

9. LA DISTRIBUZIONE ALIMENTARE AL DETTAGLIO

La fase di stagnazione che caratterizza ormai da quattro anni l'economia italiana ha prodotto effetti rilevanti anche sul settore della distribuzione alimentare. I consumi delle famiglie sono rimasti sostanzialmente fermi (soltanto +0,1% nel 2005, contro il +0,5% del 2004), un dato molto preoccupante, solo parzialmente compensato dalla ripresa dei consumi alimentari, che dopo l'eccezionale dato negativo registrato nel 2004 (-0,5%) hanno registrato un recupero significativo (+1,8%). Tutti gli analisti sono concordi nell'indicare tra le cause di questa stagnazione la progressiva perdita di potere d'acquisto delle famiglie, un problema che ha interessato tutte le economie europee, ma che sembra aver avuto effetti più prolungati sul mercato italiano. E' quindi inevitabile che le strategie delle imprese distributive si siano nuovamente concentrate sul trasmettere al consumatore un'immagine di convenienza dei loro prodotti, o quanto meno di un rapporto ottimale tra qualità e prezzo.

In complesso, queste strategie sembra abbiano condotto a risultati positivi, anche se non esaltanti come negli anni passati. Infatti, nel 2005, le vendite della distribuzione alimentare moderna sono cresciute di poco più del 4% in termini nominali, un dato che, una volta depurato dagli effetti dell'inflazione, si colloca intorno al 2%, quindi in linea con il trend di crescita dei consumi alimentari. Questo sembrerebbe indicare che, almeno a livello aggregato, non si registra più quel cospicuo spostamento degli acquisti dei consumatori verso i punti vendita della distribuzione moderna, a scapito di quella tradizionale.

9.1. Il quadro nazionale

9.1.1. 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. I dati relativi alle quattro circoscrizioni geografiche mostrano, anche per il 2005, una fotografia della realtà dove l'elemento cruciale rimane la forte disparità regionale nella dotazione di strutture distributive moderne (tab. 9.1). Da almeno quattro anni, questo divario tende ad ampliarsi, visto che, anche nel 2005, come nei tre anni precedenti, i tassi di crescita hanno raggiunto i valori massimi proprio nelle zone già fortemente dotate del Nord e del Centro Italia, dove la superficie moderna complessiva, riferita a tutte le tipologie (supermercati, ipermercati, superette e discount) è cresciuta di circa il 5%, contro una media nazionale del 4,3%.

Questo dato è sicuramente influenzato dall'andamento dell'iter delle autorizzazioni per l'apertura delle medie e grandi strutture di vendita, che procedono a macchia di leopardo e in modo piuttosto discontinuo nelle diverse regioni italiane, dove, com'è noto, sono state adottate legislazioni molto variegiate in termini di disciplina del commercio. A ormai otto anni dal varo della legge Bersani, la situazione è ancora piuttosto confusa e, se in molte aree la "paura" della distribuzione moderna ha portato a scelte estremamente conservative, in altre, la combinazione di una legislazione meno restrittiva e di una sorta di "foga" degli operatori ad accaparrarsi tutte le opportunità disponibili ha portato invece a situazioni di affollamento probabilmente eccessivo.

Il divario Nord-Sud è evidenziato in modo particolare dalla superficie per 1000 abitanti relativa alle diverse tipologie distributive, 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 2005 sottolineano come, nelle regioni del Nord, si siano ormai abbondantemente superati i 180 mq ogni 1000 abitanti, con punte superiori ai 190 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.

