

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 2018, l'economia italiana ha registrato, per il quarto anno consecutivo, una crescita del PIL pari allo 0,9% su base annua, un dato che ha però registrato un vistoso rallentamento rispetto al 2017 che, specialmente nel secondo semestre, ha comportato una crescita prossima allo zero. Il rallentamento generale dell'economia ha avuto effetti significativi anche sui consumi delle famiglie, che sono cresciuti in misura limitata (+0,5% in termini reali), ed un impatto ancora più forte sui consumi alimentari, che sono addirittura calati in termini reali, pur rimanendo all'incirca sui livelli del 2017 (-0,1%). Questa situazione ha condizionato fortemente anche le vendite alimentari, che sono leggermente cresciute nella grande distribuzione (+0,2%), mentre il piccolo dettaglio ha subito l'ennesima importante battuta d'arresto (-2,2%);
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, anche grazie allo sviluppo del commercio online, 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 2018, 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 (+0,3% come media nazionale), il 2018 si è caratterizzato per la crescita delle aree più sviluppate, in particolare il Nord-Ovest (+0,9%) e il Nord-Est (+0,9%), mentre il Centro e il Sud hanno registrato significative battute d'arresto (-0,5% e -0,2% 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 2018, 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 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 in termini di superficie 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. Il gruppo Coop vale circa l'11% del mercato in termini di superficie di vendita e da qualche anno è impegnato in un importante processo di aggregazione delle

Tab. 6.1 - Le strutture distributive in Italia nel 2018

	Nord-Ovest		Nord-Est		Centro		Sud-Isole		Totale Italia	
	2018	Var. % 2018/17	2018	Var. % 2018/17	2018	Var. % 2018/17	2018	Var. % 2018/17	2018	Var. % 2018/17
<i>Supermercati</i>										
N°	1.766	0,5	1.750	-0,6	1.933	-1,5	2.713	0,8	8.162	-0,1
Superficie (mq)	1.752.715	1,8	1.668.677	-0,2	1.747.284	-0,4	2.076.643	0,5	7.245.319	0,4
Sup. media	992	1,3	954	0,5	904	1,1	765	-0,3	888	0,6
Sup. /1000 ab	109	1,8	143	-0,2	127	-0,4	108	0,5	119	0,4
<i>Ipermercati</i>										
N°	369	0,0	233	2,2	165	0,6	127	-1,6	894	0,4
Superficie (mq)	1.844.853	-0,2	1.027.444	1,5	708.827	0,7	622.014	-3,4	4.203.138	-0,1
Sup. media	5.000	-0,2	4.410	-0,7	4.296	0,1	4.898	-1,8	4.701	-0,6
Sup. /1000 ab	114	-0,2	88	1,5	52	0,7	32	-3,4	69	-0,1
<i>Superette</i>										
N°	2.227	-1,0	2.146	-1,3	2.744	-1,4	4.749	-0,8	11.866	-1,1
Superficie (mq)	472.454	-1,4	430.920	-0,7	559.658	-0,9	1.021.214	-0,8	2.484.246	-0,9
Sup. media	212	-0,4	201	0,6	204	0,5	215	0,0	209	0,1
Sup. /1000 ab	29	-1,4	37	-0,7	41	-0,9	53	-0,8	41	-0,9
<i>Discount</i>										
N°	1.293	1,3	1.042	2,3	1.218	-2,9	1.559	-2,2	5.112	-0,6
Superficie (mq)	848.206	2,9	704.346	3,8	759.118	-1,5	985.050	0,9	3.296.720	1,4
Sup. media	656	1,6	676	1,5	623	1,4	632	3,1	645	2,1
Sup. /1000 ab	53	2,9	60	3,8	55	-1,5	51	0,9	54	1,4
<i>Totale Super+Iper</i>										
N°	2.135	0,4	1.983	-0,3	2.098	-1,3	2.840	0,7	9.056	-0,1
Superficie (mq)	3.597.568	0,7	2.696.121	0,5	2.456.111	-0,1	2.698.657	-0,4	11.448.457	0,2
Sup. media	1.685	0,4	1.360	0,8	1.171	1,2	950	-1,1	1.264	0,3
Sup. /1000 ab	223	0,7	231	0,5	179	-0,1	140	-0,4	188	0,2
<i>Totale generale</i>										
N°	5.655	0,1	5.171	-0,2	6.060	-1,7	9.148	-0,6	26.034	-0,6
Superficie (mq)	4.918.228	0,9	3.831.387	0,9	3.774.887	-0,5	4.704.921	-0,2	17.229.423	0,3
Sup. media	870	0,8	741	1,1	623	1,2	514	0,4	662	0,9
Sup. /1000 ab	305	0,9	329	0,9	274	-0,5	245	-0,2	283	0,3

