

## 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

In questo contesto, la distribuzione alimentare continua ad essere interessata da alcuni fenomeni di grande rilevanza, che possono essere riassunti come segue:

- 1) nel 2020, l'impatto della pandemia da Covid-19 sull'economia italiana è stato un vero e proprio shock, con un calo del PIL dell'8,9%, che ha bruscamente interrotto quel cammino di lenta ripresa in corso ormai da cinque anni. Anche se le attese per il 2021 sono per un rimbalzo significativo dell'economia, è ormai praticamente certo che solo alla fine del 2022 si potrà recuperare il terreno perduto per effetto della pandemia. La brusca frenata dell'economia ha avuto effetti molto significativi anche sui consumi delle famiglie, che sono letteralmente crollati (-11,7% in termini reali). Com'è noto, però, la crisi innescata dalla pandemia non ha colpito i consumi alimentari, in particolare i consumi domestici, che sono invece cresciuti in termini reali dell'1,9%, anche per effetto del vero e proprio crollo dei consumi fuori casa (la spesa per alberghi e ristoranti è infatti diminuita di oltre il 40%). La performance positiva dei consumi alimentari domestici si è ovviamente trasmessa ai dati delle vendite alimentari, che

sono fortemente cresciute sia nella grande distribuzione (+4,4%), sia nel piccolo dettaglio (+4,1%), un dato radicalmente diverso da quello relativo alle vendite non alimentari, che sono invece crollate di oltre il 15% in entrambi i canali. La pandemia ha poi generato un vero e proprio boom del commercio elettronico, le cui vendite sono cresciute di oltre il 34% in un anno, anche se in questo caso non è possibile disaggregare la componente delle vendite alimentari;

- 2) lo scenario economico molto complesso ha inevitabilmente condizionato le strategie dei distributori, confermando quello che è ormai un trend generale, che si è consolidato fin dagli anni della grande crisi economica iniziata nel 2008. 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, si trovano a dover fare i conti con un bilancio domestico in grave difficoltà. Questo approccio si è perfino accentuato nel 2020, come risposta all'emergenza Covid-19;
- 3) in questa situazione, è quindi 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 piuttosto risicati, anche se il boom delle vendite alimentari ha indubbiamente rappresentato una boccata d'ossigeno, per un settore che stava ancora scontando gli effetti della crisi economica dell'ultimo decennio. La situazione rimane comunque molto incerta, e questo ha indubbiamente limitato gli investimenti strutturali da parte delle imprese della distribuzione moderna (tab. 6.1). I dati *ACNielsen* mostrano, anche per il 2020, una fotografia dove l'elemento cruciale rimane la forte disparità nella diffusione geografica delle strutture distributive (tab. 9.1). Anche in termini di distribuzione territoriale dei trend di crescita, il 2020 conferma quanto osservato nel 2019: in un quadro di crescita complessiva molto ridotta (+0,3% come media nazionale), il 2020 si è caratterizzato per la crescita delle aree più sviluppate, in particolare il Nord-Ovest (+3,8%) e il Nord-Est (+0,5%), cui ha fatto da contraltare il netto calo registrato sia al Centro (-1,2%) che soprattutto al Sud (-2,6%);
- 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 la formazione delle centrali d'acquisto (tab. 6.2). Nel 2020, l'assetto delle centrali d'acquisto ha però subito modifiche sostanziali. Questo riassetto si deve alle conseguenze della più grande operazione di acquisizione che abbia mai interessato il mercato distributivo italiano. Com'è noto, infatti, il gruppo francese *Auchan* ha deciso di uscire



