

## 6. LA DISTRIBUZIONE ALIMENTARE AL DETTAGLIO

### 6.1. La distribuzione alimentare in Italia

Tra i soggetti che compongono il sistema agro-alimentare, il settore della distribuzione è sicuramente quello che, nei decenni scorsi, ha vissuto i mutamenti più rilevanti, sia dal punto di vista strutturale, sia dal punto di vista delle modalità con cui le imprese si rapportano al mercato. In questo quadro, le strategie delle imprese distributive sono ormai diventate talmente importanti da condizionare il funzionamento dell'intero sistema.

Questo processo evolutivo è ancora in corso, e, anche negli ultimi anni, il sistema della distribuzione alimentare continua ad essere interessato da alcuni fenomeni di grande rilevanza, che possono essere riassunti come segue:

1. nel 2017, l'economia italiana ha registrato, per il terzo anno consecutivo, una significativa crescita del PIL, pari all'1,5% su base annua, un dato che ha contribuito a consolidare un percorso di ripresa economica, dopo la grave crisi degli anni precedenti. La ripresa economica ha avuto effetti positivi sui consumi delle famiglie, che sono cresciuti in termini reali di circa l'1,3% su base annua, una ripresa che ha riguardato anche i consumi alimentari, cresciuti di circa l'1%, un dato ancora non esaltante, ma che consolida la ripresa iniziata già da due anni. Questo trend positivo ha avuto un impatto importante sulle vendite alimentari della grande distribuzione (+1,4%), mentre il piccolo dettaglio ha subito l'ennesima battuta d'arresto (-0,8%);
2. il quadro economico ancora incerto ha inevitabilmente condizionato le strategie dei distributori, confermando quello che è ormai un trend generale, che si è consolidato negli anni della crisi. Infatti, l'obiettivo principale dei distributori rimane quello di far percepire al consumatore un'attenzione particolare al livello dei prezzi e al rapporto tra qualità e prezzo, soprattutto verso quelle famiglie che, per effetto dei risvolti occupazionali della crisi,

ancora presenti in molte aree del paese, si trovano a dover fare i conti con un bilancio domestico in grave difficoltà;

3. in questa situazione, è inevitabile che le strategie di crescita delle grandi imprese distributive, dall'espansione della rete di vendita alla gestione delle varie leve del marketing, abbiano dovuto fare i conti con margini ancora lontani dai livelli pre-crisi, anche per effetto della crescita della concorrenza della grande distribuzione specializzata, che interessa diversi settori merceologici, dall'elettronica di consumo alla cura della persona, dai casalinghi al cibo per animali, un fenomeno che tende ad erodere quote di mercato alla distribuzione despecializzata, percepita come settore ormai maturo. Una situazione indubbiamente difficile, che ha fortemente limitato gli investimenti strutturali da parte delle imprese della distribuzione moderna (tab. 6.1). I dati *ACNielsen* mostrano, anche per il 2017, una fotografia dove l'elemento cruciale rimane la forte disparità nella diffusione geografica delle strutture distributive. L'unica novità rilevante è quella relativa alla distribuzione territoriale dei trend di crescita: in un quadro di crescita complessiva molto ridotta (+0,1% come media nazionale), il 2017 si è caratterizzato per la crescita delle aree più sviluppate, in particolare il Nord-Ovest (+0,7%) e il Nord-Est (+0,4%), mentre il Centro e il Sud hanno registrato significative battute d'arresto (-0,5% e -0,3% rispettivamente);
4. la crescita della distribuzione moderna è stata accompagnata da un forte processo di concentrazione, sia attraverso la crescita interna delle imprese, sia, soprattutto, attraverso il riassetto delle centrali d'acquisto (tab. 6.2). Anche nel 2017, l'assetto delle centrali d'acquisto ha subito modifiche piuttosto importanti. Da qualche anno, la più importante centrale d'acquisto nazionale è diventata *Esd Italia*, che si è recentemente rafforzata grazie proprio all'ingresso di *Aspiag/Despar*, mentre *Il Gigante* è entrato a far parte del gruppo *Selex*. Anche grazie a questi nuovi ingressi, che le hanno permesso di raggiungere una quota di mercato pari a quasi il 18%, *Esd Italia* punta ad affermare un proprio ruolo di rilievo, grazie alla presenza capillare su tutto il territorio nazionale, specialmente nel segmento dei supermercati. Tra il 2016 e il 2017, l'operatore più importante della distribuzione alimentare italiana, *Coop*, ha scelto di sciogliere il legame con *Sigma*, altra grande centrale proveniente dal mondo cooperativo, per continuare ad operare in solitudine sul mercato, una scelta in linea con quella di altri grandi operatori, quali ad esempio *Esselunga* e *Carrefour*. Il gruppo *Coop* vale circa l'11,4% del mercato in termini di superficie di vendita e da qualche anno è impegnato in un importante processo di aggregazione delle cooperative aderenti al consorzio *Coop Italia*, nonché nella razionalizzazione della propria rete di vendita;

