

6. LA DISTRIBUZIONE ALIMENTARE AL DETTAGLIO

La fase di stagnazione che caratterizza l'economia italiana, e che si prolunga ormai da oltre due anni, ha prodotto effetti rilevanti anche sul settore della distribuzione alimentare. In una situazione in cui i consumi alimentari a prezzi costanti sono rimasti sostanzialmente stabili, il dato più rilevante è senza dubbio la crescita delle vendite della distribuzione moderna. Nel 2002, anno in cui la crisi economica ha cominciato a far sentire i suoi effetti in misura significativa, le vendite in valore delle grandi catene distributive sono cresciute di circa il 6%, mentre le prime stime relative al 2003 parlano di un ulteriore incremento del 6,5%. Anche tenendo conto del fatto che questi dati non sono depurati dagli effetti dell'inflazione, è evidente come, in una situazione di stasi dei consumi, si sia verificato un'ulteriore spostamento degli acquisti dei consumatori verso i punti vendita della distribuzione moderna, a scapito di quella tradizionale.

Nonostante questo ulteriore incremento dei ricavi, anche le imprese della distribuzione moderna hanno dovuto fare i conti con un mercato che si è fatto estremamente competitivo, per cui, se negli anni '90 le strategie di crescita delle imprese puntavano tutto sull'espansione della rete di vendita e sulla gestione delle varie leve del marketing, negli ultimi anni gli operatori hanno iniziato ad enfatizzare le strategie di riduzione dei costi, in particolare quelli logistici.

Per questa ragione, nella presente edizione del rapporto, accanto all'analisi ormai tradizionale riguardante il quadro della distribuzione nazionale e la situazione della regione Emilia-Romagna, un capitolo specifico verrà dedicato alle strategie di ottimizzazione della logistica, che le imprese distributive stanno realizzando in modo ormai generalizzato.

6.1. Il quadro nazionale

6.1.1. La situazione strutturale

La situazione delle strutture distributive in Italia è stata analizzata, come nelle precedenti edizioni del rapporto, sulla base dei dati Nielsen, che, da un confronto comparato tra le diverse fonti, sembrano essere i più attendibili.

Il quadro descritto dai dati relativi alle quattro circoscrizioni geografiche (tab. 6.1) si ripete ormai da diversi anni, e fa emergere la forte disparità regionale nella dotazione di strutture distributive moderne, con le aree del Nord Italia a fare da traino per lo sviluppo dell'intero sistema. Nel 2003, questo divario sembra essersi accentuato ulteriormente, visto che i tassi di crescita della superficie delle diverse tipologie raggiungono i valori massimi proprio nelle zone del Nord e del Centro Italia.

Questa situazione può essere analizzata in dettaglio prendendo in considerazione la superficie per 1000 abitanti relativa ai diversi formati distributivi, un indicatore che consente un confronto sintetico e coerente tra le diverse aree. Il dato 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. I dati relativi al 2003 sottolineano come, nelle regioni del Nord, si siano ormai superati i 160 mq ogni 1000 abitanti, con punte superiori ai 170 mq nel Nord-Est. Si tratta di un livello decisamente elevato, che avvicina il Nord Italia agli standard delle aree europee più evolute, dove la soglia di saturazione del mercato distributivo è normalmente collocata tra i 150 e i 200 mq per 1000 abitanti, a seconda delle caratteristiche orografiche e di densità abitativa delle diverse regioni.

I dati di trend relativi al 2003 evidenziano però come, nonostante uno stadio di sviluppo indubbiamente molto avanzato, sia proprio il Nord-Est, l'area che comprende l'Emilia-Romagna e il Triveneto, a registrare la crescita più consistente della superficie di supermercati e ipermercati (+6,0%, contro una media nazionale del 4,7%). Per quanto questi dati tendano a cambiare di anno in anno, in quanto influenzati dall'andamento dell'iter delle autorizzazioni per l'apertura delle medie e grandi strutture di vendita, rimane comunque vero che nelle regioni del Nord si continuano a registrare trend di crescita molto consistenti. La crescita dei supermercati nel Nord-Est (+3,7%) è solo leggermente superiore alla media nazionale, ma non bisogna dimenticare che, in queste aree, la densità dei supermercati raggiunge ormai la soglia record di 124 mq ogni 1000 abitanti, per cui ogni ulteriore aumento va ad incidere su una rete già estremamente ricca. Per gli ipermercati, inve-

Tab. 6.1 - Le strutture distributive in Italia

	Nord_Ovest			Nord-Est			Centro			Sud_Isole			Totale Italia		
	2003	var.% 03/02	var.% 02/01	2003	var.% 03/02	var.% 02/01	2003	var.% 03/02	var.% 02/01	2003	var.% 03/02	var.% 02/01	2003	var.% 03/02	var.% 02/01
<i>Supermercati</i>															
N°	1.605	1,7	3,0	1.620	1,8	1,5	1.386	3,4	2,1	2.585	2,9	2,4	7.196	2,5	2,3
Superficie (mq)	1.342.046	2,6	4,4	1.325.960	3,7	2,8	1.179.164	5,4	2,8	1.866.033	3,3	2,7	5.713.203	3,6	3,2
Sup. media	836	0,9	1,3	818	1,9	1,3	851	1,9	0,7	722	0,4	0,4	794	1,2	0,9
Sup. /1000 ab	88,6	2,6	4,4	124,1	3,7	2,8	105,7	5,4	2,8	89,5	3,3	2,7	98,8	3,6	3,2
<i>Ipermercati</i>															
N°	232	4,0	7,7	115	13,9	7,4	87	2,4	2,4	97	1,0	6,7	531	5,1	6,5
Superficie (mq)	1.190.799	5,9	8,0	555.745	12,1	4,9	406.361	6,7	3,7	494.666	4,2	7,9	2.647.571	6,9	6,7
Sup. media	5.133	1,8	0,2	4.833	-1,6	-2,4	4.671	4,2	1,3	5.100	3,1	1,1	4.986	1,7	0,1
Sup. /1000 ab	78,6	5,9	8,0	52,0	12,1	4,9	36,4	6,7	3,7	23,7	4,2	7,9	45,8	6,9	6,7
<i>Superette</i>															
N°	1.268	-0,5	3,1	1.118	-0,8	1,1	1.095	-1,9	2,7	2.245	10,8	7,6	5.726	3,3	4,2
Superficie (mq)	356.714	0,1	4,3	314.028	-0,2	1,4	309.771	-1,9	2,9	657.603	9,3	8,0	1.638.116	3,1	4,8
Sup. media	281	0,7	1,1	281	0,6	0,3	283	0,0	0,2	293	-1,3	0,4	286	-0,1	0,6
Sup. /1000 ab	23,5	0,1	4,3	29,4	-0,2	1,4	27,8	-1,9	2,9	31,5	9,3	8,0	28,3	3,1	4,8

