

in copertina: G. de Chirico, *L'Enigme d'une journée* (1914) New York, The Museum of Modern Art.

OLTRE LA PANDEMIA

SOCIETÀ SALUTE
ECONOMIA E REGOLE
NELL'ERA POST
COVID-19

a cura di
Gianmaria Palmieri

I

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL MOLISE
*Centro di ricerca interdisciplinare
su Governance e Public Policies*

OLTRE LA PANDEMIA

Società, salute, economia e regole
nell'era post Covid-19

a cura di
Gianmaria Palmieri

VOLUME I



ISBN 978-88-9391-846-6



9 788893 918466

SE

EDITORIALE SCIENTIFICA

OLTRE LA PANDEMIA
Società, salute, economia e regole
nell'era post Covid-19

a cura di

Gianmaria Palmieri

Volume I

EDITORIALE SCIENTIFICA
NAPOLI

Proprietà letteraria riservata

© Copyright 2020 Editoriale Scientifica s.r.l.
Via San Biagio dei Librai, 39 – 80138 Napoli
www.editorialescientifica.com info@editorialescientifica.com

ISBN 978-88-9391-846-6

INDICE

<i>Prefazione</i>	
GIANMARIA PALMIERI	XIII
<i>Interventi introduttivi</i>	
GAETANO MANFREDI	XXI
FRANCESCO BOCCIA	XXIII
LUCA BRUNESE	XXVII

VOLUME I

I

Economia Impresa Europa

GIANMARIA PALMIERI, <i>La crisi del diritto societario e la riscoperta del valore della “nuda” impresa nell’economia post Covid-19 (con uno sguardo all’art. 41 della Costituzione)</i>	3
ERNESTO LORENZO FELLI, <i>Le conseguenze macroeconomiche della pandemia: effetti transitori e più persistenti</i>	25
GIORGIO BARBA NAVARETTI, GIACOMO CALZOLARI, ANDREA DOSSENA, ALESSANDRA LANZA, ALBERTO FRANCO POZZOLO, <i>Dentro e fuori da un lockdown: una proposta per identificare le attività economiche più rilevanti</i>	39
PATRIZIA SBRIGLIA, CLELIA MAZZONI, <i>Whatever it takes. La politica economica nell’epoca del Covid-19</i>	51
ANTONIO SCIALÀ, <i>Politica fiscale e finanza pubblica prima, durante e dopo l’emergenza Covid-19</i>	63
LORENZO FEDERICO PACE, <i>Un inatteso “macigno” sulla strada del processo di integrazione europea ai tempi del Covid-19: la sentenza del BVerfG sul programma PSPP</i>	75
AMEDEO VALZER, <i>Il Meccanismo Europeo di Stabilità e il Pandemic Crisis Support</i>	87
MARIA ROSARIA MAURO, <i>L’Unione Europea alla prova del Covid-19: il Recovery Fund e il rilancio del processo di integrazione</i>	101

ELISA BARONCINI, <i>L'impatto del Covid-19 su commercio e investimenti: l'approccio dell'Unione Europea</i>	137
ANDREINA SCOGNAMIGLIO, <i>Lo Stato stratega (o lo Stato doganiere) affila le armi: le disposizioni emergenziali in materia di controllo sugli investimenti esteri</i>	159
FRANCESCO FIMMANÒ, <i>Gli aiuti di Stato alle imprese in crisi da Coronavirus</i>	179
PAOLO BERTACCINI BONOLI, <i>Quali rapporti pubblico-privato per il sistema-paese nell'ottica di un ciclo di rilancio 2020-2030</i>	205
MAURO SCIARELLI, <i>Il governo dell'impresa per uno sviluppo sostenibile</i>	217
VINCENZO DE STASIO, GIOVANNI FOSTI, <i>Fondazioni di origine bancaria nell'esperienza Covid-19: il caso Fondazione Cariplo</i>	229
ANTONIO CETRA, <i>Impresa sociale vs. impresa socialmente responsabile: prove di avvicinamento tra terzo e secondo settore</i>	243
MICHELE MODINA, <i>Covid-19 e imprese: impatto, prime risposte e lezioni da apprendere per un ritorno alla prossima normalità</i>	259
ENRICO BONETTI, FRANCESCO IZZO, BARBARA MASIELLO, <i>La comunicazione di marketing al tempo della pandemia</i>	271
MARCELLO SANSONE, ROBERTO BRUNI, <i>Retail e consumatori nella discontinuità post-Covid-19: orientamento alla responsabilità di filiera?</i>	291
CARLO MARI, <i>Quale turismo in tempo di pandemia?</i>	310
RENATO SANTAGATA DE CASTRO, <i>Gli effetti dell'emergenza sanitaria sui contratti turistici e di trasporto</i>	309
GIUSEPPE REALE, <i>Pandemia da Covid-19 e trasporti: brevi riflessioni giuridiche ed alcune prospettive future</i>	327
DARIO LATELLA, <i>L'eclissi del capitale sociale ai tempi del Covid-19</i>	357
FEDERICO BRIOLINI, <i>Note minime sulla sospensione del principio della postergazione dei prestiti dei soci e infragruppo (art. 8, D.L. 23/2020)</i>	377
MANLIO LUBRANO DI SCORPANIello, <i>La sospensione della postergazione dei finanziamenti soci (art. 8. D.L. Liquidità): un'opportunità da cogliere per una revisione strutturale</i>	393
GIAN PAOLO LA SALA, <i>L'assemblea telematica nelle società di capitali</i>	423
FRANCESCO CAPALBO, MARCO SORRENTINO, MARGHERITA SMARRA, ROBERTO MACCHIONI, <i>Il principio di continuità aziendale nella redazione e nella revisione dei bilanci nell'emergenza Covid-19</i>	433
CAMILLO PATRIARCA, <i>Gestione dell'impresa societaria e pandemie</i>	447
MASSIMO FABIANI, <i>Una riflessione sulla gestione delle crisi da emergenza Covid-19</i>	463

