

MARKUP 343  
COVERSTORY

# DIRITTO ALLA RESTANZA

*la nuova frontiera  
per retail e industria*

## PAROLE CHIAVE



### RESTANZA

DIRITTO DI RESTARE NEI PROPRI LUOGHI  
CON SERVIZI E OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO

### ECOSISTEMI ECONOMICI

RETI DI IMPRESE E SERVIZI CHE  
SOSTENGONO L'ECONOMIA LOCALE

### SPOPOLAMENTO

FENOMENO MIGRATORIO CHE SVUOTA  
AREE INTERNE E PICCOLI CENTRI

### RIGENERAZIONE CULTURALE

RINNOVAMENTO DI SPAZI E RELAZIONI  
PER VALORIZZARE I TERRITORI

### TERZI LUOGHI

SPAZI INTERMEDI CASA-LAVORO  
CHE CATALIZZANO INIZIATIVE E BISOGNI  
COMUNITARI

### EQUILIBRIO ECONOMICO

BILANCIO TRA RUOLO SOCIALE  
E SOSTENIBILITÀ IMPRENDITORIALE

### MIGRAZIONE INTERNA

FLUSSI CHE INFLUENZANO  
LA COMPOSIZIONE DEMOGRAFICA  
DELLE AREE

### SOSTENIBILITÀ

GESTIONE DURATURA DELLE RISORSE  
E SERVIZI TERRITORIALI

### BORGHI SPOPOLATI

PICCOLI CENTRI CON FORTE RISCHIO  
DI ABBANDONO E DEGRADO

### ITALIA DI MEZZO

PICCOLE-MEDIE CITTÀ E PAESI  
AL CENTRO DI STRATEGIE DI SVILUPPO

### INTERAZIONE SOCIALE

RELAZIONI CHE COSTRUISCONO  
COMUNITÀ E TESSUTO ECONOMICO

MARKUP 343  
COVERSTORY

## NUMERI

**358**  
I COMUNI  
ITALIANI CHE,  
NEL 2024, HANNO  
REGISTRATO ZERO  
NASCITE

**DA 2,5 A 1**  
IL RAPPORTO  
ANZIANI/BAMBINI  
DI ALCUNI DI  
QUESTI COMUNI

Fonte: Istat

**OLTRE 4MILA**  
I COMUNI, PARI AL 48,5%  
DEL TOTALE, CON CIRCA  
13,3 MILIONI DI ABITANTI,  
PARI A UN QUARTO DELLA  
POPOLAZIONE NAZIONALE

Fonte: Piano Strategico Nazionale per le Aree  
Interne

**>82%**  
LA PERCENTUALE DEI  
COMUNI DELLE AREE  
INTERNE CHE ENTRO  
IL 2043, PERDERÀ  
POPOLAZIONE PER IL  
DECLINO DEMOGRAFICO  
ACCELERATO

Fonte: Istat

## HIGHLIGHTS

Tra il 2020 e il 2025, circa il 70% dei  
Comuni italiani ha perso popolazione, con  
un calo complessivo di 707mila residenti

Fonte: Openpolis 2025

Le comunità e i piccoli borghi periferici, soprattutto nel Sud, sono i più colpiti da questo  
fenomeno con una perdita di quasi 700mila abitanti negli ultimi 10 anni (2014-2024)

Fonte: Istat, Rapporto su aree interne

La popolazione italiana scende sotto i 59 milioni e le aree interne  
mostrano una maggiore incidenza di anziani e sporadici giovani

Fonte: Rapporto Annuale Istat

Dagli assortimenti all'analisi dei dati,  
crescono le imprese, sia della gdo sia dell'idm,  
che implementano strategie per assicurare  
efficienza e margini anche in territori periferici

in Luigi Dell'Olio

# N

egli ultimi vent'anni l'Italia ha visto crescere la frattura tra aree urbane dinamiche e territori periferici sempre più svuotati. Le statistiche parlano chiaro: tra il 2020 e il 2025 circa il 70% dei Comuni italiani ha perso popolazione, con un calo complessivo di oltre 700 mila residenti. Entro il 2043, secondo le proiezioni Istat, più dell'82% dei Comuni delle aree interne vedrà diminuire ulteriormente i propri abitanti, aggravando un processo che già oggi lascia interi borghi senza nuove nascite: si pensi che, nel 2024, in 358 Comuni non è nato neppure un bambino. Lo spopolamento, insieme all'invecchiamento della popola-

