SOCIETÀ ITALIANA DEGLI STORICI DELL'ECONOMIA
IN COLLABORAZIONE CON
ISTITUTO INTERNAZIONALE DI STORIA ECONOMICA "F. DATINI" – PRATO

TRA VECCHI E NUOVI EQUILIBRI
DOMANDA E OFFERTA DI SERVIZI IN ITALIA
IN ETÀ MODERNA E CONTEMPORANEA

A CURA DI IGINIA LOPANE
CON LA COLLABORAZIONE DI E. RITROVATO

*Atti provvisori del quinto Convegno Nazionale S I S E
Torino 12-13 novembre 2004*

Avvertenza

Il contenuto è tratto dal cd-rom avente questo frontespizio e, salvo la diversa paginazione, è identico al seguente volume a stampa:

Società Italiana degli Storici dell'Economia, *Tra vecchi e nuovi equilibri domanda e offerta di servizi in Italia in età moderna e contemporanea. Atti del quinto Convegno nazionale, Torino, 12-13 novembre 2004*, a cura di Iginia Lopane - Ezio Ritrovato, Bari, Cacucci Editore, 2007

ISTITUTO INTERNAZIONALE DI STORIA ECONOMICA "F. DATINI"
PRATO –2006

EVOLUZIONE DEL COMMERCIO E SVILUPPO ECONOMICO:

IL CASO ITALIANO NEL SECONDO DOPOGUERRA

Numerose sono le differenze fra il nostro e gli altri paesi europei per quanto riguarda l'evoluzione della distribuzione commerciale moderna: un avvio ritardato (che si può datare attorno al 1957), una crescita molto lenta (non si concretizza nessun fenomeno di catching up), l'acquisizione della leadership da parte di gruppi cooperativi (Coop consumatori e Conad)¹, la mancata internazionalizzazione delle imprese che seppur lentamente si affermano e crescono nel comparto.

Queste differenze sono l'esito in parte del complessivo ritardo economico del nostro paese e in parte di precise scelte strategiche tese a ridurre l'impatto sull'occupazione della modernizzazione del settore commerciale. L'obiettivo del paper è di analizzare le cause della particolarità italiana.

1. COMPARSA ED EVOLUZIONE DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE MODERNA IN ITALIA

Con il termine modernizzazione del settore distributivo si intende il progressivo passaggio da un modello organizzativo basato sulla capillare diffusione di piccoli negozi specializzati a quello incentrato sulle grandi superfici despecializzate. Il processo avviatosi alla fine dell'ottocento negli Stati Uniti e nell'Europa continentale si è concretizzato con l'invenzione di diverse tipologie di punti di vendita: dai grandi magazzini ai variety stores ai magazzini a prezzo unico ai supermercati agli ipermercati di prima e di seconda generazione ai discount². Una svolta importante fu rappresentata dall'invenzione del supermercato che rappresentò la prima innovazione organizzativa nella distribuzione dei prodotti alimentari.

Il nostro paese ha sempre introdotto con un ritardo di diversi decenni le nuove formule di vendita e ancora più lentamente esse hanno sostituito i negozi tradizionali. L'evoluzione della grande distribuzione in Italia può essere ricostruita attraverso le tavv.1-2, che offrono un quadro

¹ P. Battilani, *La creazione di un moderno sistema di imprese*, Il mulino, 1999; P.BATTILANI, L. CONTE, M. SCHISANI, *Storia del Conad*, Bologna, il mulino, in corso di pubblicazione; V. ZAMAGNI, P. BATTILANI, A.CASALI, (2004) *Centocinquanta anni di cooperazione di consumo*, Il mulino.

² Per una analisi più dettagliata di tale processo si vedano i volumi AAVV, *Il cammino del commercio*, Leonardo-De Luca editori, 1991; AAVV, *Mercati e consumi. Organizzazione e qualificazione del commercio in Italia dalla XII secolo al XX secolo*, Bologna, Analisi, 1986; V. ZAMAGNI, *Alle origini della grande distribuzione in Italia*, in "Commercio" (10 1982); F. AMATORI, *La Rinascente 1917-1969*, Angeli, Torino, 1989; E. SCARPELLINI, *Comperare all'americana*, Bologna, Il mulino, 2001; ID, *Shopping American-Style: the Arrival of the Supermarket in Postwar Italy*, in "Enterprise and Society", vol. 5 n°4, 2004; E. PAPADIA, *La Rinascente*, il mulino, 2005.

sintetico del fatturato e del numero dei punti di vendita della grande distribuzione elaborato sulla base di tutte le fonti statistiche disponibili³.

Tav. 2. Confronto fra l'evoluzione della grande distribuzione e dei consumi

Anni	Supermercati oltre 400 mq, N°pdv (Mica)	Grandi ma- gazzini oltre 400 mq, N°pdv (Mica)	Supermercati oltre 200 mq, N°pdv (Istat)	Grandi ma- gazzini oltre 200 mq, N°pdv (Istat)	Grandi ma- gazzini oltre 200 mq, Fat- turato beni alimentari 1955=100 (Istat)	Grandi ma- gazzini oltre 200 mq, Fat- turato Tot. 1955=100 (Istat)	Consumi ali- mentari e ta- bacco a prezzi correnti 1955=100 (Prometeia)	Consumi commercia- lizzati com- plessivi a prezzi corren- ti 1955=100 (Prometeia)
1938				40	-	-	-	-
1955					100	100	100	100
1958			23	212	374	149	121	123
1960			65	262	718	195	132	137
1962			171	335	1089	224	158	168
1964	170	256	228	381	1501	270	197	215
1966			307	438	1637	295	233	255

Fonte: Nostre elaborazioni Mica e Istat.

