI MODIFICAZIONE DEI MODELLI DI CONSUMO

— l'attenzione alla fase di transizione che non consente discontinuità puntuali, dirompenti per soggetti imprenditoriali operanti sul *mass market*. Infatti, se il passaggio al digitale avrà una dinamica progressiva con l'ingresso tra gli *spender* delle generazioni più giovani, occorre non sottovalutare che per un periodo più o meno lungo quote significative di consumatori andranno accompagnati nella loro transizione all'era del consumo digitalizzato. I grandi soggetti, come la Dmo, che operano nel *mainstream* della società sono, per alcuni aspetti, delle quasi istituzioni e le soluzioni che mettono in campo non possono tagliare fuori per un lungo periodo quote rilevanti di clienti, pena un danno alla stessa redditività dell'impresa. Il *digital divide* che esiste nella società italiana rende ineludibile per i soggetti del *mass market* mettere in campo soluzioni complesse che consentono anche ai deprivati o non alfabetizzati digitali di accedere ai consumi e alle nuove opportunità.

Alle indicazioni emerse che consentono di pensare il futuro e il posto in esso della Dmo, occorre aggiungere una ulteriore precisazione di contesto.

Infatti, mentre la Dmo è alle prese con le sfide attuali di rivoluzioni epocali, è costretta a fronteggiare i costi di una pre-modernità culturale e normativa in cui si materializzano le tante resistenze all'evoluzione del commercio, con limitazioni di ogni genere, dagli orari ai saldi.

Si pensi alla recente deriva patologica che hanno assunto alcune normative regionali che regolano il commercio in contrasto con gli orientamenti normativi nazionali dalla legge Bersani e delle liberalizzazioni operate sotto il Governo Monti e, ancor più, con l'indirizzo pro-concorrenziale della regolazione Ue.

Provvedimenti che negli ultimi anni hanno moltiplicato vincoli e impedimenti, creando incertezza nelle imprese del settore, e la cui illegittimità è stata attestata dalle sedi giudiziarie deputate, dal Consiglio di Stato alla Corte costituzionale, che hanno puntualmente dichiarato nulli gli atti regionali.

Uno *stop and go* deleterio, una anomalia ingiustificata che inevitabilmente produce anche incrementi di costo per il settore.

È così che emerge un paradosso della Dmo: da un lato, è chiamata con urgenza a mettere in campo soluzioni radicalmente innovative, se non sperimentali, dall'altro, deve fare lo slalom tra persistenze normative e regolatorie paludate, visibilmente desuete, di certo asimmetriche rispetto alla sovranità del consumatore che, come si è rilevato, è al cuore dell'era digitale nel consumo.

I GRANDI SOGGETTI, COME LA DMO, CHE OPERANO NEL MAINSTREAM DELLA SOCIETÀ SONO, PER ALCUNI ASPETTI, DELLE QUASI ISTITUZIONI E LE SOLUZIONI CHE METTONO IN CAMPO NON POSSONO TAGLIARE FUORI PER UN LUNGO PERIODO QUOTE RILEVANTI DI CLIENTI, PENA UN DANNO ALLA STESSA REDDITIVITÀ DELL'IMPRESA

3.4.2.

Il digitale e la nuova centralità del consumatore

A lungo il consumatore è stato per le aziende della produzione e distribuzione di beni e servizi un soggetto da persuadere e stimolare a procedere ad acquisti.

L'atto d'acquisto altro non era che una decisione di spesa, e si trattava di portare le persone a dire sì nel decidere di utilizzare reddito per acquistare un particolare prodotto/servizio.

I consumatori non potevano che essere trattati con tecniche di profilazione che, per quanto in grado di segmentarli, si avvicinavano molto parzialmente al particolare impasto di valori, preferenze, propensioni che caratterizza ciascuna persona quando è nella veste del consumatore che deve scegliere.

Le nuove tecnologie Ict e i flussi di dati che sono in grado di generare e gestire modificano l'ecosistema in cui sono effettuate le scelte di acquisto; infatti, comportamenti e scelte di ciascun consumatore lasciano un'impronta che diventa un record che progressivamente si amplia e ne descrive i comportamenti.

Per gli operatori della Dmo e in generale per chi offre beni e servizi è possibile mettersi all'ascolto, cioè far propria un'attività di *data listening* che aiuta a definire il profilo del singolo consumatore che consente poi di mettergli a disposizione una matrice di offerta personalizzata, cioè i beni e servizi con le caratteristiche che predilige.



È il modello che nasce sul web, si amplia e articola e diventa trasferibile anche a soggetti diversi; e le modalità attraverso le quali il consumatore del futuro sarà sempre più al centro del processo di compravendita dipendono dalla molteplicità delle opportunità legate al digitale che sono molto di più che l'e-commerce.

Big data per profilazioni *fine tuning* sui singoli consumatori, social media come *voice* del consumatore, fluidificazione delle procedure di shopping fino al pagamento, flessibilità all'estremo nella reattività alle sollecitazioni dei consumatori nei punti vendita, *show rooming*: tutto converge nel delineare una esperienza di shopping molto diversa del consumatore a cui fanno da riscontro modelli di offerta con caratteristiche strutturali e funzionali diverse.

In tale contesto una cosa è già evidente: le unità di vendita fisiche, cosiddette *brick and mortar* sono chiamate a far saltare i muri, cioè ad adottare una logica di flusso che consenta di seguire tramite i dati l'evoluzione dei comportamenti e dei modelli di spesa e consumo della persona.

Pur nella complessità dell'analisi dei *trend* in atto, appare evidente che a guidare il cambiamento del *retail* saranno le aspettative dei consumatori mediate dalle concrete opportunità tecnologiche; fare shopping è da sempre un'attività molto individualizzata, soggettiva, che dipende da fattori come il reddito e gli stili di vita dato il contesto di offerta; e tale soggettività del consumo viene esaltata dal digitale perché:

- i soggetti di offerta dispongono delle tecniche per intercettare le derive soggettive dei consuma-

tori e mettere a disposizione soluzioni per le loro specifiche esigenze;

- i consumatori sono più forti nel rapporto con i soggetti di offerta grazie ai flussi informativi dei social e quindi al supporto di tutti coloro che postano esperienze, opinioni, idee, suggerimenti garantendo uno spettro informativo largo sui diversi aspetti dei prodotti e/o servizi in vendita.

La relazionalità dei social potenzia la soggettività del consumatore perché gli consente di elaborare una scelta informata rispetto alla quale, ovviamente, le strategie di persuasione dei soggetti di offerta trovano una forza di contenimento, soprattutto laddove il messaggio è distante dalla realtà del prodotto.

In tale contesto, sarebbe un errore pensare che la gestione dei big data possa essere utilizzata per rilanciare e imporre di nuovo una omogeneità estrema nei modelli di acquisto e consumo perché la realtà va in direzione esattamente opposta proprio a seguito dell'intreccio tra spinta soggettiva e opportunità del digitale.

In generale, il settore è destinato a vivere un mutamento epocale che richiede adeguata preparazione, senza perdere di vista i costi di transizione, e l'articolazione delle preferenze e *capability* soggettive rispetto ai diversi modi di fare shopping.

Quindi la sfida per la Dmo consiste nel far propria, con soluzioni adeguate, la centralità del consumatore esaltata dal digitale:

- misurandosi con la volontà di quote crescenti di consumatori di avere opportunità di fare la spesa senza soluzione di continuità attraverso i vari canali



3.4.3.

Alcuni *driver* socio-demografici e culturali di cambiamento di lungo periodo

ai quali vogliono avere accesso sempre e comunque in relazione alle proprie esigenze;

— mettendo nelle condizioni di beneficiare dei più ampi margini di scelta del digitale anche i consumatori che per attitudini da soli non sono in grado di farlo.