Tab. 6.1 - Le strutture distributive in Italia nel 2017

	Nord-Ovest			Nord-Est			Centro			Sud-Isola			Totale Italia		
	2017	Var. % 2017/16		2017	Var. % 2017/16		2017	Var. % 2017/16		2017	Var. % 2017/16		2017	Var. % 2017/16	
<i>Supermercati</i>															
N°	1.758	0,0		1.761	-2,3		1.962	-1,0		2.692	0,4		8.173	-0,6	
Superficie (mq)	1.722.327	0,5		1.671.321	-0,9		1.754.396	-1,0		2.065.959	0,5		7.214.003	-0,2	
Sup. media	980	0,5		949	1,5		894	0,0		767	0,0		883	0,4	
Sup. /1000 ab	107	0,5		143	-0,9		128	-1,0		107	0,5		119	-0,2	
<i>Ipermercati</i>															
N°	369	0,3		228	4,6		164	1,2		129	-3,7		890	0,9	
Superficie (mq)	1.849.003	-1,2		1.012.355	2,1		704.059	1,2		643.632	-4,5		4.209.049	-0,6	
Sup. media	5.011	-1,5		4.440	-2,4		4.293	0,0		4.989	-0,8		4.729	-1,5	
Sup. /1000 ab	115	-1,2		87	2,1		51	1,2		33	-4,5		69	-0,6	
<i>Superette</i>															
N°	1.192	-1,2		989	-2,0		1.340	-3,0		2.719	-1,8		6.240	-2,0	
Superficie (mq)	331.668	-0,9		274.771	-2,2		370.167	-4,0		745.399	-2,7		1.722.005	-2,6	
Sup. media	278	0,4		278	-0,2		276	-1,0		274	-0,9		276	-0,6	
Sup. /1000 ab	21	-0,9		24	-2,2		27	-4,0		39	-2,7		28	-2,6	
<i>Discount</i>															
N°	1.276	3,2		1.019	0,3		1.254	0,6		1.594	1,8		5.143	1,5	
Superficie (mq)	824.059	6,1		678.816	2,3		770.471	0,8		976.508	2,9		3.249.854	3,1	
Sup. media	646	2,8		666	2,0		614	0,2		613	1,1		632	1,5	
Sup. /1000 ab	51	6,1		58	2,3		56	0,8		51	2,9		53	3,1	
<i>Totale Super+Iper</i>															
N°	2.127	0,0		1.989	-1,6		2.126	-0,8		2.821	0,2		9.063	-0,5	
Superficie (mq)	3.571.330	-0,4		2.683.676	0,2		2.458.455	-0,4		2.709.591	-0,8		11.423.052	-0,3	
Sup. media	1.679	-0,4		1.349	1,8		1.156	0,4		961	-1,0		1.260	0,1	
Sup. /1000 ab	221	-0,4		230	0,2		179	-0,4		141	-0,8		188	-0,3	
<i>Totale generale</i>															
N°	4.595	0,5		3.997	-1,2		4.720	-1,1		7.134	-0,2		20.446	-0,4	
Superficie (mq)	4.727.057	0,7		3.637.263	0,4		3.599.093	-0,5		4.431.498	-0,3		16.394.911	0,1	
Sup. media	1.029	0,1		910	1,6		763	0,6		621	-0,1		802	0,5	
Sup. /1000 ab	293	0,7		312	0,4		262	-0,5		230	-0,3		270	0,1	

Fonte: Elaborazioni SMEA su dati Nielsen.

Tab. 6.2 - I principali gruppi di imprese della distribuzione alimentare moderna in Italia

	Quota superficie 2017 %	Punti vendita 2017 N.	Var. 2017-16 N.	Superficie 2017 (mq)	Var. 2017/16 %
Esd Italia	17,7	3.328	114	2.905.188	1,9
- Selex	11,4	1.946	45	1.862.823	2,1
- Agorà	2,2	392	20	356.687	5,5
- Aspiag	4,2	990	49	685.678	-0,3
Centrale Conad-Finiper	13,3	2.707	76	2.187.975	2,7
- Conad	11,0	2.493	73	1.798.950	3,1
- Finiper	2,4	214	3	389.025	0,8
Centrale Auchan-Crai	11,7	2.747	36	1.910.576	-0,9
- Auchan	7,6	1.275	-84	1.248.349	-5,9
- Crai	3,7	1.333	118	601.377	11,2
- Coralys	0,4	139	2	60.850	0,9
Coop	11,4	1.282	36	1.873.036	6,0
Centrale Aicube	8,1	2.135	19	1.320.024	2,1
- Pam	3,4	744	-47	554.563	-3,0
- Vegè	4,7	1.391	66	765.461	6,2
Carrefour	5,4	840	-16	879.632	-3,2
D.it. (Sisa-Sigma)	3,6	1.222	-464	583.357	-26,1
Lidl	3,0	616	19	492.162	4,2
Esselunga	2,9	155	3	479.729	3,3
MD	2,8	717	14	451.385	5,8
C3	2,3	383	58	370.786	8,1
Bennet	1,9	62	-1	313.329	-7,9
Rewe	1,5	354	15	248.331	4,9

Fonte: Elaborazioni SMEA su dati Nielsen.

- il perdurare di una fase di incertezza economica ha costretto le imprese distributive a puntare con forza sulle strategie di contenimento dei prezzi di vendita, realizzate mediante strumenti di vario tipo, dalla revisione delle formule distributive all'intensificazione delle promozioni, per venire incontro ai consumatori più in difficoltà. Lo strumento più importante rimane però la *private label*. Secondo ACNielsen le vendite di private label sono cresciute del 2,4% rispetto al 2016 e la loro quota di mercato è arrivata a sfiorare il 19% in valore. Grazie anche a queste performance, le private label continuano ad essere un riferimento fondamentale per il rapporto tra catene distributive e clienti. Non è infatti un caso che buona parte delle iniziative promozionali delle grandi catene abbiano riguardato proprio le private label, che in qualche caso non si sviluppano più soltanto mediante una rotazione tra le varie referenze, ma diventano permanenti nel tempo. Tra l'altro, dopo anni in cui le catene hanno enfatizzato fortemente l'evoluzione

qualitativa delle private label e l'ampliamento della gamma offerta, la congiuntura economica ha spinto gli operatori a tornare a sottolinearne soprattutto la convenienza, affidandole un ruolo cruciale per il contenimento della spesa alimentare dei consumatori. Ovviamente, questo ha implicato un adeguamento dei prezzi, con un differenziale negativo rispetto ai leader di mercato che è cresciuto rispetto agli anni precedenti, tornando a posizionarsi intorno al 20% per molte categorie di prodotti. Accanto ad essi, sono stati comunque mantenuti e sviluppati i prodotti classificabili come *premium*, che contribuiscono a consolidare l'immagine di qualità delle Private Label e dell'impresa distributiva che le commercializza.

## 6.2. Il quadro generale della distribuzione lombarda

Come nelle precedenti edizioni del Rapporto, l'analisi relativa alla rete distributiva alimentare della Lombardia è stata condotta sulla base sia dei dati Nielsen che di quelli dell'Osservatorio regionale del Commercio, entrambi aggiornati al 2017<sup>1</sup>.

