

**UNIVERSITÀ degli STUDI di CASSINO e del LAZIO MERIDIONALE**  
**Dipartimento di Economia e Giurisprudenza**

# **DEMOCRAZIA E DIRITTI SOCIALI**

**Fascicolo speciale**

**PANDEMIA, NORMAZIONE DELL'EMERGENZA  
E MODELLI D'INTERVENTO  
SOCIO-ECONOMICI**

**a cura di Giancarlo Scalese**



EDIZIONI UNIVERSITÀ DI CASSINO

2020

Copyright © 2020 – Edizioni Università di Cassino  
Centro Editoriale di Ateneo  
Palazzo degli Studi Località Folcara, Cassino (FR), Italia  
e-ISSN 2610-9166

Il contenuto del presente volume può essere utilizzato in tutto o in parte purché se ne citi la fonte e non vengano modificati il senso ed il significato dei testi in esso contenuti. L'Università degli Studi di Cassino e del Lazio meridionale non è in alcun modo responsabile dell'utilizzo che viene effettuato dei testi presenti nel volume, delle modificazioni ad essi apportate e delle conseguenze derivanti dal loro utilizzo.

I contributi sono stati sottoposti a referaggio anonimo in conformità ai criteri editoriali della rivista.



## INDICE

Editoriale	5
GIANCARLO SCALESE, <i>Presentazione</i>	7

### PARTE I DIRITTO INTERNO E INTERNAZIONALE

CAMILLO VERDE, <i>Introduzione</i>	11
MARCO BADAGLIACCA, <i>Circostanze eccezionali, cancellazione del volo e diritti dei passeggeri</i>	13
CARLO BERSANI, <i>Eccezione, amministrazione, diritto coloniale in un “parere” di Santi Romano</i>	27
FRANCESCO BUONOMENNA, <i>L’identità della governance economica europea messa alla “prova” nelle misure anticrisi</i>	37
STEFANO CHERTI, <i>Gli effetti del “Coronavirus” sui contratti di locazione commerciale</i>	49
GIUSEPPE DELLA MONICA, <i>Il “distanziamento processuale”: misura dell’emergenza o prospettiva di riforma?</i>	65
LUIGI DI SANTO, <i>L’impatto del Covid-19 sullo stato dei diritti sociali</i>	81
MASSIMO LUIGI FERRANTE, <i>Responsabilità penale dei medici e pandemia</i>	97
MARIKA GIMINI, <i>Ordinamento sportivo e legislazione emergenziale</i>	109
MARÍA JOSÉ CARAZO LIÉBANA, <i>Limitación versus suspensión de derechos en el estado de alarma consecuencia de la Covid-19: el caso español</i>	121
FRANCESCO MAIELLO, <i>La possibile sospensione dei Trattati UE in conseguenza delle altre parti contraenti e l’inutilizzabilità del MES per far fronte alla pandemia da Covid-19</i>	151
RAFFAELE MAIONE, <i>Emergenza Covid-19: nota in margine alla pronuncia del Giudice di Pace di Frosinone sentenza n. 513/2020. Il ruolo chiave dell’invocata illegittimità dei provvedimenti del Governo</i>	175

JORGE LOZANO-MIRALLES, <i>Los mecanismos institucionales para la gestión de la pandemia Covid-19. El caso español</i>	191
CAMILLA PAGLIARI, <i>I presupposti di legittimità dell'inferenza presuntiva</i>	211
FULVIO MARIA PALOMBINO, <i>Golden Power e Power to Regulate a fronte dell'emergenza sanitaria: due facce della stessa medaglia</i>	237
PASQUALE PASSALACQUA, <i>La tortuosa strada del "blocco" dei licenziamenti durante la Pandemia attraverso il susseguirsi dei decreti legge fino alla legge di bilancio per il 2021</i>	249
FULVIO PASTORE, <i>Alcune brevi considerazioni sulle modalità più efficaci per l'esercizio delle prerogative costituzionali del Parlamento nell'ambito dell'emergenza Covid-19</i>	281
MARIA PORCELLI, <i>Covid-19 e responsabilità contrattuale: brevi riflessioni a margine dell'art. 91 del decreto "Cura Italia"</i>	289
IMMACOLATA PRISCO, <i>I contratti turistici tra normativa dell'emergenza, regole di settore e disciplina generale del contratto</i>	299
CHIARA RAPONI, <i>La ripartizione del sindacato sulle presunzioni semplici tra la violazione o falsa applicazione di legge e l'omesso esame di un fatto decisivo</i>	311
STEFANO REALI, <i>Il contributo a fondo perduto dell'art. 25 del decreto legge n. 34 del 19 maggio 2020: la ratio legis, la natura e le (tante) criticità della sua disciplina sostanziale</i>	327
STEFANO RECCHIONI, <i>Il cigno nero della pandemia Covid-19 e il processo civile: in difesa della audientia</i>	343
TOMMASO ALESSIO SALEMME, <i>Il contributo dell'Organizzazione Mondiale della Sanità nella gestione della crisi sanitaria</i>	355
GIANCARLO SCALESE, <i>Il destino della clausola rebus sic stantibus quale causa d'inefficacia dei trattati tra situazioni emergenziali e interpretazioni evolutive</i>	373
ALBERTO MATTIA SERAFIN, <i>«Straordinarietà» e «imprevedibilità» dell'evento pandemico ex artt. 1467 ss. cod. civ.</i>	401
ANNA LUCIA VALVO, <i>Il nuovo ordine mondiale e le nuove minacce non convenzionali alla sicurezza degli Stati</i>	421
ISABEL RAMOS VÁZQUEZ, <i>La epidemia de 1918-1919 y la acción del Estado en España</i>	429
CAMILLO VERDE, <i>La nomogenesi restrittiva dello status personae nel contesto emergenziale</i>	449