GIACOMO D'ATTORRE, <i>L'ordinamento concorsuale tra legislazione emergenziale ed obiettivi di politica industriale</i>	479
LUCA PISANI, <i>Crisi d'impresa, continuità contrattuale e appalti pubblici: modello Genova, Italia veloce e procedure lente</i>	489
RODOLFO FIORELLA, <i>Profili della garanzia pubblica per i finanziamenti bancari alle imprese al tempo del Covid-19</i>	499
FRANCESCO ACCETTELLA, <i>La nuova liquidazione controllata del sovraindebitato e l'(in)opportunità di un rinvio</i>	513

II

Società Storia Cultura

FRANCESCO MIANO, <i>Nuovi profili della responsabilità</i>	529
FABRIZIA ABBATE, <i>Etica della stasi</i>	535
FRANCESCO SERPICO, <i>Corpi infetti. Paura e controllo sociale ai tempi del Covid-19</i>	545
VALENTINO PETRUCCI, <i>Il Saggio e la Peste: Montaigne sindaco di Bordeaux (1581-1585)</i>	555
ELISA NOVI CHAVARRIA, <i>Epidemie, Pandemia e Disaster studies. Note per un'altra narrazione dell'emergenza</i>	565
ELVIRA CAIAZZO, <i>La peste di Giustiniano: vescovi, tasse e altri rimedi</i>	575
CARLO EBANISTA, <i>Isolamento e sepoltura dei contagiati a Napoli fra tardo medioevo ed età moderna: il lazzaretto di S. Gennaro e "l'antico Cimiterio, bor detto de gli appestati"</i>	593
AUGUSTO FERRAIUOLO, <i>Lo spettro dell'untore. Stregoneria ed epidemia nel Salem Village del XVII secolo</i>	617
GIOVANNI CERCHIA, <i>Napoli 1943-1944</i>	627
MASSIMILIANO AMATO, <i>La "Virgola"</i>	637
DAVIDE BARBA, DANIELA GRIGNOLI, <i>Il dissesto emotivo nell'orrore pandemico</i>	647
LOREDANA TULLIO, <i>"Confinati dal contagio" Risvolti nelle relazioni familiari e tutela del minore</i>	659
MICHELA BELLA, <i>Risignificare lo spazio domestico ai tempi del Covid-19: tra convivenza e lavoro femminile</i>	669
MARCELLO APRILE, DEBORA DE FAZIO, EMANUELA PECE, <i>Il trattamento mediatico del coronavirus</i>	679

GIOVANNI MADDALENA, <i>Il controllo della comunicazione: una falsa risposta?</i>	691
ANTONIO MONTINARO, <i>Lockdown, pandemia, smart working: qualche osservazione sulle tendenze lessicali in era Covid-19</i>	701
ROBERTO FREGA, <i>Il ruolo della fiducia nella gestione delle crisi epidemiche</i>	713
MATTEO SANTARELLI, LORENZO COCCOLI, <i>È possibile politicizzare un'epidemia? Alcune riflessioni storico-concettuali</i>	721
GUIDO BAGGIO, <i>Libertà e stato d'eccezione. Contro il dogmatismo di rivalsa</i>	731
PAOLO BECCHI, <i>Primum vivere?</i>	739
LORENZO SCILLITANI, <i>Un secolo "virato"?</i>	747
MICHELE TARTAGLIA, <i>La malattia nella bibbia cristiana: da segno di maledizione ad occasione per servire l'uomo</i>	757
MASSIMO SCIARRETTA, <i>Covid-19, ovvero la vulnerabilità dell'Homo deus</i>	771
FRANCESCA D'ALFONSO, <i>Philip Roth e la fenomenologia della paura: per una lettura del romanzo Nemesi</i>	781
MARCO STANGO, <i>Il dramma della parola. Una lettura de La peste di Camus</i>	791
ALBERTO CARLI, <i>Virus in fabula. Su Anna di Niccolò Ammaniti</i>	803
LORENZO CANOVA, <i>Le piazze inquietanti</i>	815
MARIAGIOVANNA ANTINOLFI, MARIASSUNTA LIBERTUCCI, <i>Le biblioteche universitarie e le sfide della pandemia</i>	833
NÚRIA SARA MIRAS BORONAT, <i>L'insegnamento ai tempi della crisi: una prospettiva intersezionale</i>	851
PAOLO GRAVAGNUOLO, <i>Dall'Hortus conclusus al giardino fiorito della condivisione</i>	861
DOMENICO CERABONA, <i>Il Covid-19 e il mito dell'eccezionalismo britannico</i>	869
ROSARIA LOMBARDO, <i>Le prime misure economico-finanziarie per affrontare la crisi da Covid-19. L'Analisi Multidimensionale dei dati: donne leader vs uomini leader</i>	875