La Dmo 4.0 non potrà che essere uno stadio evolutivo successivo, digitalizzato, di un soggetto profondamente radicato nelle dinamiche sociali e culturali e nella vita quotidiana di milioni di persone.

Proprio l'ampiezza e l'articolazione della massa di consumatori rende ormai desuete le analisi sulla cannibalizzazione tra canali, e decisiva invece la capacità di rendere possibile la fluidità di accesso e transizione tra i vari canali.

La riarticolazione del rapporto tra consumatore e canali di vendita apre prospettive evolutive uniche, capaci di sorprendere rispetto alle previsioni fatte solo qualche tempo fa. Così il tradizionale *clivage* dimensionale è destinato a subire una profonda ridefinizione con un ripensamento anche dei modelli strutturali di offerta; e l'era delle promozioni e offerte generalizzate può progressivamente lasciare il campo a promozioni altamente individualizzate, costruite a partire dal big data legato all'uso dei *device* tecnologici.

La lettura del futuro non può non partire dalla considerazione di una serie di *trend* evolutivi di lungo periodo che caratterizzano la realtà socio-economica e che segneranno anche il contesto in cui si collocherà l'attività della Dmo.

Esiste, infatti, una continuità dei processi di lunga deriva nella evoluzione storico-sociale, che sono anche assi di progressione del mutamento, rispetto ai quali si determinano altresì le tante forme di adattamento continuato.

Pensare il futuro vuol dire trovare l'equilibrio migliore tra il rischio della fuga in avanti e quello del cristallizzarsi sui soli processi in corso; occorre far coesistere nel ragionamento le indicazioni delle dinamiche sociodemografiche in atto e dei fondamentali della nostra evoluzione collettiva con gli aspetti più *disruptive* legati alle tecnologie ed ai potenziali connessi comportamenti originali e asimmetrici.

Sul piano delle dinamiche socio-demografiche ci sono alcuni *driver* di lungo periodo di mutamento imprescindibili:

- la longevità crescente della popolazione e le nuove modalità di vivere la terza e quarta età che inevitabilmente sono destinate a incidere sulla composizione dei consumi e della spesa;
- l'articolazione delle forme familiari e la riduzione della dimensione media delle famiglie con una di-

**LA DMO 4.0 NON POTRÀ
CHE ESSERE UNO STADIO
EVOLUTIVO SUCCESSIVO,
DIGITALIZZATO, DI UN
SOGGETTO PROFONDAMENTE
RADICATO NELLE DINAMICHE
SOCIALI E CULTURALI
E NELLA VITA QUOTIDIANA
DI MILIONI DI PERSONE**

versificazione dei modelli di consumo, ben lontana dalla standardizzazione che è stata parte integrante della cetomedizzazione;

- la moltiplicazione delle persone che vivono sole, la “singletudine” come scelta di vita volontaria o subita, con relative implicazioni sul consumo, a cominciare da quello alimentare;
- l’ulteriore sviluppo della partecipazione delle donne al mercato del lavoro e alla vita delle comunità che muterà ulteriormente il rapporto con la gestione delle attività domestiche e di gestione delle famiglie rispetto ai modelli che sono state invece parte integrante del modello tradizionale di spesa e consumo degli italiani;
- il passaggio delle attuali generazioni dei millennial e dei nativi digitali nel ruolo di *big spender*, con la necessità per i provider di fronteggiare modelli operativi e di consumi altamente digitali, nomadici e con riferimenti valoriali, dal rapporto con la proprietà e il possesso alle priorità dei bisogni, profondamente diversi da quelli dei *baby boomer*, che sono stati il perno generazionale della fase ascendente della Dmo;
- il radicarsi degli immigrati attuali e futuri e delle relative generazioni successive, con una moltiplicazione dei riferimenti socioculturali e il costituirsi di nuovi modelli di consumo come ibridazione di stili socioculturali di origine diversificata.

Un set di dinamiche sociodemografiche e stili di vita in grado di disegnare modelli di consumo radicalmente diversi da quelli attualmente prevalenti, e che di certo porteranno ad una de-standardizzazione delle abitudini di spesa e delle modalità di consumo. Ne nasceranno richieste originali di sentieri ed

esperienze di acquisto che richiedono però grande cautela e attenzione nel disegnare le strategie e relativi investimenti.

Ai *trend* demografici e socioculturali citati occorre aggiungere le dinamiche insite nel corpo sociale italiano, costituitosi nel tempo nella sua complessità e anche in quella delle sue fragilità e della implicita capacità di curare tali fragilità.

In particolare, occorrerà sempre più misurarsi con il formidabile fattore di disintegrazione (o di potenziale fragilità) del sociale rappresentato dal primato dei comportamenti e della loro crescente diversità che nel tempo ha assunto accentuate venature dissociative; in particolare la moltiplicazione dei comportamenti e la loro quasi piena autonomia hanno portato a una corsa libera che ha prodotto forti diseguaglianze sociali.

Il futuro sarà fortemente marcato dagli effetti di una rilevante disuguaglianza sociale tra ceti, generazioni, di genere che da tempo ha innescato tra i segmenti del ceto medio percorsi divergenti, destinati presumibilmente ad accentuarsi sotto gli impulsi della globalizzazione e dal blocco della mobilità sociale.

La domanda di beni e servizi, quindi, avrà una sua intrinseca eterogeneità alimentata da una pluralità di fattori soggettivi e oggettivi che costituirà una sfida straordinaria per i provider che storicamente hanno saputo valorizzare al massimo le economie di scala e la massificazione dei consumi.

Il digitale diventa il futuro nel momento in cui consente alla Dmo di trovare soluzioni sostenibili per rispondere alla crescente articolazione soggettiva della domanda di beni e servizi.

3.4.4.

La persistente rilevanza del negozio fisico innovato nel contenuto e nelle funzioni

La Dmo si misura sui grandi numeri e la media del consumo in Italia, per questo la sua funzione sociale e il suo ritorno economico sono legati ai grandi *trend* in atto, laddove la dimensione degli investimenti da mettere in campo per ogni processo innovativo richiede una lucida capacità di anteverdere i reali mutamenti nei comportamenti del *mass market*.

Ogni semplicistica retorica su rivoluzioni in atto non può che cozzare contro il solido realismo di grandi imprese che però al contempo non possono non sfidarsi sui *trend* evolutivi che vanno emergen-

do, come del resto hanno fatto abitualmente nel passato, anche recente.

I *driver* demografici, economici, sociali, tecnologici e culturali del cambiamento sono imponenti, lanciano messaggi non facilmente decifrabili e tuttavia è evidente che i modelli di offerta della Dmo che hanno risposto al decollo del ceto medio alle prese dapprima con l'espansione del consumo e poi con la sua qualificazione e sofisticazione, oggi devono modificarsi per rispondere alle nuove esigenze di esperienze di consumo legate sia al digitale sia al nuovo set di bisogni e aspettative.

A partire da questo quadro, è utile il richiamo ad una tendenza evolutiva essenziale che si va affermando nel *retail*: l'omnicanalità intesa come la richiesta dei consumatori di un continuum che unisca le diverse modalità di vendita, dai punti vendita fisici all'online.

A giocare è soprattutto la ricerca, selezione e gestione delle informazioni che incide sui processi di scelta del prodotto, del luogo e del momento di acquisto.

Sempre più dall'atto di acquisto piuttosto omogeneo nella sua strutturazione si passa al processo di acquisto che tende ad articolarsi in una pluralità di strutturazioni.