Tab. 9.1 - Le strutture distributive in Italia

	Nord-Ovest		Nord-Est		Centro		Sud-Isole		Totale Italia	
	2005	Var.% 05/04	2005	Var.% 05/04	2005	Var.% 05/04	2005	Var.% 05/04	2005	Var.% 05/04
<i>Supermercati</i>										
N°	1.700	2,9	1.696	2,4	1.491	3,8	2.639	1,0	7.526	2,3
Superficie (mq)	1.481.341	4,5	1.448.692	4,5	1.297.118	5,3	1.935.968	1,8	6.163.119	3,8
Sup. media	871	1,6	854	2,1	870	1,5	734	0,8	819	1,5
Sup. /1000 ab	97,8	4,5	135,6	4,5	116,2	5,3	92,9	1,8	106,5	3,8
<i>Ipermercati</i>										
N°	252	4,1	127	5,0	103	3,0	113	6,6	595	4,6
Superficie (mq)	1.316.690	5,7	598.860	3,4	487.414	3,6	575.085	5,9	2.978.049	4,9
Sup. media	5.225	1,5	4.715	-1,5	4.732	0,6	5.089	-0,7	5.005	0,3
Sup. /1000 ab	86,9	5,7	56,1	3,4	43,7	3,6	27,6	5,9	51,5	4,9
<i>Superette</i>										
N°	1.363	1,5	1.148	0,5	1.093	-0,3	1.918	-4,0	5.522	-1,0
Superficie (mq)	386.872	1,4	325.540	1,3	310.282	-0,5	575.929	-2,5	1.598.623	-0,4
Sup. media	284	-0,1	284	0,8	284	-0,3	300	1,6	290	0,6
Sup. /1000 ab	25,5	1,4	30,5	1,3	27,8	-0,5	27,6	-2,5	27,6	-0,4
<i>Discount</i>										
N°	793	5,7	671	8,2	696	7,4	738	4,7	2.898	6,4
Superficie (mq)	389.259	8,9	350.276	12,3	347.420	10,5	346.953	11,5	1.433.908	10,7
Sup. media	491	3,0	522	3,8	499	2,9	470	6,5	495	4,0
Sup. /1000 ab	25,7	8,9	32,8	12,3	31,1	10,5	16,6	11,5	24,8	10,7
<i>Totale S+I</i>										
N°	1.952	3,1	1.823	2,5	1.594	3,7	2.752	1,3	8.121	2,4
Superficie (mq)	2.798.031	5,1	2.047.552	4,2	1.784.532	4,8	2.511.053	2,7	9.141.168	4,2
Sup. media	1.433	2,0	1.123	1,6	1.120	1,1	912	1,4	1.126	1,7
Sup. /1000 ab	184,7	5,1	191,7	4,2	159,9	4,8	120,4	2,7	158,0	4,2
<i>Totale generale</i>										
N°	4.108	3,0	3.642	2,9	3.383	3,1	5.408	-0,2	16.541	1,9
Superficie (mq)	3.574.162	5,1	2.723.368	4,8	2.442.234	4,9	3.433.935	2,6	12.173.699	4,3
Sup. media	870	2,0	748	1,9	722	1,7	635	2,8	736	2,3
Sup. /1000 ab	235,9	5,1	255,0	4,8	218,8	4,9	164,7	2,6	210,5	4,3

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Nielsen.

I dati di trend relativi al 2005 evidenziano come, nonostante uno stadio di sviluppo indubbiamente molto avanzato, siano le regioni di Nord-Ovest, l'area che comprende Valle d'Aosta, Piemonte, Lombardia e Liguria, a registrare la crescita più consistente della superficie di supermercati e ipermercati (+5,1%, contro una media nazionale del 4,2%). Per quanto questi dati tendano a cambiare di anno in anno, rimane comunque vero che nelle regioni del Nord si continuano a registrare trend di crescita molto consistenti. Ad esempio, la crescita dei supermercati nel Nord-Est (Emilia-Romagna e Triveneto), pari al 4,5%, è decisamente superiore alla media nazionale (+3,8%), nonostante in queste aree la densità dei supermercati abbia ormai raggiunto la soglia record di 135 mq ogni 1000 abitanti, per cui ogni ulteriore aumento va ad incidere su una rete già estremamente ricca. Per gli ipermercati, invece, di cui il Nord-Est è sempre stato storicamente meno dotato rispetto alle regioni limitrofe (56 mq ogni 1000 abitanti, contro gli 87 del Nord-Ovest), il tasso di crescita è stato più limitato (+3,4%), dopo il vero e proprio boom degli ultimi anni.

