

# Forum della Distribuzione Moderna 2025

## Relazione di apertura

**Carlo Alberto Buttarelli, Presidente di Federdistribuzione**

**MILANO, 21 NOVEMBRE 2025**

Buongiorno a tutti,

desidero ringraziare il **Presidente del Consiglio dei Ministri Giorgia Meloni** per aver aperto il nostro **primo Forum della Distribuzione Moderna**.

Un sentito ringraziamento anche al **Ministro del Made in Italy Adolfo Urso**, che per impegni istituzionali non può essere presente ma interverrà in collegamento.

Un saluto a tutti i rappresentanti dei settori economici, sociali e sindacali, della produzione primaria e dell'industria, e delle diverse associazioni qui presenti.

Un particolare saluto e ringraziamento a tutti gli imprenditori e i manager delle imprese della Distribuzione Moderna presenti oggi in sala.

In questa mia breve relazione desidero condividere con voi una riflessione sull'importanza del ruolo che il retail moderno svolge in Italia.

Un ruolo non sempre riconosciuto, ma **essenziale per il Paese**.

Non solo per la sua dimensione economica, ma per la fondamentale funzione sociale che svolge nelle diverse comunità in cui è presente. Un ruolo unanimemente riconosciuto nel complesso periodo della pandemia.

La Distribuzione Moderna è un protagonista della filiera dei beni di largo consumo: connette il settore primario e l'industria di trasformazione con i cittadini. Garantisce occupazione stabile, non delocalizza e contribuisce alla tenuta del potere d'acquisto delle famiglie.

Prodotti alimentari, per l'igiene della casa e della persona, prodotti di bellezza, per il benessere degli animali, mobili, fai da te, tempo libero, sport, abbigliamento e accessori e molto altro.

Il nostro è un settore rilevante e peculiare, che opera come una vera e propria "Industria del Commercio".

Milioni di italiani si affidano quotidianamente alle imprese del retail moderno per le proprie esigenze di consumo, per la qualità e la convenienza dei prodotti, potendo contare sul servizio di una rete moderna e presente in maniera capillare sul territorio.

Ogni singolo punto vendita è fondamentale perché contribuisce a migliorare la vita delle persone, allo sviluppo dei territori - **nei centri urbani, extra urbani e nelle aree interne** - coniugando la presenza nei grandi shopping center ad uno sviluppo di prossimità, per soddisfare con i diversi formati commerciali tutti i bisogni dei cittadini e contribuendo alla crescita economica del Paese.

**Il retail moderno unisce quindi le persone, i prodotti e i grandi marchi del Made in Italy, che abbiamo contribuito a far crescere e a valorizzare in una relazione di partnership concreta.**

**Oggi viviamo in un quadro geopolitico complesso e in un momento di profonde trasformazioni.**

Digitalizzazione e cambiamenti tecnologici, evoluzione dei modelli di consumo, cambiamenti demografici e sociali.

Tutti temi che approfondiremo nel corso dei lavori di questa mattina.

In un contesto segnato dall'incertezza, **le imprese del retail moderno devono poter contare su una visione del futuro e su un quadro normativo adeguato, a livello europeo, nazionale e regionale per lavorare con fiducia a programmi di medio e lungo termine.**

**Occorrono stabilità e certezze per continuare a programmare investimenti, a innovare e a crescere.**

La Distribuzione Moderna, inoltre, non è fatta solo di punti vendita, ma di comunità, di territori presidiati, di persone che ogni giorno fanno la differenza mettendo passione nel proprio lavoro.

Attraverso modelli di sviluppo come l'affiliazione, sosteniamo un'imprenditoria diffusa che contrasta la desertificazione urbana ed è motore di autoimpiego, soprattutto giovanile.