Il processo di acquisto è saldamente anticipato da una attività sistematica, intensa, di ricognizione, selezione e valutazione delle informazioni, di sistematico confronto tra le diverse opportunità relative al prodotto e ai canali di acquisto; saltano le barriere che si pensavano fossero destinate ad alzarsi tra online e offline, tra formazione del punto di vista del consumatore nel suo rapporto diretto con il prodotto e/o il negoziante e social network, tra i diversi aspetti del digitale e la fisicità del luogo di vendita e della presenza del consumatore al suo interno

Se solo qualche anno fa l'esito annunciato da tanti esperti era la fine del *brick and mortar* oggi nessuno sarebbe disposto a sottoscrivere l'ipotesi della totale dematerializzazione dei rapporti di compravendita.

Certo il luogo di vendita tradizionale in ogni ambito del *retail* è destinato a evolvere profondamente tanto da diventare altro da quello che siamo abituati a conoscere. Nel prossimo futuro gli italiani al suo interno si aspettano di trovare sempre più nuovi prodotti e servizi a prezzi competitivi (dai farmaci, ai carburanti, alle polizze assicurative, ecc.) (43,8%), coupon personalizzati da scontare subito alla cassa (42,3%), personale preparato e disponibile che l'aiuta a capire e scegliere velocemente (33,3%), modalità più veloci e più semplici di pagamento (29,2%), orari di apertura più flessibili e prolungati (sera tardi,

È IMPORTANTE EVIDENZIARE CHE I FORNITORI DEI PRODOTTI A MARCHIO DEL DISTRIBUTORE SONO PER OLTRE IL 90,0% AZIENDE ITALIANE E DI QUESTE CIRCA IL 77% SONO DI MICRO, PICCOLE E O MEDIE DIMENSIONI. È ALTRESÌ SIGNIFICATIVO CHE, NEL SETTORE ALIMENTARE, IL PESO DEI PRODOTTI MADE IN ITALY SUL TOTALE DEI BENI IN VENDITA SIA PARI ALL'84,0% DEL TOTALE

domeniche, festivi, ecc.) (25,9%), offerte personalizzate in tempo reale sullo smartphone (21,4%), disponibilità di servizi utili come posta, banca, lavanderia, ecc. (21,1%) ed il wi-fi (17,8%) (tab. 9).

In altri termini, le unità di vendita come vere e proprie piattaforme relazionali, ad alta intensità di tecnologie utile e semplice, capaci di promuovere personalizzazione e di facilitare la vita dei clienti: in sostanza, *hub* che condensano valore da intercettare.

Per la Dmo i nuovi modelli di acquisto ovviamente obbligano a ripensare il fattore dimensionale, tanto che è già evidente la tendenza a cercare soluzioni dimensionali più contenute e adatte ai centri storici delle nostre città o comunque ai centri abitati. È un *trend* che coinvolge i grandi *brand* anche nel non food, vale a dire i soggetti che più nel tempo avevano sviluppato soluzioni di grandi dimensioni fuori dai contesti urbani.

Il punto vendita non può più essere figlio sempre ed esclusivamente della logica tutto sotto ad uno stesso tetto, così da garantire una gamma ampia di beni a prezzi bassi; il punto vendita è sempre più dentro un percorso variegato fatto di online e *brick and mortar*, dove i consumatori si parlano e scambiano continuamente opinioni e idee, e sono messi nelle condizioni di valutare una gamma ampia di soluzioni.

Ad oggi, guardando al futuro prossimo, si può dire che la Dmo sarà l'esito dell'intreccio originale, inatteso per molti aspetti di fattori tradizionali, dai negozi fisici alle casse servite ai volantini cartacei, e di innovazione, come il *click and collect*, il *self check out*, le promozioni online e *in store* personalizzate.

E le unità di vendita fisiche e online saranno al-

Tab. 9 - Cosa gli italiani si aspettano di trovare nel prossimo futuro nei punti vendita Distribuzione moderna organizzata (Dmo), per età (val. %)

	Millennial	Totale
Sempre più nuovi prodotti e servizi a prezzi competitivi, dai farmaci ai carburanti alle polizze assicurative	32,7	43,8
Coupon personalizzati da scontare subito alla cassa	38,8	42,3
Personale preparato e disponibile che l'aiuta a capire e scegliere velocemente	26,0	33,3
Modalità più veloci e più semplici di pagamento	32,7	29,2
Orari di apertura più flessibili e prolungati (sera tardi, domeniche, festivi, ecc.)	30,6	25,9
Offerte rivolte a lei personalmente in tempo reale sullo smartphone	27,6	21,4
Disponibilità di servizi utili come posta, banca, lavanderia, ecc.	19,4	21,1
Il wi-fi	27,0	17,8

Fonte: indagine Censis, 2017

trentanti nodi di una rete in cui ogni movimento genererà flussi informativi a partire dai quali provider e consumatori potranno adattare velocemente le proprie decisioni.

Come rilevato nelle aspettative dei consumatori sul punto vendita del prossimo futuro, coupon personalizzati da scontare alla cassa, modalità più veloci e più semplici di pagamento, offerte personalizzate in tempo reale sul proprio smartphone sono ben radicati e non possono non essere considerati nella loro specifica rilevanza.

Sarebbe però un errore sottovalutare la spinta alla disintermediazione che l'uso intenso del web porta anche nel *retail*: il successo avuto in altri Paesi dall'online alimentare con consegna a domicilio della spesa o addirittura del cucinato spinge a valutare con estrema attenzione i passaggi che devono portare oltre la "tecnologia tradizionale" della grande distribuzione fatta di una grande superficie di vendita in cui il consumatore si serve da sé dagli scaffali e poi salda alla cassa.

In questa fase, poi, l'estrema fluidificazione delle procedure nei punti vendita con facilitazione degli acquisti e possibilità di fare la spesa online con consegna a domicilio sono passaggi decisivi, perché in grado di contenere nel perimetro della grande distribuzione clienti che altrimenti potrebbero rivolgersi altrove.

Solo una strategia complessa potrà consentire ai protagonisti della Dmo di muovere sui sentieri dell'innovazione vincenti del nuovo consumo, e non può che attingere anche al giacimento di valori e pratiche che nel tempo ne hanno segnato l'affermazione.

Se l'identità di un soggetto risiede in primo luogo nella sua storia, è evidente che gli assi di mutamento rispetto ai quali pensare alle forme di adattamento al nuovo richiedono un'attenzione estrema alla continuità dei processi e alle lunghe derive; e le soluzioni organizzative, tecnologiche, operative saranno tanto più efficaci quanto più saranno in grado di interpretare e valorizzare i processi fondamentali su cui si è costruita la funzione sociale della Dmo.

Voler portare nel futuro una storia sinora vincente è l'approccio migliore per pensare operativamente le soluzioni alle sfide che la nuova soggettività e il digitale rendono ineludibili.

3.4.5.

Iperinformati con il digitale e non solo

Il percorso dai pc ai *laptop* agli smartphone indica una riduzione drastica dei costi di produzione e accesso alle informazioni con un elevato impatto sui processi decisionali molecolari in ambiti decisivi della vita individuale.

Sui consumi è particolarmente forte ed evidente, perché le tecnologie Ict moltiplicano la potenza di valutazione e scelta della soggettività, che diventa più autonoma, sfuggente e nomadica per i soggetti di offerta.

Dati di indagine Censis mostrano che hanno consultato in un anno siti e social network di soggetti della grande distribuzione il 21,5% degli italiani re-

SI STA APRENDO ORA UNA STAGIONE DI INEDITA SPERIMENTAZIONE PER LA DMO, SICURAMENTE PIÙ IMPEGNATIVA DI QUELLA VISSUTA IN ALTRE FASI DELLA SUA STORIA RIVELATESI POI VINCENTI

golarmente ed il 41,3% di tanto in tanto (tab. 10). Il dato ha una notevole articolazione per età, e tra i millennial li hanno consultati il 30,6% regolarmente ed il 42,3% di tanto in tanto.