Le grandi strutture di vendita sembrano essere il vero elemento trainante della crescita della distribuzione moderna (+4,9% in media su tutto il territorio nazionale). Ma la novità del 2005 è la vera e propria esplosione dei discount, cresciuti del 10,7% su base nazionale, un dato che fa seguito a due anni di crescita più contenuta, ma comunque significativa. La densità distributiva degli esercizi a basso prezzo sfiora ormai i 25 mq ogni 1000 abitanti, un dato che li avvicina a quello delle superette (27,6 mq ogni 1000 abitanti), che sono invece in calo per il secondo anno consecutivo. Sul fatto che questa seconda giovinezza dei discount dipenda dalla rinnovata attenzione al prezzo dei consumatori, messi alle corde dalla crisi economica, non ci sono dubbi, ma la dimensione del fenomeno è tale da far intravedere motivazioni più strutturali. Il fatto che la crescita dei discount si accompagni ad un calo delle superette segnala come il discount si stia ritagliando uno spazio importante tra gli esercizi di prossimità, in competizione con i supermercati.

Se lo sviluppo della rete distributiva del Nord e del Centro continua a ritmi quasi vertiginosi, la situazione del Sud-Italia si presenta alquanto diversa: la superficie di supermercati ed ipermercati si colloca intorno a 120 mq ogni 1000 abitanti, contro una media nazionale che sfiora i 160 mq, mentre la superficie moderna comprensiva di tutti i formati è cresciuta solo del 2,6% nel 2005. Questo dato è però il risultato di una dinamica molto diversa tra le tipologie prese in considerazione. Mentre ipermercati e discount registrano tassi di crescita molto rilevanti (+5,9% e +11,5% rispettivamente), il trend relativo ai supermercati si colloca abbondantemente al di sotto della media nazionale, mentre le superette registrano un calo per il secondo anno

consecutivo (-2,5%). Quest'ultimo è sicuramente il dato più importante, perché si tratta dell'unica tipologia che, diffusasi prontamente nelle regioni meridionali, in particolare nei piccoli centri, ha raggiunto livelli di densità distributiva paragonabili a quelli del resto d'Italia, ma che oggi sta evidentemente soffrendo il trend di sviluppo delle altre formule.

Questa situazione di relativa lentezza nello sviluppo della distribuzione moderna al Sud è comunque destinata a cambiare. Nel 2005, infatti, molti importanti operatori della distribuzione nazionale (da *Coop* a *Carrefour* a *Despar*) hanno annunciato importanti piani di investimento nel Mezzogiorno, sottoforma sia di apertura di nuovi punti vendita sia di ammodernamento e ristrutturazione della rete esistente.

9.1.2. La concentrazione e l'internazionalizzazione delle imprese

La crescita dimensionale, e il perseguimento delle economie di scala legate ad essa, rimane una strategia chiave per lo sviluppo degli operatori della distribuzione, non solo per il tradizionale motivo legato all'aumento del potere di mercato nei confronti dei fornitori, ma anche per la possibilità di gestire nel modo più efficiente possibile i flussi informativi e la logistica, che, in un quadro in cui le imprese sono costrette a contenere il più possibile i prezzi, diventano fondamentali per ridurre i costi operativi. Inoltre, poiché le strategie di crescita si concretizzano ormai, per quasi tutte le imprese, più nelle acquisizioni che nella costruzione di nuovi punti vendita, il perseguimento di forti economie di scala può contribuire a generare le risorse necessarie a finanziare queste operazioni. Per i grandi gruppi multinazionali che ormai dominano il mercato distributivo a livello mondiale (*Wal-Mart*, *Carrefour*, *Auchan*, *Tesco*, *Metro*, *Rewe*), gli spazi di sviluppo nei rispettivi mercati nazionali sono ormai limitatissimi, per cui le strategie di crescita si concretizzano nella conquista dei mercati esteri. Per lungo tempo, il nostro Paese, come altri mercati del Sud Europa, ha rappresentato una "terra di conquista" importante, mentre oggi, in una situazione più consolidata, lo sviluppo di queste grandi catene si realizza essenzialmente nei mercati emergenti, soprattutto Europa dell'Est e Asia. In questi nuovi mercati, obiettivo delle multinazionali della distribuzione è quello di raggiungere rapidamente una quota di mercato rilevante, che permetta loro di essere tra i leader, una strategia evidentemente molto impegnativa, che spesso impegna in misura molto forte le risorse finanziarie dei gruppi in questione.