Fonte: Elaborazioni SMEA su dati Nielsen.

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

	Quota superficie 2018 %	Punti vendita 2018 N.	Var. 2018-17 N.	Superficie 2018 (mq)	Var. 2018/17 %
Esd Italia	17,6	3.944	114	3.029.598	1,8
- Selex	11,0	2.260	16	1.888.940	-0,8
- Aspiag	4,5	1.271	77	770.482	7,9
- Agorà	2,1	413	12	370.176	3,4
Centrale levante	15,5	5.553	92	2.667.171	0,4
- D.it. (Sisa-Sigma)	4,1	1.747	192	704.946	12,0
- Crai	3,9	2.072	-108	667.486	-7,1
Centrale Aicube	13,7	3.916	157	2.367.276	2,4
- Carrefour	5,2	1.022	11	888.437	-1,9
- Pam	3,6	945	89	615.501	7,8
- Vegè	5,0	1.949	57	863.338	3,3
Centrale Conad-Fini- per	13,5	3.213	52	2.318.733	2,9
- Conad	11,2	2.971	57	1.925.263	3,6
- Finiper	2,3	242	-5	393.470	0,0
Coop	11,0	1.553	-14	1.895.974	-0,8
Auchan	7,5	1.734	8	1.294.739	-1,2
Lidl	2,9	623	7	507.156	3,0
Esselunga	2,8	156	1	486.435	1,4
MD	2,8	749	32	476.399	5,5
C3	2,2	550	-18	379.144	-4,1
Bennet	1,8	64	2	314.901	0,5
Rewe	1,5	367	13	261.108	5,1
Aldi	0,2	31	31	32.160	n.c.

Fonte: Elaborazioni SMEA su dati Nielsen.

cooperative aderenti al consorzio Coop Italia, nonché nella razionalizzazione della propria rete di vendita. Ma la vera novità, destinata a cambiare in modo radicale gli assetti distributivi italiani, è la vendita della rete Auchan a Conad, un'operazione annunciata a maggio 2019 che si perfezionerà nel 2020, segnando l'addio definitivo del gruppo francese al mercato italiano. Conad, che da tempo ha siglato un'alleanza commerciale con il gruppo Finiper, dopo diversi anni di crescita molto significativa (+3,6% nel 2018), diventerebbe così il nuovo leader incontrastato della distribuzione nazionale. Infine, l'altra novità importante del 2018 è senza dubbio l'ingresso di Aldi sul mercato italiano. Il discounter tedesco, leader indiscusso di questa formula, ha aperto ben 31 punti vendita nel 2018, che sono presto diventati 50 a cavallo tra il 2018 e il 2019. Dal punto di vista del mercato nazionale si tratta ancora di una presenza molto limitata (0,2% della superficie complessiva), ma l'ingresso di un operatore così importante in molti territori fa presagire un impegno molto

rilevante, che potrebbe dare un nuovo scossone alle dinamiche competitive del comparto;

5. 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 5,8% rispetto al 2017 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 2018¹.

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),

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 supera, nel 2018, i 236 mq ogni 1000 abitanti. Se poi si tiene conto anche di superette e discount, la densità distributiva arriva a totalizzare oltre 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 223 mq ogni 1000 abitanti. In particolare, la Lombardia evidenzia indici superiori alla media per le tipologie distributive più importanti: i supermercati (110 mq ogni 1000 abitanti contro 109) e soprattutto gli ipermercati (ben 126 mq contro 114), 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 della superficie, più robusta rispetto al trend nazionale (+0,7% contro +0,3%). Questo risultato si distribuisce in modo abbastanza uniforme sul territorio, con la sola eccezione della provincia di Mantova, dove la superficie di vendita ha registrato un calo abbastanza consistente.