Hanno inserito post con commenti e/o il racconto di proprie esperienze relative a prodotti, spese, luoghi della Dmo su siti o social network il 12,2% degli italiani regolarmente ed il 27,9% di tanto in tanto: il dato decolla tra i millennial al 20,9% per quelli che hanno inserito post con regolarità ed al 33,7% per quelli che lo hanno fatto di tanto in tanto.

Dichiarano di avere saputo di promozioni, offerte interessanti grazie ad app scaricate sul proprio smartphone o tablet il 21,1% degli italiani regolarmente e il 31,5% di tanto in tanto, mentre tra i millennial i dati sono pari rispettivamente a 33,7% per quelli a cui è capitato regolarmente ed al 34,2% per coloro a cui è capitato di tanto in tanto.

Sono tre esempi semplici di nuove modalità di raccolta e produzione di informazioni che poi sono all'origine di scelte relative agli acquisti: dalla selezione delle unità di vendita alle quali rivolgersi alla scelta del marchio di riferimento sino alle tipologie di prodotti e/o servizi; e mostrano che il digitale condiziona fortemente le microdecisioni quotidiane dei consumatori e, di certo, lo farà in misura crescente man mano che il centro dei mercati sarà occupato dagli attuali millennial e dalle generazioni successive di nativi digitali; peraltro, i dati mostrano che il digitale non è completamente estraneo anche alle generazioni di età più alta, incluse quote di longevi.

Ma sarebbe una pura avventura in contraddizione con la vocazione di massa e inclusiva della Dmo quella di non gestire la transizione digitale in linea con la complessità del rapporto che i vari gruppi sociali hanno con esso; infatti, non va sottovalutato a tutt'oggi il persistente ruolo di informazioni di massa svolto dal tradizionale volantino cartaceo, se è vero che il 92,2% degli italiani, di cui il 58,5% regolarmen-

te, in corso d'anno lo indica come il canale da cui ha avuto notizia di promozioni, offerte interessanti.

E la quota di chi lo segnala come il canale con cui regolarmente e di tanto in tanto ottiene le informazioni utili su promozioni e offerte resta sempre oltre l'85,0% per tutte le classi di età, così come quella di chi lo utilizza come canale regolare, stabile, di recupero informazioni sulla Dmo.

Il consumatore con cui già oggi la Dmo deve fare i conti è fondamentalmente un soggetto che cerca, seleziona, elabora e, in molti casi rilancia, informazioni, che utilizza a supporto delle proprie decisioni.

La tendenza a inserire post che raccontano la propria esperienza di rapporto con la Dmo focalizza la dimensione orizzontale della produzione di informazioni, che rende decisiva la reputazione sociale come *asset* decisivo per i soggetti di offerta.

Ogni microesperienza grazie alla potenza moltiplicativa della rete può essere potenzialmente deflagrante, generando una tensione costante sui soggetti di offerta che, nel caso della Dmo, hanno saputo gestire sinora con elevata efficienza.

3.4.6.

Cercando ancora un ruolo da protagonista

La Dmo è stata, negli ultimi cinquanta anni, un soggetto più di altri in grado di condensare nelle sue scelte strategiche e di innovazione il senso dei cambiamenti socioeconomici che hanno avuto luogo nel nostro Paese, a volte accompagnandoli, altre assecondandoli, altre ancora anticipandoli.

Si sta aprendo ora una stagione di inedita sperimentazione per la Dmo, sicuramente più impegnativa di quella vissuta in altre fasi della sua storia rivelatesi poi vincenti; una sperimentazione che

Tab. 10 - Italiani che nell'ultimo anno hanno utilizzato il web per generare o rilevare informazioni sulla Distribuzione moderna organizzata (Dmo) (val. %)

		Millennial	Totale
Consultato siti e social network di soggetti della grande distribuzione organizzata	Regolarmente	30,6	21,5
	Di tanto in tanto	42,3	41,3
	Mai	27,0	37,2
	Totale	100,0	100,0
Inserito post con commenti e/o esperienze relativi a prodotti/spese/luoghi della grande distribuzione organizzata su siti/social network	Regolarmente	20,9	12,2
	Di tanto in tanto	33,7	27,9
	Mai	45,4	59,9
	Totale	100,0	100,0
Saputo di promozioni, offerte interessanti grazie ad apposite app scaricate (applicazioni scaricate su smartphone/tablet)	Regolarmente	33,7	21,1
	Di tanto in tanto	34,2	31,5
	Mai	32,1	47,4
	Totale	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2017

rappresenta un'occasione di cambiamento ma soprattutto una sfida ad incanalare ancora una volta le trasformazioni sociali in un nuovo assetto settoriale che garantisca allo stesso tempo redditività economica e creazione di valore sociale.

A questo stadio più che le soluzioni operative, attualmente in piena sperimentazione e sempre alle prese con una rapidissima evoluzione tecnologica e sociale, conta la consapevolezza di un patrimonio di esperienza imprenditoriale e sociale che ha tenuto insieme redditività e benefici per le comunità e che è stata animata da una coesistenza di culture consolidate e apertura agli stimoli dell'innovazione.

Per soggetti che si misurano con i processi sociali di massa, dal basso, spontanei e molecolari come

quelli relativi ai consumi non ci sono soluzioni semplicistiche, pure tecniche organizzative, tanto più di fronte alle nuove consapevolezze dei consumatori.

Il ruolo della Dmo non potrà che essere l'esito della originale e per certi versi unica capacità di valorizzare con le opportunità attuali il patrimonio di cui la presente ricerca ha dato ampia rappresentazione.



4.

UN

CONTESTO NORMATIVO

**PIÙ FAVOREVOLE E NUOVI
POSSIBILI RUOLI PER LA DMO**



La Dmo ha tradizionalmente operato come un soggetto di mercato fortemente orientato al consumatore e con una notevole competizione intrasettoriale.

Sono sostanzialmente questi i binari su cui questo mondo si è sin da subito canalizzato e che gli hanno permesso, negli ultimi cinquanta anni, di affermarsi e crescere: la forza di saper dare al consumatore quello che desidera, interpretando le caratteristiche dei diversi tempi che ha attraversato, a volte anticipando istanze e bisogni rispetto a pratiche e valori legati al consumo, migliorandosi costantemente anche grazie ad una autentica concorrenza interna.

Ma, se nel rapporto con il mercato ed il consumatore la Dmo è arrivata negli anni a ritagliarsi un ruolo da protagonista, ha invece espresso più limitate potenzialità:

- nell'andare per il mondo, portando le insegne nazionali oltre i nostri confini;
- nell'agire come soggetto collettivo nel contesto nazionale, cercando un dialogo alla pari con istituzioni e politica attraverso l'espressione di un punto di vista proprio da mettere all'attenzione della società.

Sul primo aspetto molto ha influito la normativa che in Italia regola le attività commerciali, sin dalle prime fasi apertamente protezionistica nei confronti del commercio tradizionale e che poco spazio ha per un lungo periodo lasciato allo sviluppo e all'espressione delle forme distributive più moderne.

Come sarà descritto più avanti, guardando nella prospettiva lunga del cinquantennio, solo nell'ultimo decennio si è registrata nella regolazione nazionale del settore un'inversione di tendenza significativa, all'insegna di dinamiche di liberalizzazione e stimolo

alla concorrenza; stimoli che però difficilmente saranno in grado di cancellare il lascito di anni e anni di freni direttamente o indirettamente posti allo sviluppo della Dmo e che sono fra le ragioni della estrema frammentazione e del mancato sviluppo di una massa critica sufficiente per avere uno slancio internazionale che caratterizza tuttora questa realtà in Italia, diversamente da quasi tutti gli altri Paesi europei, nei quali vi è una maggiore concentrazione delle aziende che hanno come proprio orizzonte naturale quello multinazionale.