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

	Quota superficie 2020 %	Punti vendita 2020 N.	Var. 20-19 N.	Superficie 2020 (mq)	Var. 2020-19 %
Gruppo Conad	21,5	5.539	383	3.716.919	25,3
- Conad	15,5	3.367	394	2.688.010	35,8
- Crai	3,8	1.928	-24	660.241	4,2
- Finiper	2,1	244	13	368.668	4,4
- Coralys	0,3	177	0	43.960	3,0
Esd Italia	18,3	4.138	235	3.177.275	3,2
- Selex	11,1	2.208	48	1.919.952	1,9
- Aspiag	5,0	1.519	190	863.809	6,8
- Agorà	2,3	411	-3	393.514	2,1
Centrale Aicube	18,2	5.224	740	3.153.665	21,7
- Carrefour	6,2	1.707	679	1.066.092	23,9
- Pam	3,6	973	-66	619.414	-3,6
- Vegè - Bennet	8,5	2.544	127	1.468.159	34,8
Coop	11,5	1.822	105	1.986.504	0,9
Eurospin	5,3	1.153	26	924.932	2,8
Lidl	3,4	661	23	584.121	8,3
MD	3,1	795	0	537.273	3,6
Esselunga	2,9	161	3	503.117	1,7
D.it (Sisa-Sigma)	2,5	1.105	-110	434.243	-7,2
C3	2,3	600	49	391.453	2,6
Rewe	1,6	384	8	278.775	2,6
Aldi	0,6	84	21	99.041	49,0

Fonte: Elaborazioni SMEA su dati Nielsen.

dal mercato italiano e la parte più rilevante della sua rete di vendita è stata rilevata da *Conad*. Si è trattato di un'operazione molto complessa, avviata nel 2019 e che, anche per i ritardi dovuti alla crisi pandemica, dovrebbe concludersi definitivamente nel 2021. Dal punto di vista societario, la fusione non è ancora completa: l'operazione è stata condotta da una società del gruppo creata ad hoc (Margherita Distribuzione) che ha provveduto alla riconversione dei punti vendita, anche con il lancio di insegne dedicate (ad esempio, i grandi iper gestiti originariamente dal gruppo francese hanno assunto l'insegna Spazio Conad). La società del gruppo ha anche mantenuto i contratti di acquisto in comune siglati a suo tempo da Auchan con Crai, che quindi oggi collabora con il gruppo Conad, almeno in questa fase di assestamento. L'altra grande impresa che opera nella centrale Conad è Finiper, operatore lombardo specializzato negli ipermercati che ha avviato questa collaborazione ormai da quattro anni. Grazie a questa complessa operazione, il gruppo Conad è diventato di

gran lunga il più importante operatore italiano, con la capofila che supera il 15% di quota di mercato in termini di superficie, e il gruppo che raggiunge addirittura il 21%. Tutto questo grazie all'acquisizione dei punti vendita del gruppo francese, che ha significato una crescita della superficie dei punti vendita Conad pari addirittura al 35% in un solo anno. Da qualche anno, la più importante centrale d'acquisto nazionale, dopo il gruppo Conad, 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 pari a oltre 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, il leader storico 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'11,5% 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;

- 5) l'approfondirsi di una fase di fortissima 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*, che nel 2020 hanno vissuto un vero e proprio boom: secondo ACNielsen le vendite di private label alimentari sono cresciute del 12% rispetto al 2019 e la loro quota di mercato ha abbondantemente superato il 20% 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, promozioni che sempre più spesso 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 pesantissima congiuntura economica ha spinto gli operatori a tornare a sottolinearne soprattutto la conve-

nienza, 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 2020<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 si attesta, nel 2020, intorno ai 233 mq ogni 1000 abitanti. Se poi si tiene conto anche di superette e discount, la densità distributiva arriva a totalizzare circa 308 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 in linea con la media delle regioni del Nord-Ovest, ma molto superiore alla media nazionale. Ad esempio, la Lombardia evidenzia indici superiori alla media per le tipologie distributive più importanti, in particolare per gli ipermercati (ben 124 mq ogni 1000