Tav. 2. Evoluzione della grande distribuzione (gdo) in Italia, anni 1971-2001

Italia	N° su- permercati	N°grandi magaz- zini e MPU di oltre 400 mq	N° iper- mercati	Quote di consumi com- mercializzati fatturati dalla gdo*	Tasso di crescita delle quote di mercato della gdo
1971	609	550		4,2	0,06
1972	674	593	2	4,6	0,10
1973	753	635	2	5,0	0,09
1974	854	661	3	5,1	0,02
1975	939	686	6	4,9	-0,05
1976	1.022	696	8	5,1	0,05
1977	1.105	717	8	5,3	0,03
1978	1.216	740	10	5,6	0,06
1979	1.313	763	10	5,8	0,05
1980	1.386	775	12	6,0	0,03
1981	1.508	767	13	6,4	0,06
1982	1.578	753	17	6,6	0,04
1983	1.766	771	20	7,2	0,09
1984	1.941	781	20	7,8	0,08

³ Per un'analisi dell'attendibilità delle diverse fonti statistiche si veda, P. BATTILANI, *Il brutto anatroccolo non diventa un cigno: la mancata trasformazione dal basso del settore distributivo italiano*, in "Archivi e imprese", in corso di pubblicazione

1985	2.178	785	-	8,1	0,04
1986	2.352	792	-	8,3	0,03
1987	2.561	812	-	9,0	0,09
1988	2.809	830	-	9,6	0,07
1989	3.159	887	-	10,8	0,12
1990	3.371	937	-	12,0	0,11
1991	3.551	957	158	12,5	0,04
1992	3.766	935	193	13,3	0,06
1993	3.978	931	221	14,5	0,09
1994	4.253	924	246	14,4	-0,002
1995	4.779	943	274	15,0	0,04
1996	5.231	1.007	304	16,1	0,07
1997	5.462	1.011	335	16,5	0,03
1998	5.862	1.058	368	17,5	0,06
1999 #	6.552	1.083	401	20,5	0,18
2000	6.978	1.136	420	21,2	0,03
2001	7.193	1.203	436	21,7	0,03

Fonte: Aigd-Faid per il numero dei punti di vendita e il fatturato della gdo, Istat per i consumi commercializzati.

Osservazioni:

*I consumi commercializzati sono stimati sulla base della serie dei consumi delle famiglie fornite dall'Istat, prendendo in considerazione i seguenti consumi: alimentari, bevande e tabacchi, abbigliamento e calzature, mobili elettrodomestici e manutenzione casa, comunicazioni (per una quota pari a 0,29), ricreazione e cultura (con esclusione della voce servizi ricreativi e culturali), beni e servizi per l'igiene (per una quota pari a 0,5), articoli personali.

Nel 1999 vi è una discontinuità nella serie dovuta al fatto che Faid ha ampliato le proprie fonti di cognizione e quindi la forte crescita segnalata è in realtà una illusione statistica in parte da imputare alla sottovalutazione degli anni precedenti.

Il processo di rinnovamento delle strutture distributive del settore alimentare cominciò solamente dopo il 1954, cioè quando la ricostruzione postbellica era ormai completamente ultimata e il paese si avviava verso il suo miracolo economico: i 23 supermercati e i 212 grandi magazzini di oltre 200 mq presenti nel 1958 testimoniano la grande arretratezza italiana.

Al contrario nel resto dell'Europa l'introduzione delle innovazioni americane fu piuttosto rapida anche nel settore distributivo: in alcuni paesi avvenne parallelamente alla ricostruzione economica, come in Gran Bretagna (tra il 1948 e il 1953 vennero insediati 1700 self service e supermercati), in Scandinavia e in Svizzera; mentre in Francia e in Germania iniziò negli anni cinquanta per poi procedere con grande rapidità.

L'evoluzione della distribuzione al dettaglio nei primi anni del dopoguerra fu strettamente correlata alle scelte di politica economica che i diversi paesi intrapresero. In Gran Bretagna la trasformazione fu più rapida anche perchè i fondi del Piano Marshall vennero in gran parte utilizzati per sostenere la crescita della domanda e quindi dei consumi: il settore della distribuzione,

che apparve agli investitori come quello destinato a registrare i maggiori tassi di crescita, attirò ingenti capitali che ne permisero una completa trasformazione. L'Italia fece una scelta radicalmente diversa: la necessità di colmare il divario che ancora la separava dai paesi dell'Europa continentale, diressero la programmazione economica verso il potenziamento degli investimenti e delle infrastrutture a scapito dei consumi. I dati macroeconomici sono molto chiari in proposito: alla grande crescita degli investimenti corrispose una sostanziale stazionarietà dei consumi. In realtà nel piano Marshall un piccolo spazio venne riservato anche al settore del commercio, ma di fatto solamente due società in tutto il paese richiesero ed ottennero un prestito: la Rinascenza per un importo di 36 milioni (Flam II) e i Magazzini generali frigoriferi veneziani per 50 milioni (prestito Erp).