VOLUME II

III

Stato Diritti Tutele

MARIA AUSILIA SIMONELLI, <i>La potenza dei fatti: la necessità come fonte di diritto</i>	899
ROBERTA PICARDI, <i>Coronavirus, “stato d’eccezione” e “nuda vita”</i>	909
SERGIO ZEULI, <i>Il contrasto del governo al Covid-19 fra responsabilità politica e sistema delle fonti</i>	921
ALESSANDRO CIOFFI, <i>Emergenza e teoria della necessità. Il caso del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri</i>	941
MARIA ANTONELLA GLIATTA, <i>Brevi considerazioni sull’uso dei DPCM nella gestione dell’emergenza sanitaria</i>	959
FRANCESCO RAFFAELLO DE MARTINO, <i>Governo dell’emergenza e revisione costituzionale</i>	965
ILARIA ROBERTI, <i>L’informativa parlamentare al tempo del Covid-19</i>	983
ANTONINO ILACQUA, <i>Il potere derogatorio delle recenti ordinanze di protezione civile, del Commissario Straordinario per l’Emergenza Covid-19 e la vigilanza collaborativa dell’ANAC</i>	999
MICHELE BARONE, <i>Ordinanze sindacali e valore della ‘necessità’: prima, durante (e dopo?) la pandemia</i>	1015
RUGGIERO DIPACE, <i>Situazioni di emergenza e attività negoziale delle pubbliche amministrazioni</i>	1027
ANDREA RALLO, <i>Comparazione di interessi nel processo amministrativo dell’emergenza ed il ruolo della discussione in sede cautelare</i>	1037
MICHELE DELLA MORTE, <i>La Pandemia, l’Europa e la crisi economica: la necessità di attuare il Pilastro dei diritti sociali</i>	1049
LAURA RONCHETTI, <i>Il genere e la pandemia costituzionale</i>	1057
MARIA ANTONIA CIOCIA, <i>Geolocalizzazione e norme a tutela della privacy per il contenimento del rischio da Covid-19</i>	1069
MARCO PARISI, <i>Le garanzie costituzionali di libertà religiosa nell’epoca del Covid-19</i>	1087
ALFREDO MARIA DURANTE MANGONI, <i>Multilateralismo e compliance al tempo del Covid-19</i>	1099
STEFANO FIORE, <i>Sbagliando si impara? Le lezioni ignorate dell’emergenza e la diabolica perseveranza del legislatore penale</i>	1113

AGOSTINO DE CARO, <i>I (vistos) limiti dell'azione legislativa nell'emergenza Covid-19: la tutela della libertà personale dell'imputato e il diritto alla salute</i>	1127
ALBERTO DI MARTINO, <i>Carcere, Covid-19: tutto è chiaro quel che non va cosa si può fare, visto quel che non si vuole fare?</i>	1147
MICHELE FIORELLA, <i>Epidemia da coronavirus ed attività di impresa: modelli penali di prevenzione del rischio</i>	1175
FABRIZIO DI MARZIO, <i>Il diritto patrimoniale nell'emergenza</i>	1185
ANTONIO PALMIERI, <i>Emergenza epidemica e locazioni commerciali</i>	1211
MASSIMO NUZZO, <i>Affitto d'azienda, factum principis e consumazione del tempo utile del contratto</i>	1229
DIOMEDE FALCONIO, <i>Covid-19 e impatto sulle libere professioni. Il caso notariato</i>	1251
CARLOALBERTO GIUSTI, <i>Tutela e rinegoziazione contrattuale ai tempi del Coronavirus</i>	1263
GIOVANNA CAPILLI, <i>Giustizia civile al tempo del Covid-19 e utilizzo degli strumenti telematici</i>	1273
MARIA BEATRICE DELI, <i>L'emergenza Covid-19 e i suoi effetti sull'arbitrato interno e internazionale</i>	1283
GIANFRANCO LIACE, <i>La forma del contratto bancario ai tempi del Coronavirus</i>	1291
MASSIMO RUBINO DE RITIS, <i>Gli effetti della pandemia sulla finanza digitale: uso e "abuso" di moneta complementare, da quella privata a quella virtuale</i>	1299
LUISA CORAZZA, <i>Lavoro, salute e conflitto nell'emergenza Corona-virus</i>	1317
GIUSEPPE IANNIRUBERTO, <i>Il difficile equilibrio tra iniziativa economica dell'imprenditore e tutela dei lavoratori</i>	1327
PAOLO PIZZUTI, <i>Emergenza Covid-19 e sospensione dei licenziamenti</i>	1345
GIANNI DI CORRADO, <i>Cassa integrazione in deroga: da strumento di emergenza a strumento di sostegno stabile</i>	1355
GIUSEPPE MELIS, FEDERICO RASI, <i>Crisi e fiscalità</i>	1371
BRUNO BISES, <i>Un sistema tributario più equo ed efficiente in risposta alla crisi economica da Covid-19</i>	1383
CARLA LOLLIO, <i>Lockdown e crisi di liquidità: quale migliore occasione per un revirement giurisprudenziale?</i>	1395