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 2020 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		
	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Bergamo	22,7	25,0	25,1	109,3	110,1	109,9	100,8	101,3	106,3	72,2	68,8	64,1	210,2	211,5	216,3	305,0	305,3	305,5
Brescia	21,8	22,2	22,7	156,8	165,4	161,9	133,4	131,5	134,2	80,8	76,4	73,0	290,3	296,9	296,2	392,8	395,5	391,9
Como	23,0	24,1	24,6	93,0	97,4	96,7	147,6	143,2	138,6	50,4	54,5	54,5	240,5	240,5	235,3	314,0	319,1	314,4
Cremona	13,1	15,8	15,9	120,0	118,1	128,5	120,7	121,0	113,7	49,9	46,4	46,4	240,8	239,1	242,2	303,8	301,3	304,5
Lecco	21,9	22,0	21,7	91,6	97,8	99,7	135,9	134,2	140,4	45,4	39,0	39,1	227,5	232,0	240,2	294,8	293,0	301,0
Lodi	22,9	24,5	22,6	103,8	108,8	90,8	177,6	188,7	208,7	61,4	56,3	53,3	281,4	297,5	299,4	365,7	378,3	375,3
Mantova	15,4	18,7	20,8	146,9	148,9	146,6	126,0	118,5	110,0	74,4	75,8	75,0	272,8	267,4	256,6	362,7	361,9	352,4
Milano	20,4	20,4	20,0	85,6	85,9	87,0	117,5	119,4	120,2	37,1	34,2	32,5	203,0	205,3	207,2	260,5	259,9	259,6
Monza e Brianza	17,4	18,3	18,4	74,0	75,7	80,1	146,3	141,4	140,1	43,0	40,7	39,2	220,3	217,2	220,3	280,7	276,2	277,9
Pavia	19,5	22,6	20,4	120,9	122,8	114,9	119,3	119,9	130,4	72,2	68,3	67,3	240,2	242,7	245,3	331,9	333,7	333,0
Sondrio	93,2	100,3	103,3	108,4	110,3	119,8	165,7	162,9	147,8	40,9	40,9	40,9	274,1	273,3	267,6	408,2	414,5	411,9
Varese	10,8	10,1	11,1	141,9	144,2	137,6	112,7	116,4	116,4	53,8	50,2	49,6	254,6	260,6	254,0	319,2	320,9	314,7
<b>Totale regionale</b>	<b>20,8</b>	<b>21,7</b>	<b>21,8</b>	<b>108,3</b>	<b>110,7</b>	<b>110,0</b>	<b>124,9</b>	<b>124,9</b>	<b>126,0</b>	<b>54,1</b>	<b>51,3</b>	<b>49,5</b>	<b>233,2</b>	<b>235,5</b>	<b>236,0</b>	<b>308,0</b>	<b>308,6</b>	<b>307,2</b>

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

abitanti), 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 superfici medio-grandi, 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, vista la grande concentrazione di strutture che caratterizza il territorio, si sia registrata una leggera contrazione della superficie di vendita, in controtendenza rispetto al trend nazionale (-0,2% contro +0,3%). È però interessante notare come questo risultato sia distribuito in modo non uniforme sul territorio, con una parte delle provincie che hanno registrato una crescita della dotazione di punti vendita.

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 (+5,4%), mentre, a fronte della stabilità degli ipermercati, le altre formule registrano un calo piuttosto importante (-2,1% per i supermercati e -4,5% per le superette). Se per le superette questo dato conferma una lunga fase di declino, la stasi degli iper, che dura ormai da qualche anno, 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 i supermercati, e soprattutto i discount, sembrano poter rappresentare le formule distributive vincenti. La crisi 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. Questo trend, che ha creato gravi difficoltà alle aziende che più hanno puntato sul formato degli iper, si è perfino accentuato nel 2020, quando è scoppiata la pandemia di Covid-19.