Tab. 6.1 - Continua

	Nord_Ovest			Nord-Est			Centro			Sud_Isole			Totale Italia		
	2003	var.% 03/02	var.% 02/01	2003	var.% 03/02	var.% 02/01	2003	var.% 03/02	var.% 02/01	2003	var.% 03/02	var.% 02/01	2003	var.% 03/02	var.% 02/01
<i>Discount</i>															
N°	779	0,6	5,6	608	-0,8	5,1	633	5,0	0,0	693	-0,1	7,6	2.713	1,1	4,7
Superficie (mq)	351.368	2,3	7,4	296.005	3,1	6,1	303.251	8,3	2,1	295.419	1,9	9,2	1.246.043	3,8	6,3
Sup. media	451	1,7	1,7	487	3,9	1,0	479	3,2	2,1	426	2,1	1,5	459	2,7	1,5
Sup. /1000 ab	23,2	2,3	7,4	27,7	3,1	6,1	27,2	8,3	2,1	14,2	1,9	9,2	21,5	3,8	6,3
<i>Totale Super+Iperl</i>															
N°	1.837	2,0	3,6	1.735	2,5	1,9	1.473	3,4	2,1	2.682	2,8	2,5	7.727	2,6	2,5
Superficie (mq)	2.532.845	4,1	6,0	1.881.705	6,0	3,4	1.585.525	5,7	3,0	2.360.699	3,5	3,8	8.360.774	4,7	4,2
Sup. media	1.379	2,1	2,4	1.085	3,4	1,5	1.076	2,3	0,9	880	0,7	1,2	1.082	2,0	1,6
Sup. /1000 ab	167,2	4,1	6,0	176,2	6,0	3,4	142,1	5,7	3,0	113,2	3,5	3,8	144,5	4,7	4,2
<i>Totale generale</i>															
N°	3.884	0,9	3,8	3.461	0,8	2,2	3.201	1,8	1,9	5.620	5,4	5,0	16.166	2,6	3,5
Superficie (mq)	3.240.927	3,5	6,0	2.491.738	4,8	3,5	2.198.547	4,9	2,9	3.313.721	4,4	5,0	11.244.933	4,3	4,5
Sup. media	834	2,6	2,1	720	4,0	1,3	687	3,1	1,0	590	-0,9	0,0	696	1,7	1,0
Sup. /1000 ab	213,9	3,5	6,0	233,3	4,8	3,5	197,0	4,9	2,9	158,9	4,4	5,0	194,4	4,3	4,5

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Nielsen

ce, di cui il Nord-Est è sempre stato storicamente meno dotato rispetto alle regioni limitrofe (52 mq ogni 1000 abitanti, contro i 78 del Nord-Ovest), un tasso di crescita del 12% in un solo anno dimostra come le imprese distributive stiano sfruttando a fondo le opportunità di sviluppo ancora presenti per questo specifico formato distributivo, che costituisce lo strumento principale di presidio del territorio da parte delle diverse catene.

Le grandi strutture di vendita sembrano dunque essere il vero elemento trainante della crescita della distribuzione moderna, anche se, specialmente negli ultimi due anni, si registrano tassi di crescita significativi anche per i discount. Questo dato non è sorprendente, in quanto i discount stanno beneficiando, come al tempo della loro prima diffusione, della rinnovata attenzione al prezzo dei consumatori, messi alle corde dalla crisi economica.

Come già menzionato, la rete commerciale del Sud e delle Isole si caratterizza innanzitutto per il forte divario rispetto al Nord in termini di densità distributiva, in quanto la superficie di supermercati ed ipermercati supera di poco i 110 mq ogni 1000 abitanti, contro una media nazionale che sfiora i 150 mq. A questo dato si accompagnano tra l'altro tassi di crescita che, sia per i supermercati che per gli ipermercati, tendono a collocarsi al di sotto della media nazionale. Per le altre tipologie la crescita è stata invece più sensibile, e il dato più significativo è sicuramente quello delle superette, che, a fronte di una densità distributiva già superiore alla media nazionale (31 mq ogni 1000 abitanti nel 2003), hanno comunque registrato una crescita di oltre il 9%. Questo sembra confermare il ruolo decisivo che queste strutture di piccole dimensioni hanno per i piccoli centri, geograficamente dispersi, che caratterizzano le regioni meridionali, dove proprio le superette, insieme ai supermercati di piccole dimensioni, tendono a sostituire i negozi tradizionali.

6.1.2. La concentrazione e l'internazionalizzazione delle imprese

Dal punto di vista delle strategie di concentrazione e internazionalizzazione del sistema distributivo, il 2003 ha registrato alcune importanti variazioni nell'assetto delle alleanze tra imprese, in particolare nella composizione delle centrali d'acquisto. La tabella 6.2 propone una classificazione delle principali imprese che operano sul mercato italiano basata proprio sulle aggregazioni derivanti dalle operazioni di fusione e/o partnership concluse nell'ultimo anno. Ma proprio il fatto che il quadro delle alleanze si modifichi praticamente con cadenza annuale, deve spingere ad interpretare questi dati, in particolare quelli relativi alle quote di mercato, con estrema cautela. Nonostante nell'esperienza europea le supercentrali d'acquisto costituiscano una risorsa strategica per le imprese aderenti, che si impegnano tipicamente

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

	Quota mercato 2002 %	Vendite 2002 (mln euro)	Var. (02/01) %	Punti vendita 2003 N.	Var. (03-02) N.	Superficie 2003 (mq)	Var. (03/02) %
Mecades	18,0	12.615	10,1	5.005	1.137	2.579.864	28,1
- Sintesi/Despar(*)	4,0	2.765	9,6	846	129	519.059	15,6
- Interdis	7,6	5.311	7,5	2.572	716	1.319.972	38,7
- Sisa	3,8	2.664	15,6	903	187	458.650	21,0
- Crai	2,7	1.875	11,3	684	105	282.183	20,0
Coop Italia	14,1	9.860	7,6	1.138	1	1.256.057	7,9
Esd Italia	13,8	9.650	13,9	1.756	60	1.390.582	7,0
- Selex	7,0	4.930	14,5	1.404	29	944.398	4,8
- Esselunga	5,3	3.720	12,4	116	0	275.427	7,7
- Agorà	1,4	1.000	17,4	236	31	170.757	20,0
Rinascente/ Intermedia	12,3	8.609	7,6	1.917	121	1.902.338	6,0
- Pam	2,8	1.958	2,5	386	4	364.217	2,5
- Lombardini	1,5	1.042	10,7	503	43	277.793	10,1
- Bennet	1,5	1.080	13,8	238	10	407.688	8,1
- Gruppo Rinascente- Auchan	6,5	4.529	7,9	790	64	852.640	5,3
Gruppo Carrefour	9,5	6.658	6,6	1.127	112	1.182.090	6,9
- Carrefour	6,4	4.450	6,5	931	109	833.163	7,8
- Finiper	2,1	1.460	7,8	171	2	282.477	5,9
- Il Gigante	0,5	350	5,1	25	1	66.450	0,4
- Unes	0,6	398	5,3	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Conad*	7,9	5.530	-8,6	1.966	-101	1.056.706	-6,0
Sirio	4,6	3.249	-4,4	905	-89	425.811	-8,0
- Sigma	2,6	1.813	-10,9	577	-97	265.041	-12,7
- Pick-up	2,1	1.436	5,4	328	8	160.770	1,1
Coralis/Mdo	5,1	3.571	6,4	556	-747	262.062	-56,1
C3	2,9	2.020	5,0	257	-37	222.205	-12,3
Standa-Rewe	1,1	800	2,7	360	-1	343.225	2,9
Lidl	1,0	690	10,4	297	15	179.677	10,7

(*) Solo rete diretta.

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Databank, Nielsen.

mediante accordi di collaborazione di lungo periodo, che arrivano ad influenzare le strategie chiave di marketing e di sviluppo della rete di vendita, in Italia hanno invece assunto una funzione prevalentemente tattica. Tutte le insegne storiche della distribuzione nazionale tendono infatti a conservare gelosamente la propria autonomia e vedono nella centrale uno strumento che, attraverso un maggior potere contrattuale, può consentire un recupero della redditività a breve termine, senza però impegnarsi su altri versanti che

non siano quello degli acquisti in comune. Tutti gli analisti concordano nel giudicare questa “versione italiana” delle centrali d’acquisto come una distorsione del loro significato originario, ma si tratta ormai di una prassi consolidata, cui gli operatori non sembrano volersi sottrarre.

Ad un primo esame, l’analisi delle quote di mercato riportate in tabella 6.2 sembra presentare una situazione di fortissima concentrazione, in quanto i primi otto gruppi distributivi arrivano a controllare oltre l’85% delle vendite del dettaglio moderno. Questo dato non deve però trarre in inganno, perché in realtà siamo di fronte a soggetti con livelli molto diversi di integrazione interna. Da un lato abbiamo infatti centrali come il gruppo *Carrefour*, in cui il legame tra l’impresa francese e le controllate italiane è sancito da una partecipazione azionaria, in modo che i centri decisionali relativi alle strategie del gruppo restino saldamente in mano al management del colosso transalpino. Tutte le altre aggregazioni, invece, si basano su accordi che riguardano soltanto il versante degli acquisti, mentre ciascuna impresa tende a stabilire le sue strategie di fondo in totale autonomia. Questo implica che, anche se diverse centrali sono operative da molti anni, la loro composizione tende a modificarsi nel tempo, e non sono rari i casi di vero e proprio scioglimento dell’accordo.