zione, mette a rischio non solo la coesione sociale, ma anche la tenuta economica, culturale e ambientale di vaste aree del Paese. Garantire la restanza significa costruire un modello di sviluppo capace di mantenere vivo il tessuto produttivo e di consumo anche laddove i numeri non offrono economie di scala. Per questo il tema riguarda da vicino sia la distribuzione moderna sia l'industria di marca. La grande distribuzione organizzata, con i suoi formati e le sue reti logistiche, è chiamata a presidiare territori marginali senza rinunciare all'efficienza. L'industria, dal canto suo, può trasformare l'appartenenza a un territorio in leva competitiva: produzioni locali, filiere corte, marchi che raccontano identità culturali e paesaggi diventano asset di mercato in grado di intercettare la domanda crescente di autenticità, qualità e sostenibilità.

**MARKUP 343**  
COVERSTORY



**DOMENICO TROMBONE**  
presidente di Coop Alleanza 3.0

Accanto alle politiche pubbliche, che dovranno investire in infrastrutture, servizi essenziali e connessioni digitali, il ruolo delle imprese appare in ogni caso cruciale. Se la gdo garantisce accesso quotidiano a beni e servizi, spesso costituendo l'ultimo presidio sociale di comunità, i produttori di marca che scelgono di rimanere nei territori contribuiscono a creare occupazione, a trattenere giovani talenti e trasformare difficoltà logistiche in distintività commerciale. La restanza diventa così non solo un diritto da difendere, ma un'opportunità di sviluppo da coltivare.

**NUOVI EQUILIBRI**

Soggetti con una forte vocazione locale, possono svolgere un ruolo cruciale per salvaguardare questo "diritto alla restanza", anche se devono fare i conti con le ragioni del business, che impongono quanto meno di ricercare un equilibrio tra entrate e uscite, pure in presenza di un ruolo sociale accanto alla ricerca del profitto. "Pensare in grande, standardizzare e imporre modelli, attitudini tanto amate e tuttora perseguite nella gdo, sono elementi che hanno contribuito a creare i problemi che ora immaginiamo di risolvere con acquisizioni e re-framing - commenta Giorgio Di Tul-



**FRANCESCO AVANZINI**  
direttore generale di Conad

lio, designer di strategie e piattaforme per la rigenerazione culturale-. Si deve, invece, guardare non solo a ciò che di grandezza vive, ma, soprattutto, a ciò che convive: la montagna raccoglie l'acqua, la campagna crea il cibo per le città, le piccole fabbriche di provincia creano la moda che la metropoli vende, il locale serve il globale. Il minore è necessario perché la piccola iniziativa compendia e innova la grande. Nel contesto attuale, i flussi globali di merci e di prospettiva traballano nell'instabilità dei mutamenti internazionali, dei dazi e anche delle problematiche rappresentate dalle difficoltà di residenza. Le soluzioni centralizzate oggi sono strade senza uscita in questa complessità fluida dei sistemi sociali".

**PROMOTORI DI ECOSISTEMI**

Nella pratica di questa visione vi è la promozione di ecosistemi di iniziative e di piccole imprese oltre la singola attività commerciale; mirando a creare reti come un distributore alimentare, un retailer, un cash&carry, il quale collabora con un produttore locale di formaggi, che gestisce un piccolo laboratorio artigianale nel quale realizza i prodotti da vendere in quei negozi e anche online, grazie al lavoro di web designer, grafici e fotografi del luogo. "Un'organizzazione so-



**GRÉGOIRE KAUFMAN**  
direttore generale di Cra Secom

stenuta da un distributore può offrire specialisti, guide gastronomiche e anche paesaggistiche e faunistiche, nodi dei servizi gestiti da giovani e anziani del luogo: sono loro che creano percorsi, che diffondono conoscenze, attraggono visitatori e generano indotto".