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* e *Eurospin*, ma anche il nuovo entrato *Aldi*) hanno ormai trasformato i

Tab.6.4 - Numero e superficie dei punti vendita della distribuzione moderna in Lombardia, per provincia e per tipologia distributiva (2020)

	Superette			Supermercati			Ipermercati			Discount			Totale		
	Pv n.	Sup. mq	Var. % 20/19	Pv n.	Sup. mq	Var. % 20/19	Pv n.	Sup. mq	Var. % 20/19	Pv n.	Sup. mq	Var. % 20/19	Pv n.	Sup. mq	Var. % 20/19
Bergamo	135	25.284	-9,3	112	121.859	-0,7	19	112.373	-0,5	110	80.486	5,0	376	340.002	-0,1
Brescia	150	27.540	-2,1	173	198.551	-5,2	37	168.905	1,5	138	102.228	5,7	498	497.224	-0,7
Como	75	13.787	-4,6	57	55.715	-4,5	18	88.418	3,1	38	30.217	-7,4	188	188.137	-1,6
Cremona	28	4.717	-17,1	37	43.092	1,6	9	43.341	-0,2	27	17.915	7,6	101	109.065	0,8
Lecco	35	7.388	-0,3	29	30.910	-6,3	9	45.855	1,3	19	15.310	16,3	92	99.463	0,6
Lodi	27	5.275	-6,4	22	23.892	-4,6	7	40.882	-5,9	18	14.135	9,0	74	84.184	-3,3
Mantova	33	6.355	-17,4	49	60.548	-1,4	11	51.945	6,3	42	30.676	-1,9	135	149.524	0,2
Milano	301	66.264	-0,2	270	278.083	-0,4	77	381.779	-1,6	171	120.574	8,5	819	846.700	0,2
Monza e Brianza	62	15.165	-5,2	69	64.651	-2,3	26	127.895	3,5	54	37.559	5,5	211	245.270	1,6
Pavia	47	10.621	-14,1	63	65.999	-1,6	12	65.123	-0,5	52	39.437	5,7	174	181.180	-0,5
Sondrio	93	16.882	-7,0	21	19.626	-1,8	6	30.005	1,7	11	7.415	0,0	131	73.928	-1,5
Varese	48	9.595	6,9	109	126.434	-1,5	21	100.362	-3,2	67	47.923	7,1	245	284.314	-0,5
<b>Totale regionale</b>	<b>1.034</b>	<b>208.873</b>	<b>-4,5</b>	<b>1.011</b>	<b>1.089.360</b>	<b>-2,1</b>	<b>252</b>	<b>1.256.883</b>	<b>0,0</b>	<b>747</b>	<b>543.875</b>	<b>5,4</b>	<b>3.044</b>	<b>3.098.991</b>	<b>-0,2</b>

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

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 (305 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 (le superette e i discount) sia superiore alla media regionale. Questo è vero soprattutto per i discount, che registrano una densità pari a ben 72 mq ogni 1000 abitanti, contro una media regionale di 54, discount che sono cresciuti di un ulteriore 5% nel 2020. Globalmente, la rete distributiva provinciale ha subito un leggero arretramento (-0,1%), soprattutto per effetto della chiusura di molte superette. Il gruppo Conad, grazie all'acquisizione dei punti vendita Auchan, e al contributo storico di Finiper, ha acquistato nel 2020 una posizione di forte leadership nella distribuzione provinciale (tab. 6.5).

Anche la provincia di Brescia si caratterizza per una forte presenza di aree di montagna, ma, nonostante ciò, la densità della rete distributiva è tra le più elevate della regione, in quanto raggiunge i 393 mq ogni 1000 abitanti. Nel 2020, la rete bresciana è calata dello 0,7%, come effetto del forte calo delle superette e soprattutto dei supermercati (-5,2%), compensata però dalla forte crescita dei discount (+5,7%) e degli iper (+1,5%), grazie all'apertura di un nuovo superstore Esselunga. 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 (157 mq ogni 1000 abitanti) e soprattutto i discount (quasi 81 mq ogni 100 abitanti). Nonostante l'attivismo degli specialisti nel segmento dei discount, come Lidl e Eurospin, il gruppo Conad ha conquistato la leadership della distribuzione bresciana, grazie alla storica presenza dei punti vendita Auchan.