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 dai discount (+3,6%) e, in seconda battuta, dai supermercati (+2,2%), mentre le altre formule registrano un calo significativo (-1,1% per gli ipermercati e -2,8% per le superette). Se per

i dati relativi al 2018 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)

	<i>Superette</i>			<i>Supermercati</i>			<i>Ipermercati</i>			<i>Discount</i>			<i>Totale Super+Iper</i>			<i>Totale</i>		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Bergamo	25,2	25,1	27,2	110,3	109,2	111,4	106,7	106,7	100,7	64,3	61,2	54,2	217,0	215,9	212,1	306,5	302,2	293,4
Brescia	22,7	24,5	25,2	162,4	155,6	155,8	134,6	140,1	138,6	73,2	67,9	63,7	297,0	295,7	294,4	393,0	388,1	383,2
Como	24,6	25,5	27,4	96,7	85,7	85,9	138,6	144,8	139,2	54,5	55,2	52,5	235,3	230,5	225,1	314,4	311,2	305,0
Cremona	15,9	15,3	17,4	128,7	123,9	124,2	113,9	113,9	114,1	46,5	46,5	43,7	242,5	237,8	238,3	304,9	299,6	299,4
Lecco	21,6	22,7	23,0	99,2	94,7	93,5	139,6	141,6	139,9	38,8	38,8	34,1	238,8	236,2	233,4	299,2	297,8	290,5
Lodi	22,7	22,7	19,8	90,9	93,1	92,2	209,0	206,0	210,0	53,4	49,9	47,7	300,0	299,1	302,2	376,0	371,8	369,7
Mantova	20,8	24,2	27,4	146,8	153,6	162,7	110,2	116,2	120,6	75,1	76,1	76,1	257,0	269,8	283,3	352,9	370,0	386,8
Milano	20,1	20,1	20,4	87,4	86,8	85,4	120,8	120,9	123,1	32,6	32,0	28,9	208,2	207,7	208,4	260,9	259,7	257,7
Monza e Brianza	18,5	18,1	18,9	80,3	80,0	77,2	140,5	140,5	141,9	39,3	38,9	32,0	220,8	220,5	219,1	278,6	277,4	270,0
Pavia	20,4	22,0	22,3	114,9	111,7	113,3	130,4	130,4	141,1	67,3	61,6	62,3	245,4	242,2	254,4	333,1	325,7	339,0
Sondrio	103,1	108,8	110,1	119,6	110,1	110,1	147,5	147,5	147,5	40,9	40,9	39,8	267,2	257,7	257,7	411,2	407,4	407,5
Varese	11,1	12,0	13,2	137,6	135,2	136,1	116,4	116,9	116,9	49,6	47,5	46,6	254,0	252,2	253,1	314,8	311,6	312,9
Totale regionale	21,8	22,5	23,4	110,2	107,8	107,9	126,3	127,7	128,2	49,6	47,8	44,4	236,6	235,6	236,0	308,0	305,9	303,8

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

Tab. 6.4 - Numero e superficie dei punti vendita della distribuzione moderna in Lombardia, per provincia e per tipologia distributiva (2018)