Sul secondo aspetto, invece, che riguarda il ruolo della Dmo come soggetto collettivo all'interno della società, negli ultimi anni molto sta cambiando, nell'ambito di uno scenario evolutivo che vede i modelli organizzativi e i soggetti sociopolitici più tradizionali della rappresentanza saltare, lasciando spazi potenziali a organismi nuovi in grado di interpretare in chiave più attuale questo ruolo.

La Dmo è oggi un soggetto alla ricerca di un nuovo protagonismo nel Paese, che sta progressivamente costruendo una propria coesione interna in grado di consentirle di prendere parte con autorevolezza ed incisività alle decisioni collettive più importanti. Come la Dmo può iniziare a giocare in maniera strategica su questo piano, facendosi portatrice di idee forti che travalichino il proprio settore di competenza, è descritto in maniera analitica nelle pagine che seguono.

L'ASSETTO NORMATIVO HA SUBITO UN SIGNIFICATIVO PROCESSO EVOLUTIVO SOLO RECENTEMENTE

4.1. Verso una progressiva liberalizzazione

La normativa che ha regolato in Italia negli ultimi cinquanta anni le dinamiche commerciali ha avuto un grande impatto sullo sviluppo e sulle potenzialità, espresse e non, della Dmo.

La forma che hanno assunto le realtà distributive nel tempo è anche il portato della evoluzione delle leggi nazionali e delle discipline locali, soprattutto regionali, che si sono susseguite negli anni: la frammentazione, il cosiddetto “nanismo” delle imprese, lo squilibrio territoriale (con uno sviluppo maggiore nelle regioni del Nord e minore in quelle meridionali), la difficoltà ad espatriare sono caratteristiche strettamente legate agli spazi di sviluppo che la normativa nazionale ha concesso — via via sempre più ampi ma con rigurgiti di protezionismo a livello locale — alle forme moderne di distribuzione.

L'assetto normativo ha subito un significativo processo evolutivo solo recentemente, alla luce dei mutamenti del contesto competitivo globale che hanno implicato il rispetto dei principi della libertà imprenditoriale e della liberalizzazione dei mercati; ma nei primi anni di affermazione delle realtà distributive moderne, tra gli anni '70 e '80, l'assetto esistente era tutt'altro che adeguato a garantire sviluppo e diffusione sul territorio, come invece negli stessi anni stava avvenendo in altre realtà europee.

Per quasi trenta anni, la normativa nazionale di riferimento nella materia del commercio è stata, infatti, rappresentata dalla Legge 426/71, prima ad aver introdotto in Italia un modello di programma

commerciale a livello locale basato sulla qualificazione degli operatori e sulla programmazione della rete distributiva del commercio al minuto.

La Legge 426/71 introduce nel settore una serie di vincoli all'accesso che non possono non essere riconosciuti come di natura corporativa; tra questi:

- il Registro degli esercenti del commercio (Rec), l'iscrizione al quale costituiva condizione indispensabile per il rilascio della Licenza per attività commerciale;
- il Piano di sviluppo e adeguamento della rete di vendita da parte dei Comuni, per cui l'ottenimento di un'autorizzazione comunale, in alcuni casi subordinatamente ad un nulla osta regionale, dipendeva proprio dalla coerenza o meno con tali Piani commerciali;
- le tabelle merceologiche, che consentivano di contingentare l'entrata nel mercato di negozi specializzati in merceologie particolarmente richieste e, allo stesso tempo, impedivano agli esercizi già presenti di operare estensioni dell'assortimento.

La normativa intendeva perseguire simultaneamente i due obiettivi dell'efficienza del mercato e della protezione degli esercizi commerciali già operanti attraverso una regolamentazione strutturale.

Ne è conseguito che le barriere all'entrata e alla flessibilità dell'offerta hanno prodotto distorsioni e limitato l'efficacia del funzionamento del mercato, impedendo un pieno operare della concorrenza intesa come stimolo all'adozione di forme produttive



e localizzazioni più efficienti e alla diffusione delle innovazioni organizzative e tecnologiche in campo commerciale, tutti aspetti che sarebbero andati a vantaggio dei consumatori.

La limitazione delle entrate di nuovi esercizi, in particolare di superfici di vendita di grandi dimensioni, ha favorito il mantenersi di posizioni di rendita monopolistica, offrendo pochi spazi di crescita alle nuove realtà distributive per proteggere dalla concorrenza potenziale gli esercizi commerciali già operanti in ambito locale.

In sintesi, il sistema normativo legato alla L. 426/71 ha per lungo tempo ostacolato lo sviluppo della rete distributiva, la modernizzazione e l'apertura a nuove esperienze più vicine alle esigenze del mondo delle imprese e di quelle dei consumatori, determinando un appiattimento dei formati e una scarsissima propensione all'innovazione.

Non è un caso che nel 1997 l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato rilevasse una situazione del commercio in Italia già molto diversa da quella prevalente in altri Paesi europei — dove le imprese si erano ingrandite e operavano su scala multinazionale — oltre che ampiamente differenziata al suo interno, tra le regioni, evidenziando uno sviluppo inferiore delle forme distributive moderne nel Sud.

Alla fine degli anni 90 i tempi erano maturi per una riforma sostanziale del commercio, che è stata attuata con l'emanazione del Decreto Legislativo 114/98, il cosiddetto Decreto Bersani.

Si tratta di una innovazione legislativa importante, soprattutto perché dispone la rimozione del-

le principali barriere all'entrata nel settore di nuovi operatori che erano state introdotte dalla normativa precedente, tra cui l'iscrizione al Rec, i piani commerciali e le tabelle merceologiche (rimane la distinzione alimentare e non alimentare).

Il Decreto ha quindi il merito di porre fine ai vincoli all'entrata ancora di natura corporativa, unico caso nell'Europa di allora. Pur configurando un passaggio senz'altro importante verso la liberalizzazione del settore, il decreto getta però le premesse per una estrema differenziazione regionale in materia di disciplina del commercio.

Infatti, se l'apertura dei piccoli esercizi viene sostanzialmente liberalizzata, l'apertura sul territorio delle strutture più grandi è demandata alle Regioni, secondo il principio della sussidiarietà.

Sono quindi le Regioni incaricate di provvedere a definire le norme contenenti gli indirizzi generali per l'insediamento delle attività commerciali, i criteri di programmazione urbanistica riferiti al settore commerciale, i criteri e le condizioni per regolare gli obiettivi di presenza e di sviluppo delle grandi strutture di vendita, le disposizioni per favorire lo sviluppo del commercio in particolari aree svantaggiate o nei centri storici, al fine di rivitalizzarne il tessuto economico, sociale e culturale.

Ciò porta, nella concreta applicazione da parte delle Regioni della delega prevista dal Decreto, a situazioni molto differenziate tra i territori: non tutte le Regioni colgono infatti l'occasione per liberalizzare, e, in quelle dove si adottano criteri più restrittivi, l'efficienza produttiva e la diffusione delle nuove tecnologie risultano frenate, a scapito delle imprese,

**PARADOSSALMENTE
PROPRIO NEL PERIODO
IN CUI IL SETTORE DELLA
DISTRIBUZIONE MOSTRA
DI CONSOLIDARSI,
IL QUADRO REGOLAMENTARE
DI RIFERIMENTO SI FRANTUMA,
GENERANDO INCERTEZZA E
COSTI ELEVATI PER LE IMPRESE**

dei consumatori e della stessa crescita dell'occupazione nel settore.