IV Ambiente Territorio Salute

GIUSEPPE PETER VANOLI, FABRIZIO ASCIONE, ROSA FRANCESCA DE MASI, MARGHERITA MASTELLONE, <i>Oltre il risparmio energetico ed il comfort: la progettazione termotecnica per la sicurezza. Analisi energetiche e termofluidodinamiche presso l'Università degli Studi del Molise</i>	1417
CLAUDIO COLOMBO, RICCARDO SCALENGHE, FRANCO AJMONE MARSAN, <i>Sostenibilità e resilienza dell'agricoltura dopo la pandemia Covid-19</i>	1435
MARIANITA GIOIA, LORENZA PAOLONI, <i>Terra e lavoro nell'emergenza sanitaria. Cronaca di un conflitto annunciato</i>	1457
MARCO MARCHETTI, ROBERTO TOGNETTI, FABIO SALBITANO, <i>Alberi e Foreste, Città (intelligenti) e salute</i>	1473
LUCIANO DE BONIS, <i>La liberazione dell'abitare dalle reclusioni pandemiche e insediative</i>	1497
STEFANO PANUNZI, <i>La bonifica della crosta urbana: esoscheletri edilizi multifunzionali e reti ecologiche urbane</i>	1515
MARIA ROSARIA NAPOLEONE, <i>La biblioteca nella fase 2</i>	1529
FAUSTO CAVALLARO, <i>Covid-19 e ambiente. Effetti del lockdown sul Climate-Change e sulla qualità dell'aria</i>	1541
LUCA MUSCARÀ, <i>Pandemic Borders</i>	1559
LUCA DI SALVATORE, <i>L'impatto del Covid-19 sulla strategia nazionale per le aree interne</i>	1571
GINO FORNACIARI, <i>L'influenza Spagnola e la pandemia da Covid-19</i>	1581
GIOVANNI VILLONE, <i>Paradigmi antichi per patocenosi nuove</i>	1601
GENNARO LAUDATO, ROCCO OLIVETO, REMO PARESCHI, SIMONE SCALABRINO, <i>Intelligenza artificiale e Big Data: l'arma in più contro il Covid-19?</i>	1617
ANTONELLA SANTONE, LUCA BRUNESE, <i>Intelligenza artificiale e imaging al tempo del Covid-19</i>	1633
ANDREA BIANCO, FABIAN PATAUNER, BERARDO SARUBBI, EMANUELE DURANTE MANGONI, <i>La polmonite da Covid-19</i>	1641
EMANUELE DURANTE MANGONI, CLAUDIO RUSSO, <i>Farmaci e SARS-COV2: intersezione tra terapie ed infettività</i>	1653
ENNIO LUBRANO DI SCORPANIELLO, <i>Immunoterapie utilizzate durante la pandemia Covid-19</i>	1665

HILDE CAROLI CASAVOLA, <i>Il sistema di gestione delle epidemie al test del Covid-19</i>	1679
CLAUDIA SALVATORE, <i>La sostenibilità economica e la sua comunicazione nel sistema pubblico della sanità in tempi di un'emergenza pandemica</i>	1697
FRANCESCO SAVERIO MENNINI, MARCO TRABUCCO AURILIO, <i>Post Covid-19: nuovi approcci organizzativi per la sanità italiana</i>	1713
DAVIDE BARBA, DANIELA GRIGNOLI, <i>Ripensare l'operatività socio-sanitaria e assistenziale della cura nella pandemia</i>	1719
STEFANIA GIOVA, <i>La responsabilità della struttura sanitaria nella pandemia da Covid-19</i>	1729
GIOVANNI VARANESE, <i>L'impatto del Coronavirus sulla responsabilità civile dei professionisti sanitari</i>	1739
DOMENICO PITTELLA, <i>La responsabilità civile sanitaria ai tempi dell'emergenza</i>	1755
CRISTIANO CUPELLI, <i>La responsabilità penale degli operatori sanitari alla prova dell'emergenza Covid-19</i>	1775
NICOLA DE LUCA, <i>Covid-19, rischio sanitario e assicurazioni. Prime riflessioni</i>	1785
FRANCESCO PAOLO TRAISCI, <i>Lo sport ai tempi del coronavirus: riflessioni libere per uscire tutti insieme dalla crisi</i>	1797
VINCENZO MARIANO RUSSO, <i>Il ruolo delle emozioni nei comportamenti in quarantena: il vissuto in quarantena e il ritorno ad una nuova normalità</i>	1829
<i>Indice degli autori</i>	1837

RETAIL E CONSUMATORI NELLA DISCONTINUITÀ POST-COVID-19: ORIENTAMENTO ALLA RESPONSABILITÀ DI FILIERA?

MARCELLO SANSONE - ROBERTO BRUNI

SOMMARIO: 1. La sicurezza nei luoghi di consumo e la generazione di fiducia e fedeltà al retailer. – 2. Bilanciamento degli effetti generati dallo “shock”. – 3. La private label come elemento strategico di garanzia di qualità delle produzioni, del servizio e della sicurezza. – 4. Considerazioni conclusive.

1. Le situazioni di difficoltà e di restrizioni generate dalla pandemia da COVID 19 hanno sviluppato contestualità e stati d’animo che hanno indotto i consumatori a riconoscersi temporaneamente accomunati da “nuovi” sentimenti che, a loro volta, contribuiscono a determinare specifiche scelte di consumo e condizionamenti per la società. Nel periodo post pandemia e per il futuro, sembrano formarsi delle categorie di consumatori¹ influenzati dalla situazione di discontinuità generata; essi vivono prospettive e punti di vista relativi a situazioni di disorientamento attuale e prospettico.