Dal punto di vista distributivo, la Lombardia si conferma come una delle realtà leader a livello nazionale, come si evince dai dati relativi alla densità dei punti vendita (tab. 6.3). L'indicatore di sintesi cui si è soliti fare riferimento è quello relativo alla superficie di ipermercati e supermercati, cioè degli esercizi a libero servizio superiori a 400 mq: per la Lombardia, questo dato sfiora, nel 2017, i 236 mq ogni 1000 abitanti. Se poi si tiene conto anche di superette e discount, la densità distributiva arriva a totalizzare quasi 300 mq ogni 1000 abitanti, un dato che, considerando che il territorio regionale ha una porzione consistente di zone collinari e montane, è uguale, se non superiore, a quello che si registra nelle aree europee più densamente popolate.

Se si prendono come riferimento i dati della tabella 6.1, risulta evidente come la densità distributiva lombarda sia più elevata rispetto alla media delle regioni del Nord-Ovest, che, per quanto riguarda super e ipermercati, vale circa 221 mq ogni 1000 abitanti. In particolare, la Lombardia evidenzia indici

1. Il database dell'Osservatorio regionale del Commercio utilizza una classificazione dei punti vendita di tipo amministrativo, basata sulle categorie stabilite dalla legge di riforma del commercio varata negli anni '90. Per le cosiddette "grandi strutture" (superficie di vendita uguale o superiore a 2.500 mq nei comuni con più di 10.000 abitanti, a 1.500 negli altri comuni), i dati relativi al 2017 sono forniti a livello di singoli punti vendita, per cui è possibile utilizzare questo database come strumento di verifica della qualità dei dati Nielsen, che a loro volta forniscono invece informazioni molto più dettagliate, come ad esempio la catena di appartenenza di tutti i punti vendita (ipermercati, supermercati, superette, discount). Fortunatamente, la verifica incrociata dei dati individuali ha rilevato differenze minime, almeno per le grandi strutture, per cui i dati riportati nelle tabelle possono essere considerati sufficientemente attendibili.

Tab. 6.3 - Superficie ogni 1.000 abitanti dei punti vendita della distribuzione moderna in Lombardia, per provincia e per tipologia distributiva (mq)

	Superette			Supermercati			Ipermercati			Discount			Totale Super+Iper			Totale		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Bergamo	14,0	14,6	15,3	109,2	111,4	108,3	106,7	100,7	100,7	61,2	54,2	53,3	215,9	212,1	209,0	291,2	280,8	277,6
Brescia	14,2	14,2	15,2	155,6	155,8	154,7	140,1	138,6	136,9	67,9	63,7	61,8	295,7	294,4	291,6	377,9	372,3	368,6
Como	16,1	16,0	14,9	85,7	85,9	92,2	144,8	139,2	134,9	55,2	52,5	48,7	230,5	225,1	227,1	301,8	293,6	290,7
Cremona	5,3	7,1	9,5	123,9	124,2	124,3	113,9	114,1	114,1	46,5	43,7	41,4	237,8	238,3	238,4	289,6	289,2	289,3
Lecco	13,6	13,6	15,1	94,7	93,5	90,1	141,6	139,9	148,1	38,8	34,1	33,2	236,2	233,4	238,2	288,7	281,1	286,5
Lodi	13,2	8,9	11,4	93,1	92,2	88,4	206,0	210,0	212,6	49,9	47,7	42,1	299,1	302,2	301,1	362,2	358,8	354,5
Mantova	15,1	18,5	18,8	153,6	162,7	158,3	116,2	120,6	116,7	76,1	76,1	73,3	269,8	283,3	275,0	360,9	377,9	367,1
Milano	15,2	15,5	15,5	86,8	85,4	83,5	120,9	123,1	123,0	32,0	28,9	26,4	207,7	208,4	206,5	254,9	252,9	248,3
Monza e Brianza	14,9	15,0	13,4	80,0	77,2	78,6	140,5	141,9	139,2	38,9	32,0	31,2	220,5	219,1	217,8	274,2	266,1	262,4
Pavia	16,2	16,4	17,3	111,7	113,3	112,1	130,4	141,1	141,3	61,6	62,3	53,8	242,2	254,4	253,4	319,9	333,1	324,5
Sondrio	59,1	54,4	55,8	110,1	110,1	110,1	147,5	147,5	147,5	40,9	39,8	39,8	257,7	257,7	257,7	357,7	351,8	353,2
Varese	8,1	8,1	9,3	135,2	136,1	134,5	116,9	116,9	114,1	47,5	46,6	41,3	252,2	253,1	248,6	307,8	307,8	299,2
<b>Totale regionale</b>	<b>14,7</b>	<b>14,9</b>	<b>15,3</b>	<b>107,8</b>	<b>107,9</b>	<b>106,7</b>	<b>127,7</b>	<b>128,2</b>	<b>127,4</b>	<b>47,8</b>	<b>44,4</b>	<b>41,7</b>	<b>235,6</b>	<b>236,0</b>	<b>234,1</b>	<b>298,1</b>	<b>295,4</b>	<b>291,1</b>

Fonte: Elaborazioni SMEA su dati Nielsen e Osservatorio del Commercio - Regione Lombardia.

superiori alla media per le tipologie distributive più importanti: i supermercati (108 mq ogni 1000 abitanti contro 107) e soprattutto gli ipermercati (ben 128 mq contro 115), dove la densità regionale è quasi il doppio della media italiana. Per le tipologie minori (superette e discount), la media lombarda è invece inferiore sia a quella del Nord-Ovest che a quella nazionale. Questi dati testimoniano quindi come il modello di sviluppo della distribuzione lombarda abbia storicamente privilegiato le grandi superfici, anche per effetto della vocazione prevalente delle imprese nate e cresciute sul territorio.

Se analizziamo l'evoluzione recente delle diverse formule distributive (tab. 6.4), risulta evidente come anche in Lombardia, nonostante la grande concentrazione di strutture che caratterizza il territorio, si sia registrata comunque una crescita significativa, molto più robusta rispetto al trend nazionale (+0,9% contro +0,1%). È però interessante notare come questo risultato sia distribuito in modo non uniforme sul territorio, con la maggior parte delle provincie che hanno registrato una crescita della dotazione di punti vendita ed alcune che hanno invece registrato cali anche consistenti.