Il processo di attuazione del federalismo amministrativo in materia di legislazione commerciale finisce per produrre una mappa di realtà di governo regionale altamente differenziate, spesso senza alcun elemento comune di indirizzo, precorrendo sostanzialmente la Legge costituzionale n. 3 del 2001 recante "Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione", che costituzionalizza la svolta in senso federalista, o comunque fortemente autonomista, degli assetti costituzionali del nostro Paese.

In base alla riforma costituzionale la materia del commercio interno, non essendo tra quelle espressamente riservate alla legislazione dello Stato, viene riconosciuta di competenza esclusiva delle Regioni, assumendo definitivamente una dimensione territoriale (regionale, ma, a volte, anche provinciale e comunale): da una unica normativa di riferimento (come era stato con la Legge del 1971 e quella del 1998) ora le leggi in vigore sono tante quante sono le Regioni e le Province Autonome, e si sviluppano seguendo linee spesso molto divergenti.

Ancora di più con la riforma del Titolo V, quindi, non essendo gli interventi in alcun modo coordinati a livello centrale, vengono a crearsi situazioni molto diverse sul territorio, generando disparità di trattamento per cittadini e consumatori e distorsioni nella concorrenza tra imprese distributive.

Paradossalmente proprio nel periodo in cui il settore della distribuzione mostra di consolidarsi, il quadro regolamentare di riferimento si frantuma, generando incertezza e costi elevati per le imprese.

Sono, questi, anni in cui la necessità di un coordinamento centrale e di maggiore uniformità appare sempre più evidente, necessità che va a scontrarsi con la persistente percezione, anche a livello politico e delle istituzioni, che la distribuzione e i suoi problemi siano un fatto locale, che interessa le diverse comunità di riferimento, non tenendo in considerazione che, invece, in un'ottica moderna, l'efficienza distributiva dipende in gran parte da strutture e processi centralizzati e definiti a livello nazionale se non multinazionale.

Imprese e consumatori, quindi, si trovano a pagare i costi di un federalismo commerciale che non funziona, e che viene perciò riformato, di lì a qualche anno, in occasione delle famose "lenzuolate" dell'allora Ministro dello Sviluppo economico Bersani.

Con la Legge 248/2006, infatti, riconoscendo i limiti del precedente assetto normativo, lo Stato rivendica la sua competenza esclusiva in materia di tutela della concorrenza elencando una serie di vincoli che le Regioni devono rispettare.

Il motivo ispiratore del legislatore nel promuovere il "primo pacchetto Bersani sulle liberalizzazioni" è proprio quello di rafforzare la libertà di scelta del cittadino consumatore e promuovere assetti di mercato maggiormente concorrenziali.

La Legge 248/06 e la Legge 40/07 (seconda parte del "pacchetto Bersani") rimettono al centro dell'agenda politica il tema della concorrenza come fattore di innalzamento del benessere dei consumatori e di rafforzamento del sistema produttivo italiano, introducendo misure concrete che sbloccano singoli comparti e rappresentano una tappa positiva dell'evoluzione normativa del settore.

Le misure approvate con le due leggi si propongono di rendere più dinamico il mercato e di tutelare i consumatori, abbattendo i privilegi di alcune categorie sociali e aumentando la concorrenza in determinati settori. Rispetto al settore della distribuzione si sancisce l'eliminazione di requisiti professionali per l'apertura di esercizi commerciali diversi da quelli alimentari, dei parametri della distanza minima tra un esercizio e l'altro della stessa tipologia, delle limitazioni all'assortimento merceologico, dei divieti per l'effettuazione di vendite promozionali scontate.

Si avvia anche la liberalizzazione della distribuzione dei farmaci, con lo scopo di estendere i punti vendita di medicinali non soggetti a prescrizione medica e dare uno stimolo alla concorrenza.

Se con i Decreti Bersani il settore diventa certamente più dinamico, una autentica liberalizzazione della maggior parte delle attività commerciali si ha a distanza di qualche anno, in piena crisi economica,



con il Decreto Salva-Italia (Decreto Legge 6 dicembre 2011, n. 201) e il Decreto Cresci-Italia (Decreto Legge 24 gennaio 2012, n. 1), varati dal Governo Monti.

I due Decreti modificano in maniera radicale sia le norme che riguardano la generalità delle attività commerciali, sia, in parte, quelle che regolano in modo specifico alcuni comparti, come le farmacie, le edicole e le stazioni di servizio. Il principio in base al quale lo Stato è intervenuto in chiave di liberalizzazione è che la tutela della concorrenza è materia di esclusiva competenza statale.

Il Decreto Salva-Italia in particolare contiene un intervento di liberalizzazione significativo, ovvero quello sugli orari di apertura, che vengono lasciati a piena discrezione delle imprese.

Il Decreto si inserisce, così come richiesto anche a livello comunitario, in un quadro di progressiva apertura del mercato, estendendo la possibilità di aprire o chiudere liberamente l'esercizio commerciale, nell'ottica di offrire un servizio migliore ai cittadini, più adeguato ai nuovi bisogni anche nel commercio tradizionale, in una fase in cui cresce fortemente l'e-commerce, una vetrina aperta tutti i giorni 24 ore su 24.

Le Regioni e gli enti locali sono chiamati ad adeguare i propri ordinamenti ai principi di libertà di apertura di nuovi esercizi commerciali sul territorio senza limiti territoriali o altri vincoli, se non quelli connessi alla tutela della salute, dei lavoratori, dell'ambiente, incluso quello urbano, e dei beni culturali: si tratta di una effettiva e radicale liberalizzazione che mette in discussione una parte rilevante delle normative regionali sul commercio emanate dal federalismo in poi.

Con il Salva-Italia, quindi, i residui vincoli che limitavano la concorrenza rimasti dopo gli interventi del 1998 e del 2006, sono stati eliminati, impostando un quadro normativo e di principio concorrenziale

coerente con le linee di riforma richieste dall'Unione europea, avallato dall'Autorità per la concorrenza e il mercato e confermato dalla Corte costituzionale, che dal 2012 in poi si è trovata a respingere diversi ricorsi da parte di amministrazioni regionali che rivendicavano per se stesse il potere legislativo sulla materia, stabilendone invece la piena competenza del legislatore nazionale.

Nel tentativo di continuare a regolamentare autonomamente la strategica materia del commercio, soprattutto in un'ottica protezionistica della distribuzione locale, diverse Regioni hanno, infatti, continuato ad emanare provvedimenti restrittivi allo sviluppo e alla operatività del commercio rivendicando la propria competenza in un ambito della regolamentazione commerciale in cui si sostiene che la materia rilevante non sia la concorrenza, ma un'ordinata garanzia della fornitura del servizio al cittadino.

Le iniziative regionali volte a moltiplicare impedimenti e a vincolare la libera concorrenza e l'esplícarsi della capacità imprenditoriale, in spregio sia agli orientamenti normativi nazionali e all'indirizzo proconcorrenziale della regolazione Ue, hanno dato origine ad una lunga scia di vertenzialità giurisprudenziali che, nelle sedi deputate, dal Consiglio di Stato alla Corte costituzionale, non ha potuto che attestare che gli atti delle Regioni fossero illegittimi annullandoli, senza però vanificare gli incrementi di costi che inevitabilmente l'azione anomala della legiferazione regionale provoca.

Si tratta di azioni che creano incertezza tra le imprese e ne frenano gli investimenti, generando danno per il Paese.



4.2.

La neo-rappresentanza della Dmo

4.2.1.

Crisi attuale e intermediazione come esigenza sociale

La Dmo, soggetto di mercato orientato al consumatore, poco o per niente ha giocato come soggetto collettivo, non entrando nella struttura dei corpi intermedi e degli organismi di rappresentanza.