PARTE II  
AREA SOCIO-ECONOMICA E FINANZIARIA

VINCENZO FORMISANO, <i>Introduzione</i>	467
SIMONA BALZANO, MARIO ROSARIO GUARRACINO, LUISA NATALE, GIOVANNI CAMILLO PORZIO, <i>Monitoraggio del rischio sanitario ed emergenza Covid-19: alcune note a margine del d.m. salute 30 aprile 2020</i>	469
MARCELLO DE ROSA, ALESSIA MALLOZZI, CARLO RUSSO, <i>La resilienza delle aziende agricole di fronte al Covid-19</i>	489
MAURIZIO ESPOSITO, ELENA ADDESSI, <i>Il servizio sociale in Italia al tempo della pandemia. Per una presa in carico globale delle fragilità sociali</i>	509
MARIA FEDELE, VINCENZO FORMISANO, <i>La pandemia da Covid-19: uno shock esogeno anche per le imprese. Lo stato dell'arte del dibattito scientifico in ottica manageriale</i>	521
FRANCESCO FERRANTE, FABIO D'ORLANDO, <i>Modelli di regolazione sociale post Covid-19</i>	545
ANDREA FONTANELLA, <i>La responsabilità professionale medica oggi: da eroi ad inquisiti</i>	565
MASSIMILIANO FREZZA, SERGIO BIANCHI, AUGUSTO PIANESE, <i>L'impatto della pandemia Covid-19 sull'efficienza dei mercati azionari</i>	571
MARCO LACCHINI, SIMONE MANFREDI, MATTEO PALMACCIO, FLORINDA PETRECCA, <i>L'impatto dell'emergenza Covid-19 sull'economicità delle aziende e i riflessi in tema di continuità aziendale</i>	589
FRANCESCO MINNETTI, <i>Le banche nel finanziamento alle imprese nell'era del Covid-19 fra la politica espansiva della BCE e le misure di sostegno finanziario attivate dal Governo italiano</i>	611
MARCELLO SANSONE, ROBERTO BRUNI, ANNARITA COLAMATTEO, MARIA ANNA PAGNANELLI, <i>Strategie responsabili emergenti post Covid-19: Insights dai consumatori</i>	645
FRANCESCO ZEZZA, GENNARO ZEZZA, <i>L'economia italiana ai tempi del Covid-19</i>	657

# STRATEGIE RESPONSABILI EMERGENTI POST COVID-19: INSIGHTS DAI CONSUMATORI

di

**Marcello Sansone<sup>1</sup>, Roberto Bruni<sup>2</sup>, Annarita Colamatteo<sup>3</sup>, Maria Anna Pagnanelli<sup>4</sup>**

## *1. Introduzione*

La crisi sanitaria che ha coinvolto l'intero pianeta a partire da novembre 2019 ha generato una serie di ripercussioni sociali ed economiche che tutt'oggi investono l'economia globale.

L'Italia è stata tra i primi Paesi ad essere colpiti dalla pandemia da Covid-19 e ha dovuto affrontare uno stato di emergenza mai verificatosi sino ad allora. L'intero sistema economico italiano ha subito una battuta di arresto a seguito delle misure di "sospensione" adottate dal Governo al fine di arginare la crisi sanitaria; si è verificato per la prima volta nella storia economica italiana uno shock combinato di domanda e offerta determinato dalla chiusura temporanea delle attività che ha di fatto colpito la maggioranza dei settori economici.