Uno di questi casi si è verificato proprio nel 2003, quando, dopo qualche anno di operatività limitata, le due insegne storiche della distribuzione cooperativa, *Coop* e *Conad*, hanno deciso di sciogliere la centrale *Italia distribuzione*. Che si trattasse di un accordo a rischio era noto fin dagli inizi di questa esperienza, in quanto le due imprese, pur appartenendo entrambe alla Lega delle Cooperative, vengono da storie imprenditoriali molto diverse, derivanti innanzitutto dalla diversa natura delle rispettive società: un consorzio di cooperative di consumatori per quanto riguarda *Coop*, un consorzio di cooperative di dettaglianti indipendenti nel caso di *Conad*. Ma la ragione del divorzio sta soprattutto nel fatto che le più importanti decisioni strategiche prese negli ultimi anni dalle due centrali erano intrinsecamente fonti di conflitto. Il caso più eclatante è sicuramente quello delle alleanze internazionali: mentre *Coop* sta tuttora vagliando l’ipotesi di entrare a far parte di una centrale d’acquisto europea, nel 2001 *Conad* ha varato l’alleanza con il gruppo francese *Leclerc*, il più forte consorzio di dettaglianti indipendenti che opera sul mercato francese. Gli elementi di potenziale conflitto con *Coop* nascono dal fatto che il gruppo francese è specializzato nel format degli ipermercati, la tipologia che, negli ultimi anni, *Coop* ha sviluppato di più. L’alleanza tra *Conad* e *Leclerc* è partita proprio con la gestione comune del canale *Pianeta*, gli ipermercati *Conad*: i dieci punti vendita esistenti hanno cambiato insegna, e si prevede che, nel medio periodo, si possano aprire altri venti i-

permercati.

Anche *Coop* ha proseguito nelle sue strategie di sviluppo, che, nel 2003, hanno riguardato soprattutto le operazioni di aggregazione interna e di semplificazione dei centri decisionali. L'operazione più importante è quella della nascita di *Centrale Adriatica*, la struttura che curerà il marketing e la logistica di tutte le cooperative operanti nel Nord-est e nelle altre regioni adriatiche (Friuli, Veneto, Emilia-Romagna, Marche e Puglia). La centralizzazione di queste operazioni era ormai un'esigenza inevitabile, affinché il sistema delle cooperative di consumo potesse reggere la concorrenza dei colossi stranieri che, da qualche anno, sono entrati massicciamente sul mercato italiano. Semmai resta da capire il motivo per cui l'operazione, che già è arrivata con qualche anno di ritardo, abbia escluso le grandi realtà operanti in altre regioni, in modo particolare Lombardia, Toscana e Lazio. La notizia più recente, invece, è che, dal 2004, il sistema *Coop* dovrebbe rendere operativa l'alleanza con *Sigma*, l'altro consorzio cooperativo operante nella distribuzione ma aderente a Confcooperative, la centrale storica della cosiddetta "cooperazione bianca". Attualmente il gruppo *Sigma* è socio di maggioranza della centrale *Sirio* e le sue attività si sviluppano soprattutto nel segmento dei supermercati; la nuova alleanza andrà comunque verificata alla prova dei fatti, visti anche i fallimenti cui queste esperienze sono spesso andate incontro.

Sulla base delle quote di mercato riportate in tabella 6.2, la prima centrale per importanza sul mercato nazionale è *Mecades*, una struttura attiva già da diversi anni, fondata inizialmente da *Metro*, impresa che serve soprattutto i segmenti della ristorazione e del dettaglio tradizionale, nonché da un'insegna storica della distribuzione associata come *Sintesi/Despar*. Questa centrale, che rappresenta circa il 18% del mercato distributivo, si caratterizza da sempre per la collaborazione tra aziende della Grande Distribuzione (GD), come *Metro*, ed aziende della Distribuzione Organizzata (DO), come il socio originario *Despar*, *Interdis* (ex *Vegè*) e *Sisa*, queste ultime entrate nel 2001. Nel 2003, la centrale ha registrato un nuovo importante ingresso, quello di *Crai*, altro marchio storico della DO, attivo un po' in tutta Italia, seppure con quote di mercato limitate. La centrale ha recentemente rinnovato l'accordo tra i soci, a dimostrazione di una partnership che, pur fra ingressi ed uscite che in questi anni si sono via via verificati, tende a darsi una stabilità, che potrebbe preludere ad una integrazione sempre più stretta tra le imprese aderenti, che vada al di là della semplice funzione acquisti. Tra l'altro, i gruppi appartenenti alla centrale sono fra quelli che, nel 2003, hanno registrato gli incrementi più consistenti nella superficie di vendita, una crescita realizzata soprattutto attraverso l'acquisizione di punti vendita e

centri di distribuzione appartenenti ad altre catene della DO, in particolare *Coralis/Mdo*, che sembra avviarsi ad un rapido declino, ma anche *Sigma*, *Conad* e *C3*.

Altrettanto stabile sembra essere l'assetto di *Esd Italia*, la centrale nata nel 2001 dalla collaborazione tra un'insegna storica della GD nazionale come *Esselunga*, e due gruppi della DO, *Selex* e *Agorà*. La rilevanza di questa operazione (oltre che dalla quota di mercato, che sfiora il 14%) è data soprattutto dalla scelta di *Esselunga*, che tutte le analisi di settore indicano come l'impresa italiana migliore in termini di redditività e di posizionamento sul mercato, di allearsi con gruppi della distribuzione associata. Nonostante l'evidente anomalia di questo accordo, l'esperimento sembra procedere bene, anche a detta dei partner della DO, che prevedono uno sviluppo ulteriore delle attività della centrale, soprattutto nell'area del marketing.

Altro pezzo da novanta del sistema distributivo nazionale è la centrale nata nel 2002 dall'accordo tra *Rinascente-Auchan* e i gruppi *Pam*, *Lombardini* e *Bennet*, soci di riferimento della centrale *Intermedia*. Anche questa sembra essere un'iniziativa sufficientemente solida, sia perché il nucleo originario di soci collabora da oltre un decennio, sia perché il gruppo francese ha portato in dote un'esperienza ormai consolidata sul mercato nazionale e una rete di contatti internazionali che si spingono ben oltre i confini europei. La forza della centrale sta non soltanto nella quota di mercato, comunque cospicua (12,3%), ma soprattutto nella diffusione capillare dei punti vendita sul territorio: grazie al marchio storico *Sma/Rinascente*, il gruppo riesce a presidiare tutto il territorio nazionale, un elemento che lo pone in posizione di grande vantaggio nei confronti dei fornitori.

Della rilevanza del gruppo *Carrefour* sul mercato nazionale si è già discusso in precedenza: con il 10% di quota di mercato, il colosso francese, dopo aver conquistato l'insegna storica *Gs*, sta perseguendo una strategia di diffusione sul territorio basata soprattutto sull'acquisizione di imprese minori. Nel 2003, queste acquisizioni hanno riguardato soprattutto imprese operanti nelle regioni del Centro (Toscana, Lazio e Abruzzo), aree in cui il gruppo scontava qualche debolezza. La forza del gruppo sta infatti soprattutto nella sua grande solidità finanziaria, che gli consente di effettuare investimenti ingenti senza grosse difficoltà.