In termini di trend delle diverse formule distributive, la situazione lombarda è sostanzialmente in linea con quella nazionale. Infatti, la crescita delle strutture distributive in Lombardia è trainata quasi esclusivamente dai discount (+7,7%), mentre tutte le altre formule registrano una stabilità, come i supermercati, o un leggero calo, come ipermercati (-0,4%) e superette (-1,3%). Se per super e iper si può parlare di una fase di assestamento, per le superette, invece, il declino continua da molti anni ed è un chiaro segnale di difficoltà di questa tipologia, che tende ad essere sostituita dai discount, anche nei centri medio-piccoli.

La leggera contrazione degli ipermercati avviene però in un contesto piuttosto dinamico, in cui il numero di punti vendita cresce, con 2 nuovi iper aperti nel 2017. Evidentemente, il concetto di ipermercato sta cambiando: molte imprese si stanno ad esempio specializzando nei *superstore*, un punto vendita di taglia non particolarmente grande (circa 3.000 mq), che si inserisce bene anche nei contesti urbani. Rimane invece vero che, grazie alla presenza degli ipermercati, le catene distributive presidiano un determinato territorio, condizionando in modo molto importante i modelli di spesa delle famiglie, tanto che la presenza di un ipermercato di una determinata insegna garantisce una ricaduta positiva anche sui punti vendita più piccoli della stessa impresa presenti nella zona.

La crescita dei discount, invece, si deve innanzitutto alla storica carenza di esercizi a basso prezzo in Lombardia rispetto al resto del Paese, ma anche, ovviamente, agli effetti della congiuntura economica negativa. Il vantaggio competitivo dei discount deriva però non solo dal fatto di rappresentare in

Tab. 6.4 - Numero e superficie dei punti vendita della distribuzione moderna in Lombardia, per provincia e per tipologia distributiva (2017)

	Superette			Supermercati			Ipermercati			Discount			Totale		
	Pv n.	Sup. mq	Var. % 17/16	Pv n.	Sup. mq	Var. % 17/16	Pv n.	Sup. mq	Var. % 17/16	Pv n.	Sup. mq	Var. % 17/16	Pv n.	Sup. mq	Var. % 17/16
Bergamo	59	15.590	-3,8	114	121.317	-1,9	19	118.532	5,9	103	68.045	13,1	295	323.484	3,7
Brescia	62	17.931	-0,3	186	196.449	-0,1	38	176.867	1,1	124	85.771	6,6	410	477.018	1,5
Como	36	9.663	0,7	54	51.378	-0,2	17	86.770	4,0	41	33.059	5,0	148	180.870	2,8
Cremona	8	1.905	-25,4	42	44.430	-0,2	8	40.820	-0,2	26	16.673	6,5	84	103.828	0,2
Lecco	17	4.630	0,0	31	32.129	1,3	9	48.049	1,2	18	13.180	13,9	75	97.988	2,7
Lodi	12	3.035	49,1	24	21.390	0,9	9	47.342	-1,9	15	11.463	4,6	60	83.230	1,0
Mantova	22	6.215	-18,4	50	63.229	-5,6	11	47.855	-3,7	43	31.326	0,0	126	148.625	-4,5
Milano	178	49.280	-1,6	289	280.922	1,7	76	390.932	-1,8	147	103.370	10,4	690	824.504	0,8
Monza e Brianza	45	12.950	-1,2	76	69.733	3,7	24	122.448	-1,0	52	33.923	21,6	197	239.054	3,1
Pavia	34	8.838	-1,1	60	60.984	-1,4	13	71.194	-7,5	47	33.615	-1,2	154	174.631	-4,0
Sondrio	40	10.720	8,7	21	19.980	0,0	5	26.766	0,0	11	7.415	2,8	77	64.881	1,7
Varese	26	7.212	-0,6	109	120.422	-0,7	22	104.128	0,0	63	42.327	2,0	220	274.089	0,0
<b>Totale regionale</b>	<b>539</b>	<b>147.969</b>	<b>-1,3</b>	<b>1.056</b>	<b>1.082.363</b>	<b>0,0</b>	<b>251</b>	<b>1.281.703</b>	<b>-0,4</b>	<b>690</b>	<b>480.167</b>	<b>7,7</b>	<b>2.536</b>	<b>2.992.202</b>	<b>0,9</b>

Fonte: Elaborazioni SMEA su dati Nielsen e Osservatorio del Commercio - Regione Lombardia.

assoluto il punto vendita che garantisce i prezzi più bassi, ma anche dall'aver saputo modificare la propria offerta in base alle esigenze del consumatore italiano, specialmente in un periodo di crisi. Anche le imprese specializzate (ad esempio *Lidl*) hanno ormai trasformato i discount in punti vendita che garantiscono la copertura di tutta la spesa quotidiana, grazie alla presenza sempre più massiccia di prodotti freschi (ortofrutta, latticini, carni, salumi) e, anche se questo ha significato una riduzione del differenziale di prezzo rispetto a super e ipermercati (dal -40% degli esordi si è ormai passati ad una media del -20%), i consumatori mostrano di apprezzare questa evoluzione.

### 6.3. L'articolazione territoriale del sistema distributivo

La provincia di *Bergamo* presenta una densità distributiva leggermente inferiore alla media regionale (291 mq ogni 1000 abitanti contro una media di 298). Trattandosi di una delle province dove le aree montane incidono in misura più importante, questo dato non sorprende, così come, per la stessa ragione, è in linea con le attese il fatto che la densità distributiva degli esercizi di minori dimensioni (i supermercati e soprattutto i discount) sia superiore alla media regionale. Questo è vero soprattutto per i discount, che registrano una densità pari a ben 61 mq ogni 1000 abitanti, contro una media regionale di 48, discount che sono cresciuti di un ulteriore 13,1% nel 2017. Globalmente, la rete distributiva provinciale è cresciuta comunque in misura significativa (+3,7%), soprattutto per effetto dell'apertura di nuovi discount, ma anche per l'apertura di un nuovo ipermercato ad insegna *Sun*. Il gruppo *Finiper* conserva intatta la propria leadership nella distribuzione provinciale (tab. 6.5), che ha radici ormai lontane nel tempo, insediato però sempre più da vicino dal gruppo *Auchan*.