Una delle poche eccezioni è rappresentata dai settori di produzione e di distribuzione commerciale di beni di largo consumo (esclusivamente per i beni di prima necessità) con l'effetto di una contrazione dei consumi in termini generali, ma al contempo una crescita dei consumi in house di beni alimentari determinata dalle misure di confinamento adottate a tutela della salute pubblica. Secondo l'ISTAT "la marcata riduzione dell'offerta e della domanda commerciale al dettaglio ha determinato una flessione delle spese diverse da quelle per prodotti alimentari e per l'abitazione di oltre il 12% rispetto al primo trimestre 2019". Ancora, ad aprile 2020 - mese nel quale le misure di lockdown sono state più incisive - L'ISTAT ha registrato un andamento fortemente differenziato fra le vendite dei beni non alimentari (-24,5%) e quelle di beni alimentari (-0,4%).

Il consumatore italiano ha dovuto così modificare completamente quelle che erano le proprie abitudini di acquisto e di consumo: le restrizioni alla libera mobilità hanno innanzitutto determinato una diminuzione degli acquisti offline a favore di quelli online, accompagnata dalla crescita del food delivery e di consegna a domicilio di prodotti LCC. Al tempo stesso, tuttavia, il consumatore si è orientato su scelte di consumo più basiche e su comportamenti di acquisto più razionali in termini di valutazione dei luoghi di acquisto. Infatti, se da un lato nelle prime 5 settimane di confinamento, si è registrato un

---

<sup>1</sup> Professore Associato di Marketing, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, Dipartimento di Economia e Giurisprudenza, m.sansone@unicas.it

<sup>2</sup> Ricercatore T.D.B in Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, Dipartimento di Economia e Giurisprudenza, r.bruni@unicas.it

<sup>3</sup> Dottore di Ricerca in Istituzioni, Mercati e Comportamenti Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, Dipartimento di Economia e Giurisprudenza, a.colamatteo@unicas.it

<sup>4</sup> Dottoranda di Ricerca in Imprese, Istituzioni e Comportamenti, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, Dipartimento di Economia e Giurisprudenza, mariaanna.pagnanelli@unicas.it

considerevole aumento delle vendite alimentari on-line (+99,9%), dall'altro il consumatore è tornato ad acquistare nei negozi di prossimità i quali hanno avuto una crescita di fatturato pari al +24,9% (IRI, 2020). La percezione dei punti vendita è così cambiata nel periodo di confinamento; il negozio on line è divenuto il negozio più sicuro in assoluto, mentre il negozio di prossimità (sebbene con assortimento ridotto e limitate promozioni) ha rappresentato la soluzione più semplice e ideale per la spesa alimentare (IRI, 2020), oltreché uno dei pochi spazi reali di socialità.

I food retailer, pertanto, sia GDO che piccoli dettaglianti, si sono trovati ad operare a pieno regime in una condizione di instabilità e precarietà globale, e costretti a riadattare l'intera offerta di valore con procedure che hanno investito la totalità del sistema retail. I retailer hanno dovuto sviluppare i loro canali di vendita, potenziando l'online e prevedendo servizi aggiuntivi (ad esempio il delivery) per incontrare le esigenze dei clienti; hanno dovuto monitorare costantemente l'intera filiera per efficientare il servizio di distribuzione in una situazione di complessità; ancora, è stato necessario prevedere sistemi di sanificazione per i PDV che permettessero agli operatori e ai customers di lavorare ed acquistare in sicurezza.

In uno scenario così delineatosi, appare quindi interessante esaminare le dinamiche che hanno coinvolto i consumatori ed i retailer nel periodo di crisi sanitaria per prospettare linee evolutive attuali e prospettiche del sistema di imprese retail.

Il presente contributo, partendo dall'analisi di dati primari (raccolti attraverso un'indagine sul campo nel centro Italia realizzata durante il periodo di lockdown) e di dati secondari, evidenziando gli insight dai consumatori italiani durante il periodo di emergenza, si pone l'obiettivo di definire quali potranno essere le strategie responsabili dei retailer per determinarne modelli di risposta complessivi in grado di generare uno specifico vantaggio competitivo di capacità.

La tendenza delle imprese verso tali sensibilità e lo scostamento del focus da una logica micro, concentrata esclusivamente sul business, ad una logica più ampia che consideri strategie più inclusive e socialmente responsabili, è stata ampiamente rilevata dalla ricerca a partire dai primi lavori sulla corporate social responsibility (Carroll, 1999; Porter e Kramer, 2006) fino ad arrivare a quelli sulla trasformativa service Research (Anderson et al. 2013). Anche associazioni di imprenditori e organizzazioni spontanee tra manager e imprese si interrogano sul futuro del business e tra queste, la Business Roundtable 2019 (<https://www.businessroundtable.org/>) ha anche generato un documento di impegno condiviso, lo "Statement on the purpose of a Corporation", sottoscritto da 181 CEO, nel quale i manager si sono impegnati a guidare le loro aziende non solamente nell'esclusivo interesse degli azionisti ma, al contrario, integrando i benefici di tutti gli stakeholder coinvolti direttamente e indirettamente nella sfera di influenza delle imprese - *clienti, dipendenti, fornitori, comunità e shareholder*-.