6.1.3. Le strategie delle imprese distributive

Come si è evidenziato nell'introduzione, la crisi economica degli ultimi due anni ha spinto le imprese distributive verso una rinnovata attenzione alle strategie di riduzione dei costi. Da qui il riassetto delle centrali d'acquisto,

fondamentali per porsi in posizione contrattuale forte nei confronti dei fornitori, e l'attenzione alla logistica, alla quale è dedicato il paragrafo conclusivo di questo capitolo. Tutto questo non significa però che le imprese non si siano impegnate anche sul versante dei ricavi, tipicamente attraverso le strategie di sviluppo della rete di vendita e di gestione delle leve del marketing.

Sul primo aspetto, se tutte le imprese sono impegnate a sfruttare le opportunità di sviluppo ancora disponibili in diverse aree d'Italia, attraverso l'ottenimento delle autorizzazioni all'apertura di nuovi punti vendita, le novità più interessanti si registrano sul versante dell'innovazione nei formati distributivi. Innanzitutto, gran parte delle imprese si sono fortemente impegnate a rinnovare la tipologia più diffusa della distribuzione moderna, il supermercato, alla luce del fatto che, in un paese densamente popolato come l'Italia, il supermercato collocato nei centri urbani finisce col diventare, inevitabilmente, il sostituto del negozio di prossimità. Da qui allora il forte rinnovamento del layout distributivo e della gamma dei prodotti offerti, in cui aumenta sempre di più la quota dei prodotti freschi, con una grandissima attenzione alla qualità dei prodotti, specie di quelli più delicati (carni fresche, ortofrutta, formaggi, salumi).

Sempre sul versante dei formati distributivi, si deve registrare la crescente importanza dei superstore, su cui stanno puntando molte catene nazionali, *Rinascente*, *Coop* e *Esselunga* in testa. Si tratta di esercizi di dimensione medio-grande (tra i 2000 e i 3000 mq in media), dove, accanto ad un reparto food che ha caratteristiche analoghe al moderno supermercato, con una netta prevalenza dei prodotti freschi, si affiancano reparti specializzati in generi sofisticati, quali l'abbigliamento sportivo, la profumeria o l'elettronica di consumo.

Infine, sempre con riferimento ai formati distributivi, è necessario sottolineare l'evoluzione degli ipermercati, e in particolare dei centri commerciali, di cui l'iper è normalmente il polo di attrazione principale. L'evoluzione delle grandi strutture di vendita si caratterizza sempre di più per i servizi associati alla vendita, in particolare per gli spazi dedicati all'intrattenimento e alla socializzazione, nonché per la qualità sempre più alta dei negozi presenti nelle gallerie commerciali. La sfida sembra essere quella di offrire al consumatore uno spazio sempre più attraente, anche in considerazione del tempo che normalmente si deve dedicare alla spesa presso l'ipermercato. Da qui tutta una serie di attenzioni che riguardano i servizi, ma anche la qualità architettonica dei centri commerciali, che devono essere il più possibile inseriti nell'ambiente circostante, evitando di creare l'effetto classico della "cattedrale" di cemento collocata nelle periferie più desolate.

Sul versante delle strategie di marketing, non si può non sottolineare il

ruolo crescente che stanno assumendo le *carte fedeltà*, che, secondo alcune stime, sono ormai in possesso di circa il 50% delle famiglie italiane. Tutte le catene operanti in Italia hanno messo a disposizione dei loro clienti questo strumento, che assume forme sempre più sofisticate: dal semplice canale di accesso alle promozioni, la versione più diffusa, ci si sta lentamente spostando verso strumenti che offrono anche servizi finanziari e assicurativi, dal credito sulla spesa a veri e propri pacchetti di finanziamento agevolato e/o di investimento. Questa diversificazione sul versante finanziario fa delle carte fedeltà una vera e propria arma strategica, in quanto consente vantaggi significativi sia alla catena distributiva, che, grazie alla partnership con le banche, riesce a ridurre i costi dei servizi bancari e finanziari, sia ai consumatori, che, specie per operazioni di piccolo taglio, possono trovare grandi vantaggi nell'offerta dei propri punti vendita di fiducia. Il tutto con una ricaduta positiva in termini di crescente fedeltà dei consumatori al punto vendita e all'insegna, secondo la missione tipica delle *fidelity card*.

L'altra leva per accrescere la fedeltà dei consumatori sono le *private label*, uno strumento chiave nel portafoglio prodotti delle catene distributive, che stanno prendendo sempre più piede anche presso i consumatori italiani. La quota di mercato complessiva dei prodotti a marchio sfiora infatti il 13% in volume, un dato molto significativo, anche se molto lontano da paesi come il Regno Unito, dove le private label arrivano ad interessare oltre il 40% delle vendite.

Il successo di questi prodotti si deve a tutta una serie di fattori evolutivi, che, negli ultimi anni, ne hanno radicalmente modificato le caratteristiche. In generale, si assiste ad un superamento della logica puramente "imitativa" del prodotto industriale, quando il vantaggio competitivo derivante dalla compressione dei costi di promozione veniva perseguito con prodotti di qualità media, venduti ad un prezzo decisamente inferiore al leader di mercato. Oggi, anzi, tende a ridursi sempre di più il tempo che intercorre tra la messa a punto di un prodotto nuovo da parte dell'industria alimentare e la predisposizione di un'alternativa a marchio commerciale.

Il quadro dei prodotti a marchio si sta quindi facendo sempre più complesso, tanto che la private label diventa una vera e propria marca, e, come mostrano diverse indagini recenti, è percepita come tale dai consumatori. Sul marchio della catena è quindi necessario investire secondo precise strategie che coinvolgono tutte le leve del marketing mix, dalle caratteristiche intrinseche del prodotto al packaging (che molte aziende hanno recentemente ridisegnato), dalla messa a punto di una vera e propria gamma di prodotti, con una differenziazione qualitativa all'interno, ad un'attenta fissazione dei prezzi, fino all'investimento in promozione, che non a caso si mostra in forte

crescita per tutte le grandi imprese distributive. Questa sorta di “nuova generazione” delle private label, in cui il posizionamento della marca cambia radicalmente, entrando in diretta competizione con il leader di mercato, si è manifestata anche sul mercato italiano per tutta una serie di prodotti alimentari confezionati, che vanno dalla pasta alle salse, dal riso ai sottoli/sottaceti fino ai prodotti surgelati.

Ma i fenomeni più interessanti sono senz'altro quelli che si verificano nell'area dei prodotti freschi e di qualità, che hanno registrato tassi di incremento molto consistenti. Il fatto che le private label siano ormai quasi sempre marchiate col marchio dell'insegna, anche nei settori più delicati (ortofrutta, latticini, carni), fa sì che questi prodotti diventino il veicolo principale dell'immagine della catena distributiva. Da qui la cura particolare per la qualità dei prodotti freschi, ma anche la creazione di linee di private label nel segmento dei prodotti biologici, una nicchia di mercato dove l'assenza di marchi affermati facilita enormemente il successo dei prodotti marchiat dal distributore, che costituiscono un'ulteriore garanzia per i consumatori.

6.2. La situazione regionale

Come nelle precedenti edizioni di questo rapporto, i dati relativi alla rete distributiva alimentare dell'Emilia-Romagna sono stati analizzati sulla base dei dati Nielsen, aggiornati a luglio 2003. Dal punto di vista distributivo, l'Emilia-Romagna si conferma come una delle realtà leader a livello nazionale: i dati relativi alla densità dei punti vendita moderni (tab. 6.3), evidenziano come la superficie di tutte le tipologie moderne abbia ormai superato la soglia dei 200 mq ogni 1000 abitanti, un dato che, considerando che il territorio regionale ha una porzione consistente di zone collinari e montane, avvicina l'Emilia-Romagna alle aree europee più densamente popolate.

La situazione di sostanziale saturazione del mercato è confermata anche dal dato complessivo relativo alla crescita della superficie di vendita: per la prima volta da diversi anni a questa parte, il tasso di incremento della superficie si colloca su valori minimi (+1,5% nel 2003). Se si escludono le province di *Ferrara* e *Forlì-Cesena*, dove l'apertura di due nuovi ipermercati ha determinato una crescita significativa della superficie, questo dato medio deriva dal fatto che, in ben tre province (*Parma*, *Reggio Emilia* e *Modena*) il tasso di sviluppo è risultato essere negativo, a dimostrazione di come, in qualche caso, la crescita tumultuosa degli anni recenti abbia portato a situazioni in cui si è dovuto assistere alla successiva chiusura di alcuni punti vendita.