Anche la provincia di *Brescia* si caratterizza per una forte presenza di aree di montagna, ma, nonostante ciò, la densità della rete distributiva è la più elevata della regione, in quanto sfiora i 378 mq ogni 1000 abitanti. Nel 2017, la rete bresciana è cresciuta di un ulteriore 1,5%, come effetto della forte crescita dei discount (+6,6%) e di quella, più contenuta, degli ipermercati (+1,1%), dovuta all'ampiamiento di un punto vendita esistente. Gli indici di densità relativi ai diversi formati sono tutti molto superiori alle rispettive medie regionali, con una punta assoluta per quanto riguarda i supermercati (156 mq ogni 1000 abitanti). Nonostante l'attivismo degli specialisti nel segmento dei discount, come *Lidl* e *MD*, il gruppo *Auchan* conserva saldamente la leadership della distribuzione bresciana.

La provincia di *Como* si caratterizza in modo particolare per la presenza massiccia di ipermercati e discount (rispettivamente 145 e 55 mq ogni 1000

Tab. 6.5 - Superficie dei punti vendita della distribuzione alimentare moderna in Lombardia, per catena e per provincia (2017)

	Bergamo			Brescia			Como			Cremona			Lecco			Lodi		
	Sup. 17 mq	Var. % 17/16		Sup. 17 mq	Var. % 17/16		Sup. 17 mq	Var. % 17/16		Sup. 17 mq	Var. % 17/16		Sup. 17 mq	Var. % 17/16		Sup. 17 mq	Var. % 17/16	
Escl Italia	39.258	1,0		73.741	-3,5		32.870	17,1		19.800	-0,5		15.118	0,0		27.210	0,0	
- <i>Selex</i>	28.690	1,4		36.223	-4,3		16.480	27,6		15.300	0,0		800	0,0		25.860	0,0	
- <i>Agorà</i>	7.708	0,0		10.963	0,6		16.390	8,3		0	n.c.		14.318	0,0		800	0,0	
- <i>Aspiag</i>	2.860	0,0		26.555	-4,1		0	n.c.		4.500	-2,2		0	n.c.		550	0,0	
Centrale Conad-Finiper	74.250	4,0		34.825	11,2		20.809	0,0		14.720	0,0		9.189	6,4		6.430	0,0	
- <i>Conad</i>	29.400	3,3		23.765	17,3		3.319	0,0		3.480	0,0		7.699	0,0		5.830	0,0	
- <i>Finiper</i>	44.850	4,4		11.060	0,0		17.490	0,0		11.240	0,0		1.490	58,5		600	0,0	
Centrale Auchan-Crai	43.809	5,3		99.572	4,6		6.425	49,4		9.725	2,1		14.595	25,0		17.396	3,4	
- <i>Auchan</i>	40.939	8,9		94.972	4,0		5.975	39,0		8.600	0,0		13.695	27,0		17.146	1,9	
- <i>Crai</i>	1.450	-19,4		2.700	17,4		450	n.c.		1.125	21,6		900	0,0		250	n.c.	
- <i>Coralis</i>	1.420	-35,9		1.900	22,6		0	n.c.		0	n.c.		0	n.c.		0	n.c.	
Esselunga	17.731	0,0		17.333	0,0		13.889	37,7		2.830	0,0		14.045	0,0		0	n.c.	
Carrefour	20.111	-2,0		3.730	-20,5		13.976	13,9		4.780	0,0		10.330	0,0		3.260	0,0	
Coop	20.275	-15,2		16.810	32,3		12.920	0,0		23.050	0,0		1.310	-29,6		2.630	0,0	
Bennet	11.515	0,0		14.714	-4,6		39.462	-1,1		0	n.c.		16.496	-7,5		14.066	-3,4	
MD	28.066	2,3		20.329	5,9		8.610	-7,4		4.470	0,0		4.540	15,5		4.343	13,0	
Centrale Aucube	16.570	11,3		23.255	-1,2		4.890	10,1		1.325	-50,7		875	84,2		1.300	-64,0	
- <i>Pam</i>	2.895	-16,6		3.980	0,0		1.930	0,0		705	0,0		0	n.c.		1.300	0,0	
- <i>Vege</i>	13.675	19,7		19.275	-1,5		2.960	17,9		620	-68,7		875	84,2		0	-100,0	
Lidl	7.590	11,8		14.545	17,8		2.715	0,0		3.450	0,0		0	n.c.		2.000	0,0	
Rewe	6.322	41,7		12.070	0,0		1.510	0,0		2.645	0,0		3.064	0,0		880	0,0	
D.it. (Sisa-Sigma)	4.085	-26,9		7.685	-35,4		4.900	-10,9		0	n.c.		3.150	0,0		0	n.c.	
C3	400	n.c.		17.260	0,0		4.725	0,0		3.000	0,0		0	n.c.		0	n.c.	
Altri	33.502	22,8		121.149	0,4		13.169	-32,2		14.033	11,3		5.276	0,0		3.715	209,6	
<b>Totale</b>	<b>323.484</b>	<b>3,7</b>		<b>477.018</b>	<b>1,5</b>		<b>180.870</b>	<b>2,8</b>		<b>103.828</b>	<b>0,2</b>		<b>97.988</b>	<b>2,7</b>		<b>83.230</b>	<b>1,0</b>	