Appare coerente affermare che il retail management del futuro dovrà prevedere strategie basate sulla responsabilità sociale focalizzandosi sul potenziamento della sicurezza per i clienti e i dipendenti, sul rafforzamento del rapporto con gli stakeholder territoriali (in particolare con i fornitori e dipendenti, consumatori e istituzioni), sullo sviluppo e

miglioramento continuo delle capacità dinamiche che gli appartengono per fronteggiare sempre al meglio i cambiamenti provenienti dal contesto.

## ***2. Consumi e retail nel mercato food italiano durante il lockdown da Covid 19***

La distribuzione alimentare e non alimentare rappresenta un settore economico strategico per l'Italia, con 542 miliardi di Euro di fatturato generato, oltre 2,3 milioni di occupati e 9,8 miliardi di Euro di investimenti attivati nel 2019 (ISTAT, 2020). In particolare, il settore di food registra un fatturato di 240 miliardi di Euro con il coinvolgimento di 203.356 imprese che hanno un fatturato medio di 1,18 Mln di Euro. La crisi derivante dalle chiusure imposte per il Covid-19 ha interessato parzialmente il settore della distribuzione food, che ha continuato a svolgere normalmente la sua attività (fatta eccezione per l'Horeca). Di seguito verranno presentati dati secondari che dimostrano l'andamento dei consumi durante il periodo di lockdown e le conseguenti misure strategiche adottate dai retailer nel periodo di confinamento.

### *2.1 Trend di consumo*

I trend di consumo per i prodotti alimentari durante il periodo di confinamento sociale hanno subito un andamento variabile, ma complessivamente in crescita. Si è registrato difatti un aumento del peso delle spese obbligate sul reddito delle famiglie (es. generi alimentari, servizi e prodotti per la comunicazione, manutenzione della casa). Le vendite di prodotti di LCC nella fase 1 (marzo-aprile 2020) sono aumentate del 12% a valore, con una sensibile modificazione anche del basket di spesa, ed una esplosione di vendite di referenze per le preparazioni domestiche (farine, lieviti, zuccheri) con un + 50% a valore. Al contempo hanno registrato variazioni positive anche prodotti come pasta e scatolame (i c.d. prodotti scorta) che hanno registrato un +26% a valore e quelli a valenza salutistica, con un delta del 20%. Il consumatore, quindi, costretto a rimanere in casa, ha dovuto modificare le sue abitudini di spesa; secondo una stima di IRI infatti, circa un 6% delle vendite registrate lo scorso marzo di prodotti LCC, intesi nella sua accezione più ampia, derivano da acquisti fatti per compensare pasti che nel periodo pre-Covid erano consumati fuori casa. Tale dato è rimasto pressoché stabile (sceso al 5%) per i consumi post confinamento (sino al mese di Luglio 2020), nonostante la riapertura dell' Ho.Re.CA. In generale, tutti i comparti hanno registrato incrementi di spesa che vanno dal 4 al 14%. Per quanto concerne invece la scelta dei canali distributivi, il consumatore si è orientato prevalentemente verso il canale dei supermercati, con uno share del 41% ed un trend positivo del 10%; anche i discount hanno registrato un trend positivo con uno share del 13% (Ismea su dati Nielsen, 2020). Sebbene tali dati si riferiscano a tutto il periodo di lockdown, i trend descritti sono stati mutevoli nell'arco dei mesi di marzo e aprile; se infatti il consumatore nelle prime tre settimane di marzo si è orientato quasi esclusivamente verso il canale della GDO, nel periodo successivo ha preferito i negozi di vicinato (anche frutterie e macellerie). Tale scelta è giustificata sia dal fatto che sono intervenute restrizioni negli spostamenti, ma anche dal fatto che il consumatore ha visto nel negozio di vicinato un ambiente più sicuro, perché meno grande e meno frequentato dei supermercati. Sono difatti risultati particolarmente penalizzati gli ipermercati, che



hanno registrato nel mese di marzo un dato di vendite negativo e solamente un +1,2% di vendite complessive.