Delineando le possibili strategie delle aziende della distribuzione moderna, Di Tullio sottolinea anche l'opportunità di valorizzare il turismo di prossimità. "Un forno a legna della tradizione, una norcineria, un'acetiaia, un produttore di vini, un birrificio artigianale possono offrire nel dettaglio specialistico un'esperienza di gusto, una opportunità di vendita e poi, nel proprio luogo di produzione, un fattore di approfondimento e di cultura".

In questa prospettiva, anche la formazione dei collaboratori, la definizione di nuove figure professionali e la costruzione di nuovi format basati sul trasferimento di conoscenze sono forme di collaborazione coi luoghi, "investimenti sul futuro non solo dell'impresa, ma di un intero sistema professionale e imprenditoriale". La digitalizzazione consente a queste realtà di connettersi e legarsi "nell'ambito di micro reti di territorio che, grazie all'impresa di distribuzione, offrono formazione, mentoring, primo mer-

**MARKUP 343**  
COVERSTORY

cato, accedendo a possibilità più ampie. La filiera -conclude Di Tullio- si accorcia ma soprattutto si connette creando sistemi di interazioni: tra chi coltiva e lavora e chi mangia, tra la terra e le scelte quotidiane, tra l'innovazione e la memoria".

**RESTANZA DA DECLINARE**

Su questi concetti si trova d'accordo Eleonora Graffione, presidente e Ad di Consorzio Coralìs (con cui Di Tullio collabora nella definizione delle strategie). "Il diritto alla restanza implica l'idea che le comunità debbano essere messe in condizione di affrontare le sfide economiche, sociali e ambientali che altrimenti spingerebbero all'abbandono e al trasferimento. Questo approccio richiede investimenti pubblici mirati in infrastrutture essenziali, servizi come sanità e istruzione, ma soprattutto la creazione da parte delle imprese, anche le più piccole, di opportunità lavorative che generino valore locale. Non si tratta solo di fare riferimento ai villaggi di montagna e ai borghi spopolati; il tema della località e di ciò che offre riguarda le piccole e medie città, i paesoni, quelle aree che gli urbanisti chiamano l'Italia di Mezzo".

In questo scenario, Coralìs con i suoi soci punta su un approccio orientato dello sviluppo locale. "I punti di vendita devono vivere anche come spazi intermedi tra luoghi di abitazione e di lavoro -sottolinea la presidente Graffione-. Migliorare il benessere delle comunità locali è interesse di tutti; favorire gli ecosistemi economici locali è il punto più importante per la restanza. In questo senso, la valorizzazione dei piccoli produttori locali è un esempio del percorso che i nostri soci hanno o stanno intraprendendo, avendo chiaro che un benessere locale migliora la propria attività, il brand, le stesse prospettive di crescita".

**GENERARE FIDUCIA E CRESCITA**

Domenico Trombone, presidente di Coop Alleanza 3.0, sottolinea che laddove i servizi si riducono, le connessioni si diradano e i giovani migrano altrove. "In questo panorama restare assume il valore di una scelta coraggiosa. Una scelta che ha bisogno di essere sostenuta. Per questo come Coop continuiamo a investire in contesti spesso lontani dalle grandi direttrici dello sviluppo economico. Del resto, il nostro modello cooperativo ci impone di non agire seguendo

solo logiche di profitto, ma anche di presidio sociale -rivendica Trombone-. Dei quasi 350 punti di vendita che compongono oggi la nostra rete, molti sono situati in circa 80 Comuni con meno di 10 mila abitanti e in circa 45 Comuni con una popolazione tra le 10mila e 15 mila persone."

Come si strutturano questi presidi sui territori e come si differenziano dai pdv di altre realtà? "Puntiamo su ristrutturazioni e formati nuovi pensati per rispondere alle abitudini quotidiane di chi vive il territorio -risponde Trombone-. Certo l'assortimento cambia: viene dato più spazio ai prodotti locali, alla gastronomia del territorio e ai freschi serviti. "Ma anche i servizi sono uno dei punti di forza di questi negozi: penso ai Punti d'ascolto, all'ingresso dei negozi, alla crescente digitalizzazione senza rinunciare al fattore umano con le nostre colleghe e i nostri colleghi che vivono questi presidi insieme alla comunità -aggiunge il presidente della cooperativa-. In questi ambienti, il negozio diventa presidio e, quindi, luogo di socialità".