Una prima categoria è rappresentata dai consumatori interessati al ritorno ad una “vecchia normalità”; amano sentirsi al sicuro con gli schemi precedenti e con le certezze della società, che riconoscono nel periodo precedente allo shock. Sono soggetti che non intendono rassegnarsi al cambiamento, che non amano le novità e, in termini di distribuzione commerciale, sarebbero interessati ad avanzamenti innovativi non disruptive.

Un secondo gruppo è quello dei soggetti stimolati dalle innovazioni emergenti e dalle nuove modalità di consumo. Sono persone predisposte ad avere un approccio positivo alla varietà e variabilità della società e riescono a trarre spunto, motivazione e benefici da ogni nuova offerta e modalità di fruizione di prodotti e servizi (dal lavoro a distanza alla disponibilità in remoto dei servizi pubblici, dal rilascio delle certificazioni in modalità telematica all’utilizzo del web per il lavoro, le riunioni, la formazione, la consulenza).

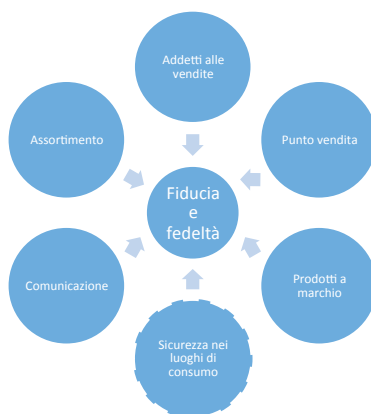
Un’ultima categoria capace di un approccio positivo è quella rappre-

¹ McKinsey and Company (2020), Customer Experience Practice, Elevating customer experience excellence in the next normal, online

sentata dagli interessati ad una “nuova normalità”. Una categoria che è in via di definizione ed è caratterizzata da coloro che riconoscono forti determinanti di positività nello shock generato dal COVID-19. Essi vogliono credere che il futuro sarà in qualche modo migliorato dalle difficoltà emerse in questi mesi perché riconoscono elementi di positività nello stress dei mercati e della società che si sta plasmando nel rispetto di restrizioni e nuove modalità di approcciare ai prodotti, ai servizi e allo scambio.

Alla luce delle caratteristiche su nominate che plasmano gruppi di consumatori sulla base delle loro interpretazioni, sembrerebbe che un elemento rilevante del vantaggio competitivo delle imprese e, in specie, delle imprese commerciali, potrebbe essere caratterizzato dalla ricerca della sicurezza fisica e personale dei consumatori. Normative, restrizioni e necessità sanitarie hanno determinato nuove esigenze da parte di imprese e consumatori; per tali motivi appare plausibile che la percezione di sicurezza contribuirà alla costruzione di fiducia e fedeltà, a loro volta risultanti da una molteplicità di fattori e di influenze che provengono da elementi tra loro interagenti (Guenzi et al., 2009). Pertanto, si propone di seguito una rappresentazione grafica che prevede l’inserimento dell’elemento della sicurezza nei luoghi di consumo tra le determinanti della generazione di fiducia e fedeltà del consumatore al retail (figura 1).

Figura 1. La generazione di fiducia e fedeltà dipenderà anche dalla percezione di sicurezza da parte del cliente



Fonte: elaborazione degli autori

Lo shock generato dalla pandemia ha favorito la codificazione, la diffusione, la comprensione di un nuovo sistema di regole, codici e linguaggi che hanno vincolato la domanda e l'offerta alle buone pratiche, prima privilegio di pochi, oggi necessità di tutti. Le buone pratiche per la limitazione della diffusione del virus hanno irrigidito i livelli percettivi dei consumatori che risultano influenzati dalle norme anti-contagio e sviluppano sensibilità tali da generare processi interattivi attenti. La sicurezza nei luoghi di consumo ha elevato i livelli selettivi dei consumatori che oltre all'attenzione alla salubrità del prodotto, valutano la sicurezza del servizio e dell'esperienza di acquisto. Tale situazione ha indotto i retailer a riadattare l'intera offerta di valore con procedure che hanno investito completamente non solo i singoli punti vendita, ma allo stesso tempo, tutto l'ecosistema retail.

2. Il moderno retail, specialmente nel food, si sta affermando a livello mondiale come un catalizzatore di capacità e competenze in grado di influenzare in modo determinante mercati e consumi anche attraverso filiere dedicate, coordinate e spesso caratterizzate da innovazione tecnologica e manageriale. Tali progetti stanno contribuendo a ridefinire un ruolo rilevante per il retail al punto da accrescere la capacità di stimolare e gestire interazioni tra gli attori coinvolti – *dall'agricoltura alla trasformazione, dall'industria produttrice alla pubblicità e oltre* – e condividere specifici linguaggi – *protocolli di qualità più stringenti rispetto alle norme di legge, accurati processi di gestione della tutela e sicurezza del consumatore* –. Tutto ciò contribuisce ad accrescere la fiducia nel brand del retailer come driver di un “ecosistema integrato e condiviso del valore”, con chiari benefici per il consumatore e per l'intera filiera (coopetition).