D'altro canto era difficile decidere di investire in un comparto, quale quello della grande distribuzione, che richiedeva una dotazione di beni durevoli (come frigoriferi e automobili) che il nostro paese non aveva e anche una disponibilità settimanale e mensile di liquidità sconosciuta a gran parte delle famiglie italiane. La motorizzazione privata in Italia si diffuse in ritardo rispetto agli altri paesi europei e agli Stati Uniti: nel 1952 il paese contava 1,08 veicoli ogni 100 abitanti contro il 4,21 della Francia, l'1,77 della Germania dell'ovest e il 5,73 della Gran Bretagna. Anche la dotazione di frigoriferi restò molto bassa per tutti gli anni cinquanta: nel 1958 se ne contavano 500.000.

Tuttavia, i limiti di cui abbiamo parlato si allentarono nella seconda metà degli anni cinquanta: lentamente automobili e frigoriferi si diffusero, i consumi conobbero una prima crescita e, infine, il mondo politico e le associazioni di categoria cominciarono a porsi il problema di una trasformazione della rete commerciale. Per quanto riguarda la diffusione dell'automobile il divario fra l'Italia e gli altri paesi europei venne in gran parte colmato fra gli anni Sessanta e Settanta quando l'Italia passò da 4 nel 1960 a 18,94 veicoli ogni 100 abitanti nel 1970: in tale anno l'indice di motorizzazione della Francia era salito a 25,98, quello della Germania Ovest a 22,99 e quello della Gran Bretagna a 23,62⁴. Anche la dotazione di frigoriferi cominciò a diventare significativa: nel 1963 se ne contavano 2 milioni e 100.000.

Parallelamente al nuovo contesto economico, maturò anche un diverso atteggiamento del governo nei confronti della modernizzazione del settore. Il primo segnale fu la legge del 31 luglio 1954 con la quale si creava un fondo rotante di 6 miliardi e mezzo, residuo degli aiuti americani, per la concessione di prestiti di produttività alle medie e piccole imprese, comprese quelle che operavano nel settore commerciale: dei 2,786 miliardi di crediti concessi nel primo anno so-

⁴ Gli indici sono stati ottenuti sulla base dei dati forniti da MITCHELL, *European historical statistics*, 1990.

lamente 187 milioni (pari al 6,7%) andarono ad imprese di distribuzione⁵. Il secondo passo fu rappresentato dalle circolari del ministero del commercio Cortesi dell'agosto 1956⁶ con le quali si cercava di liberalizzare la concessione delle licenze per quanto riguardava il dettaglio tradizionale e contemporaneamente si esortavano le prefetture ad accogliere sollecitamente le eventuali domande per l'apertura di magazzini a prezzo unico (e di conseguenza anche dei supermercati poichè venivano ad essi assimilati). Tuttavia l'opposizione di tutte le associazioni dei commercianti fu così forte che nel settembre 1957 la prima di essa venne sostituita da una nuova circolare del ministro Gava che riaffermava i principi della legge del 1926, vale a dire la possibilità per le autorità comunali di negare il rilascio di nuove licenze qualora il numero di spacci esistenti fosse ritenuto sufficiente alle esigenze del consumo⁷. Sul fronte dei supermercati la battaglia delle due associazioni si giocò su un terreno diverso: poichè ad essi veniva applicato il decreto del 1938 sui magazzini a prezzo unico, si chiedeva di assoggettarli alla legge del 1926 e di equipararli ai negozi tradizionali. Su questo fronte si registrò una netta sconfitta, tanto che la nuova circolare del dicembre 1957 confermò che il rilascio delle licenze per i supermercati spettava al prefetto, pur nel rispetto vincolante del parere espresso dalla giunta della Camera di commercio⁸. In questo modo un decreto voluto nel 1938 dai pionieri della grande distribuzione per limitare l'ingresso di nuovi concorrenti, divenne il principale strumento per l'entrata di nuove imprese commerciali.

I primi ad intuire le prospettive in Italia della grande distribuzione nel comparto alimentare furono i capitali stranieri e gli imprenditori già impegnati nel settore: nel 1957 venne costituita con capitali americani e in parte italiani la Supermarkets Italiani, ora Esselunga⁹, e nel 1958 la Pam; nella primavera del 1958 la S.e.s, Società esercizi supermarket aprì il primo punto di vendita a Milano (poi incorporata dalla Rinascente) seguita nel 1960 dalla Romana supermarkets (ora GS); infine tra il 1958 e il 1959 anche due società storiche della grande distribuzione, la Standa e la Rinascente, decisero di entrare nel comparto dei prodotti alimentari. Con lo slogan "alla Standa c'è tutto", la società decise di investire nel nuovo settore introducendo negli stessi grandi magazzini la vendita di prodotti alimentari. La grande crescita che la Standa misurò tra il 1960 e il

⁵ G. TELLARINI, *La parte del commercio*, in "Corriere del commercio" 15 agosto 1957

⁶ Circolare n.987 – C del 24 agosto; e Progetto di legge governativo n°1088.

⁷ Cfr. *Compromesso il sistema delle licenze da due demagogiche circolari ministeriali*, in "Il corriere del commercio", 1 settembre 1956; *Nessuna deroga alla legge del 1926*, in "Il corriere del Commercio", 30 settembre 1957; *Una improvvida circolare ministeriale sui supermarkets e i grandi magazzini*, in "Il corriere del commercio", dicembre 1958.

⁸ Su questo problema dell'assimilazione dei supermercati ai magazzini a prezzo unico si espresse anche il Consiglio di stato, confermandone la correttezza.

⁹ E. SCARPELLINI, 2001, op.cit.