Tab. 6.3 - Superficie ogni 1.000 abitanti dei punti vendita della distribuzione moderna in Emilia-Romagna, 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>		
	2002	2001	1990	2002	2001	1990	2002	2001	1990	2002	2001	1990	2002	2001	1990	2002	2001	1990
Piacenza	43,1	40,6	40,8	126,6	126,4	115,0	13,5	13,5	0,0	14,2	16,1	18,0	140,1	139,9	115,0	197,4	196,6	173,8
Parma	26,0	27,1	29,0	81,0	82,4	82,7	44,9	44,7	44,9	13,2	11,4	10,1	125,9	127,0	127,6	165,1	165,4	166,7
Reggio E.	22,3	22,6	23,1	119,3	123,1	113,8	31,0	31,0	29,6	22,8	32,0	32,7	150,3	154,2	143,4	195,4	208,7	199,3
Modena	23,6	24,5	28,0	98,1	96,5	94,0	82,8	82,7	78,2	20,0	21,8	23,2	180,9	179,2	172,2	224,5	225,5	223,5
Bologna	17,1	17,5	16,5	70,8	67,1	62,0	79,9	81,5	75,3	17,3	15,6	15,6	150,7	148,6	137,3	185,1	181,8	169,4
Ferrara	32,1	30,5	29,0	120,2	112,0	109,4	96,7	78,0	78,0	41,4	42,1	34,8	216,9	190,0	187,3	290,3	262,6	251,1
Ravenna	20,3	15,6	16,6	109,5	112,5	100,6	40,2	40,2	40,2	40,7	39,3	39,0	149,8	152,7	140,9	210,8	207,5	196,4
Forlì-Cesena	28,2	29,1	28,5	109,3	109,0	97,7	48,5	37,3	37,3	24,2	25,4	22,5	157,8	146,3	134,9	210,2	200,7	185,9
Rimini	30,3	29,6	25,9	90,4	85,6	78,4	9,2	9,2	9,2	24,6	25,0	29,0	99,5	94,7	87,6	154,5	149,3	142,5
Totale	24,8	24,5	24,7	97,8	96,5	90,3	57,2	54,9	51,8	23,0	23,9	23,6	155,0	151,4	142,1	202,8	199,8	190,4

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Nielsen.

E' comunque importante sottolineare come i dati relativi alla densità distributiva dell'Emilia Romagna siano piuttosto diversi dalla media del Nord-Est: la densità complessiva è più bassa (202 mq ogni 1000 abitanti contro 233) e soprattutto è diversa la ripartizione tra gli ipermercati, che in Emilia Romagna sono più diffusi (57 mq ogni 1000 abitanti contro 52), e i supermercati, che sono invece relativamente meno presenti (94 mq ogni 1000 abitanti contro ben 124). Questo risultato, che si ripete ormai da qualche anno, è interessante perché è radicalmente diverso da quanto si poteva riscontrare nei primi anni '90, quando la rete distributiva emiliano-romagnola era praticamente costituita soltanto da punti vendita di piccole e medie dimensioni. Negli ultimi anni, le imprese che operano in regione hanno dunque puntato decisamente sulle grandi superfici, che, dopo essersi diffuse nei capoluoghi di provincia, sono sempre più presenti anche nei centri medio-piccoli della pianura.

6.2.1. L'articolazione territoriale del sistema distributivo

La dinamica complessiva delle diverse formule distributive (tab. 6.4), evidenzia come la crescita della superficie moderna regionale si debba essenzialmente all'ulteriore sviluppo degli ipermercati (+4,2% con 2 nuove aperture), mentre sia i supermercati che le superette hanno registrato incrementi molto contenuti. Per i primi, il saldo tra aperture e chiusure è addirittura negativo (7 esercizi in meno rispetto al 2002), anche se la superficie è cresciuta dell'1,4%, a dimostrazione di uno sforzo significativo di riqualificazione degli esercizi esistenti, che ha portato ad un aumento della superficie media. Il saldo positivo delle superette (3 esercizi in più con una crescita della superficie dell'1,3%) è il risultato di un'ulteriore penetrazione della distribuzione moderna nelle aree marginali (collina e montagna) e nei centri della riviera romagnola, dove, per ragioni diverse, gli esercizi di piccole dimensioni sono i più adatti ad insediarsi sul territorio. E invece in qualche modo sorprendente il calo significativo dei discount (15 esercizi in meno rispetto al 2002 con un calo della superficie del 4%), soprattutto se si tiene conto che, a livello nazionale, la formula del basso prezzo sta vivendo una stagione di netta ripresa. Questo dato è però il risultato di cali consistenti della rete di discount in quelle province dove lo sviluppo di questa formula aveva avuto caratteristiche "esplosive", e dove una fase di assestamento era praticamente inevitabile.

In generale, questi dati evidenziano come, in una fase in cui la distribuzione moderna emiliano-romagnola si trova ad operare in un mercato sostanzialmente saturo, la tendenza degli operatori sia quella di puntare sulle

Tab. 6.4 - Numero e superficie dei punti vendita della distribuzione moderna in Emilia-Romagna, per provincia e per tipologia distributiva (2003)

	Superette			Supermercati			Ipermercati			Discount			Totale		
	Pv n.	Sup. mq	Var.% 03/02	Pv n.	Sup. mq	Var.% 03/02	Pv n.	Sup. mq	Var.% 03/02	Pv n.	Sup. mq	Var.% 03/02	Pv n.	Sup. mq	Var.% 03/02
Piacenza	41	11.502	6,0	44	33.800	0,1	1	3.600	0,0	7	3.800	-11,4	93	52.702	0,4
Parma	37	10.405	-3,9	43	32.400	-1,6	5	17.960	0,6	11	5.284	16,3	96	66.049	-0,2
Reggio Emilia	37	10.175	-1,2	68	54.388	-3,1	3	14.150	0,0	27	10.375	-28,8	135	89.088	-6,4
Modena	54	14.948	-3,5	79	62.077	1,7	10	52.350	0,1	31	12.672	-8,1	174	142.047	-0,4
Bologna	54	15.806	-2,2	86	65.240	5,4	13	73.647	-2,0	34	15.962	10,9	187	170.655	1,8
Ferrara	41	11.141	5,0	48	41.794	7,3	6	33.600	24,0	26	14.390	-1,7	121	100.925	10,6
Ravenna	28	7.162	30,7	50	38.585	-2,6	2	14.165	0,0	26	14.322	3,5	106	74.234	1,6
Forlì-Cesena	36	10.044	-3,1	52	38.971	0,3	2	17.300	30,1	16	8.641	-4,5	106	74.956	4,7
Rimini	32	8.334	2,6	37	24.820	5,6	1	2.520	0,0	12	6.753	-1,7	82	42.427	3,5
Totale	360	99.517	1,3	507	392.075	1,4	43	229.292	4,2	190	92.199	-4,0	1.100	813.083	1,5

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Nielsen.

superfici medio-grandi. Tra questi, il ruolo di punta spetta agli ipermercati, anche se, in analogia con quanto accaduto negli ultimi anni, le due nuove aperture del 2003 si collocano ancora nella fascia dei centri commerciali di dimensione media, più adeguati all'estensione delle aree servite e meglio inseriti nei contesti urbanistici di riferimento.