La provincia di Como si caratterizza in modo particolare per la presenza massiccia di ipermercati (quasi 148 mq ogni 1000 abitanti). Nel 2020, le gran-





di superfici sono ulteriormente cresciute (+3,1%), grazie all'apertura di un nuovo punto vendita ad insegna Coop. Sono invece calati sensibilmente sia i supermercati (-4,5%), sia i discount (-7,4%), come risultato di un processo di ristrutturazione complessiva della rete di vendita. Queste operazioni non mettono comunque in discussione la leadership del gruppo Vegè, grazie ai punti vendita della storica catena comasca Bennet, nata proprio in questo territorio.

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 2020 è cresciuta di un ulteriore 0,8%. La densità distributiva complessiva si colloca oggi leggermente al di sopra della media regionale (314 mq ogni 1000 abitanti contro 308). La crescita della superficie si deve essenzialmente al boom dei discount (+7,6%), storicamente meno presenti nell'area cremonese, dove la densità dei discount è ancora inferiore alla media regionale (50 mq ogni 1000 abitanti contro 54). In quest'area, la centrale Esd Italia, e in particolare Selex, comincia ad essere un concorrente importante rispetto alla storica leadership di Coop, che dovrà però guardarsi dalla crescita impetuosa del gruppo Conad, che caratterizza ormai l'intero territorio regionale.

In provincia di Lecco la densità della rete distributiva resta al di sotto della media regionale (295 mq ogni 1000 abitanti contro 309), un gap che si è leggermente ridotto, come effetto della crescita della superficie di vendita registrata nel 2020 (+0,7%). Il contributo più importante alla rete lecchese viene dalle grandi superfici, che raggiungono i 136 mq ogni 1000 abitanti, mentre per le altre tipologie gli indici di densità sono inferiori o in linea con la media regionale. La leadership territoriale rimane nelle mani del gruppo Vegè, grazie ai punti vendita storici ad insegna Bennet, anche se le aperture degli anni più recenti hanno consentito l'avvicinamento di altri competitor importanti, come Esselunga, Conad e Agorà.

La piccola provincia di Lodi si colloca ormai da alcuni anni ai vertici regionali di densità distributiva, con circa 365 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. Per effetto di questo sovraffollamento, nel 2020 la superficie complessiva è diminuita in misura molto significativa (-3,3%), come effetto del calo di tutte le tipologie, con la sola eccezione dei discount (+9%). Tra i diversi formati, spicca per importanza il dato relativo agli ipermercati, che raggiungono da soli i 177 mq ogni 1000 abitanti, oltre il 40% in più della media regionale, anche se, nel 2020, si registra la chiusura di un iper di piccole dimensioni ad insegna Selex. Grazie all'attivismo degli ultimi anni, Selex è