	Superette			Supermercati			Ipermercati			Discount			Totale		
	Pv n.	Sup. mq	Var. % 18/17	Pv n.	Sup. mq	Var. % 18/17	Pv n.	Sup. mq	Var. % 18/17	Pv n.	Sup. mq	Var. % 18/17	Pv n.	Sup. mq	Var. % 18/17
Bergamo	148	27.995	0,4	112	122.524	1,0	19	118.535	0,0	105	71.435	5,0	384	340.489	1,4
Brescia	155	28.695	-7,0	185	205.016	4,4	37	169.933	-3,9	132	92.452	7,8	509	496.096	1,3
Como	78	14.752	-3,4	58	57.926	12,7	16	83.077	-4,3	41	32.659	-1,2	193	188.414	1,0
Cremona	34	5.702	4,2	42	46.135	3,8	8	40.820	0,0	25	16.653	-0,1	109	109.310	1,8
Lecco	37	7.335	-4,9	32	33.653	4,7	9	47.381	-1,4	18	13.180	0,0	96	101.549	0,5
Lodi	25	5.205	-0,4	23	20.897	-2,3	9	48.031	1,5	16	12.263	7,0	73	86.396	1,1
Mantova	44	8.560	-14,1	51	60.449	-4,4	10	45.365	-5,2	43	30.926	-1,3	148	145.300	-4,6
Milano	289	64.863	0,0	287	282.777	0,7	77	390.810	0,0	151	105.490	2,1	804	843.940	0,5
Monza e Brianza	68	16.110	2,4	75	70.040	0,4	24	122.448	0,0	50	34.293	1,1	217	242.891	0,4
Pavia	50	11.149	-7,1	63	62.729	2,9	13	71.194	0,0	50	36.715	9,2	176	181.787	2,2
Sondrio	104	18.705	-5,2	23	21.700	8,6	5	26.766	0,0	11	7.415	0,0	143	74.586	0,9
Varese	48	9.925	-6,8	110	122.531	1,8	22	103.680	-0,4	63	44.162	4,3	243	280.298	1,0
Totale regionale	1.080	218.996	-2,8	1.061	1.106.377	2,2	249	1.268.040	-1,1	705	497.643	3,6	3.095	3.091.056	0,7

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

le superette questo dato non fa che confermare un declino in corso ormai da molti anni, il calo degli iper, decisamente più ampio di quello nazionale, sembra segnalare un processo che gli esperti evidenziano da qualche tempo: la “crisi” della formula dell’ipermercato. I consumatori sembrano infatti aver riscoperto il piacere della spesa di prossimità, in cui supermercati e disocunt, rinnovati nel formato e nell’assortimento, con un’enfasi particolare per la qualità e il servizio, sembrano poter rappresentare le formule distributive vincenti. La contrazione degli ipermercati è invece sia numerica che di superficie, in quanto, ormai da alcuni anni, il concetto di ipermercato sta cambiando: molte imprese si stanno specializzando nei *superstore*, un punto vendita di taglia non particolarmente grande (circa 3.000 mq), che si inserisce bene anche nei contesti urbani.

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. Il vantaggio competitivo dei discount deriva però non solo dal fatto di rappresentare in 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*, ma anche il nuovo entrato *Aldi*) 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 (306 mq ogni 1000 abitanti contro una media di 308). 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 sia superiore alla media regionale. Questo è vero soprattutto per i discount, che registrano una densità pari a ben 64 mq ogni 1000 abitanti, contro una media regionale di 50, discount che sono cresciuti di un ulteriore 5% nel 2018. Globalmente, la rete distributiva provinciale è cresciuta comunque in misura significativa (+1,4%), soprattutto per effetto dell’aper-

tura di nuovi discount, ma anche per l'apertura di diversi supermercati. 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 raggiunge i 393 mq ogni 1000 abitanti. Nel 2018, la rete bresciana è cresciuta di un ulteriore 1,3%, come effetto della forte crescita dei discount (+7,8%) e dei supermercati (4,4%), compensata però dal calo degli ipermercati (-3,9%), dovuto alla chiusura 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 (162 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 138 e 54 mq ogni 1000 abitanti), che nell'ultimo anno hanno però registrato un calo significativo (-4,3% per gli iper e -1,2% per i discount), mentre la forte impennata dei supermercati (+12,7%) ha determinato una crescita complessiva dell'1%. La crescita dei supermercati si deve principalmente all'apertura di nuovi punti vendita da parte di *Crai* e *Conad*, mentre il calo degli iper si deve alla chiusura di un punto vendita di medie dimensioni. Queste operazioni non mettono comunque in discussione la leadership storica della catena comasca *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 2018 si è leggermente rafforzato (+1,8%). La densità distributiva complessiva rimane quindi leggermente al di sotto della media regionale (305 mq ogni 1000 abitanti contro 308). La crescita della superficie si deve essenzialmente alla crescita dei supermercati (+3,8%), mentre i discount sono rimasti stabili. 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 (299 mq ogni 1000 abitanti contro 308), un gap che si è leggermente ridotto, grazie alla crescita complessiva registrata nel 2018 (+0,5%). Il contributo più importante alla superficie di vendita viene dalle grandi superfici, che sfiorano i 140 mq ogni 1000 abitanti, mentre per le altre tipologie gli indici di densità sono inferiori alla media regionale. La lea-