**Sostenere le nostre imprese significa tenere vivo il tessuto economico sul territorio.**

Eppure, ancora oggi, dopo quasi quindici anni dalle prime **liberalizzazioni**, **persistono vincoli e differenze territoriali che ostacolano la concorrenza e penalizzano imprese e cittadini.**

Pensiamo alle diverse regole regionali sulle vendite promozionali o ai limiti allo sviluppo imposti nei centri storici, o anche a leggi regionali sul commercio che limitano lo sviluppo di grandi e medie strutture di vendita.

È necessario superare questa frammentazione normativa per favorire un equilibrio tra tutela dei territori e libertà d'impresa.

**Servono norme uniformi e moderne, capaci di promuovere rigenerazione urbana, qualità dell'offerta e sviluppo sostenibile, senza frenare l'innovazione e la competitività del retail fisico e omnicanale rispetto alle grandi piattaforme digitali.**

Vorrei poi menzionare un asset **molto importante, che è quello della logistica.**

I centri distributivi sono oggi hub tecnologici che assicurano efficienza, tracciabilità e sicurezza lungo tutta la filiera.

La logistica del retail moderno è un elemento strategico che si avvale di processi automatizzati, gestione intelligente dei flussi e ha capacità di garantire continuità e tempestività nei rifornimenti, con soluzioni di trasporto sempre più attente agli impatti ambientali.

Un tema molto attuale e che si verifica con preoccupante frequenza in un contesto di inaccettabile impunità **riguarda il blocco dei poli logistici.**

**Un'azione portata avanti spesso da sigle sindacali improvvisate**, con gravi ripercussioni sull'operatività delle nostre imprese, con danni economici significativi e che impedisce di svolgere un servizio essenziale per i cittadini.

**Le norme a tutela della legalità ci sono, chiediamo che siano applicate con rigore e determinazione.**

Come Federazione stiamo lavorando con le Istituzioni per garantire che il rispetto della **legalità sia concreto in tutte le fasi dell'attività logistica.**

Con **Assologistica e Confindustria** abbiamo sviluppato il **"Cruscotto informativo per la gestione dei contratti di appalto tra privati nella logistica"** che è diventato legge.

Abbiamo parlato di regole, concorrenza e logistica: fondamenta indispensabili per un sistema moderno.

**Oggi tra le principali sfide del retail moderno non c'è solo l'efficienza. C'è anche la costruzione di un modello di sviluppo sostenibile che crei valore per le persone, per le imprese e per il Paese.**

Le nostre aziende stanno integrando sempre di più la sostenibilità nelle proprie strategie e nei modelli di business. Da azioni volontarie a strategie strutturate che generano valore per l'ambiente, per l'economia e per le persone. Adeguandosi o, in alcuni casi, anticipando le previsioni normative.

**Ogni giorno il retail moderno riduce gli sprechi e promuove l'economia circolare.**

**Investe in efficienza energetica, in rigenerazione urbana e nella riduzione degli imballaggi.**

**Allo stesso tempo, il settore sostiene le filiere produttive italiane**, valorizzando i produttori locali e contribuendo alla crescita delle piccole e medie imprese.

Questo avviene anche con progetti di partnership per lo sviluppo di **prodotti a Marca del Distributore**.

La sostenibilità, per le nostre imprese, significa anche: inclusione; formazione; attenzione verso i collaboratori; trasparenza e fiducia con i fornitori della filiera; contrasto a ogni forma di illegalità, attenzione verso i clienti, tutelandone concretamente il potere d'acquisto, rendendo possibile al maggior numero di persone l'accesso ad un consumo di qualità.

**È, in sintesi, la volontà di generare fiducia per il futuro**, con azioni concrete che migliorano la vita delle persone.

Il nostro lavoro come Federazione guarda anche all'Europa e alle norme che da lì arrivano nel nostro ordinamento.