## *2.2 Comportamento dei retailer*

Come già evidenziato, l'emergenza sanitaria ha influito notevolmente sulle attività della grande distribuzione organizzata, che si è trovata a dover fronteggiare una serie di eventi che si sono proposti in modo repentino e senza alcun preavviso. L'aumento generale dei consumi di prodotti LCC, la richiesta di sicurezza da parte dei clienti all'interno dei PDV, il trend crescente verso gli acquisti online hanno testato appieno le capacità della GDO all'adattamento e alla trasformazione. I retailer sono riusciti a rispondere all'emergenza attraverso azioni trasversali di adattamento: protezione degli addetti ai pdv e del personale e protezione dei clienti, gestione dinamica dei flussi fisici ed informativi all'interno dei punti vendita e delle scorte per alcune categorie di prodotti. In particolare, in termini di servizio ai clienti, dopo una prima fase di necessaria trasformazione e riassetto, che ha visto anche alcuni punti vendita avere una ridotta disponibilità dei prodotti più richiesti, i retailer hanno adottato misure che consentissero ai clienti un acquisto più facilitato: delivery della spesa, pre-ordine e pick up della stessa senza contatto con il cliente, aumento del tempo dedicato dal personale ad ogni cliente nel PDV, acquisto in modalità digitale anche nei PDV tradizionali, pagamenti digitali contactless. Rispetto all'innovazione digitale i retailer hanno dovuto provvedere ad una velocissima trasformazione, determinata anche dall'esplosione degli acquisti online, introducendo varianti all'infrastruttura software che permettessero all'intera organizzazione di rispondere all'emergenza. Durante il lockdown si sono registrate infatti difficoltà di gestione delle piattaforme online, malfunzionamento del sistema del click and collect e difficoltà di collegamento, superate agevolmente da alcuni retailer attraverso la scelta di soluzioni tecnologiche che prima della crisi non venivano ritenute dagli stessi come investimento prioritario.

Anche grazie a queste azioni repentine di risposta alla crisi, l'intero settore della distribuzione commerciale di prodotti food ha segnato un aumento consistente di fatturato rispetto ai primi tre mesi del 2019 (+9,1%), con un EBIT di +33,6% (Area studi Mediobanca, 2020).

## ***3. Insights dai consumatori: una ricerca nel centro Italia durante il lockdown***

Le dinamiche di consumo nel settore retail sono generalmente influenzate in modo rilevante da aspetti contestuali e culturali. Per tale ragione, col fine di rilevare eventuali specificità, analogie o differenze con quelli che sono stati i trend nazionali in termini di comportamento di acquisto nel periodo dell'emergenza COVID, è stata condotta una ricerca nel centro Italia, attraverso la somministrazione di questionari online diretti ai consumatori, nel periodo compreso tra il 22 Marzo e il 30 Aprile 2020.

Il questionario ha raccolto le risposte di 310 unità, rappresentative degli acquisti grocery di altrettante famiglie. Il campione intervistato risulta variegato in termini di sesso (55% donne, 45% uomini) e età (19% 18-24 anni; 29% 25-34 anni; 25% 35-44 anni; 15% 45-

54 anni; 12% maggiore di 55 anni). Per quanto riguarda livello di istruzione e stato occupazionale, nel campione di soggetti intervistato si evidenzia una maggioranza di persone laureate (44%) o con licenza media superiore (33%) e di lavoratori dipendenti (50%).

In generale, in termini di comportamento di acquisto si rileva che il numero di shopping expedition di prodotti grocery si è notevolmente ridotto nella fase di lockdown: la frequenza di acquisto è passata infatti da una predominanza di da “due volte o più volte a settimana” (64%) a una maggioranza di “una volta a settimana” (57%) o addirittura “due volte al mese” (11%). Non si rilevano invece significative differenze in termini di spesa media destinata agli acquisti dei beni grocery; rimane pressochè invariata la propensione del consumatore a preferire prodotti di marca industriale o prodotti a marca commerciale: in questo senso la frequenza di acquisto che rimane invariata nonostante uno shock esterno così forte conferma l’importanza del patrimonio fiduciario costruito nel tempo dai brand (sia commerciali che industriali).

Per comprendere in che modo l’emergenza sanitaria abbia impattato sulle dinamiche di consumo nel retail e, dunque, quali saranno gli effetti sulle *nuove* strategie di retail marketing management, è importante evidenziare i principali insights dai consumatori in termini di fattori di maggiore influenza sulla decisione di acquistare o meno un dato prodotto/brand. La struttura del questionario proposto ci permette di individuare quali sono state le principali determinanti degli acquisti. L’esigenza di sicurezza (anche alimentare) sembra essere confermata dal fatto che al primo posto troviamo la *qualità percepita* dal consumatore e il *rapporto qualità/prezzo*, si noti che la variabile *prezzo* presa singolarmente non è tra quelle indicate come più importanti dai consumatori, seppur in un periodo caratterizzato da difficoltà anche di natura economica.

Ancora, tra le variabili di primaria importanza per il consumatore troviamo quelle legate al prodotto in senso stretto: *ingredienti, materie prime e gusto, provenienza e tracciabilità, soddisfazione derivante dagli usi precedenti, aspetti salutistici e impatto sulla salute*.