Tab. 6.5 - Continua

	Mantova			Milano			Monza e Brianza			Pavia			Sondrio			Varese		
	Sup. 17 mq	Var. % 17/16		Sup. 17 mq	Var. % 17/16		Sup. 17 mq	Var. % 17/16		Sup. 17 mq	Var. % 17/16		Sup. 17 mq	Var. % 17/16		Sup. 17 mq	Var. % 17/16	
Esd Italia	33.910	-0,7		110.860	3,9		52.050	3,5		24.550	2,1		36.546	0,0		90.527	-0,4	
- Selex	33.910	-0,7		98.410	-1,2		43.650	2,1		22.540	2,3		990	0,0		41.805	-0,6	
- Agorà	0	n.c.		12.450	76,3		8.400	11,7		1.150	0,0		35.556	0,0		48.722	-0,1	
- Aspiag	0	n.c.		0	n.c.		0	n.c.		860	0,0		0	n.c.		0	n.c.	
Centrale Conad-Finiper	12.434	0,0		98.381	-0,1		38.726	3,1		20.969	0,0		2.450	0,0		42.104	0,7	
- Conad	11.434	0,0		18.079	0,0		6.714	28,8		2.229	0,0		950	0,0		6.424	-5,3	
- Finiper	1.000	0,0		80.302	-0,1		32.012	-1,0		18.740	0,0		1.500	0,0		35.680	1,9	
Centrale Auchan-Crai	7.780	-7,4		100.756	3,8		23.925	20,3		4.206	12,9		9.775	-4,7		5.820	52,0	
- Auchan	7.780	-7,4		93.676	0,7		19.770	26,5		2.956	-6,9		4.200	0,0		2.880	-9,4	
- Crai	0	n.c.		7.080	78,1		4.155	-2,5		1.250	127,3		5.575	-7,9		2.940	352,3	
- Coralis	0	n.c.		0	n.c.		0	n.c.		0	n.c.		0	n.c.		0	n.c.	
Esselunga	0	n.c.		147.216	0,9		36.485	0,0		15.415	0,0		0	n.c.		30.902	0,0	
Carrefour	780	0,0		127.865	-2,3		30.862	4,8		23.617	1,2		1.375	0,0		54.311	0,7	
Coop	25.135	-7,3		91.519	0,0		9.825	13,9		12.055	0,0		300	20,0		13.560	0,0	
Bennet	0	n.c.		24.350	0,0		14.573	-8,0		18.279	-24,1		0	n.c.		3.586	0,0	
MD	7.526	15,8		15.545	7,3		5.280	19,1		13.320	4,6		4.575	0,0		4.052	2,1	
Centrale Aucube	18.235	-1,1		27.137	0,5		2.225	-10,1		5.010	-32,1		0	n.c.		2.160	0,0	
- Pam	2.545	-7,3		25.987	0,8		2.225	0,0		5.010	-8,2		0	n.c.		2.160	0,0	
- Vegè	15.690	0,0		1.150	-6,5		0	-100,0		0	-100,0		0	n.c.		0	n.c.	
Lidl	7.870	0,0		24.650	5,6		2.340	27,2		6.330	0,0		2.100	10,5		8.515	8,1	
Rewe	2.310	0,0		15.250	0,0		1.460	0,0		3.020	0,0		0	n.c.		4.030	-5,8	
D.it. (Sisa-Sigma)	200	-96,4		10.865	-13,9		4.765	1,5		0	-100,0		5.195	15,6		2.000	-30,9	
C3	11.590	0,0		0	n.c.		0	n.c.		0	n.c.		0	n.c.		420	n.c.	
Altri	20.855	1,5		30.110	-1,1		16.538	-12,7		27.860	-0,3		2.565	29,5		12.102	-16,2	
<b>Totale</b>	<b>148.625</b>	<b>-4,5</b>		<b>824.504</b>	<b>0,8</b>		<b>239.054</b>	<b>3,1</b>		<b>174.631</b>	<b>-4,0</b>		<b>64.881</b>	<b>1,7</b>		<b>274.089</b>	<b>0,0</b>	

Fonte: Elaborazioni SMEA su dati Nielsen e Osservatorio del Commercio - Regione Lombardia.

abitanti), che nell'ultimo anno sono anche le tipologie che sono cresciute di più (+4% per gli iper e +5% per i discount), mentre il calo simultaneo di supermercati e superette ha determinato una crescita complessiva dell'1,5%. La crescita degli ipermercati si deve principalmente all'apertura di un nuovo superstore ad insegna *Esselunga*, la catena che è cresciuta di più nel 2017, insieme a *Carrefour* e *Vegè*. Queste operazioni non mettono comunque in discussione la leadership storica di *Bennet*.

La provincia di *Cremona*, che per lungo tempo è stata il fanalino di coda della distribuzione alimentare lombarda, da qualche anno ha iniziato un trend di crescita significativo, che nel 2017 si è leggermente rafforzato (+0,2%). La densità distributiva complessiva rimane quindi leggermente al di sotto della media regionale (290 mq ogni 1000 abitanti contro 298). La leggera crescita della superficie si deve essenzialmente alla crescita dei discount (+6,5%), mentre tutte le altre tipologie registrano un calo, particolarmente marcato per le superette (-25,4%). In quest'area, la centrale *Esd Italia*, e in particolare *Selex*, comincia ad essere un concorrente importante rispetto alla storica leadership di *Coop*, che rimane comunque il punto di riferimento della distribuzione cremonese.

Anche in provincia di *Lecco* la densità della rete distributiva resta al di sotto della media regionale (289 mq ogni 1000 abitanti contro 298), un gap che si è leggermente ridotto, grazie alla forte crescita complessiva registrata nel 2017 (+2,7%). Il contributo più importante alla superficie di vendita viene dalle grandi superfici, che superano i 140 mq ogni 1000 abitanti, mentre per le altre tipologie gli indici di densità sono inferiori alla media regionale. La leadership territoriale rimane nelle mani di *Bennet*, anche se le aperture degli anni più recenti hanno consentito l'avvicinamento di altri competitor importanti, come *Esselunga* e *Agorà*.

La piccola provincia di *Lodi* si colloca ormai da alcuni anni ai vertici regionali di densità distributiva, con circa 362 mq ogni 1000 abitanti. Questo livello di sviluppo deriva dalla geografia della provincia, tutta collocata in pianura, ma anche dal fatto che alcuni centri commerciali collocati nel lodigiano servono in realtà un bacino di clienti che sconfina sia nell'area milanese sia nelle altre province limitrofe. Nonostante questo sovraffollamento, nel 2017 la superficie complessiva è tornata a crescere (+1%) e, nel caso di Lodi, questo si deve soprattutto al forte sviluppo dei discount (+4,6%). Tra i diversi formati, spicca per importanza il dato relativo agli ipermercati, che raggiungono da soli i 206 mq ogni 1000 abitanti, quasi il doppio della media regionale. Grazie all'attivismo degli ultimi anni, *Selex* è riuscita a sorpassare i due leader storici della distribuzione lodigiana, *Auchan* e *Bennet*, che fanno delle grandi superfici il loro core business.