*Oggi è qui con noi il Presidente di EuroCommerce, Morales, che ringrazio per la sua presenza.*

Con EuroCommerce, **Federdistribuzione è da tempo impegnata nel dialogo con le istituzioni comunitarie.**

**Nelle sedi istituzionali europee siamo la voce del nostro settore.**

Promuoviamo iniziative per agevolare l'attività delle imprese, segnaliamo le criticità operative delle norme e proponiamo correttivi concreti.

**Abbiamo una convinzione, credo condivisa da tutti: in Europa è urgente un lavoro di semplificazione normativa.**

Negli ultimi anni abbiamo evidenziato come molti interventi nelle norme europee, pur con obiettivi condivisibili, abbiano risentito di un approccio troppo ideologico e poco pragmatico.

Per questo **chiediamo regole più equilibrate**, per favorire la competitività delle imprese ed evitare un eccesso di oneri che rischiano di frenare innovazione e investimenti.

**Le regole devono essere un motore, non un ostacolo, di uno sviluppo sostenibile.**

Venendo all'Italia, è importante fare affidamento a politiche economiche e fiscali in grado di favorire concretamente lo sviluppo del nostro Paese.

**La Legge di Bilancio, attualmente in discussione, è un'occasione per indirizzare le risorse verso interventi strutturali, capaci di sostenere sia le famiglie che le imprese, rilanciando la domanda interna.**

Come abbiamo già avuto modo di sottolineare durante l'incontro con il Governo, accogliamo con favore **l'impegno dell'Esecutivo a sostegno dei redditi delle famiglie e l'attenzione al tema della natalità.**

Affrontare concretamente il calo demografico non è solo una questione sociale, ma è una necessità per garantire il futuro dell'Italia e la tenuta della domanda interna.

Abbiamo peraltro chiesto una maggiore incisività di queste misure, soprattutto con riferimento al ceto medio.

Allo stesso tempo, **è essenziale rafforzare gli strumenti a favore della crescita e della competitività delle imprese.**

Il recupero delle risorse del **Piano Transizione 5.0** deve essere accompagnato da misure più efficaci e stabili nel tempo, che consentano una reale programmazione degli investimenti in innovazione e digitalizzazione.

Bene, quindi, la riformulazione del Piano, ma insistiamo per la più ampia inclusione degli investimenti del nostro settore e per una prospettiva di più ampio respiro temporale, per consentire alle imprese di pianificare in modo più strutturale gli interventi.

Sul piano fiscale, **accogliamo positivamente la decisione del Governo di rinviare la Sugar tax e la Plastic tax a gennaio 2027, e di prorogare per un triennio il credito di imposta per gli investimenti nella ZES Unica.**

**Abbiamo sollecitato una revisione della Decontribuzione Sud** che garantisca certezza applicativa, senza penalizzare chi investe e crea occupazione stabile nelle aree più fragili del Paese.

**Sul fronte delle famiglie, è positivo il rafforzamento del potere d'acquisto del ceto medio attraverso la rimodulazione delle aliquote Irpef e il potenziamento del welfare aziendale.**

Tuttavia, queste misure devono avere continuità e andrebbero accompagnate da ulteriori **strumenti di defiscalizzazione.**

**Interventi strutturali sul cuneo fiscale e contributivo sono necessari, a beneficio di lavoratori e imprese.**

Infine, occorre che anche **il nostro settore sia riconosciuto tra quelli energivori**, e possa contare sugli interventi e i sostegni relativi ai costi energetici. È un percorso non facile, che va intrapreso a livello europeo e sul quale serviranno convergenze importanti.

Ma le politiche da sole non bastano: servono strumenti condivisi, capaci di garantire equilibrio e tutela, crescita e competitività.

È in questa direzione che si inserisce il valore della rappresentanza e il ruolo del nostro CCNL.

**Il Contratto Collettivo della Distribuzione Moderna Organizzata è un pilastro fondamentale del nostro sistema delle relazioni sindacali.**

È il risultato di un percorso condiviso che unisce imprese e decine di migliaia di lavoratori in tutta Italia, offrendo un quadro normativo stabile e coerente con l'evoluzione del settore.