Infine, si è notato che variabili generalmente molto importanti in termini di impatto sulle scelte di acquisto dei beni di largo consumo, quali *comunicazione, pubblicità e packaging*, nella fase di emergenza sanitaria perdono la loro consueta rilevanza.

Pertanto, si può concludere la breve descrizione dei dati primari evidenziando che, durante la fase di lockdown, i consumatori non hanno sacrificato la qualità e gli aspetti salutistici dei prodotti in favore di prezzi più bassi o promozioni, bensì hanno privilegiato la sicurezza personale e familiare anche attraverso la scelta di prodotti e brand con cui nel tempo hanno costruito un legame fiduciario forte e di retailer ed insegne “*di cui potersi fidare*”.

#### **4. Le determinanti delle strategie “responsabili” dei retailer**

Dai risultati delle indagini basate su dati primari e secondari si rileva che il settore retail ha dato prova di capacità attive e reattive svolgendo il suo ruolo economico e sociale e supportando anche a livello psicologico, funzionale, economico e relazionale i mercati e

la società. L'interazione consapevole, l'ascolto, la collaborazione e la fiducia tra retailer e consumatori durante e dopo il lockdown hanno stimolato il network di valore centrato sul retail a reagire alle difficoltà e a valorizzare il concetto di responsabilità, nelle accezioni più complete ed aderenti ai trend internazionali. Le imprese coinvolte nell'ecosistema retail hanno reagito all'urto della "discontinuità" utilizzando le caratteristiche del network, fondate sulla collaborazione tra gli attori coinvolti, sulla capacità di adattamento, sulla dinamicità del management e sulla necessità di raggiungere risultati economici. Nei momenti di indeterminatezza generati dalle restrizioni, il settore retail ha tutelato le persone, indipendentemente dal loro ruolo di dipendenti o clienti.

Dalla collaborazione tra più attori nel network di valore sono nati spunti utili ad integrare gli interessi dell'impresa al sostegno della società e degli stakeholder direttamente e indirettamente coinvolti. Le strategie per la produzione e distribuzione dei prodotti a marchio del distributore (MDD), ad esempio, hanno registrato risultati positivi (in quanto hanno confermato di essere prodotti preferiti e degni della fiducia del consumatore) e hanno sostenuto il settore e il network di valore che lo include, anche nei momenti più stressanti del lockdown.

Se da un lato queste condizioni sono state determinate dalla contingenza e dalla necessità, dall'altro hanno evidenziato peculiarità e caratteristiche già presenti e intrinseche nei network di valore (come la capacità di integrazione, di reazione al cambiamento, di mutualità e responsabilità nel rispetto degli accordi e delle relazioni) che, in un certo senso, confermano un trend mondiale già in atto che segnala l'esigenza di codificare le decisioni manageriali e definire specifiche determinanti di modelli strategici "responsabili" per il futuro. Tali determinanti si ritrovano nella capacità di reagire velocemente al cambiamento o alla discontinuità (capacità dinamiche), nella necessità di provvedere alla sopravvivenza delle imprese e del network che le comprende attraverso la generazione di un equilibrio economico (obiettivi economico-finanziari), nell'attenzione alla sicurezza ad ogni livello e per ogni soggetto coinvolto nelle attività di impresa internamente ed esternamente (sicurezza), nella responsabilità verso le società (responsabilità sociale), nell'inclusione reale negli assortimenti commerciali di beni e servizi coerenti a specifici bisogni dei consumatori

Nell'intento di rappresentare in modo sintetico il concetto di "responsabilità" da includere nelle strategie di sviluppo dei retailer, si presenta di seguito una tabella (Tabella 1) che inquadra le caratteristiche peculiari del concetto di "responsabilità" (determinanti) che si intende esprimere per il settore retail - *già in parte attuato in molti casi di successo del retail management italiano durante il lockdown della primavera 2020.*

---

**Tabella 1. Determinanti delle strategie "responsabili"**

---

<b>Capacità dinamiche</b>	Il concetto di capacità dinamiche è studiato in letteratura di management ed esprime la capacità delle imprese di percepire le dinamiche di contesto, organizzarsi per dimensionare la propria proposta di valore ed eventualmente, preparare le organizzazioni a modificarsi per sopravvivere alla complessità (Teece, 1997, 2007; Barney, 2014; Kozlenkova et al., 2014). Nel settore retail,
---------------------------	---