Quanto alla necessaria ricerca di equilibrio nei conti, Trombone riconosce che non sempre il compito è facile. "Puntiamo su



**Eleonora Graffione**  
presidente e Ad  
di Consorzio Coralìs

**SONO I SOCI  
A RICONOSCERE  
I VALORI DEL  
TERRITORIO**

Sono in corso iniziative su persone, comunità, territori e nuovi format che coinvolgono i soci Coralìs e il futuro di piccole e medie città in Puglia, Piemonte, Campania, Calabria e Sicilia. Entrando nel dettaglio delle politiche commerciali, con il marchio Verdeblu spiega Eleonora Graffione ognuna delle aziende socie di Coralìs racconta un presidio di biodiversità, un frammento di futuro locale possibile. "Un futuro dove la sostenibilità è un modo di abitare il mondo. Dove la filiera si accorcia, ma soprattutto si connette: tra chi coltiva e lavora e chi mangia, tra la terra e le scelte quotidiane, tra l'innovazione e la memoria". I soci hanno in assortimento

prodotti della propria terra, alimenti di cui solo loro conoscono il valore. Nella rete ogni socio crea nuovo valore dando spazio alle scelte territoriali dei suoi partner. "La creazione di contesti di scambio privilegiati, di relazioni fiduciarie, di sistemi integrati di micro imprese nei luoghi è un atto di innovazione sociale, economica e territoriale -sottolinea ancora Graffione-. Richiede la capacità di vedere il potenziale in ciò che apparentemente è marginale o in via di declino, di investire nelle reti umane e imprenditoriali, e di costruire insieme un futuro che renda la scelta locale non solo possibile, ma anche desiderabile e sostenibile".

**MARKUP 343**  
COVERSTORY

ristrutturazioni mirate, investimenti in tecnologia e digitalizzazione, un nuovo assortimento nei reparti freschi e nei marchi Coop, per rendere ogni punto di vendita attivo nei luoghi meno nevralgici siano all'altezza delle aspettative di una spesa che risponda davvero ai bisogni. Conciliare tutto questo con la sostenibilità economica è possibile solo se si ha ben chiara una cosa: la mutualità non è un costo, ma un investimento a lungo termine. Dove si tutela il diritto alla restanza, si genera fiducia. Dove c'è fiducia, ci sono relazioni, e dove ci sono relazioni, ci sono valore e crescita condivisa".

**PRESENZA SU MISURA**

Francesco Avanzini, direttore generale di Conad, rivendica il primato di unica insegna presente in tutte le regioni e province italiane. "La presenza capillare nei piccoli Comuni, con una rete di 516 punti di vendita situati nei centri con meno di 5 mila abitanti, dimostra il forte impegno verso le aree meno popolate e lontane dai grandi centri

urbani -precisa il manager-. Questa presenza permette di offrire accesso a beni e servizi essenziali anche in contesti dove spesso mancano alternative commerciali, contribuendo così a migliorare concretamente la qualità della vita delle persone che vi risiedono. Il nostro obiettivo è portare servizi e qualità anche dove la densità abitativa è più bassa, contribuendo così a contrastare lo spopolamento e a sostenere le economie locali. Nei piccoli centri, dove spesso le alternative sono limitate, la presenza di un negozio Conad rappresenta anche un presidio sociale, un punto di riferimento per la comunità".

Oltre a puntare su format differenziati, pensati per adattarsi alle caratteristiche specifiche di ogni territorio, Conad fa leva su avanzate tecniche di raccolta e analisi dei dati per elaborare gli assortimenti in base alle caratteristiche sociali e demografiche e alle necessità dei residenti del territorio in cui opera ciascun negozio. "I soci imprenditori e i collaboratori dei punti di vendita sono

spesso persone del luogo, profondamente integrate nella comunità. Questo legame diretto con il territorio consente di instaurare rapporti di fiducia con i clienti e di comprendere meglio le loro esigenze -sottolinea Avanzini". Il riferimento è in primo luogo al marchio Saporì&Dintorni, che porta in tutta Italia prodotti tipici regionali, selezionati per la loro qualità superiore e origine locale.