Nel nuovo contesto, però, stanno saltando i modelli organizzativi sociopolitici più tradizionali, con uno spargimento di carte che ridefinisce i contorni dei processi di rappresentanza e, in parallelo, di quelli della decisione.

È uno scenario evolutivo che non può non essere considerato laddove si racconta la storia, il presente e il futuro possibile di un soggetto che è diventato un grande protagonista della vita economica e sociale italiana in virtù della propria capacità imprenditoriale e di giocare nell'arena economica, mentre poco o per niente ha voluto e anche saputo giocare dentro la dinamica dei soggetti sociopolitici.

Come potrà la Dmo giocare la partita della rappresentanza degli interessi, del rapporto con i processi decisionali e con l'universo politico-istituzionale, del centro e delle articolazioni locali? Per capirlo è importante comprendere quale evoluzione storica di contenuto e funzione ha avuto la rappresentanza in Italia e, più ancora, il contesto attuale inteso come il set e le nuove potenzialità in cui essa tende a riposizionarsi.

Negli ultimi tre decenni la verticalizzazione sociopolitica in nome della governabilità e del decisionismo è stata un pensiero e una pratica egemoni in parallelo con la destrutturazione dei livelli intermedi.

Storicamente ci sono state tre dimensioni essenziali nel connotare i livelli intermedi:

- la prima, di classe, con la distinzione che sembrava prevalente e in crescita tra operai e ceti sociali diversi da essi;
- la seconda, della rappresentanza;
- la terza, territoriale.

La prima dimensione, quella di classe, ha subito l'impatto della cetomedizzazione con il costituirsi progressivo di segmenti sociali diversi dagli operai, che hanno finito per costituire la base sociale di una società di mezzo. Il rigetto della soluzione classista ha evitato ogni radicalizzazione dei conflitti sociali, aprendo la strada a forme democratiche di composizione degli interessi.

La seconda dimensione dei livelli intermedi consisteva nella rappresentanza; è così che si è andata costituendo una fascia intermedia di interessi, problemi, identità condensata in rilevanti realtà organizzative; dall'associazione sindacale delle prime fasi di storia del movimento operaio italiano, fino alle

forme più recenti di associazione di interessi, anche di ceto medio-alto, dai manager ai notai.

La crisi dei soggetti di questa dimensione è da ascrivere al collateralismo delle tante rappresentanze, che hanno subito i contraccolpi della caduta dei loro riferimenti politici; se il collateralismo aveva moltiplicato le associazioni, la scomparsa dei soggetti politico-ideologici di riferimento ha colpito anche i soggetti della rappresentanza.

La terza dimensione intermedia è quella territoriale; nelle prime fasi postunitarie vigeva un controllo del centro sul pulviscolo di comuni periferici tramite la leva dei Prefetti. Nel secondo dopoguerra la cultura collettiva è cambiata, e l'intermedio è stato dapprima riempito costituzionalmente con il riferimento alle Regioni, poi con la moltiplicazione dei livelli territoriali intermedi.

La deriva patologica in questo caso coincide con lo spostamento dal centro verso le Regioni del carico di potere che ha finito per riprodurre nelle singole Regioni i difetti dello Stato centrale, peraltro senza capacità di fare politica propria, visto che i bilanci regionali sono assorbiti per oltre il 70,0% dalle spese per la sanità.

È evidente che decriptare i fattori di crisi delle tre dimensioni intermedie consente di vederle, oltre che come il luogo del pericolo, anche come il luogo della potenziale salvezza, dove maturano le possibilità di uscita dalla crisi.

La rappresentanza è, infatti, un bisogno profondo della società che la crisi delle tre dimensioni indicate non ha eliminato.

Esiste infatti una complessa domanda di espressione di interessi che non può risolversi nel meccanismo elettorale e che non è appagata dalla logica della delega.

È da questa domanda profonda di rappresentanza degli interessi, dalla sua quasi spontanea prima condensazione a livello locale, territoriale che nasce la necessità di dare a queste dinamiche soggetti e luoghi in cui esprimersi e far pesare interessi e punti di vista.

La rappresentanza sociale intermedia è, infatti, la modalità più efficace per ricucire la moltitudine, per andare oltre le solitudini che fanno poltiglia antropologica; in un contesto a crescente disuguaglianza sociale, in cui le differenze diventano distanze e sono a rischio di trasformarsi in fratture; lasciar andare in forma solitaria i disagi è un rischio grave, che va affrontato anche grazie al ruolo di mediazione delle strutture intermedie.

La modernità della rappresentanza sociale e del suo ruolo nella prossimità nasce da qui: dalla necessità di ricondensare un sociale che tende a lacerarsi



e che altrimenti diventa pura moltitudine preda di leader estemporanei.

Da questo punto di vista, i processi di riagggregazione della rappresentanza in un settore ad altissima concorrenzialità interna come la Dmo hanno una grande forza e sono profondamente radicati nella contemporaneità.

Andare oltre la frammentazione quasi naturale degli interessi che il mercato crea, ricercare le ragioni di settore e innestarla in una lettura dell'economia e della società provando a dialogare e interagire con i principali protagonisti dei processi decisionali è oggi pratica virtuosa, che contribuisce non solo a dare forza alle ragioni del settore, ma innesta un punto di vista importante per lo sviluppo dentro le dinamiche di opinioni e di interessi, la cui risultante genera poi percorsi condivisi.

4.2.2.

Interessi, territori e *good reputation*

Qual è il percorso che conduce al rilancio del ruolo della rappresentanza, e apre la strada anche a chi, come la Dmo, rappresenta interessi significativi, settori strategici per la ripresa della crescita in Italia?

Come rilevato, l'origine delle difficoltà che i soggetti della rappresentanza stanno affrontando si annida in primo luogo nell'erosione del nesso tra identità ed interessi che un tempo cementava i corpi intermedi.



LA VOGLIA DI AVERE
IL MASSIMO DELLA POSSIBILITÀ
DI SCELTA TENUTO CONTO
DEL PROPRIO REDDITO
E DEL PROPRIO SISTEMA
DI VALORI È LA VERA CHIAVE
PER CAPIRE IL SENTIERO
DI MODIFICAZIONE
DEI MODELLI DI CONSUMO

La costruzione di un'identità in cui riconoscersi e farsi riconoscere è stato il processo principale su cui si è costruita rappresentanza, con la mediazione dell'inevitabile articolazione di interessi nei gruppi sociali rappresentati, e anche rispetto agli interessi e alle identità degli altri gruppi sociali, nonché all'interesse generale rappresentato dallo Stato.

Ma l'identità non può giocare in una società come quella attuale in cui ci si differenzia e riconosce per stili di vita, cioè per meccanismi altamente soggettivi; e se l'interesse è il veicolo della formazione di appartenenze, o comunque di processi sociali di riconoscimento collettivo, è chiaro che si tratta di un fattore molto più friabile di quello identitario, perché è figlio di un soggettivismo in cui ciascuno è spinto a definirsi per differenza, all'interno di un processo che rende le persone refrattarie ai processi collettivi permanenti o prolungati di aggregazione.

Per questo giocano anche altri meccanismi aggregativi che vanno oltre la dimensione identitaria.

Il più importante di questi fattori aggregativi è il territorio, dove si vanno radicando processi di riaggregazione sociale, di rivitalizzazione comunitaria e anche di radicamento della rappresentanza degli interessi. È qui che anche la rappresentanza è chiamata a misurarsi, a trovare nuova linfa, riscoprendo in molti casi radici che in passato hanno giocato positivamente.

La rilegittimazione per la neo-rappresentanza, poi, è legata a quella pluralità di fenomeni e processi quotidiani che richiedono una manutenzione minuta, fatta di impegni ordinari nei vari settori (lavoro, finanza, consumi, ecc.) che poco hanno a che

fare con le intenzionalità volontaristiche che troppo spesso prevalgono come soluzione messa in campo dalla politica.