---

---

è stato possibile rilevare l'esistenza di queste capacità sia nelle imprese della distribuzione commerciale che nel network di valore collegato. Numerose imprese logistiche ad esempio hanno adattato la realizzazione dei loro servizi, imprese di trasformazione hanno riorganizzato le loro produzioni e molti network di valore sono stati favoriti proprio da protocolli condivisi e modalità di gestione dei rapporti di impresa ormai consolidati – *basati sull'efficientamento delle relazioni e, per tale motivo, facilmente adattabili a situazioni di emergenza*-. Le stesse imprese retail hanno manifestato capacità dinamiche quando hanno riorganizzato turni e ruoli dei dipendenti espandendo anche le loro mansioni, ad esempio potenziando la pulizia dei locali, sostenendo i clienti in coda all'esterno dei supermercati, favorendo gli ingressi e le uscite e distribuendo i dispositivi di prevenzione anche in situazioni in cui le norme ufficiali non erano molto chiare. La dinamicità e la capacità di adattamento dei manager e dei collaboratori hanno premiato le imprese retail più reattive

---

**Obiettivi Economico-finanziari** Ogni organizzazione economica ha obiettivi economico-finanziari che dovrebbero generare opportunità di sopravvivenza nel tempo. Certamente il settore retail ha concentrato gli sforzi per mantenere i livelli di fatturato e migliorare le performance. Particolarmente il comparto alimentare è stato favorito da queste condizioni in quanto il lockdown ha generato delle restrizioni tali da includere, necessariamente, il comparto distributivo alimentare tra le attività essenziali. Il settore retail nel periodo più critico del lockdown ha cercato di limitare eventuali perdite dovute agli squilibri della domanda (seppur lievi per il comparto alimentare) ed ha cercato di sostenere, nei limiti del possibile, le imprese coinvolte nel network di valore anche con specifici investimenti, ad esempio, nella logistica, nella digitalizzazione e nel commercio online. Alcuni retailer hanno utilizzato il surplus generato durante il lockdown per sostenere i dipendenti, le imprese fornitrici in difficoltà e, in alcuni casi, il territorio dal lato sociale.

---

**Sicurezza** È un elemento determinante che prima della crisi aveva un significato certamente rilevante ma, per il retail, aveva un significato molto centrato sul prodotto alimentare e sul suo percorso di produzione, trasformazione e vendita. Con il COVID-19 il concetto di sicurezza si ha assunto nuovi significati e, conseguentemente, nuove necessità di gestione. Si è passati da significati più noti come la sicurezza del prodotto (per esempio la sicurezza alimentare) a concetti più ampi come la sicurezza dell'individuo nelle sue relazioni e interazioni con l'offerta retail – *sia esso cliente o dipendente*-. Prima del COVID-19 la tutela della salute del cliente aveva un focus molto forte sul prodotto distribuito e, marginalmente, sulla sicurezza nell'interazione con il cliente. Con la pandemia, l'interazione con il cliente nei punti vendita e, in generale, in qualsiasi tipo di contatto con esso, ha assunto un ruolo rilevante durante e dopo l'atto di acquisto che ha portato alla modifica di alcuni layout dei punti vendita e all'adattamento di alcuni momenti di interazione retail-

---

---

cliente. I lavoratori del settore retail – siano essi direttamente o indirettamente coinvolti nei punti vendita – hanno avvertito la necessità di essere tutelati a livello più ampio e non solamente nelle strette pertinenze delle loro attività specifiche. La sicurezza dunque ha assunto significati nuovi e si è identificata come una forte componente delle strategie di sviluppo futuro del settore retail. Il punto vendita è diventato uno spazio che da percepire come un luogo sicuro e degno della fiducia del cliente. Quest’ultimo seleziona e in futuro selezionerà i retailer non solamente per i prezzi e per i prodotti distribuiti ma anche per la capacità che il distributore avrà di essere affidabile in tema di sicurezza.

---

**Responsabilità sociale**

La responsabilità sociale è insita nel concetto di distribuzione commerciale soprattutto nel comparto alimentare. La distribuzione di beni alimentari, con specifico riferimento alla prossimità, è certamente un servizio sociale. La funzione economico-commerciale delle imprese retail e le interazioni con il network di valore che ne derivano sono elementi necessari che completano il contributo alla società nei termini più ampi.

Il lockdown ha portato alla luce numerosi casi di ulteriore collaborazione e solidarietà che hanno coinvolto il settore retail internamente – *es. il supporto dei dipendenti in difficoltà e il sostegno alle imprese in crisi coinvolte nei network di valore, come ad esempio le imprese agricole* – ma soprattutto esternamente, con il sostegno dei consumatori e dei territori – *es. il supporto logistico gratuito per la distribuzione dei prodotti alimentari nei casi necessari o la fornitura alle organizzazioni umanitarie o, ancora, la collaborazione con le istituzioni territoriali per il supporto di imprese in crisi o famiglie in difficoltà economica*-. La pandemia ha avvicinato le imprese retail ma anche quelle indirettamente coinvolte ad occuparsi maggiormente delle aree territoriali e delle società che le vivono. I confini di impresa e le mission di ciascuno si sono fuse con le organizzazioni che nel territorio hanno cercato di portare conforto alle persone in difficoltà e, per tale motivo, i retailer hanno collaborato con associazioni di volontariato e con organizzazioni che hanno supportato le comunità più fragili. Per il futuro dunque, il concetto di responsabilità sociale assumerà un ruolo quasi di regia nelle strategie di sviluppo in quanto la sensibilità dei consumatori nella generazione di fiducia per i retailer passerà anche per la capacità dei retailer di far percepire la fusione tra imprese del network e territorio.