Tab. 6.5 - Superficie dei punti vendita della distribuzione alimentare moderna in Lombardia, per catena e per provincia (2018)

	<i>Bergamo</i>		<i>Brescia</i>		<i>Como</i>		<i>Cremona</i>		<i>Lecco</i>		<i>Lodi</i>	
	<i>Sup. 18</i> <i>mq</i>	<i>Var. %</i> <i>18/17</i>	<i>Sup. 18</i> <i>mq</i>	<i>Var. %</i> <i>18/17</i>	<i>Sup. 18</i> <i>mq</i>	<i>Var. %</i> <i>18/17</i>	<i>Sup. 18</i> <i>mq</i>	<i>Var. %</i> <i>18/17</i>	<i>Sup. 18</i> <i>mq</i>	<i>Var. %</i> <i>18/17</i>	<i>Sup. 18</i> <i>mq</i>	<i>Var. %</i> <i>18/17</i>
Esd Italia	37.458	-4,6	73.721	0,0	34.550	4,4	19.800	0,0	14.415	-5,5	24.360	-10,5
- Selex	24.720	-13,8	36.223	0,0	14.270	-14,6	15.300	0,0	940	0,0	23.310	-9,9
- Agorà	9.378	21,7	10.963	0,0	20.280	23,7	0	n.c.	13.475	-5,9	500	-37,5
- Aspiag	3.360	17,5	26.535	-0,1	0	n.c.	4.500	0,0	0	n.c.	550	0,0
Centrale Aicube	38.089	-0,2	29.177	-2,5	20.043	-0,2	6.959	9,0	12.756	9,2	5.247	15,1
- Carrefour	21.069	1,3	3.869	3,7	13.763	-1,5	4.791	-2,0	11.551	10,2	3.247	-0,4
- Pam	3.195	10,4	4.105	3,1	1.930	0,0	1.378	95,5	0	n.c.	1.750	34,6
- Vegè	13.825	-4,6	21.203	-4,5	4.350	4,1	790	0,0	1.205	0,0	250	n.c.
Centrale Conad-Finiper	76.504	-0,3	35.230	-4,3	20.820	-0,5	15.020	2,0	9.564	-1,6	6.430	0,0
- Conad	32.404	3,1	25.385	0,3	3.330	0,3	3.480	0,0	7.644	-2,0	5.830	0,0
- Finiper	44.100	-2,6	9.845	-14,4	17.490	-0,7	11.540	2,7	1.920	0,0	600	0,0
Auchan	42.151	-2,4	97.232	2,2	5.945	-2,5	9.980	10,9	13.935	-0,1	17.475	-0,6
Esselunga	20.231	14,1	17.333	0,0	13.889	0,0	2.830	0,0	14.045	0,0	0	n.c.
Coop	20.435	-3,5	13.135	-23,7	13.565	1,2	23.200	-0,5	1.210	-27,1	2.630	0,0
Bennet	11.518	0,0	14.714	0,0	38.453	-2,6	0	n.c.	17.669	7,1	14.066	0,0
MD	28.066	0,0	21.429	5,4	8.610	0,0	4.470	0,0	4.540	0,0	4.343	0,0
Lidl	7.590	0,0	16.545	13,8	2.715	0,0	3.450	0,0	0	n.c.	2.650	32,5
Centrale Levante	9.345	7,7	16.740	-4,9	8.065	6,0	2.677	20,2	4.490	0,4	1.975	279,8
- D.it. (Sisa-Sigma)	4.085	0,0	7.605	-9,1	6.005	-3,8	0	n.c.	3.460	0,6	160	0,0
- Crai	2.650	24,4	5.965	-5,0	2.060	51,5	2.677	20,2	1.030	0,0	1.815	404,2
- Coralìs	2.610	6,1	3.170	7,1	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.
Rewe	7.552	19,5	12.376	2,5	1.510	0,0	3.105	17,4	3.064	0,0	880	0,0
C3	0	-100,0	15.800	-8,5	4.725	0,0	3.000	0,0	0	n.c.	0	n.c.
Aldi	2.100	n.c.	1.300	n.c.	1.200	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.
Altri	39.450	6,9	131.364	6,5	14.324	-0,2	14.819	-4,7	5.861	-5,2	6.340	22,0
Totale	340.489	1,4	496.096	1,3	188.414	1,0	109.310	1,8	101.549	0,5	86.396	1,1