L'ecosistema sembra essere, allo stato, un framework concettuale appropriato (Sansone et al., 2018) per cogliere e descrivere le dinamiche del settore del commercio al dettaglio e per cercare di prevederne le tendenze e lo sviluppo nell'era dell'iper-competizione tra i diversi player. Il retail inteso come ecosistema – specie nel food- considera il concetto di vendita al dettaglio come qualcosa che va oltre l'attività di mera distribuzione di beni e servizi; difatti, tale approccio permette di esprimere il potere della co-creazione di valore (Ramaswamy et al., 2018) coinvolgendo attori naturaliter inclusi in altri settori – produzione industriale, agricoltura, servizi, logistica, comunicazione –. Con il costante ampliamento del network relazionale degli attori coinvolti nella strategia ecosistemica – ad esempio nei casi di ampliamento della gamma di prodotti o servizi offerti - gli attori, in maniera incrementale, mettono in campo in-

terazione, dinamicità, flessibilità, mutualità e dipendenza reciproca, potenziando la capacità di risposta alla variabilità dei mercati.

In tale contesto relazionale ci sono possibilità di ottenere effetti di reazione plastici e adattivi che attenuano le criticità, le variabilità dei mercati e gli shock consentendo all'ecosistema retail di adattarsi velocemente al cambiamento e di governare la discontinuità, in quanto l'azione interattiva tra gli attori, impegnati ciascuno nel proprio settore, funge da "mediatore" degli shock generati dal macro ambiente di riferimento; da un lato i partner dell'ecosistema tendono a collaborare in caso di difficoltà – principio di mutualità – e dall'altro continuano a generare forti relazioni – online e offline – con il consumatore/cliente, "giudice" severo della propria sicurezza e di chi è chiamato a garantirla.

Ogni situazione di complessità, come lo shock generato dalla pandemia COVID-19, induce a definire, nel breve termine, nuovi stati di equilibrio delle componenti del sistema retail emergente: a livello mondiale la reazione delle insegne evolute è stata positiva, costruttiva, in grado di supportare lo smarrimento del consumatore e le difficoltà più ampie della società, trainando il settore e valorizzando il punto vendita come spazio sociale, scrigno di sicurezza di una popolazione di consumatori in un certo senso smarrita. Si pensi ad esempio ai retailer che, in modo dinamico e immediato si sono adeguati alle nuove regole di riduzione e impedimento del contagio sviluppando internamente procedure per la messa in sicurezza degli acquisti sotto ogni punto di vista; meritevoli di nota appaiono le numerose iniziative attivate, insieme ad altre aziende, per garantire prodotti e servizi a numerosi segmenti svantaggiati di popolazione² ma anche l'elasticità e la sensibilità mostrate nelle chiusure domenicali a tutela dei collaboratori e nelle regole di accesso ed uso degli spazi per evitare assembramenti pericolosi, con il paradosso positivo di un aumento dei fatturati aggregati e della frequenza di visita connessi al bisogno congiunto di "consumo" di beni e sicurezza. In tale ottica sono da evidenziare le iniziative manageriali che hanno permesso di garantire il funzionamento della filiera agroalimentare quando molti consumatori hanno pensato alla scarsità nelle forniture di prodotti; l'ecosistema retail esteso_ produzione industriale e agroalimentare, trasporto e logistica, ha lavorato in modo eccellente e continuativo per garantire gli approvvigionamenti di beni e servizi di prima necessità.

² Si consideri ad esempio il servizio reso da numerosi retailer con la distribuzione di alimenti ai servizi di ristorazione dei centri per persone vulnerabili, banchi alimentari o, semplicemente per la consegna di pacchi contenenti derrate alimentari destinati alle famiglie in difficoltà per disoccupazione causata dalla pandemia (Harvey, 2020).

Naturalmente i buoni risultati sono stati raggiunti dai network che già lavoravano insieme seguendo progetti più ampi e convergenti centrati sui bisogni dei consumatori. La maggior parte dei risultati positivi generati durante e dopo lo shock causato dalla pandemia sono da ricondursi a strategie e progetti precedentemente avviati; le organizzazioni dinamiche hanno reagito in modo positivo ed energico alle difficoltà che, a loro volta, hanno contribuito a rafforzare i legami interni tra le imprese e il contatto con il consumatore. I retailer in grado di innovare hanno accelerato alcuni processi e hanno sviluppato nuove procedure per raggiungere livelli sempre più alti di coordinamento tra attori integrati nella *value proposition* e un coinvolgimento sempre più forte dei clienti, come si evince nell'attuazione immediata di progetti in principio lasciati ai margini come l'attenzione elevata per la sicurezza e l'assistenza alla vendita, la consegna a domicilio per alcune insegne e l'e-commerce per altre. Di fatto, a livello interno, l'e-commerce prima della pandemia rappresentava un segmento residuale del retail alimentare (Fornari et al., 2019); nel periodo in analisi si sono registrati aumenti al ricorso dello shopping online in tutto il mondo (Sabanoglu, 2020), compreso il mercato italiano. I dati fanno pensare che alcuni risultati in questo senso sono dovuti esclusivamente alla necessità di sicurezza manifestata dal cliente, ma possiamo certamente affermare che l'accelerazione sulla domanda, discretamente assorbita dai retailer, lascia supporre che alcuni modelli avanzati di distribuzione possano consolidare la loro rilevanza, soprattutto in un futuro prossimo nel quale i consumatori potrebbero sempre più scegliere modalità alternative per approvvigionarsi, dopo aver sperimentato, per necessità, che l'e-commerce alimentare può aumentare l'aspettativa di valore complessivo dei customers.