La rappresentanza sociale può trovare la sua rilegittimazione nella capacità di stare dentro la complessità degli interessi sociali ed economici che concretamente vuole una buona gestione sui tempi lunghi dell'ordinario.

Forse una simile scelta non darà consenso emotivo di breve corso, tuttavia le aspettative degli italiani rispetto agli organismi della rappresentanza sociale indicano che è fondamentale lavorare, in primo luogo, al potenziamento degli addentellati alla realtà e ai processi sociali, tra interessi e territori, e ad una attenzione per il governo dei processi ordinari di economia e società che non possono vivere di rilanci mediatici e editti estemporanei dall'alto.

Altra variabile strategica per la nuova rappresentanza è la *good reputation*, soprattutto alla luce del rischio specifico che colpisce oggi gli organismi intermedi, schiacciati dalla convergente spinta distruttiva della nuova intenzionalità e decisionalità politica a forte proiezione verticale e del neo-populismo che insiste sulla possibilità di una integrazione diretta, tramite web, tra politica, decisione e popolo.

La *good reputation* è valore inestimabile laddove si registra l'esplicita convergenza, con argomentazioni opposte, di verticalizzatori e neopopulisti sull'affermazione dell'inutilità dei corpi intermedi e degli organismi di rappresentanza.

4.2.3.

Sentieri per un diverso ruolo della Dmo

La Dmo ha elementi decisivi su cui giocare nella duplice dimensione degli interessi e dei territori, così come è dentro processi quotidiani di gestione complessa di settori decisivi della vita collettiva.

Allora a contare sul piano della rappresentanza non è tanto la volontà dei soggetti della Dmo di entrare nei tavoli in cui prima non erano presenti, quanto piuttosto la capacità di saper giocare le modalità contemporanee della rappresentanza che non accettano la semplificazione verticalista, e non vivono del rimpianto di una rappresentanza tradizionale.

Oggi la rappresentanza della Dmo può incarnare una versione innovativa della funzione, dando voce agli interessi, promuovendo coesione a livello locale, e tutto con una operatività lontana dall'immagine caricaturale della struttura ipertrofica e costosa.

A questo proposito, come noto, c'è una ambiguità che è sottesa alle vicende degli organismi intermedi dal punto di vista dell'esercizio del loro ruolo: da un lato si chiede loro di essere incisivi, dall'altro, di ridurre all'osso l'utilizzo di risorse, di diventare quanto più leggeri possibili.

La leggerezza estrema però può fare evaporare la capacità operativa. Uscire da questa contraddizione è oggi strategico anche per la buona reputazione: occorre una piena trasparenza nell'utilizzare le risorse, un'accessibilità piena alle informazioni su risorse e loro destinazioni.



Altro aspetto è di messa in campo di servizi e progetti per le comunità. Occorre potenziare la dimensione di territorio, dando forza al contributo che le concrete realtà della grande distribuzione danno alle realtà locali, anche moltiplicando una progettualità sociale ed economica di settore che renda ancor più visibile il contributo alla vita delle comunità.

Il tutto per rendere ancor più riconoscibile la *good reputation*, che non può essere legata solo alla comunicazione, ma è espressione di pratiche interne alla dinamica quotidiana, minuta della vita delle comunità.

Rispetto a tutto questo, negli ultimi anni, da parte degli attori della Dmo, si registra uno *shift* dalla propensione quasi esclusiva a rivolgersi al solo universo dei clienti-consumatori (con gli strumenti delle moderne aziende, dal marketing alla pubblicità) alla volontà di costruire un punto di vista collettivo che vada oltre gli interessi legittimi delle singole aziende e metta all'attenzione collettiva della società e delle istituzioni la Dmo nel suo insieme.

Nel settore quindi si va dispiegando un percorso di riflessione e autocoscienza, che verte sul proprio elevatissimo impatto non solo economico ma anche sociale e politico; in sostanza, si va affermando l'esistenza autonoma di una realtà coesa intorno a valori forti, con una *vision* precisa di ruolo, rapporto con il consumatore, territori e Paese.



4.2.4.

La sfida per la Dmo (e per la sua rappresentanza)

Il settore non parla più solo di se stesso e del contesto rispetto alla materialità del suo interesse ben delimitato, ma è portatore di una *vision* dell'Italia, che non è a supporto di un rapporto puramente vertenziale con la politica e le istituzioni; emerge con chiarezza estrema la volontà di diventare interlocutori riconosciuti dei processi di formazione della decisione politico-istituzionale, fuori però dalle logiche e pratiche ormai desuete e inefficienti della concertazione.

Il salto di riconoscimento è legato alla forza reputazionale, che, da un lato, fa riconoscere e pesare la forza reale del settore nella vita collettiva e, dall'altro, sta portando il settore sempre più ad accrescere la propria capacità di elaborare un punto di vista non più solo parziale, quasi corporativo, ma in linea con le esigenze di risposte per lo sviluppo che in questa fase il Paese cerca.

**IL SALTO DI RICONOSCIMENTO
È LEGATO ALLA FORZA
REPUTAZIONALE**

Il commercio è fortemente legato alla società e alle dinamiche, al *sentiment* e ai valori che essa esprime; e il commercio cresce e si sviluppa solo se il Paese manifesta benessere e fiducia nel futuro.

La comprensione profonda di questo rapporto tra società e commercio deve essere alla base dell'impostazione della nuova rappresentanza della Dmo, che le sue associazioni devono interpretare. È dunque necessario uscire da una ispirazione dell'attività di rappresentanza del commercio limitata alla promozione dei propri interessi per aprirsi a un'azione che sia di pieno inserimento nel più ampio contesto sociale, all'interno del quale la Dmo deve poter giocare un ruolo significativo di impulso e stimolo ad un'evoluzione in senso sostenibile, moderno e inclusivo del Paese.

La sfida per la Dmo, e per la sua rappresentanza, è dunque quella di capire le istanze e i *trend* della società, di non chiudersi in se stessa per la preoccupazione degli effetti della crisi e della debole fase di crescita che sta caratterizzando gli ultimi periodi, ma di giocare la partita dello sviluppo del Paese, proponendosi come soggetto portatore di idee, progettualità e innovazione.



Il Rapporto è stato realizzato da un gruppo di lavoro del Censis, diretto da Francesco Maietta e composto da Sara Giannone, Luigi Bellesi, Cassandra Castro, Vittoria Coletta e Vera Rizzotto

Progetto grafico e impaginazione

Orazi Creative Studio, Roma

Stampa

TMB Stampa, Roma



In occasione della pubblicazione del *50° Rapporto sulla situazione sociale del Paese*, il Censis ha ripercorso i sentieri di evoluzione e crescita della vita economica, sociale e istituzionale italiana. Un ambito decisivo trattato è stato quello dei consumi, per l'impatto che hanno avuto sul mutamento di stili e qualità della vita degli italiani e per le ricadute sul tessuto produttivo e delle imprese. Ne è nato un affresco straordinario del lungo percorso fatto dagli italiani verso il benessere fino alle reazioni alla recente crisi e alle sfide per ritrovare la crescita.

Il racconto costruito ha avuto anche l'originale esito di focalizzare funzione e potenza di un soggetto, la Distribuzione moderna organizzata (Dmo), finora poco conosciuto e valorizzato, e che invece la ricerca dimostra essere stato un protagonista primario non solo dello sviluppo dei consumi, ma anche dello sviluppo italiano *tout court*. Un soggetto di mercato, profondamente radicato nelle dinamiche economiche e sociali del nostro Paese, che dello sviluppo ha fatto il motore di senso della sua attività.