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	0,0	96.356	-13,1	42.562	-18,7	15.390	-37,6	36.546	0,0	87.756	-3,1
- Selex	33.910	0,0	81.725	-17,0	32.305	-26,5	13.380	-41,0	990	0,0	37.765	-9,7
- Agorà	0	n.c.	14.631	17,5	10.257	22,1	1.150	0,0	35.556	0,0	49.991	2,6
- Aspiag	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	860	0,0	0	n.c.	0	n.c.
Centrale Aicube	19.745	-0,8	160.801	1,1	33.022	-0,6	29.418	0,0	1.200	-12,7	56.993	0,3
- Carrefour	760	-2,6	130.513	-0,3	30.427	-1,4	23.878	-2,1	1.200	-12,7	54.843	0,4
- Pam	2.545	0,0	28.758	8,4	2.375	6,7	5.540	10,6	0	n.c.	2.150	-0,5
- Vegè	16.440	-0,8	1.530	-8,4	220	83,3	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.
Centrale Conad-Finiper	12.534	0,8	103.337	4,4	39.346	1,1	21.939	2,3	3.970	39,3	41.104	-2,4
- Conad	11.534	0,9	21.975	19,8	6.094	-9,2	2.579	15,7	2.470	83,0	5.424	-15,6
- Finiper	1.000	0,0	81.362	0,9	33.252	3,3	19.360	0,7	1.500	0,0	35.680	0,0
Auchan	5.200	-36,6	93.327	-3,4	20.140	1,4	3.106	-2,4	4.170	-5,2	2.800	-7,6
Esselunga	0	n.c.	147.216	0,0	36.485	0,0	15.415	0,0	0	n.c.	30.902	0,0
Coop	25.135	0,0	90.861	-1,1	10.180	0,3	12.055	0,0	400	0,0	13.560	0,0
Bennet	0	n.c.	22.287	-8,5	14.573	0,0	18.279	0,0	0	n.c.	3.586	0,0
MD	6.526	-13,3	16.155	3,9	5.280	0,0	15.410	15,7	4.575	0,0	4.052	0,0
Lidl	7.870	0,0	25.400	3,0	2.340	0,0	6.330	0,0	2.100	0,0	8.515	0,0
Centrale Levante	750	114,3	23.953	1,2	11.240	8,1	3.005	52,2	17.285	-0,7	6.180	0,0
- D.it. (Sisa-Sigma)	600	200,0	14.868	0,0	6.435	3,0	470	291,7	5.345	0,0	3.240	0,0
- Crai	150	0,0	8.985	5,5	4.805	15,6	2.535	36,7	11.670	-1,1	2.940	0,0
- Coralys	0	n.c.	100	-65,5	0	n.c.	0	n.c.	270	0,0	0	n.c.
Rewe	2.310	0,0	16.250	6,6	1.460	0,0	2.230	-26,2	0	n.c.	4.595	14,0
C3	10.995	-8,3	560	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	420	0,0
Aldi	1.300	n.c.	1.300	n.c.	1.900	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	1.600	n.c.
Altri	19.025	-16,3	46.137	44,4	24.363	44,7	39.210	36,7	4.340	2,4	18.235	32,1
Totale	145.300	-4,6	843.940	0,5	242.891	0,4	181.787	2,2	74.586	0,9	280.298	1,0

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

dership territoriale rimane nelle mani di *Bennet*, anche se le aperture degli anni più recenti hanno consentito l'avvicinamento di altri competitor importanti, come *Esselunga*, *Auchan* e *Agorà*.