---

*Fonte: elaborazione degli autori*

La tabella evidenzia alcune scelte dei retailer e dei loro network di valore, dettate non solamente dalla necessità di perseguire un vantaggio competitivo ma, spesso, generate dall’esigenza di sostenere le comunità e le organizzazioni; sono emerse dunque scelte strategiche, capacità e competenze che hanno contribuito a generare un modello che, tra l’altro, conferma un trend mondiale basato sulla “responsabilità” e sul valore condiviso. Tali componenti potrebbero essere codificate e sistematizzate al fine di identificare

specifici pilastri per la definizione e lo sviluppo di strategie di marketing e management per il futuro del retail, attivo in contesti sociali sempre più complessi.

## **5. Conclusioni**

Il lavoro evidenzia la capacità di adattamento e reazione alle difficoltà che molti retailer hanno manifestato durante il lockdown; dall'analisi dei dati primari e secondari è emerso che, soprattutto in Italia, è presente un senso di responsabilità che ha rafforzato le connessioni tra imprese e le relazioni con i clienti. I network di valore e gli accordi già in essere nel settore retail hanno certamente favorito i processi di adattamento ma è stata la componente umana e sociale a contribuire a tali risultati; i dati delle rilevazioni effettuate sui consumatori hanno difatti evidenziato la fiducia accordata ai retailer, con specifico riferimento al comparto food.

L'allineamento di prospettive e l'esigenza di integrazione per rispondere alle dinamiche evolutive dei contesti sociali hanno stimolato lo sviluppo di network di valore che includono numerose imprese appartenenti a settori diversi che cooperano per lo sviluppo di progetti complessi ed integrati (partnership); tali progetti caratterizzano il moderno retail e lo qualificano come un ecosistema di servizi (Sansone et al. 2018) che contribuisce a coinvolgere e condizionare la società dei consumi. Queste partnership sono basate su relazioni consolidate, fiducia e responsabilità di ciascuno degli attori coinvolti ma anche su accordi e protocolli di produzione, di gestione della filiera, di coordinamento dei flussi informativi e delle merci e di qualità dei prodotti e dei servizi fino al cliente finale. La marca del distributore (MDD), ad esempio, rientra tra i progetti strategici più sviluppati dai network di valore del settore retail che si sintetizzano nella distribuzione di prodotti a marchio del retailer, realizzati da partner di fiducia appartenenti ai settori industriale e/o agricolo. Proprio in questi network si materializzano partnership strategiche e "responsabili" che, in unico progetto, riescono frequentemente a definire ognuna delle determinanti presentate in Tabella 1.

Con tutti i limiti emergenti dalle prospettive di ricerca e dalle intenzioni strategiche delle imprese, è confermata una tendenza globale ad assumere una maggiore responsabilità sociale da parte delle imprese e, soprattutto, un'attenzione all'impatto che le decisioni strategiche generano sull'ambiente e sulla società.

## **Bibliografia**

Anderson, L., Ostrom, A. L., Corus, C., Fisk, R. P., Gallan, A. S., Giraldo, M., ... & Shirahada, K. (2013). Transformative service research: An agenda for the future. *Journal of Business Research*, 66(8), 1203-1210.

Area Studi Mediobanca (2020), "Impatto della pandemia COVID-19 sui dati 1H 2020 delle multinazionali industriali mondiali e delle società industriali e di servizi del FTSE MIB"

Barney, J. B. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson higher ed.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

IRI (2020), “La spesa per largo consumo nella fase acuta della crisi”

ISTAT (2020): “Report: Le spese per i consumi delle famiglie”

Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

Sansone, M., Bruni, R., Colamatteo, A., & Pagnanelli, M. A. (2017). Dynamic capabilities in retailers’ marketing strategies: Defining an analysis model. *Mercati & Competitività*.

Sansone, M., Bruni, R., Colamatteo, A., & Pagnanelli, M. A. (2018). Service ecosystem perspective in the retail industry. *Sinergie Italian Journal of Management*, 107(Sep-Dec), 49-64.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(17): 509-533.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13): 1319-1350.

Business Roundtable 2019 <https://www.businessroundtable.org/>