riuscita a sorpassare i due leader storici della distribuzione lodigiana, *Auchan* e *Bennet*, che sono oggi confluiti rispettivamente nei gruppi *Conad* e *Vegè*. 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 362 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 2020, la provincia di Mantova ha registrato una leggera crescita della superficie complessiva (+0,2%), dovuta essenzialmente alla crescita degli ipermercati (+6,3%), grazie all'apertura di un nuovo punto vendita ad insegna *Vegè*. Grazie alle aperture degli ultimi anni, e all'ingresso dei punti vendita *Il Gigante*, il gruppo *Selex* è riuscito a sorpassare sia *Vegè-Bennet* che *Coop*, leader storici 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 260 mq ogni 1000 abitanti. Il leggero trend di crescita del 2020 (+0,2%) si deve alla forte crescita dei discount (+8,5%), mentre le altre tipologie sono leggermente calate. 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 significativa crescita delle superfici di vendita (+1,6%), per effetto sia dell'ennesimo boom dei discount (+5,5%), sia della forte crescita degli ipermercati (+3,5%), a seguito di una nuova apertura ad insegna *Agorà*. 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 circa 146 mq ogni 1000 abitanti. In entrambe le provincie, le aziende leader sono i colossi della Grande Distribuzione (GD) come *Esselunga*, *Carrefour* e *Conad*, 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 332 mq ogni 1000 abitanti, presenta indici di densità distributiva tutti superiori o in linea con le medie regionali, con una netta prevalenza della tipologia dei discount (circa 72 mq ogni 1000 abitanti). Nel 2020, la rete pavese ha registrato un leggero calo (-0,5%), dovuta al calo di tutte le tipologie, con la sola eccezione dei discount, cresciuti di un ulteriore 5,7%. Sul territorio pavese, rimane molto forte la competizione tra i principali operatori, in quanto aziende come *Selex*, *Carrefour*, *Finiper* e *Vegè-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 prevalentemente di montagna, ha caratteristiche decisamente diverse dal resto della regione. La dotazione di strutture moderne è la più ricca della regione (circa 408 mq ogni 1000 abitanti), ma a questo dato contribuiscono soprattutto le due tipologie estreme, cioè gli ipermercati (166 mq ogni 1000 abitanti), presenti nel capoluogo e nei centri del fondovalle, e le superette, la cui densità è quasi cinque volte la media regionale (93 mq ogni 1000 abitanti contro 21). Queste ultime costituiscono infatti l'ossatura portante della distribuzione alimentare in montagna. Nel 2020, la superficie di vendita è diminuita in misura rilevante (-1,5%), soprattutto per effetto del calo di supermercati e superette, mentre le altre tipologie sono rimaste sostanzialmente stabili. *Agorà* è da tempo 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 142 mq ogni 1000 abitanti, anche se negli ultimi anni si è assistito ad un significativo rafforzamento delle grandi superfici e dei discount. Nel 2020, la superficie è lievemente calata (-0,5%), per effetto in particolare della chiusura di un piccolo ipermercato ad insegna *Carrefour*. In provincia di Varese, le due aziende leader sono *Carrefour* e *Agorà*, ma nel 2020 solo quest'ultima si è ulteriormente rafforzata, mentre *Carrefour*, anche in questo territorio, sta vivendo una crisi che interessa tutti i punti vendita del gruppo.

#### **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 un ruolo predominante delle catene private della Grande Distribuzione (GD). Dopo la rivoluzione degli ultimi anni nell'assetto delle centrali d'acquisto, il Gruppo *Conad*, grazie all'acquisizione di *Auchan* e alla storica alleanza con *Finiper*, ha assunto la leadership anche del mercato lombardo, in linea con quanto succede a livello nazionale, con una quota di mercato che supera il 22% della superficie di vendita regionale.

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 il 7 e il 12% circa (tab. 6.6). Tre di queste imprese sono catene della GD: *Finiper*, che ha da sempre il proprio 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 tre imprese leader sono *Conad*, che dopo l'acquisizione di *Auchan* è diventata leader di mercato, *Coop*, da sempre presente soprattutto in alcune provincie, 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 2020, cinque di queste sei imprese hanno registrato una crescita della superficie, in qualche caso anche molto consistente. L'unica eccezione è rappresentata da *Carrefour*, che sta attraversando un periodo di profonda crisi, cui sta reagendo con un piano di ristrutturazione organizzativa e gestionale che prevede la graduale dismissione di un certo numero di punti vendita. Tutte queste imprese vengono da un periodo di revisione delle loro strategie di crescita, determinate in primo luogo dalla crisi degli iper e dalla riscoperta della spesa di prossimità (soprattutto verso i discount). Alcune imprese stanno ad esempio puntando fortemente alla crescita del canale online, di cui *Esselunga* è leader indiscusso, mentre sul versante delle grandi superfici quasi tutte stanno puntando sui superstore, formato che sembra essere di gran lunga il preferito dai consumatori. In generale, in un mercato tendenzialmente saturo, la competizione tende a 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