La piccola provincia di *Lodi* si colloca ormai da alcuni anni ai vertici regionali di densità distributiva, con circa 376 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 2018 la superficie complessiva è cresciuta ulteriormente (+1,1%) e, nel caso di Lodi, questo si deve soprattutto al forte sviluppo dei discount (+7%). Tra i diversi formati, spicca per importanza il dato relativo agli ipermercati, che raggiungono da soli i 209 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 353 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 147 e a 75 mq ogni 1000 abitanti. Nel 2018, la provincia di Mantova ha registrato una forte contrazione della superficie complessiva (-4,6%), dovuta al forte calo sia dei supermercati (-4,4%) che degli iper (-5,2%). Anche nel mantovano, si è infatti registrata la chiusura di un iper di medie dimensioni. 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 261 mq ogni 1000 abitanti. Il leggero trend di crescita del 2018 (+0,5%) si deve innanzitutto all'apertura di un nuovo superstore da parte di *Auchan*, che subentra ad un altro ad insegna *Selex*, nonché alla crescita dei discount (+2,1%). 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 delle superfici di vendita in linea con quella milanese (+0,4%), anche in questo caso trainata dai discount (+1,1%). 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*, che conta ben 333 mq ogni 1000 abitanti, presenta indici di densità distributiva tutti superiori alle medie regionali, con una netta prevalenza della tipologia dei discount (circa 67 mq ogni 1000 abitanti). Nel 2018, la rete pavese ha registrato una crescita significativa (+2,2%), dovuta ad un'ulteriore forte crescita dei discount (+9,2%). 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 piccola 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 la più ricca della regione (circa 411 mq ogni 1000 abitanti), ma a questo dato contribuiscono soprattutto le due tipologie estreme, cioè gli ipermercati (147 mq ogni 1000 abitanti), presenti nel capoluogo e nei centri del fondovalle, e le superette, la cui densità è circa cinque volte la media regionale (103 mq ogni 1000 abitanti contro 21). Queste ultime costituiscono infatti l'ossatura portante della distribuzione alimentare in montagna. Nel 2018, la superficie di vendita è cresciuta più della media regionale (+0,9%), soprattutto per effetto della crescita dei supermercati (+8,6%). *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 supera i 137 mq ogni 1000 abitanti, anche se negli ultimi anni si è assistito ad un significativo rafforzamento delle grandi superfici. Nel 2018, la superficie è cresciuta in misura significativa (+1%), grazie in particolare alla crescita dei discount (+4,3%). In provincia di *Varese*, le due aziende leader sono *Carrefour* e *Agorà*, ed en-

trambe nel 2018 hanno ulteriormente rafforzato 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 16% della superficie di vendita regionale, seguita dalla centrale *Aicube* (13,4%), dall'alleanza *Conad-Finiper* (12,5%) e da *Auchan* (10,2%).

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 220 e i 320 mila mq di superficie di vendita, corrispondenti a quote di mercato distributivo variabili, in termini di superficie, tra il 7 e il 10% 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 2018, queste sei imprese hanno registrato un calo della superficie, con la sola eccezione di *Esselunga*, cresciuta comunque in misura limitata (+0,8%). La crisi degli iper ha infatti costretto tutte queste imprese, che per anni hanno fatto delle grandi superfici lo strumento principale della loro crescita, ad intraprendere un percorso di razionalizzazione della propria rete di vendita e di revisione delle proprie strategie globali, puntando da un lato alla crescita del canale online e dall'altro sui superstore, formato che sembra essere di gran lunga il preferito dai consumatori tra quelli di grandi dimensioni. In generale, in un mercato tendenzialmente saturo, la competizione tende a

Tab. 6.6 - Numero e superficie dei punti vendita della distribuzione alimentare moderna in Lombardia, per catena e per tipologia distributiva (2018)