Anche la provincia di *Mantova*, come Lodi e Cremona, è collocata quasi esclusivamente in pianura, ma la struttura della rete distributiva presenta caratteristiche molto peculiari. L'area mantovana presenta una tra le massime densità distributive della Lombardia (circa 361 mq ogni 1000 abitanti), ma il contributo più rilevante a questo straordinario sviluppo della rete viene dai supermercati e dai discount, che nel mantovano raggiungono livelli di densità particolarmente elevati, pari rispettivamente a 154 e a 76 mq ogni 1000 abitanti. Nel 2017, la provincia di Mantova ha perso il primo posto nel ranking regionale per effetto di una forte contrazione della superficie complessiva (-4,5%), dovuta al forte calo sia dei supermercati (-5,6%) che delle superette (-18,4%). Grazie alle aperture degli ultimi anni, e all'ingresso dei punti vendita *Il Gigante*, il gruppo *Selex* è riuscito a sorpassare *Coop*, leader storico della distribuzione mantovana.

L'area milanese costituisce ovviamente il mercato più importante della Lombardia, in quanto la provincia, da sola, raccoglie oltre il 30% della popolazione regionale. La provincia di *Milano* è però un'area molto particolare, caratterizzata da una fortissima urbanizzazione, che crea inevitabilmente una forte competizione per l'utilizzo dei suoli destinati alle attività produttive e commerciali. È probabilmente questa la ragione per cui la rete distributiva milanese è la meno sviluppata della regione, come dimostra il fatto che la densità complessiva si attesti intorno ai 254 mq ogni 1000 abitanti. Il leggero trend di crescita del 2017 (+0,8%) si deve innanzitutto all'apertura di un nuovo superstore da parte di *Esselunga*, che subentra ad un altro ad insegna *Selex*, nonché all'imponente crescita dei discount (+10,4%). Per tutte e quattro le tipologie, l'area milanese mostra indici di densità inferiori o in linea con la media regionale, ma comunque piuttosto equilibrati, senza che nessuna tipologia caratterizzi in modo marcato la distribuzione provinciale. La suddivisione, intervenuta nel 2009, tra il milanese e la provincia di *Monza-Brianza* ci consente di evidenziare come, in questo territorio, si registri una crescita molto significativa delle superfici di vendita (+3,1%), anche in questo caso dovuta in gran parte alla fortissima crescita dei discount (+21,6%). È comunque importante sottolineare come la provincia di *Monza-Brianza* riproduca in modo molto simile le caratteristiche distributive dell'area milanese, probabilmente anche per la somiglianza dei territori in questione, con la sola eccezione degli ipermercati, che sono molto più presenti nell'area brianzola, con oltre 140 mq ogni 1000 abitanti. In entrambe le provincie, le aziende leader sono i colossi della Grande Distribuzione (GD) come *Esselunga*, *Carrefour* e *Auchan*, anche se tutte le altre grandi imprese (da *Coop* a *Finiper* a *Selex*) hanno presidi molto importanti.

La rete distributiva della provincia di *Pavia* presenta indici di densità di-

tributiva tutti superiori alle medie regionali, con una netta prevalenza della tipologia dei discount (circa 62 mq ogni 1000 abitanti). Nel 2017, la rete pavese ha registrato una forte calo (-4%), dovuto alla chiusura di diversi punti vendita in tutte le categorie, in particolare di un piccolo iper (-7,5%). Sul territorio pavese, rimane molto forte la competizione tra i principali operatori, in quanto aziende come *Selex*, *Carrefour*, *Finiper* e *Bennet* si trovano su posizioni molto vicine in termini di superficie di vendita complessiva.

La rete distributiva della provincia di *Sondrio*, che, com'è noto, è territorio quasi interamente di montagna, ha caratteristiche decisamente diverse dal resto della regione. La dotazione di strutture moderne è molto ricca (circa 358 mq ogni 1000 abitanti), ma a questo dato contribuiscono soprattutto le due tipologie estreme, cioè gli ipermercati, presenti nel capoluogo e nei centri del fondovalle, e le superette, la cui densità è circa il quadruplo della media regionale (59 mq ogni 1000 abitanti contro 15). Queste ultime costituiscono infatti l'ossatura portante della distribuzione alimentare in montagna. Nel 2017, la superficie di vendita è cresciuta più della media regionale (+1,7%), per effetto della crescita delle superette (+8,7%) e dei discount (+2,8%). *Agorà* rimane il leader incontrastato della distribuzione locale, presente praticamente in tutte le tipologie di negozi.

Infine, la provincia di *Varese* si caratterizza per una rete distributiva basata essenzialmente sui supermercati, la cui densità raggiunge i 135 mq ogni 1000 abitanti, anche se negli ultimi anni si è assistito ad un significativo rafforzamento delle grandi superfici. Nel 2017, la superficie è rimasta stabile, con movimenti minimi in tutte le tipologie. In provincia di Varese, le due aziende leader sono *Carrefour* e *Agorà*, ed entrambe nel 2017 hanno mantenuto la propria posizione, presidiando in particolare il segmento delle medie superfici.

#### **6.4. Le maggiori imprese operanti in regione**

Il mercato distributivo lombardo si caratterizza da sempre per le sue peculiarità rispetto al quadro italiano. Se sul mercato nazionale, come si evince dalla tabella 6.2, si realizza il netto predominio delle imprese cooperative (in particolare *Coop* e *Conad*), e le imprese della Distribuzione Organizzata (DO) giocano ancora un ruolo significativo, il mercato della Lombardia vede invece la leadership delle catene private della Grande Distribuzione (GD). Dopo la rivoluzione degli ultimi anni nell'assetto delle centrali d'acquisto, la centrale *Esd Italia* ha assunto la posizione di leadership, che rappresenta oltre il 18% della superficie di vendita regionale, seguita da *Conad-Finiper* (12,5%) e da *Auchan-Crai* (11,5%).

La competizione, però, si gioca non tanto fra le centrali, quanto fra le grandi imprese leader, che si muovono in modo molto aggressivo sul mercato regionale. In Lombardia, ci sono ben sei imprese che controllano ciascuna tra i 230 e i 370 mila mq di superficie di vendita, corrispondenti a quote di mercato distributivo variabili, in termini di superficie, tra l'8 e il 12% circa (tab. 6.6). Quattro di queste imprese sono catene della GD: *Auchan* e *Finiper*, che hanno il loro core business negli ipermercati, *Carrefour*, che, almeno in Lombardia, si concentra principalmente sui supermercati, ed *Esselunga*, impresa storica del territorio, che, dopo avere a lungo dominato il segmento dei supermercati, negli ultimi anni ha puntato tutto sui superstore, realizzando esercizi di dimensioni sempre superiori ai 2500 mq. Le altre due imprese leader sono *Coop*, che in Lombardia costituisce quasi da sola il polo cooperativo, vista la relativa debolezza sia di *Sigma* che di *Conad*, e *Selex*, che, grazie al proprio radicamento nel territorio lombardo, ha assunto un ruolo da protagonista nel mercato regionale, soprattutto dopo aver acquisito i punti vendita de *Il gigante*.