1970 si basò in gran parte sulla vendita di referenze alimentari. Anche la Rinascente decise nello stesso periodo di diversificare le sue attività comperando nel 1959 la Supermercato Spa di Roma, con i suoi 6 negozi, e nel 1960 la Ses con 4 punti di vendita a Milano. Diversamente dalla Standa, la Rinascente concentrò le attività del settore alimentare in una nuova società la Sma che si rivolgeva ad una clientela popolare (come conferma la scelta di localizzare i punti di vendita nella periferia delle aree urbane) e che mantenne le insegne ben diversificate sia dalla Upim che dalla Rinascente¹⁰.

Dagli anni cinquanta anche le due più importanti associazioni di categoria, la Confcommercio e l'Unione dei piccoli commercianti, si confrontarono con il problema dell'innovazione. In particolare esse elaborarono una strategia di difesa dei propri associati che si componeva di due elementi: il rallentamento della trasformazione in atto e la promozione di un ammodernamento del commercio tradizionale guidato dagli stessi dettaglianti. In concreto l'Unione dei piccoli commercianti operò per la nascita dei gruppi di acquisto nelle varie province. Inoltre dalla metà degli anni sessanta in avanti perseguì anche un disegno di concentrazione del dettaglio tradizionale in centri commerciali di nuova costituzione. Anche la Confcommercio curò diversi progetti. Intanto, già nel 1952 aveva creato il Centro tecnico per la produttività nel commercio, che si proponeva l'obiettivo di studiare i nuovi sistemi di vendita presenti nei paesi industrializzati e che ben presto avviò anche la pubblicazione di una propria rassegna mensile, *Attualità commerciale*¹¹. Nel 1956 per "scendere dalla teoria alla pratica, il Centro tecnico decise di creare delle aziende pilota nelle quali attuare quelli che chiamava i principi della produttività (vendita visiva e libero servizio). Vennero selezionati 9 negozi in alcune città italiane (Bologna, Genova, Padova) che tra il 1957 e il 1958 vennero inaugurati: tra questi anche un piccolo supermercato alimentare impiantato da un famoso commerciante bolognese¹².

Nel complesso tra il 1957 e la fine degli anni sessanta emerse la convinzione che la trasformazione della distribuzione dovesse essere guidata dal basso e portata avanti dagli stessi operatori che gestivano il commercio tradizionale. In linea con tale convinzione le associazioni dei commercianti svilupparono una strategia basata sul rallentamento della trasformazione in atto e sulla promozione di un ammodernamento del commercio tradizionale guidato dagli stessi dettaglianti.

¹⁰Le notizie su Standa e Rinascente sono tratte da F. AMATORI, 1989, op.cit. p.192-195.

¹¹ *La nuova edizione di Attualità commerciale*, in "Il Corriere del commercio", 15 marzo 1957.

¹² *Inaugurati i primi negozi pilota*, in "Il Corriere del commercio", 15 novembre 1957; *Conclusa a Bologna l'azione negozi-pilota*, in "Il Corriere del commercio", 15 novembre 1958.

1.4 I first movers: Esselunga e Coop consumatori.

Gli anni che vanno dal 1957 alla metà degli anni sessanta furono molto importanti nel definire i protagonisti di quello che sarebbe stato il settore della moderna distribuzione in Italia: le imprese che conquisteranno il primato, Esselunga e Coop consumatori, infatti, entrarono in questo comparto proprio in quel periodo e acquisirono una capacità di competere sul mercato che rese difficile ai nuovi sfidanti concorrere per la leadership.

Il primato per l'inaugurazione del primo supermercato spetta alla Esselunga che iniziò la sua attività nel 1957 con il nome di Supermarkets Italiani. Si trattava di una società con capitale italiano e americano che venne creata su iniziativa di una delle società di Nelson A. Rockefeller, la International Basic Economy Corporation, specializzata in investimenti nei paesi in via di sviluppo. Ebbene tale società nel 1956 mandò un proprio consulente in Europa, alla ricerca del paese più adatto per realizzare un investimento nel settore della grande distribuzione. La scelta cadde sull'Italia e in particolare su Milano, perché caratterizzato da un andamento molto positivo dell'economia e dei redditi famigliari e da una struttura commerciale molto arretrata che lasciava ampio spazio all'ingresso di nuovi concorrenti¹³. La ricerca di partners italiani con i quali avviare l'investimento fu piuttosto difficile, ma grazie all'interessamento della Camera di commercio italo-americana gli industriali tessili Bernardo e Guido Caprotti (18%), la famiglia Crespi già proprietaria del Corriere della sera (16,5%) e altri esponenti dell'alta società milanese si affiancarono con quote di minoranza alla società Ibec per costituire la Supermarkets italiani, che aprì il primo supermercato di 1400 mq a Milano. L'investimento ebbe un grande successo, tanto che dopo aver chiuso in perdita il primo anno di attività (e che perdita! Pari a 117 milioni di lire) realizzò elevati profitti in quelli successivi. L'iniziativa ebbe da subito un grande successo di pubblico, ma si confrontò con grandi difficoltà di tipo organizzativo. I dirigenti della Supermarkets, tutti americani, sottolinearono spesso nella loro corrispondenza i gravi problemi con i quali la gestione di un punto di vendita di quel tipo si doveva confrontare: in primo luogo la mancanza di affidabilità nei tempi di consegna dell'industria alimentare italiana, non ancora pronta a servire le grandi superfici; la mancanza di personale specializzato ai vari livelli gerarchici dell'azienda; gli infiniti ostacoli che si frapponavano alla acquisizione delle licenze necessarie per l'apertura dei punti vendita; la necessità di adattare il modello americano alle caratteristiche sociali e culturali della clientela italiana. Molti furono i correttivi che la società introdusse nel corso degli anni per far fronte a queste difficoltà dalla creazione di numerose imprese alimentari che garantissero un prodotto e soprattutto delle modalità di consegna compatibili con i flussi di un supermercato

¹³ Le origini di questo investimento, così come i primi anni di attività della Supermarkets Italiani sono narrati in E. SCARPELLINI, op. cit..

all'adozione di un arredamento e di una decorazione dei negozi che non urtassero la sensibilità di un ceto medio che non apprezzava l'eccessiva esibizione della ricchezza.