3. Tra i molteplici progetti che lasciano emergere il concetto di ecosistema retail si collocano le linee di prodotti a marchio del distributore (MDD) che in entrambe le macro-aree – *alimentare e non alimentare* – hanno generato opportunità di incremento dei margini commerciali, segnato l'evoluzione dei rapporti con il sistema della produzione – *in alcuni casi in modo collaborativo, in altri conflittuale* – e hanno generato un legame rilevante con i clienti. Da diversi anni oramai la maggior parte dei retailer sviluppa strategie di private label (o marca del distributore – MDD) e, in generale, progetti strategici che puntano sulla qualità delle produzioni, sulla co-progettazione e gestione della *product offering* e sulla possibilità di proporre al cliente prodotti-servizi garantiti dall'insegna

e da propri marchi commerciali (Ailawadi et al. 2008; Castaldo et al. 2013; Rubio et al. 2017).

I progetti di sviluppo ed innovazione della private label rappresentano un'architettura complessa che sta vieppiù ponendosi come nodo centrale della catena di fornitura; essi esprimono in modo compiuto i framework di marketing e management moderni chiamati a supportare le imprese nel governo della complessità dei mercati. La crescita qualitativa del sistema di imprese appartenenti alla moderna distribuzione organizzata (MDO) ha impresso negli ultimi anni una forte accelerazione alla diffusione e al significato della *marca propria* che trarrà ulteriore linfa paradossalmente proprio dalla pandemia e dalle modifiche nei comportamenti di acquisto e di consumo. In particolare, in linea con quanto sostenuto precedentemente in termini di sicurezza del consumatore, la stampa specializzata (Bertoletti, 2020; Lazzati, 2020) sottolinea l'emergere di una forte domanda da parte dei clienti non solo di beni, ma anche di garanzia da parte dei retailer; l'affermazione del retailer come garante della sicurezza richiederà un approccio strategico alla private label, fondato su una componente relazionale sia con i co-packer che con i consumatori, orientando questi ultimi a riservare al *brand distributivo* la fiducia storicamente attribuita al *brand industriale*. Un effetto sostituzione delicato e vantaggioso ad un tempo, con crescenti architetture di filiera integrata riguardante interi cicli produttivi guidati e comunicati al mercato finale consumer proprio dai retailer.

La pandemia pertanto sta sospingendo l'innovazione di processo, di concept commerciale, di contenuto, di fiducia, di sicurezza, proprio intorno al ruolo della marca del distributore stimolando effetti virtuosi differenziati in grado di generare per le insegne, vantaggi competitivi sostenibili e duraturi fondati sull'accrescimento di asset intangibili, in un settore per decenni considerato subalterno e secondario rispetto al sistema industriale.

Paradossalmente tale fenomeno sta rafforzando il legame dei consumatori non con il bene fisico o con il proprio brand ma con lo store, contenitore di messaggi, significati, relazionalità, solidarietà garante di salubrità e qualità della vita. Lo store infatti, viene percepito dalle persone come nuovo spazio sociale, media comunicativo e relazionale, elemento della propria socialità, come denota la forte domanda di prossimità urbana per la soddisfazione di bisogni di beni e servizi di prima necessità affermatosi durante il COVID-19 ed oggetto di investimenti rilevanti da parte delle imprese retail per il consolidamento di una peculiarità tutta italiana, come testimoniato dai dati di frequenza di visita e di vendita.

4. Lo shock della pandemia ha generato stimoli interessanti nei mercati e nel settore retail che hanno portato conferme e, in alcuni casi, prospettive e opportunità per il futuro. Indipendentemente dallo scenario che si presenterà, alla base delle strategie di sviluppo dell'ecosistema retail e del rapporto con i consumatori dovrà essere considerata (a) *la rilevanza di specifici aspetti di management e occorrerà rafforzare* (b) *l'attenzione e la cura della sicurezza e delle relazioni con le persone.*

Nella prospettiva del management il ruolo della velocità di adattamento a nuove regole e modalità di lavoro rappresenta una caratteristica per la sopravvivenza e per la reazione alla discontinuità ed è rilevante per tutte le imprese coinvolte nell'ecosistema retail (Sansone et al. 2017). Nello scenario attuale e prospettico, l'ecosistema retail, composto da attori operanti in comparti differenti, dovrà reagire con velocità e immediatezza secondo due linee di interesse: organizzazione interna delle proprie unità e dimensionamento della propria offerta nell'ambito degli accordi delle relazioni più ampiamente comprese nell'ecosistema. In un certo senso occorre ben calibrare e dimensionare i tempi assegnati ai progetti di breve, medio e lungo termine anche nella definizione delle priorità, in base alle contingenze e agli approcci considerati dalle imprese coinvolte nel più ampio network. La limitazione delle priorità permette un maggiore controllo del raggiungimento degli obiettivi ma anche una più forte focalizzazione degli sforzi dell'organizzazione.