Nel 2003, la rete distributiva della provincia di *Piacenza* ha subito variazioni minime: la crescita della superficie (+0,4%) si deve all'apertura di due nuove superette, compensata però dalla chiusura di ben tre esercizi, due supermercati e un discount. La provincia si caratterizza ormai da anni per una scarsa presenza di grandi superfici, anche se al piccolo ipermercato ad insegna *Bennet*, collocato ai confini con la provincia di Cremona, deve aggiungersi il punto vendita *Auchan-Rinascente*, che, pur essendo insediato in provincia di Lodi, serve soprattutto la città di Piacenza. Proprio questa ridotta presenza di grandi superfici sta alla base della fortissima densità distributiva dei supermercati e delle superette, che qui raggiungono il loro record regionale: ben 127 mq ogni 1000 abitanti per i primi e 43 per i secondi, due valori che si collocano ampiamente al di sopra delle medie regionali e nazionali. In termini di presenza delle imprese distributive, Piacenza si caratterizza da sempre per una rete piuttosto variegata, che affianca alle cooperative (*Sigma* e *Coop* in testa) una presenza significativa delle imprese della GD. L'ormai imminente costruzione del nuovo *Ipercoop* cittadino porterà però ad una modifica sostanziale di questi equilibri, a favore del leader regionale.

Anche per la provincia di *Parma*, il 2003 si chiude con una sostanziale stasi della rete distributiva provinciale. In questo caso, ad un calo significativo del numero di punti vendita (ben sei in meno rispetto al 2002, distribuiti tra superette, supermercati e discount), ha corrisposto un calo molto limitato della superficie (-0,2%), a dimostrazione di come la rete provinciale sia andata incontro ad una fase di significativa ristrutturazione. In termini di densità distributiva, i dati della provincia si collocano, per tutte le tipologie, solo leggermente al di sotto della media regionale, con la vistosa eccezione dei discount, di cui la provincia è piuttosto sguarnita (solo 13 mq ogni 1000 abitanti). Anche in provincia di Parma, la rete vede la presenza significativa di molti operatori, con una leadership che, in termini di superficie, è oggi esercitata dal gruppo *Conad*.

Il calo significativo subito dalla rete distributiva della provincia di *Reggio Emilia* (-6,4% rispetto al 2002 in termini di superficie) si deve al forte ridimensionamento della rete dei discount, che in quest'area aveva raggiunto dimensioni probabilmente eccessive. Il saldo di questi esercizi è negativo per ben 11 unità rispetto al 2002, cui bisogna aggiungere la chiusura di 4 supermercati. Ad aver subito in misura più massiccia questo ridimensionamento

Tab. 6.5 - Numero e superficie dei punti vendita della distribuzione alimentare moderna in Emilia-Romagna, per catena e per provincia (2003)

	Piacenza		Parma		Reggio E.		Modena		Bologna		Ferrara		Ravenna		Forlì-Cesena		Rimini	
	sup	var.%	sup	var.%	sup	var.%	sup	var.%	sup	var.%	sup	var.%	sup	var.%	sup	var.%	sup	var.%
	mq	03/02	mq	03/02	mq	03/02	mq	03/02	mq	03/02	mq	03/02	mq	03/02	mq	03/02	mq	03/02
Coop	9.557	0,0	13.890	2,2	27.370	0,0	56.062	-0,4	72.767	1,3	38.070	6,6	26.180	0,1	12.970	47,1	6.679	-0,5
Conad	3.080	68,3	14.595	9,8	18.560	2,2	30.695	4,0	28.134	5,4	5.655	26,9	21.270	4,8	15.660	-1,3	14.124	1,7
Sirio	11.390	2,8	6.100	-17,0	29.488	-18,6	8.910	-17,6	13.580	1,3	2.068	-48,3	6.158	-9,8	5.026	-7,6	3.080	-28,7
- Sigma	11.390	2,8	6.100	-17,0	29.488	-18,6	8.910	-17,6	12.830	1,3	1.623	-54,9	6.158	-9,8	5.026	-7,6	3.080	-28,7
- Pick-up	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	750	0,0	445	11,3	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.
Esd Italia	3.310	0,0	8.555	0,0	2.925	0,0	17.042	0,0	14.080	-1,6	9.890	0,6	4.750	1,1	15.030	-9,6	8.975	-5,6
- Selex	0	n.c.	1.895	0,0	725	0,0	12.042	0,0	6.580	-3,4	9.890	0,6	4.750	1,1	15.030	-9,6	8.975	-5,6
- Esselunga	1.000	0,0	6.660	0,0	2.200	0,0	5.000	0,0	7.500	0,0	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.
- Agorà	2.310	0,0	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.
Mecades	4.330	-1,1	5.630	4,3	4.600	-11,0	10.368	33,6	12.062	8,5	18.855	32,8	8.172	7,5	3.675	234,1	5.695	75,0
- Sintesi/Despar	300	0,0	1.150	9,5	4.370	0,0	6.705	40,7	4.682	-11,4	9.750	-1,5	200	0,0	500	n.c.	200	-54,5
- Interdis	820	-5,7	400	48,1	0	n.c.	3.663	38,6	980	145,0	5.380	153,2	2.300	-11,5	1.700	54,5	0	n.c.
- Sisa	0	n.c.	0	n.c.	0	-100,0	0	-100,0	3.410	-20,5	2.690	23,7	480	n.c.	975	n.c.	3.790	64,8
- Crai	3.210	0,0	4.080	0,0	230	-34,3	0	n.c.	2.990	160,0	1.035	n.c.	5.192	8,2	500	n.c.	1.705	231,1

Tab. 6.5 - Continua

	Piacenza		Parma		Reggio E.		Modena		Bologna		Ferrara		Ravenna		Forlì-Cesena		Rimini	
	sup	var. %	sup	var. %	sup	var. %	sup	var. %	sup	var. %	sup	var. %	sup	var. %	sup	var. %	sup	var. %
	mq	03/02	mq	03/02	mq	03/02	mq	03/02	mq	03/02	mq	03/02	mq	03/02	mq	03/02	mq	03/02
Intermedia/ Rinascente	9.580	-3,9	7.650	2,5	0	n.c.	9.305	-0,5	9.460	-4,4	15.998	66,7	550	4,8	7.205	0,0	1.180	0,0
- Pam	500	-37,5	4.750	4,1	0	n.c.	8.265	-0,6	8.260	-5,1	2.390	-2,6	550	4,8	400	0,0	0	n.c.
- Lombardini	390	-18,8	0	n.c.	0	n.c.	1.040	0,0	1.200	0,0	1.100	-30,6	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.
- Bennet	3.600	0,0	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	10.000	185,7	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.
- Rinascente/ Auchan	5.090	0,0	2.900	0,0	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	2.508	21,9	0	n.c.	6.805	0,0	1.180	0,0
Gruppo Carre- four	4.415	0,0	2.595	2,6	0	n.c.	1.500	0,0	14.790	0,0	0	n.c.	0	n.c.	13.300	0,0	0	n.c.
- Carrefour	1.815	0,0	1.025	141,2	0	n.c.	0	n.c.	13.290	-10,1	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.
- Finiper	400	0,0	1.570	-25,4	0	n.c.	1.500	0,0	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	13.300	0,0	0	n.c.
- Il gigante	2.200	0,0	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	1.500	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.	0	n.c.
Lidl	2.510	1,2	1.444	20,3	1.740	3,3	1.750	0,0	3.332	11,1	3.490	10,1	3.154	34,2	1.400	0,0	1.194	13,7
Standa-Rewe	500	0,0	1.560	-32,5	1.350	0,0	600	-50,0	400	0,0	6.899	0,0	4.000	0,0	0	-100,0	1.500	36,4
Coralis/Mdo	3.180	-3,6	2.265	-8,9	700	100,0	5.335	-20,4	1.575	-8,7	0	-100,0	0	n.c.	430	-56,1	0	n.c.

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Nielsen.

sono i punti vendita del gruppo *Sigma*, che da sempre in quest'area gestisce la rete dei discount e che, come a Piacenza, è il leader provinciale in termini di superficie di vendita, affiancato dagli altri due "giganti" della cooperazione, *Coop* e *Conad*. In termini di densità distributiva, la rete reggiana si caratterizza, come quella di Piacenza, per una fortissima presenza di supermercati (ben 119 mq ogni 1000 abitanti) e per una presenza ridotta, anche se non marginale, delle grandi superfici.