La Supermarkets italiani restò almeno sino alla metà degli anni sessanta l'esperienza di punta del sistema distributivo italiano e una delle poche capaci di generare utili in questo comparto: nel 1963 gestiva 16 supermercati, di cui 10 a Milano, 5 a Firenze e 1, appena inaugurato, a Pistoia. Le caratteristiche dell'economia e del territorio italiano spinsero i dirigenti della società a concentrare territorialmente gli investimenti, costruendo le proprie roccaforti in Lombardia e in Toscana, perché il tentativo di insediarsi in modo uniforme su tutto il territorio italiano avrebbe richiesto investimenti troppo elevati e alzato eccessivamente il grado di rischio.

Per quanto riguarda la cooperazione di consumo, è importante ricordare che dalla metà degli anni cinquanta avviò sia una profonda riflessione sul ruolo e le caratteristiche degli spacci cooperativi sia un radicale rinnovamento delle proprie strutture che lo porterà negli anni ottanta a conquistare la leadership nazionale proprio nel comparto della grande distribuzione. La trasformazione, lunga e complessa, fu dettata dal timore che l'ingresso del grande capitale finanziario italiano e straniero nel comparto avrebbe nel giro di pochi anni reso marginale il commercio tradizionale e messo in pericolo la presenza della cooperazione di consumo. I modelli organizzativi a cui la cooperazione di consumo si ispirò furono le imprese private dei paesi dell'Europa occidentale nei quali il processo di rinnovamento era in una fase molto più avanzata. "Chi potrà mai vietare che i capitali stranieri creino reti distributive in Italia?" Si chiedeva non senza preoccupazione Cinzio Zambelli, presidente dell'Associazione bolognese delle cooperative di consumo, in un articolo del 1957¹⁴ nel quale affermava l'assoluta necessità per la cooperazione di consumo di porsi alla guida del processo di rinnovamento del settore distributivo italiano, proprio per contrastare l'ascesa delle grandi società private o meglio dei grandi monopoli.

Il rinnovamento della cooperazione di consumo si sviluppò su due livelli: la razionalizzazione degli acquisti collettivi e della logistica da una parte e l'ingresso nella grande distribuzione dall'altra.

Il problema degli acquisti collettivi aveva accompagnato sin dalle origini la cooperazione di consumo, senza però che si arrivasse ad una soluzione organizzativa soddisfacente¹⁵. Nel periodo che va dalla fine dell'ottocento all'avvento del fascismo si era cercata una soluzione attraverso la formazione di numerosi consorzi locali per il coordinamento degli acquisti, quasi tutti di breve durata e di scarso successo. Nel periodo fascista, che portò una svolta di tipo dirigista

¹⁴ C. ZAMBELLI, *Compiti nuovi per la cooperazione*, Battaglia cooperativa, maggio 1957.

¹⁵ P. Battilani, *La creazione di un moderno sistema di imprese*, Il mulino, 1999; A. CASALI, *Per una storia di Coop Italia: Mario Cesari (1926-1968)*, Il mulino, Bologna; ID, *I consorzi cooperativi nella cooperazione di consumo italiana*, Coop, Consorzio Cooperative di consumo, Firenze, 1994

nel mondo della cooperazione, si costituì un unico consorzio nazionale che avrebbe dovuto rifornire e curare gli acquisti collettivi dell'intera cooperazione di consumo: l'Eca (Ente centrale approvvigionamento fra le cooperative di consumo), poi divenuto Eica che conobbe una forte espansione soprattutto nel periodo bellico.

Nel dopoguerra il problema di una società nazionale cooperativa all'ingrosso si pose con maggiore urgenza: nonostante che continuasse ad operare l'Eica, fossero sorti numerosi consorzi provinciali e la Lega delle cooperative avesse costituito una nuova commissionaria di dimensione nazionale, l'Aicc, solo il 5% delle vendite delle cooperative di consumo passava attraverso i magazzini all'ingrosso del movimento cooperativo. L'Aicc si diede come obiettivo quello di divenire il magazzino all'ingrosso nazionale delle cooperative di consumo e nonostante le grandi difficoltà essa svolse un ruolo fondamentale nel processo di modernizzazione della cooperazione di consumo della Lega. Nel 1956 l'Aicc copriva il 10% del fatturato delle cooperative di consumo e in alcune realtà come quella ravennate raggiungeva il 18% e in altre (le province di Bologna, Ferrara, Forlì, La Spezia e Savona) il 15%.