**COSTRUIRE PROGETTI DI COMUNITÀ**

"Siamo una comunità di imprenditori locali che condividono una visione: permettere alle persone di fare la spesa sotto casa, incontrare volti familiari, trovare prodotti del territorio -chiarisce Grégoire Kaufman, direttore generale di Crai, rivendicando questi elementi come tratto distintivo dell'insegna-. Oltre il 20% dei nostri punti vendita si trova in comuni con meno di 3 mila abitanti: una scelta precisa, che rispecchia la nostra volontà di presidiare anche i territori più piccoli, dove il negozio di prossimità è spesso l'ultimo baluardo di coesione sociale".



**Giorgio Di Tullio**  
designer di strategie  
e piattaforme per  
la rigenerazione  
culturale

**INTERVENIRE  
A FAVORE  
DELL'ITALIA  
DI MEZZO**

Per Di Tullio, migliorare il benessere delle comunità locali è interesse di tutti non solo in senso sociale: "Favorire gli ecosistemi economici locali è un punto importante per creare le basi della Restanza, oltre la mera sopravvivenza. Diverse imprese della distribuzione (sia tra quelle piccole ma localmente significative sia tra qualche insegna di rilevanza nazionale), hanno iniziato un percorso che interpreta i propri punti di distribuzione come iconemi, come luoghi emergenti nella società -spiega Di Tullio-. Hanno capito che le interazioni, le relazioni, le risorse comprese nelle loro attività, sono un tessuto che non si rafforza solo nello sviluppo diretto 'degli affari e delle vendite', ma soprattutto nell'evoluzione delle pratiche per lo sviluppo locale, nella valorizzazione dei piccoli produttori vicini, nel supporto alla crescita di minute

imprese di servizi, come gli specialisti della raccolta e della lettura di dati, i gestori di consegne e i creatori di piattaforme digitali". In questo senso, per il designer di strategie e piattaforme orientate alla rigenerazione culturale, i punti di vendita possono rivivere come nuovi 'Terzi Luoghi', come "spazi intermedi tra abitazione e lavoro, che catalizzano necessità e iniziative, disegnano un nuovo ruolo e scopo per gli spazi dello scambio". Non stiamo parlando solo dei villaggi di montagna o dei borghi spopolati: il tema della località e di ciò che offre riguarda le piccole e medie città, i paesoni, quelle aree che gli urbanisti chiamano l'Italia di Mezzo. "In qualche modo è questa, una versione contemporanea della regola benedettina che vedeva i monasteri come nodi di interscambio e sviluppo economico territoriale", aggiunge.

**MARKUP 343**  
COVERSTORY

“Aiutiamo gli imprenditori a restare competitivi, pur operando in contesti a bassa densità”, aggiunge Kaufman.

Quanto ai format, non vi è una ricetta valida per tutte le situazioni: “A volte si tratta di ridurre la metratura e puntare su assortimenti snelli, altre volte di valorizzare le produzioni locali, costruendo assortimenti pensati per mettere in evidenza i prodotti dei piccoli fornitori del territorio. In questo modo sosteniamo filiere corte, promuoviamo la biodiversità agroalimentare e restituiamo al cliente un’offerta autentica, legata al luogo in cui vive. È un lavoro sartoriale -aggiunge Kaufman-, che richiede ascolto e relazione: per questo lo costruiamo insieme agli imprenditori locali. O ancora, attivare servizi digitali che migliorano l’esperienza d’acquisto anche nei contesti periferici”. L’obiettivo è chiaro: aiutare i punti di vendita a rimanere aperti anche dove non ci sono economie di scala, grazie al supporto centrale su logistica, assortimento, marketing e tecnologia. “Vogliamo contribuire alla vitalità del tessuto locale e, per questo, abbiamo avviato diverse riqualificazioni di piccoli punti di vendita in zone interne o montane, investendo per rinnovare l’offerta e renderla sostenibile -chiarisce il manager-. Non ci limitiamo a salvare negozi: costruiamo con gli imprenditori locali un progetto di comunità, mettendo al centro i bisogni reali dei residenti, anche con soluzioni ibride, come corner multiservizi, spazi sociali e consegna a domicilio gratuita per anziani”.