Anche per la provincia di *Modena*, il 2003 ha segnato un leggero calo della superficie moderna (-0,4%), in un'area dove però gli indici di affollamento delle diverse tipologie sono da sempre molto consistenti, soprattutto nel segmento degli ipermercati (83 mq ogni 1000 abitanti), presenti in modo molto capillare, sia nel capoluogo che nei centri della provincia. Il calo della superficie deriva unicamente dalla chiusura di esercizi di piccole dimensioni (superette e discount), anche se non sono mancate le operazioni di ampliamento dei punti vendita esistenti, in particolare nel segmento dei supermercati. In termini di imprese, la leadership di *Coop* e *Conad* non è assolutamente in discussione, anche se, nelle suddette operazioni di ristrutturazione della rete, si registra un certo attivismo da parte di imprese della DO, in particolare *Despar* e *Interdis*.

In provincia di *Bologna*, la superficie moderna è leggermente cresciuta nel 2003, grazie ad operazioni che hanno interessato essenzialmente i segmenti dei supermercati e dei discount. Queste due tipologie sono infatti storicamente poco diffuse nella rete distributiva provinciale (70 mq ogni 1000 abitanti i primi e 17 i secondi, molto al di sotto delle rispettive medie regionali), rete che si è sviluppata facendo leva soprattutto sugli ipermercati, che raggiungono gli 80 mq ogni 1000 abitanti. Le nuove aperture di supermercati e discount si devono innanzitutto ai due leader *Coop* e *Conad*, ma anche ad imprese della DO come *Sigma* e *Crai*, mentre le imprese della GD sono rimaste sulle loro posizioni.

La provincia di *Ferrara* detiene ormai da alcuni anni il primato regionale di densità distributiva, che nel 2003 è arrivata addirittura a 290 mq ogni 1000 abitanti, una situazione facilitata anche dalla geografia della provincia, tutta collocata in pianura. Questo primato si è ulteriormente rafforzato nel 2003, grazie all'apertura di un nuovo ipermercato ad insegna *Bennet*, che ha portato la provincia a sfiorare i 100 mq ogni 1000 abitanti di superficie di ipermercati. L'area ferrarese raggiunge livelli di densità distributiva eccezionali anche nei segmenti dei supermercati (120 mq ogni 1000 abitanti) e dei discount (41 mq ogni 1000 abitanti), dove però nel 2003 non si sono registrate nuove aperture, ma soltanto operazioni di riqualificazione degli esercizi esistenti. Dopo le novità dell'ultimo anno, il mercato ferrarese rimane

comunque dominato da *Coop*, anche se la presenza della centrale *Intermedia-Rinascenza* comincia a farsi più minacciosa.

In analogia con quanto accaduto nelle province occidentali, la rete distributiva della provincia di *Ravenna* è cresciuta pochissimo nel 2003 (+1,6% in termini di superficie) e questa crescita si deve quasi esclusivamente al segmento delle superette: il saldo positivo è di ben 6 nuovi esercizi, in cui si sono distinti i gruppi *Conad* e *Crai*. Altrettanto rilevante la crescita ulteriore dei discount, in un'area dove questa tipologia raggiunge già i 41 mq ogni 1000 abitanti; il nuovo esercizio è ad insegna *Lidl*, l'impresa tedesca specializzata in questo canale. La leadership in termini di superficie nell'area ravennate è condivisa da *Coop* e *Conad*, seguite a grandi distanze da un gruppo di imprese della DO.

In provincia di *Forlì-Cesena*, la superficie moderna è invece cresciuta in misura consistente, essenzialmente per effetto dell'apertura del nuovo superstore di *Coop*, classificato come ipermercato, un'operazione che rafforza in misura significativa la presenza della centrale cooperativa in provincia, dove ha sempre svolto un ruolo di secondo piano rispetto a *Conad*. Sugli altri esercizi, invece, sono state effettuate soltanto operazioni di riqualificazione e/o passaggi di proprietà.

Infine, in provincia di *Rimini*, in assoluto l'area dove la distribuzione moderna è meno diffusa (soltanto 154 mq ogni 1000 abitanti, molto al di sotto della media regionale), la crescita ha continuato ad interessare i punti vendita medio-piccoli che caratterizzano la riviera romagnola: la superficie delle superette è cresciuta del 2,6%, quella dei supermercati del 5,6%. Le nuove aperture si devono al leader *Conad* e ad aziende della DO come *Sisa* e *Crai*.

6.2.2. Le maggiori imprese operanti in regione

Nel 2003, la situazione distributiva emiliano-romagnola, sull'onda di un trend generale che ha interessato tutto il mercato italiano, non ha registrato eventi particolarmente rilevanti, ma le principali catene presenti in regione hanno piuttosto vissuto una stagione di assestamento (tab. 6.6). In una situazione non particolarmente dinamica, sono inevitabilmente le imprese leader a trarne i maggiori vantaggi. Non è quindi un caso che, tra le imprese che sono cresciute di più in termini di superfici di vendita, si trovino nuovamente, dopo qualche anno, i due colossi della cooperazione, *Coop* e *Conad*. La prima è cresciuta soprattutto nelle grandi superfici, che da qualche anno significano non solo ipermercati, ma anche superstore, esercizi che stanno or-

Tab. 6.6 - Numero e superficie dei punti vendita della distribuzione alimentare moderna in Emilia-Romagna, per catena e per tipologia distributiva (2003)

	Superette			Supermercati			Ipermercati			Discount			Totale		
	Pv n.	Sup. mq	Var.% 03/02	Pv n.	Sup. mq	Var.% 03/02	Pv n.	Sup. mq	Var.% 03/02	Pv n.	Sup. mq	Var.% 03/02	Pv n.	Sup. mq	Var.% 03/02
Coop	39	11.532	-4,2	112	113.432	3,7	23	130.712	3,2	18	7.869	-1,7	192	263.545	2,9
Conad	89	25.612	6,0	162	106.671	6,4	4	18.970	0,0	2	520	-8,8	257	151.773	5,4
Sirio	75	20.358	-3,3	54	35.353	-16,9	2	7.950	0,0	54	22.139	-20,7	185	85.800	-13,7
- Sigma	73	19.913	-3,6	53	34.603	-17,2	2	7.950	0,0	54	22.139	-20,7	182	84.605	-14,0
- Pick-up	2	445	11,3	1	750	0,0	0	0	n.c.	0	0	n.c.	3	1.195	3,9
Esd Italia	22	5.600	-31,5	52	43.730	-0,1	6	20.460	0,0	25	14.767	2,6	105	84.557	-2,6
- Selex	22	5.600	-31,5	46	36.720	-0,2	1	2.800	0,0	25	14.767	2,6	94	59.887	-3,6
- Esselunga	0	0	n.c.	3	4.700	0,0	5	17.660	0,0	0	0	n.c.	8	22.360	0,0
- Agorà	0	0	n.c.	3	2.310	0,0	0	0	n.c.	0	0	n.c.	3	2.310	0,0
Mecades	92	24.312	38,1	58	36.370	16,3	0	0	n.c.	25	12.705	14,5	175	73.387	22,3
- Sintesi/Despar	32	8.752	-2,1	24	17.225	11,2	0	0	n.c.	4	1.880	0,0	60	27.857	5,9
- Crai	42	10.742	56,7	15	8.200	13,1	0	0	n.c.	0	0	n.c.	57	18.942	34,3
- Interdis	7	1.848	402,2	5	2.570	511,9	0	0	n.c.	21	10.825	17,4	33	15.243	52,3
- Sisa	11	2.970	106,3	14	8.375	3,0	0	0	n.c.	0	0	n.c.	25	11.345	18,5
Intermedia/Rinascente	11	3.158	32,0	27	23.175	-9,5	6	25.400	35,5	20	9.195	8,8	64	60.928	10,4
- Pam	1	350	0,0	7	6.900	-7,9	3	11.800	1,3	14	6.065	-3,3	25	25.115	-2,5
- Lombardini	2	600	1,1	0	0	-1,0	0	0	n.c.	6	3.130	0,4	8	3.730	-13,4
- Bennet	0	0	n.c.	0	0	n.c.	3	13.600	91,5	0	0	n.c.	3	13.600	91,5
- Rinascente/Auchan	8	2.208	25,6	20	16.275	0,0	0	0	n.c.	0	0	n.c.	28	18.483	2,5
Gruppo Carrefour	2	425	0,0	11	9.985	26,6	2	25.800	-5,5	1	390	-57,8	16	36.600	0,2
- Carrefour	2	425	0,0	4	3.205	23,0	1	12.500	-10,7	0	0	n.c.	7	16.130	-5,3
- Finiper	0	0	n.c.	5	3.080	0,0	1	13.300	0,0	1	390	-57,8	7	16.770	-3,1
- Il gigante	0	0	n.c.	2	3.700	68,2	0	0	n.c.	0	0	n.c.	2	3.700	68,2
Lidl	0	0	n.c.	0	0	n.c.	0	0	n.c.	34	20.014	10,7	34	20.014	10,7
Standa-Rewe	0	0	n.c.	14	13.749	-1,4	0	0	n.c.	6	3.060	-30,5	20	16.809	-8,4
Coralis/Mdo	25	7.055	-15,3	13	6.230	-14,7	0	0	n.c.	1	200	-90,2	39	13.485	-23,7