Ma la funzione più importante dell'Aicc fu lo stimolo continuo all'unificazione del movimento e al rinnovamento della rete di vendita. Essa non si limitò a coordinare gli acquisti collettivi ma elaborò le strategie per l'unificazione e la razionalizzazione della struttura logistica del movimento, passando dai magazzini dei singoli spacci a pochi grandi magazzini in grado di servire più province e soprattutto capaci di rifornire supermercati da 2000 referenze. Tracciare la storia dell'Aicc e la sua trasformazione in Coop Italia nel 1967, esula dagli obiettivi di questo lavoro, quello che invece qui è importante sottolineare è che la cooperazione di consumo alla fine degli anni cinquanta e per tutti gli anni sessanta si presentava come la realtà con maggiori competenze nell'organizzazione di acquisti collettivi e della gestione dei magazzini su scala interprovinciale e interregionale.

Alla fine degli anni cinquanta la riflessione sulle moderne forme di vendite era ad uno stadio più che avanzato. Già nel 1949 sulla Rivista della Cooperazione era apparso un primo articolo a favore dei supermercati self-service sul modello americano, ma il tema non era stato più riproposto nei mesi successivi. Tuttavia solamente nel 1953 su Cooperazione italiana, l'organo della Lega nazionale, si aprì un dibattito vero e proprio sulle nuove modalità di vendita, nel quale in un primo tempo emersero soprattutto perplessità nei confronti di una soluzione che avrebbe fatto risparmiare manodopera in un paese ne era ricco e che avrebbe richiesto un maggiore impegno di capitali oltre all'applicazione di nuove metodologie contabili e di inventario. Tuttavia pochi anni dopo, nel 1956, nella convinzione che il negozio specializzato stesse tramontando, l'Aicc, (il consorzio per gli acquisti collettivi delle cooperative di consumo), iniziò a porsi il problema del

preconfezionamento delle merci e dell'ampliamento della gamma dei prodotti negli spacci cooperativi.

Le considerazioni teoriche furono ben presto seguite da fatti concreti: nel 1957 a Bologna venne inaugurato dalla Cooperativa di consumo del popolo "uno spaccio senza commessi", cioè il primo negozio self-service del movimento italiano e nei due anni successivi investimenti analoghi vennero realizzati in diverse realtà. Si trattava di poche gocce in un mare di quasi quattromila spacci cooperativi, ma delineava comunque una precisa scelta di campo. Non a caso anche la giovane Associazione nazionale delle cooperative di consumo (costituita nel 1956) cercò di promuovere il rinnovamento costituendo alcune Commissioni tecniche per assistere le associate nelle opere di sistemazione degli spacci. Nel novembre del 1958 l'Ancc decise di rendere più incisiva tale forma di assistenza con la costituzione del Service-Coop, che venne concepito come uno strumento tecnico e contrattuale al servizio delle Cooperative. Esso doveva fornire una completa assistenza per quanto concerneva le attrezzature e l'arredamento degli spacci, consigliare e indirizzare le cooperative nella fase preventiva della progettazione. In pratica la sua attività prevedeva tre tipi di aiuto alle cooperative: la stipula di contratti e di convenzioni su base nazionale per tutte le attrezzature occorrenti all'esercizio dello spaccio; un giudizio preventivo sul merito delle iniziative che le singole cooperative intendevano realizzare, lo studio di progetti di ammodernamento e di trasformazione degli spacci, correlato da preventivo di spesa. L'anello organizzativo di congiunzione fra le Cooperative e il Service-Coop veniva individuato nei Consorzi provinciali, dove esistevano, o nelle Associazioni e nei Settori nelle altre province. Il Service-Coop si fece anche promotore di corsi di qualificazione tecnica nell'ammodernamento degli spacci e si occupò della preparazione di un gruppo di persone specializzate. Tra l'altro sia l'Ancc che le varie Apcc provinciali ebbero cura di far pubblicare sui vari giornali della cooperazione numerosi articoli sull'arredamento degli spacci, sulla disposizione dei prodotti e organizzarono corsi per vetrinisti e sull'ammodernamento dei negozi in generale.

Nel 1963, l'area di vendita complessivamente rinnovata con il suo supporto aveva raggiunto i 17500 mq con un aumento di oltre il 10% rispetto al 1962 e parallelamente era aumentata anche la superficie di vendita. Questa prima fase innovativa della cooperazione di consumo, se permise il rinnovamento di una parte della rete di vendita, non riuscì comunque a tenere il passo con la grande distribuzione privata in termini di crescita del fatturato. Ancora nel 1963 le forme moderne di distribuzione riguardavano una quota largamente minoritaria di negozi: su 4715, solamente 655 (14 %) erano a libero servizio integrale o parziale, 57 (1%) erano negozi moderni

con l'intera gamma degli alimentari e qualche tipo di extralimentari¹⁶. Ovviamente la situazione si presentava molto variegata su base regionale e anche provinciale.

Era ben evidente che il rinnovamento non poteva limitarsi alla trasformazione dei negozi tradizionali in self-service e che la svolta importante e significativa sarebbe stata il passaggio alle grandi superfici di vendita, cioè la costruzione dei supermercati. Qui però i vincoli finanziari diventavano stringenti, visto gli elevati costi di impianto e di gestione di queste strutture di vendita.

I pochi capitali delle piccole cooperative di consumo non sarebbero mai stati sufficienti, per costruire i supermercati, solamente un grande processo di fusione di tali realtà e di concentrazione delle risorse avrebbe consentito l'ingresso nella grande distribuzione: questo fu proprio ciò avvenne nella Lega delle cooperative.