È un contratto fondato sul dialogo sociale e sul reciproco riconoscimento tra imprese e organizzazioni sindacali confederali, che ne assicurano la piena validità e differenza rispetto ai cosiddetti contratti "pirata".

**Stabilisce regole certe, standard di settore e condizioni equilibrate tra sostenibilità economica e tutela del lavoro.**

Allo stesso tempo è occasione di confronto e dialogo per adattare la struttura contrattuale alle trasformazioni del mercato, promuovendo formazione e professionalità, e capace di integrare specifiche esigenze organizzative del nostro settore.

Oggi il settore è impegnato nel rafforzare la misurazione oggettiva della rappresentanza e nel contrastare la frammentazione contrattuale, per garantire che il **CCNL resti il punto di equilibrio tra competitività, innovazione e qualità del lavoro.**

La forza della rappresentanza è la base di un altro grande valore: quello dell'aggregazione.

**Aggregarsi non significa solo unirsi, ma sviluppare un senso di comunità, mettendo al centro valori condivisi e comuni obiettivi strategici, significa valorizzare competenze, esperienze e visioni individuali in una forza collettiva, precompetitiva, per affrontare sfide complesse che da soli sarebbe impossibile vincere.**

Grazie a questo sono stati **raggiunti negli anni risultati di grande importanza e peso economico** per le imprese. Cito, solo a titolo di esempio: la liberalizzazione degli orari di apertura, importanti semplificazioni fiscali e, più recentemente, il tetto massimo del 5% alle commissioni sui buoni pasto.

**Ma il ruolo della Federazione consiste anche in un'importante azione continua a difesa del settore, per bloccare provvedimenti normativi o interventi di revisione degli stessi che possano gravare sulle imprese.**

**La Federazione, con 65 anni di storia, è l'esempio concreto di come l'unità generi risultati tangibili.**

L'aggregazione porta benefici non solo all'attività d'impresa ma **fare sistema significa creare valore condiviso, trasformando le sfide in opportunità per tutti.**

**Ed è proprio questo spirito di unità che dà senso e identità alla nostra Federazione.**

**Perché Federdistribuzione non è solo un'organizzazione,  
è "LA CASA DEL RETAIL MODERNO".**

È una comunità viva, fatta di imprese, persone e valori.

È il luogo dove le aziende della Distribuzione Moderna si confrontano e costruiscono insieme risposte ai grandi cambiamenti del nostro tempo per progettare il futuro del settore.

**È una casa che offre competenza e promuove l'innovazione.**

**Una casa inclusiva, che accoglie, ascolta e cerca soluzioni.**

Qui ogni impresa, espressione dei diversi comparti del retail moderno, trova il proprio spazio e, al tempo stesso, contribuisce a costruire un progetto collettivo.

Qui si mettono insieme idee, esperienze, energie.

**Insieme possiamo affrontare la complessità e trasformarla in crescita, valore, fiducia.**

**Oggi il futuro ci chiede coraggio, visione, collaborazione.**

Viviamo un tempo in cui le sfide geopolitiche, economiche, sociali e tecnologiche si intrecciano come mai prima d'ora.

Ma è proprio in momenti come questi che si misura la forza di un settore.

**E la Distribuzione Moderna questa forza ce l'ha.**

Ce l'ha nelle persone che rendono vivi i punti vendita, che garantiscono continuità, attenzione e servizio.

**Ce l'ha nella tenacia degli imprenditori e delle imprese che innovano, investono e si mettono in gioco.**

**Voi siete il retail moderno.**

La vostra energia, la vostra passione.

**Noi siamo orgogliosi di rappresentarvi**, di dar voce ogni giorno alla forza dei vostri valori.

**Insieme, siamo Federdistribuzione!**

**Insieme, siamo un valore per il Paese**

**GRAZIE.**