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Nielsen.

mai diventando sempre di più il core business della cooperativa di consumatori. *Conad* è invece cresciuta in misura significativa nel segmento dei supermercati, oltre che nelle tradizionali superette. Sul business delle due centrali cooperative ha influito assai poco la chiusura della centrale d'acquisto *Italia Distribuzione*, la cui operatività è sempre stata piuttosto limitata.

Le imprese che sono cresciute di più sono però quelle della centrale *Mecades*, che, pur avendo, se prese singolarmente, presidi abbastanza limitati sul territorio regionale, in complesso hanno registrato un trend molto positivo. Oltre all'apertura di nuovi punti vendita, la crescita di queste imprese della DO (*Sisa*, *Crai*, *Interdis*) si deve anche ad acquisizioni di punti vendita e centri di distribuzione operati precedentemente da altre imprese, alcune delle quali, come *Coralis/Mdo*, stanno gradualmente disimpegnandosi dal mercato regionale. Il calo significativo registrato dall'altro gigante della distribuzione regionale, il consorzio *Sigma*, è da attribuirsi soprattutto alle operazioni di ristrutturazione nel ramo discount e in quello dei supermercati, che dovrebbero mettere l'impresa in condizioni operative migliori in vista dell'avvio della collaborazione con *Coop*.

Rispetto agli anni passati, i grandi gruppi della GD, da *Carrefour* a *Rinascente/Auchan* a *Esselunga*, hanno vissuto una stagione di stasi quasi assoluta, a dimostrazione di come, in un mercato quasi saturo, sia estremamente difficile intaccare le posizioni di dominio delle centrali cooperative. L'unica novità è la crescita di *Bennet*, ma non potrà certo essere l'azienda lombarda a rivoluzionare l'assetto distributivo della regione.

6.3. La gestione della logistica come elemento di vantaggio competitivo

Come è stato evidenziato in precedenza, negli ultimi anni il trend generale dell'economia ha spinto le imprese distributive ad enfatizzare le strategie di riduzione dei costi, tra le quali assume un ruolo decisivo l'ottimizzazione di tutto quello che ha a che fare con la logistica, dal trasporto delle merci alla gestione dei centri di distribuzione, dall'operatività dei magazzini al rifornimento dello scaffale dei punti vendita. Alcune indagini recenti mettono in evidenza come le imprese stiano lavorando essenzialmente su due versanti: il miglioramento delle infrastrutture logistiche e l'ottimizzazione del processo di rifornimento dei punti vendita.

Per quanto riguarda la prima categoria di interventi, esistono tutta una serie di operazioni che le imprese stanno gradualmente realizzando e che consentono di incidere significativamente sui costi operativi. Tra questi è possi-

bile ricordare innanzitutto il processo di razionalizzazione dei centri di distribuzione, stoccaggio e preparazione della merce (i cosiddetti CeDi). I CeDi posseduti da ciascuna impresa tendono a ridursi di numero e ad aumentare la loro dimensione media in termini di volumi di merce trattata; questa razionalizzazione porta ovviamente alla scelta di posizionare i pochi CeDi rimasti in località particolarmente favorite sul versante delle infrastrutture di trasporto, nonché in posizione strategica rispetto ai punti vendita serviti.

Un altro elemento di razionalizzazione riguarda le strutture dei punti vendita, che si vanno via via attrezzando per far fronte a una gestione dello scaffale secondo il cosiddetto *continuous replenishment*, cioè la tendenza a rifornire la merce direttamente a scaffale, con una riduzione al minimo dell'utilizzo dei magazzini. Il servizio di rifornimento tende poi ad essere differenziato per categorie merceologiche, tipicamente in funzione della deperibilità dei prodotti e della loro velocità di rotazione sullo scaffale. Tutto questo implica, per le imprese più complesse, una netta separazione organizzativa nei processi di rifornimento di ciascuna di queste tipologie di prodotti.

Sul versante della riduzione dei costi di trasporto, invece, gli sforzi di razionalizzazione riguardano essenzialmente due aspetti: la realizzazione di centri di smistamento merci, riforniti dai vari CeDi, che svolgono la funzione di integrare più consegne destinate allo stesso negozio, e, nel caso di imprese multicanale, l'integrazione dei rifornimenti destinati a più punti vendita limitrofi, anche se appartenenti a tipologie diverse (discount, supermercati, superette ecc.).

La seconda categoria di interventi riguarda invece la gestione delle procedure di rifornimento dei punti vendita, cioè quel processo che, sulla base dell'emissione dell'ordine di consegna della nuova merce, mette in moto l'infrastruttura logistica dell'impresa, con l'obiettivo di soddisfare il più tempestivamente possibile il suddetto ordine. In questa ottica, proprio l'operazione di emissione dell'ordine assume un'importanza fondamentale, specialmente in quelle realtà che si stanno orientando verso il *continuous replenishment*. Attualmente, l'emissione dell'ordine può essere gestita con due modalità: in automatico, quando il sistema informativo del punto vendita è in grado di stabilire giornalmente la quantità da rifornire per ciascuna referenza, sulla base dell'uscita alle casse, o mediante emissione manuale, quando la responsabilità di emettere l'ordine è affidata alle valutazioni del personale. Il primo strumento è ovviamente il più evoluto e, quando funziona correttamente, garantisce la massima tempestività dell'ordine, ma indubbiamente il sistema informatico che deve gestire queste funzioni è molto complesso, e spesso non sufficientemente flessibile per poter trattare tutte le tipologie

merceologiche. Per questa ragione, l'abbandono dell'emissione manuale sta avvenendo molto gradualmente e dopo un'attenta sperimentazione.

In ogni caso, qualunque sia la modalità di emissione dell'ordine, i criteri con cui essa viene gestita devono essere fissati dal management dell'impresa, o sotto forma di istruzioni da implementare nei sistemi informatici, o mediante regole comportamentali da impartire ai responsabili di reparto. Questa è sicuramente la fase più delicata, perché è necessario trovare il corretto equilibrio tra il servizio al consumatore finale, che deve sempre trovare lo scaffale rifornito adeguatamente, evitando le rotture di stock, e i costi di funzionamento della struttura logistica, che tendono ovviamente a crescere con la frequenza e l'eterogeneità delle consegne da effettuare presso ciascun negozio. Su queste scelte si gioca gran parte del successo degli interventi relativi alla logistica delle imprese distributive, perché da esse dipendono tutte le scelte organizzative conseguenti, riguardanti sia il funzionamento delle infrastrutture logistiche (CeDi, centri di smistamento, organizzazione dei trasporti) sia quello del punto vendita (orari di consegna, gestione dei magazzini, organizzazione del rifornimento a scaffale).