Nel 1963 vennero aperti i primi supermercati del movimento cooperativo associato alla Lega: il Coop 1 di Reggio Emilia e quelli di Empoli, di Sassuolo e di Bologna. Va segnalato che le prime esperienze furono tutt'altro che positive: sia quello di Sassuolo che il Coop1 registrarono per anni pesanti perdite e finirono con il trasformarsi in un peso per l'intero movimento di consumo delle rispettive province, mentre il supermercato di via Lama a Bologna venne chiuso sei mesi dopo l'inaugurazione (dopo aver generato ben 30 milioni di perdite). L'aspetto più interessante di queste prime esperienze è che le difficoltà iniziali non rallentarono il processo di ammodernamento. Così nel 1965, sempre nel modenese, nonostante l'andamento negativo del punto di vendita di Sassuolo, la cooperativa di Castelfranco Emilia aprì un'analogha struttura, che si rivelò uno dei primi supermercati di successo della cooperazione di consumo.

Inoltre, poichè la grande distribuzione richiedeva investimenti di notevoli dimensioni e comportava un notevole livello di rischio, tra il 1963 e il 1964 gli organi nazionali della cooperazione di consumo (Ancc e Aicc e anche Service coop) elaborarono una nuova strategia che collegava il processo di fusione delle piccole cooperative una variabile strategica per la permanenza nel settore della grande distribuzione.

In conclusione negli anni sessanta emersero due soggetti capace di guidare l'innovazione nel settore commerciale italiano: da una parte il capitale e soprattutto il know how delle società straniere e dall'altra la cooperazione di consumo. Al contrario, diversamente da quanto speravano le associazioni di categoria dei commercianti, fra gli operatori del commercio tradizionale non emersero gruppi con un capitale o know how sufficienti per proporsi su scala nazionale o almeno regionale.

¹⁶M. CESARI, *Relazione al Convegno sulle strutture e sulla politica commerciale della Cooperazione di consumo*, Cortina d'Ampezzo, 18-19 giugno 1964.

3.2 *Gli anni della rivoluzione commerciale*

Alla fine degli anni sessanta tutto sembrava pronto perché anche il settore commerciale avviasse il suo processo di catching up nei confronti dei paesi più sviluppati, così come nei due decenni precedenti aveva fatto l'industria. Tuttavia, le cose andarono diversamente e la diffusione dei punti di vendita moderni procedette piuttosto lentamente: se nel 1971 poco più del 4% dei consumi commercializzati veniva venduto in supermercati, grandi magazzini e magazzini a prezzo unico, nel 1981 tale quota non superava il 6,4%; di fatto fu solamente negli anni ottanta e novanta che la grande distribuzione moderna si affermò in Italia, tanto da raggiungere nel 2001 la percentuale del 21,7%.

Le cause di tale ritardo sono state in genere imputate all'eccessiva regolamentazione del settore e in particolare alla legge 426 dell'11 giugno 1971¹⁷. Essa fu il frutto di una fase storica caratterizzata dalla fiducia nella pianificazione economica e quindi anche del settore del commercio. Nello specifico la funzione pianificatrice venne attribuita a comuni e regioni: le regioni relativamente agli aspetti che coinvolgevano l'equilibrio urbanistico-territoriale, l'integrazione tra attrezzature commerciali e altre attrezzature collettive e la concessione dei nulla-osta per l'apertura delle unità locali di vendita di grande dimensione o dei centri commerciali di interesse intercomunale. In pratica con la legge si introduceva un meccanismo che prevedeva la concessione di nuove licenze sulla base di un censimento della superficie di vendita degli esercizi esistenti; della determinazione della superficie di vendita massima da rapportare alla popolazione residente e al reddito per consumi; dell'accertamento che il nuovo esercizio non superasse il limite massimo previsto. La legge, come più volte sottolineato da diversi studi compiuti negli anni settanta e ottanta, perseguì un obiettivo di politica economica molto preciso: quello di una trasformazione non destabilizzante dell'offerta commerciale da perseguire sia destinando alle nuove forme distributive la domanda aggiuntiva, manovrando in modo opportuno le barriere all'entrata sia incentivando la riconversione del tradizionale¹⁸. Tuttavia il modo in cui essa venne concretamente applicata, con una preferenza per un'impostazione burocratico-amministrativo e l'assenza di una vera e propria iniziativa da parte di comuni e regioni, né ridusse grandemente le potenzialità¹⁹. Questo modello di regolamentazione del settore restò in vigore sino alla fine degli anni ot-

¹⁷ Si veda fra gli altri G. LUGLI, *Il commercio nell'economia italiana*, Il Mulino, Bologna, 1978; A. SPRANZI, *Economia del commercio e politica commerciale*, collana Cescom, Torino, Angeli, 1985, p. 276 e L. PELLEGRINI, *Il commercio in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2000.

¹⁸ A. SPRANZI, *1971-81: destabilizzazione all'italiana e nuovi equilibri*, in *1° rapporto Cescom sulla distribuzione commerciale in Italia 1971-1981*, collana Cescom, Torino Angeli, 1983.