	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	31	7.695	5,8	193	240.366	-9,3	45	213.070	-7,3	91	55.693	1,1	360	516.824	-7,2
- Selex	19	4.240	16,5	69	98.200	-26,7	34	157.205	-9,4	90	55.193	1,7	212	314.838	-13,8
- Agorà	6	1.530	-26,8	90	116.546	10,7	9	47.605	-1,3	1	500	-37,5	106	166.181	6,2
- Aspiag	6	1.925	24,6	34	25.620	0,4	2	8.260	0,0	0	0	n.c.	42	35.805	1,4
Centrale Aicube	237	53.431	3,2	221	223.967	0,5	15	101.351	-3,5	72	34.701	12,0	545	413.450	0,7
- Carrefour	137	33.923	3,2	167	178.127	1,4	12	87.861	-4,1	0	0	n.c.	316	299.911	-0,1
- Pam	10	2.185	52,3	18	16.840	0,0	0	0	n.c.	72	34.701	12,0	100	53.726	9,0
- Vegè	90	17.323	-1,0	36	29.000	-4,1	3	13.490	0,0	0	0	n.c.	129	59.813	-2,3
Centrale Conad-Finiper	94	19.896	-7,4	209	201.827	3,5	16	163.915	0,0	1	160	-90,4	320	385.798	1,0
- Conad	59	12.071	-8,1	109	116.078	6,5	0	0	n.c.	0	0	-100,0	168	128.149	3,6
- Finiper	35	7.825	-6,2	100	85.749	-0,3	16	163.915	0,0	1	160	0,0	152	257.649	-0,3
Auchan	120	26.406	-14,7	118	113.237	-0,3	22	159.633	-0,4	15	16.185	4,6	275	315.461	-1,5
Esselunga	0	0	n.c.	20	34.357	0,0	75	263.989	1,0	0	0	n.c.	95	298.346	0,8
Coop	59	12.382	3,5	75	75.510	0,1	27	138.474	-4,6	0	0	n.c.	161	226.366	-2,7
Bennet	0	0	n.c.	1	1.198	n.c.	28	153.947	-2,0	0	0	n.c.	29	155.145	-1,2
MD	0	0	n.c.	0	0	n.c.	0	0	n.c.	175	123.456	2,3	175	123.456	2,3
Lidl	0	0	n.c.	0	0	n.c.	0	0	n.c.	113	85.505	4,1	113	85.505	4,1
Centrale Levante	336	63.030	3,0	71	41.025	2,9	0	0	n.c.	3	1.650	n.c.	410	105.705	4,6
- D.it. (Sisa-Sigma)	143	30.078	-1,4	37	22.195	1,8	0	0	n.c.	0	0	n.c.	180	52.273	-0,1
- Crai	168	29.272	7,6	30	16.360	4,8	0	0	n.c.	3	1.650	n.c.	201	47.282	10,5
- Coralis	25	3.680	4,8	4	2.470	0,0	0	0	n.c.	0	0	n.c.	29	6.150	2,8
Rewe	0	0	n.c.	0	0	n.c.	0	0	n.c.	78	55.332	5,3	78	55.332	5,3
C3	7	1.705	48,9	8	12.170	-10,3	6	21.625	-6,3	0	0	n.c.	21	35.500	-6,1
Aldi	0	0	n.c.	0	0	n.c.	0	0	n.c.	10	10.700	n.c.	10	10.700	n.c.
Altri	196	34.451	-12,9	145	162.720	32,4	15	52.036	45,8	147	114.261	-6,1	503	363.468	13,7
Totale	1.080	218.996	-2,8	1.061	1.106.377	2,2	249	1.268.040	-1,1	705	497.643	3,6	3.095	3.091.056	0,7

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

giocarsi non tanto sull'ulteriore crescita delle superfici, ma sulla qualità degli assortimenti e sul servizio ai clienti, a partire dalla consegna a domicilio.

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, rappresentati in questo caso quasi esclusivamente dai superstore, e dall'altro i supermercati, ormai identificati come la chiave per assecondare la riscoperta della prossimità, in grado di raggiungere in modo capillare tutte le famiglie.

In ogni caso, sarà interessante notare come inciderà sul mercato lombardo l'acquisizione di *Auchan* da parte di *Conad* che, come nel resto del Paese, promette di dare uno scossone significativo agli assetti competitivi della distribuzione alimentare.