Una fase di crisi sistemica coinvolge ogni componente delle organizzazioni e, in modo contemporaneo, genera effetti sia sulla domanda che sull'offerta nel B2B e nel B2C. È evidente dunque che, nei casi di tensione e indeterminatezza, maggiori problemi o difficoltà di reazione sono dovuti a gap di capacità e conoscenza; nei casi limite, la presenza di legami forti nell'ecosistema retail permette agli attori coinvolti di supportarsi reciprocamente compensando i gap: ed è proprio nel mutuo interagire degli attori in situazioni di necessità che risiedono le basi della vitalità dell'ecosistema nelle sue dinamiche evolutive. Tale sostegno è identificato come caratteristica di sussidiarietà che nello shock COVID-19, sembra si sia verificata soprattutto nell'ambito del food retail.

Per quanto concerne l'attenzione alle persone, in effetti, l'emergenza COVID-19 ha indotto ogni impresa a considerare in maniera aggregata clienti, fornitori, dipendenti, collaboratori, come insieme coordinato nel soddisfare una finalità condivisa e non come mera sommatoria di singole fasi ed attività.

In tale prospettiva, pare opportuno che le imprese responsabili continuino ad investire risorse per preservare la sicurezza nel lavoro e garan-

tire i nuovi luoghi relazionali e di acquisto estendendo il perimetro dai beni prodotti agli spazi di vendita. I consumatori in futuro tenderanno necessariamente ad aggiungere la valutazione della salubrità e sicurezza nei luoghi di consumo ai già considerati principi di valutazione dell'esperienza d'acquisto e della qualità dell'offerta; i retailer hanno incorporato elementi di valore (appunto la sensazione di sicurezza, certezza, assistenza e cura) che hanno contribuito a costruire un legame ancora più forte tra insegna e soggetti coinvolti (consumatori e dipendenti in store). Si è scelto di continuare a valorizzare l'esperienza in store, il rapporto umano, l'interazione diretta, accrescendo la stima, fiducia e fedeltà che potrebbero in futuro contribuire anche a formare una coscienza critica nella scelta del canale di offerta online. Quest'ultimo infatti, sebbene presidiato da un segmento di domanda crescente è soggetto a continue valutazioni, dubbi, incertezze in riferimento all'affidabilità del servizio (ad esempio quello di tipo logistico) e alla qualità e salubrità dei prodotti. In alcuni casi, rispetto alla sicurezza nei luoghi di consumo, gli spazi e le strutture potranno anche essere modificati, riadattati e progettati secondo nuove modalità di fruizione che forse potranno anche ridurre la casualità di scelta dell'esperienza di consumo e la presenza massiva negli store eventualmente reinventando l'esperienza di acquisto, magari in maniera più ordinata e meno irrazionale.

Sebbene il retail moderno sia caratterizzato da centralizzazione e decisioni collettive, le differenze territoriali e culturali portano a considerare che i singoli punti vendita e le persone che ogni giorno lavorano a contatto con i clienti siano l'asset maggiormente indicato a gestire futuri shock e, contestualmente, rappresentino la soluzione per gestire nel migliore dei modi le esigenze, anche psicologiche, dei consumatori.

Bibliografia

AILAWADI K.L., PAUWELS K., STEENKAMP E.M. (2008). Private Label use and store loyalty, *Journal of Marketing*, 72.

BERTOLETTI, C. (20 maggio 2020). Mark-up. *Fase 2: un futuro di resilienza e nuove tendenze per il retail*. da <https://www.mark-up.it/talk-fase2-covid-19-e-retail-cosa-serve-per-ripartire-e-le-nuove-sfide-del-mercato/>

CASTALDO S., PREMAZZI K., GROSSO M. (2013). *Retail and channel Marketing*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

FORNARI, D., GRANDI, S., & FORNARI, E. (2019) # *Retailvision: Gli scenari del marketing distributivo*. EGEA spa.

GUENZI, P., JOHNSON, M. D., & CASTALDO, S. (2009). A compre-

hensive model of customer trust in two retail stores. *Journal of Service Management*.

HARVEY, A. (2020, April 8). Canadian food banks struggle to stay open, just as demand for their services skyrockets. *Globe and Mail* Retrieved from <https://www.theglobeandmail.com/canada/toronto/article-canadian-food-banks-struggle-to-stay-open-just-as-demand-for-their/>

LAZZATI, C. (20 Aprile 2020). Repubblica. *Economia e Finanza/Osservazione da Italia*, https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservaitalia/trend/2020/04/20/news/il_retail_dopo_il_covid_19_sei_tendenze_per_i_consumi_della_fase_2-254514182/

MCKINSEY AND COMPANY (2020), *Customer Experience Practice, Elevating customer experience excellence in the next normal*, online - <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/elevating-customer-experience-excellence-in-the-next-normal>

RAMASWAMY, V. AND OZCAN, K., 2018. "What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation". *Journal of Business Research*, 84, pp.196-205.

RUBIO, N., VILLASEÑOR, N., & YAGÜE, M. J. (2017). Creation of consumer loyalty and trust in the retailer through store brands: The moderating effect of choice of store brand name. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 358-368.

SABANOGLU, T. (2020) *Impact of coronavirus on online shopping experience in the UK May 2020*, <https://www.statista.com/statistics/1110822/coronavirus-impact-on-shopping-online-uk-consumers/>

SANSONE, M., BRUNI, R., COLAMATTEO, A., & PAGNANELLI, M. A. (2017). Dynamic capabilities in retailers' marketing strategies: Defining an analysis model. *MERCATI E COMPETITIVITÀ*, 2017(2), 17-42.

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.