¹⁹ Si veda ad esempio R. CAMAGNI, *Esperienze di pianificazione commerciale regionale: una analisi comparata*, in *1° rapporto Cescom sulla distribuzione*, cit.

tanta, quando, con la legge 121 del 27 marzo 1987 detta legge Marcora e con diversi decreti ad essa successivi²⁰, si operò un primo tentativo di incentivare l'ampliamento e l'accorpamento degli esercizi commerciali. Alla fine degli anni novanta, proprio a seguito di tali modifiche si rese necessario approntare un nuovo quadro, che prese la forma del decreto legislativo 114 del 1998 e divenne nota come legge Bersani. Essa introdusse numerose novità in materia di localizzazione e assortimento dei punti di vendita e soprattutto attribuì alla politica commerciale obiettivi diversi dal passato: in primo luogo la trasparenza del mercato, la concorrenza, la libertà di impresa e la libera circolazione delle merci; secondariamente la tutela del consumatore; inoltre l'efficienza, la modernizzazione e lo sviluppo della rete distributiva; infine, la valorizzazione e la salvaguardia del servizio commerciale nelle aree urbane, rurali, montane e insulari. Poiché si trattava di una legge cornice, essa demandava alle regioni la concreta applicazione della politica commerciale. Non sorprende, quindi, che in sei anni di vita essa abbia prodotto un impatto non omogeneo sul territorio italiano. Lo stesso monitoraggio svolto dall'Ancd sullo stato di avanzamento della riforma ha denunciato più volte i notevoli ritardi delle Regioni nell'emanazione degli indirizzi di programmazione commerciale e urbanistica, necessari perché i comuni possano procedere al rilascio delle nuove autorizzazioni commerciali²¹. In generale le prime ricerche svolte hanno rivelato che essa ha consentito ai negozi di minori dimensioni (i cosiddetti negozi di vicinato) di operare liberi da vincoli per quanto attiene la localizzazione e l'assortimento, mentre non è emersa una tendenza unica relativamente alla programmazione e alla localizzazione delle medie e delle grandi superfici: non tutte le regioni hanno recepito la volontà di cambiamento che la legge del 1998 esprimeva. In particolare un interessante saggio del 2002 ha messo in luce un atteggiamento decisamente prudente da parte delle regioni per quanto riguarda l'ingresso di nuovi operatori e la trasformazione della struttura commerciale ereditata dal passato²².

Tuttavia, l'analisi della tav. 2 sull'evoluzione delle quote di mercato della moderna distribuzione ci spinge a ridimensionare questa visione incentrata sui vincoli amministrativi. Nel complesso, infatti, il processo di trasformazione è stato lento e con tassi di crescita quasi costanti, fatta eccezione per due accelerazioni, la prima negli anni 1972-3 e la seconda tra il 1983 e

²⁰Fra la fine degli anni ottanta e la metà degli anni novanta, la legge Marcora fu seguita da numerosi altri interventi: il regolamento di attuazione della legge 426 (D.M. del 4 agosto 1988); la legge 241/1990; il D.P.R. 384/1994; il D.P.R. 608/1994; la legge n. 662 del 23 dicembre 1996.

²¹ R. DESSI', *Dalla legge Bersani al federalismo commerciale*, in "Rivista della cooperazione", (4 2003).

²² Lo studio di L. FERRUCCI e D. PORCHEDDU, *Riforma del commercio, discrezionalità delle Regioni e continuità con il passato*, in *Industria & distribuzione*, (1 2002), sulle normative adottate dalle regioni in applicazione del decreto Bersani, ha messo in evidenza che le regioni hanno scelto di offrire significativi gradi di libertà agli operatori economici già presenti piuttosto che favorire l'accesso di nuovi operatori, ed inoltre hanno

il 1990, e per altrettante cadute, negli anni 1974-75 e 1993-94. Le cadute sono facilmente spiegabili perché concomitanti alle due crisi economiche più gravi registrate nell'Italia del secondo dopoguerra e che evidentemente ebbero pesanti ripercussioni sulla grande distribuzione. Tuttavia tale impatto risulterebbe più modesto se fosse possibile prendere in considerazione la dimensione di una nuova tipologia di punto di vendita che si diffuse in concomitanza alla recessione economica, quella del discounts (che negli anni settanta veniva chiamato anche semi-ingrosso perché i prodotti venivano esposti senza togliere l'imballaggio), la cui presenza non venne immediatamente registrata nelle statistiche sul fatturato. In ogni caso anche se l'introduzione dei discounts attenuò la caduta delle quote di mercato della grande distribuzione moderna è innegabile il rallentamento del processo di trasformazione provocato dalle crisi economiche.

Più difficile è spiegare l'accelerazione avvenuta nel corso degli anni ottanta, che di certo non furono caratterizzati da tassi di crescita del pil e dei consumi particolarmente elevati. Tra l'altro è doveroso annotare che tale accelerazione precedette di alcuni anni la legge Marcora e l'allentamento della regolamentazione del mercato. L'unico fatto rilevante di quegli anni fu la comparsa e la diffusione della cosiddetta seconda generazione di ipermercati, quelli realizzati all'interno dei centri commerciali: c'è da chiedersi se non sia stata proprio la diffusione di questa innovazione a produrre una accelerazione nelle quote di mercato della grande distribuzione organizzata.

In conclusione l'analisi dei pochi dati a disposizione non ci consente di sposare la tesi di una rivoluzione commerciale irrimediabilmente segnata dalla regolamentazione del mercato adottata nel nostro paese. Sembrano, infatti, emergere anche altri elementi, quali la sensibilità delle grandi superfici di vendita alle crisi economiche, l'impatto delle innovazioni, per non dire di altri fattori che noi non abbiamo ricordato e che però meriterebbero un'attenta valutazione, come l'organizzazione della famiglia e il tasso di occupazione femminile. Non ci resta quindi che rimandare ad ulteriori analisi nella speranza che il settore della distribuzione attiri in futuro maggiore attenzione da parte degli storici economici e degli economisti.

preferito assumere atteggiamenti relativamente protezionistici al fine di non alterare, in modo radicale, la struttura commerciale ereditata dal passato.