A queste iniziative si affianca la scuola per imprenditori di prossimità, che investe nella formazione delle nuove generazioni intenzionati a restare nei territori e fare impresa nella distribuzione.

**ASSORTIMENTI MIRATI  
A LOGICHE DI SERVIZIO**

Sul presidio dei territori nella convinzione che il negozio di prossimità è spesso l’unico luogo di aggregazione e un punto di riferimento quotidiano per i cittadini, punta anche **Maiora Despar centro sud**, come racconta il direttore acquisti e marketing



**ALESSANDRO CAMATTARI**

direttore commerciale e marketing  
di Dit- Distribuzione Italiana

Antimo Cefarelli. “Il nostro obiettivo in molte realtà rurali, il nostro obiettivo è mantenere vivo il tessuto sociale. In questo senso, tra le iniziative più significative spicca l’introduzione dell’assortimento di prodotti ittici freschi confezionati in atmosfera modificata (Atm), un servizio che consente anche ai clienti dei centri più periferici di vivere un’esperienza paragonabile a quella di una pescheria sotto casa, con la garanzia di qualità e sicurezza”. Inoltre, nel periodo estivo i negozi offrono anche il servizio di vendita dei libri scolastici, andando incontro alle esigenze delle famiglie.

La proposta si arricchisce inoltre con un servizio di stampa di foto, fotolibri e quadri con consegna diretta nei negozi. “Portare prodotti freschissimi in aree lontane dalle principali direttrici di traffico è una sfida complessa, ma l’azienda sceglie consapevolmente di affrontarla per garantire alle comunità rurali un’offerta paragonabile a quella delle città -precisa Cefarelli-. Grazie a un Cedi strutturato per servire anche format di grandi dimensioni, i negozi di prossimità rurali possono attingere a un assortimento sorprendentemente ampio e profondo, diventando così competitivi e distintivi nel proprio contesto”. **Maiora** investe inol-

tre nella formazione dedicata a collaboratori e imprenditori dei punti di vendita rurali, con l’obiettivo di supportarli nella transizione da ‘bottega’ a vera e propria impresa.

**SODDISFARE IL CLIENTE**

“Gestire un piccolo supermercato nelle aree periferiche o meno popolate comporta numerose sfide: spesso significa operare con margini più contenuti -chiarisce Alessandro Camattari, direttore commerciale e marketing di Dit- Distribuzione Italiana-: garantisce occupazione a livello locale e, soprattutto, offre un presidio stabile per fasce di popolazione che hanno necessità di accedere in modo semplice a beni e servizi essenziali”. Questo soprattutto nella considerazione che la popolazione nei comuni rurali è più anziana, con una tendenza a un ulteriore invecchiamento a causa della bassa natalità e dell’emigrazione dei giovani.

“Minimizzare gli sprechi, valorizzare il potere d’acquisto in termini di qualità, ma soprattutto relazioni di fiducia sono le ragioni per le quali il commercio di prossimità gode spesso di un andamento anticiclico”, aggiunge Camattari. Quanto alle strategie, in primis vi è una selezione attenta di prodotti e fornitori. “L’obiettivo è costruire per ogni territorio un assortimento su misura, capace di rispecchiare i gusti e le abitudini locali. Grazie ai dati raccolti attraverso il Crm -continua il manager- possiamo sviluppare proposte mirate per gruppi specifici di clienti, aumentando la rilevanza dell’offerta e la qualità del servizio”.

Infine, guardando in prospettiva, Camattari vede nella prossimità una combinazione sinergica tra conoscenza diretta e personale delle esigenze del mercato da parte degli imprenditori locali, utilizzo dei dati che arrivano da evoluti strumenti digitali e forte dinamismo nello sperimentare soluzioni innovative anche nella marca privata.

“La nostra ambizione è chiara: dare a ciascun cliente quello che desidera, indipendentemente dalla sua collocazione più o meno centrale nel territorio”, conclude Camattari. **M**