Nel 2017, queste imprese sono quasi tutte cresciute, con la sola eccezione di *Coop* (-0,3%) e *Carrefour* (-0,2%), entrambe impegnate in un percorso di razionalizzazione della propria rete di vendita. Anche dal punto di vista delle performance complessive, le imprese in questione registrano risultati molto diversi. Il dato più eclatante è sicuramente la significativa ripresa di *Auchan* (+5,2%), reduce da un'importante processo di ristrutturazione della rete.

Nell'ultimo anno, le imprese che sono riuscite a crescere lo hanno fatto soprattutto nelle tipologie che costituiscono il core business di ciascuna di esse (supermercati, ipermercati o, in qualche caso, entrambi), a dimostrazione di come gli spazi di crescita di un mercato tendenzialmente saturo finiscano comunque per essere appannaggio dei leader consolidati. È poi interessante notare come, per tutte queste imprese, il ramo discount sia relativamente poco importante (l'unica eccezione è *Selex*), nonostante il vero e proprio boom degli ultimi anni. La crescita dei leader tende infatti a realizzarsi mediante le due tipologie più importanti: da un lato gli ipermercati, a dimostrazione di come il controllo delle grandi superfici sia una condizione chiave per poter imporre le proprie strategie di mercato, e dall'altro i supermercati, ormai identificati come punti vendita di prossimità, in grado di raggiungere in modo capillare tutte le famiglie.

Tab. 6.6 - Numero e superficie dei punti vendita della distribuzione alimentare moderna in Lombardia, per catena e per tipologia distributiva (2017)

	Superette			Supermercati			Ipermercati			Discount			Totale		
	Pv n.	Sup mq	Var.% 17/16	Pv n.	Sup mq	Var.% 17/16	Pv n.	Sup mq	Var.% 17/16	Pv n.	Sup mq	Var.% 17/16	Pv n.	Sup mq	Var.% 17/16
Esd Italia	23	6.515	-4,6	217	264.899	3,7	50	229.963	-2,3	89	55.063	9,1	379	556.440	1,5
- Selex	10	2.880	26,3	98	134.060	-0,3	39	173.455	-1,6	88	54.263	9,3	235	364.658	0,6
- Agorà	8	2.090	-22,3	85	105.319	8,4	9	48.248	0,0	1	800	0,0	103	156.457	5,0
- Aspiag	5	1.545	-16,9	34	25.520	7,0	2	8.260	-23,9	0	0	n.c.	41	35.325	-3,4
Centrale Conad-Finiper	51	14.690	-7,3	204	195.022	4,6	16	163.915	0,0	3	1.660	93,0	274	375.287	2,3
- Conad	30	8.800	-10,5	102	109.023	5,6	0	0	n.c.	2	1.500	114,3	134	119.323	4,9
- Finiper	21	5.890	-2,1	102	85.999	3,4	16	163.915	0,0	1	160	0,0	140	255.964	1,1
Centrale Auchan-Crai	136	36.419	-0,3	148	131.618	1,9	22	160.272	2,4	15	15.475	n.c.	321	343.784	6,7
- Auchan	86	23.304	-2,3	116	113.538	-2,7	22	160.272	2,4	15	15.475	n.c.	239	312.589	5,2
- Crai	46	12.265	6,8	28	15.610	57,1	0	0	n.c.	0	0	n.c.	74	27.875	30,2
- Coralis	4	850	-28,9	4	2.470	-3,9	0	0	n.c.	0	0	n.c.	8	3.320	-11,8
Esselunga	0	0	n.c.	20	34.357	-3,2	74	261.489	2,5	0	0	n.c.	94	295.846	1,8
Carrefour	95	27.721	5,1	170	175.702	1,1	13	91.574	-4,2	0	0	n.c.	278	294.997	-0,2
Coop	34	8.785	-13,7	75	75.430	-2,2	29	145.174	1,7	0	0	n.c.	138	229.389	-0,3
Bennet	0	0	n.c.	0	0	n.c.	28	157.041	-6,0	0	0	n.c.	28	157.041	-6,0
MD	0	0	n.c.	0	0	n.c.	0	0	n.c.	170	120.656	5,1	170	120.656	5,1
Centrale Aicube	41	11.407	-19,2	55	47.090	-0,8	3	13.490	0,0	64	30.995	-3,2	163	102.982	-3,9
- Pam	4	902	28,9	18	16.840	-1,2	0	0	n.c.	64	30.995	-3,2	86	48.737	-2,1
- Vegè	37	10.505	-21,7	37	30.250	-0,7	3	13.490	0,0	0	0	n.c.	77	54.245	-5,4
Lidl	0	0	n.c.	0	0	n.c.	0	0	n.c.	110	82.105	7,4	110	82.105	7,4
Rewe	0	0	n.c.	0	0	n.c.	0	0	n.c.	77	52.561	3,2	77	52.561	3,2
D.it. (Sisa-Sigma)	76	21.050	-8,1	36	21.795	-36,3	0	0	n.c.	0	0	n.c.	112	42.845	-25,0
C3	2	740	0,0	9	13.570	6,4	6	23.085	0,0	0	0	n.c.	17	37.395	2,2
Altri	81	20.642	26,4	122	122.880	-6,2	10	35.700	7,5	162	121.652	1,2	375	300.874	0,1
<b>Totale</b>	<b>539</b>	<b>147.969</b>	<b>-1,3</b>	<b>1.056</b>	<b>1.082.363</b>	<b>0,0</b>	<b>251</b>	<b>1.281.703</b>	<b>-0,4</b>	<b>690</b>	<b>480.167</b>	<b>7,7</b>	<b>2.536</b>	<b>2.992.202</b>	<b>0,9</b>

Fonte: Elaborazioni SMEA su dati Nielsen e Osservatorio del Commercio - Regione Lombardia.