Tab.6.6 - Numero e superficie dei punti vendita della distribuzione alimentare moderna in Lombardia, per catena e per tipologia distributiva (2020)

	n.	mq	20/19	n.	mq	20/19	n.	mq	20/19	n.	mq	20/19	n.	mq	20/19
Gruppo Conad	294	56.482	11,9	322	314.499	41,4	38	313.343	93,6	4	2.454	338,2	658	686.778	57,8
- Conad	85	18.880	63,6	183	198.672	69,2	22	151.506	n.c.	1	400	0,0	291	369.458	185,6
- Finiper	30	6.705	-5,1	111	100.587	14,5	16	161.837	0,0	3	2.054	1183,8	160	271.183	5,6
- Crai	156	27.462	-2,5	24	12.770	-13,5	0	0	n.c.	0	0	n.c.	180	40.232	-6,3
- Coralis	23	3.435	-6,7	4	2.470	0,0	0	0	n.c.	0	0	n.c.	27	5.905	-4,0
Centrale Aicube	292	64.453	11,2	217	213.703	-4,5	44	251.572	148,8	76	37.111	9,4	629	566.839	36,0
- Carrefour	160	39.213	12,6	165	170.598	-4,8	11	76.418	-8,3	0	0	n.c.	336	286.229	-3,7
- Pam	20	4.487	25,5	19	17.240	2,4	0	0	n.c.	76	37.111	9,4	115	58.838	8,3
- Vegè-Bennet	112	20.753	6,1	33	25.865	-6,8	33	175.154	884,0	0	0	n.c.	178	221.772	240,5
Esd Italia	33	7.841	29,6	203	273.956	1,1	48	216.782	-2,3	87	50.708	-0,1	371	549.287	-0,1
- Selex	21	4.856	8,2	83	124.204	3,9	35	156.535	-4,1	86	50.208	-0,1	225	335.803	-0,5
- Agorà	4	770	208,0	99	131.687	3,0	12	56.487	12,2	1	500	0,0	116	189.444	5,8
- Aspiag	8	2.215	68,4	21	18.065	-23,6	1	3.760	-54,5	0	0	n.c.	30	24.040	-27,6
Esselunga	0	0	n.c.	21	34.252	7,2	78	277.040	2,2	0	0	n.c.	99	311.292	2,7
'Coop	58	12.086	-0,5	75	77.655	-0,4	0	141.585	1,4	0	0	n.c.	161	231.326	0,6
MD	0	0	n.c.	0	0	n.c.	0	0	n.c.	184	133.984	5,5	184	133.984	5,5
'Eurospin	0	0	n.c.	0	0	n.c.	0	0	n.c.	131	106.038	4,3	131	106.038	4,3
'Lidl	0	0	n.c.	0	0	n.c.	0	0	n.c.	123	104.041	11,4	123	104.041	11,4
'Rewe	0	0	n.c.	0	0	n.c.	0	0	n.c.	85	60.741	6,7	85	60.741	6,7
'D.it. (Sisa-Sigma)	153	31.274	-4,6	37	21.995	-2,1	0	0	n.c.	0	0	n.c.	190	53.269	-3,6
'C3	14	3.375	70,9	8	12.150	-0,2	6	21.625	0,0	0	0	n.c.	28	37.150	3,9
'Aldi	0	0	n.c.	0	0	n.c.	0	0	n.c.	23	28.161	55,2	23	28.161	55,2
'Altri	190	33.362	-41,9	128	141.150	-43,9	10	34.936	-89,7	34	20.637	-39,1	362	230.085	-66,3
<b>'Totale</b>	<b>1.034</b>	<b>208.873</b>	<b>-4,5</b>	<b>1.011</b>	<b>1.089.360</b>	<b>-2,1</b>	<b>252</b>	<b>1.256.883</b>	<b>0,0</b>	<b>747</b>	<b>543.875</b>	<b>5,4</b>	<b>3.044</b>	<b>3.098.991</b>	<b>-0,2</b>

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

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.