In questo contesto di concentrazione e internazionalizzazione delle imprese distributive, non è sorprendente che, negli ultimi anni, anche il sistema distributivo italiano sia andato incontro ad un forte processo di aggregazio-

Tab. 9.2 - I principali gruppi di imprese della distribuzione alimentare moderna in Italia

	Quota mercato 2004 %	Vendite 2004 (mln euro)	Var. (04/03) %	Punti vendita 2005 N.	Var. (05-04) N.	Superficie 2005 (mq)	Var. (05/04) %
Centrale Italiana	22,3	16.924	3,2	2.748	234	2.253.988	7,7
- Coop Italia	14,9	11.267	2,3	1.199	243	1.387.281	12,5
- Despar	4,4	3.322	7,7	890	17	568.397	3,4
- Sigma	3,1	2.335	1,5	659	-26	298.310	-4,0
Esd Italia	14,8	11.238	6,1	1.950	132	1.627.644	8,9
- Selex	7,6	5.750	7,7	1.533	88	1.099.644	8,6
- Esselunga	5,5	4.161	3,3	126	5	309.892	6,7
- Agorà	1,8	1.327	8,8	291	39	218.108	14,4
Mecades	14,2	10.750	4,8	3.706	-5	1.914.985	0,8
- Interdis	7,0	5.300	3,9	2.099	37	1.148.693	2,9
- Sisa	4,3	3.250	5,8	969	6	502.668	-0,2
- Crai	2,9	2.200	5,8	638	-48	263.624	-5,9
Centrale Conad	10,2	7.740	-0,5	2.099	-69	1.366.315	-1,1
- Conad	8,7	6.605	0,3	1.719	-76	1.009.256	-1,6
- Standa-Rewe	1,5	1.135	-5,0	380	7	357.059	0,5
Gruppo Carrefour	9,7	7.362	1,1	1.377	189	1.433.921	13,1
- Carrefour	6,3	4.772	0,8	1.167	180	1.031.968	14,4
- Finiper	2,0	1.510	1,3	182	7	309.173	5,2
- Il Gigante	0,9	670	4,1	28	2	92.780	28,4
- Unes	0,5	410	-0,7	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Auchan/Intermedia	9,6	7.290	3,2	2.112	81	2.095.360	4,5
- Bennet	1,6	1.244	6,6	256	5	474.900	0,1
- Pam	3,0	2.270	7,0	392	-3	384.078	1,7
- Lombardini	1,5	1.100	0,0	506	18	288.004	4,3
- Auchan	3,5	2.676	0,0	958	61	948.378	4,7
C3	3,2	2.420	2,0	237	0	234.395	5,7
Coralis	1,6	1.250	31,6	416	70	194.995	30,6
Lidl	n.d.	n.d.	n.d.	327	0	215.215	0,0

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Databank e Nielsen.

ne. Da questo punto di vista, il 2005 ha registrato alcune importanti variazioni nell'assetto delle alleanze tra imprese, in particolare nella composizione delle centrali d'acquisto.

La tabella 9.2 propone una classificazione delle principali imprese che operano sul mercato distributivo italiano basata sui risultati delle operazioni di fusione e/o partnership concluse negli ultimi anni. 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 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 sembra presentare una situazione di fortissima concentrazione, in quanto le prime sei centrali arrivano a controllare oltre l’80% 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 soggetti 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 tenda a modificarsi nel tempo.

Una di queste modifiche ha riguardato proprio la centrale più grande del mercato italiano: *Centrale Coop*, costituita nel 2004 da *Coop*, il più importante operatore nazionale della distribuzione, e da *Sigma*, ha allargato la propria base sociale mediante l’ingresso di *Despar*, un altro grande consorzio di dettaglianti indipendenti, precedentemente legato alla centrale *Mecades*. La nuova centrale d’acquisto, denominata *Centrale Italiana*, si propone esplicitamente di creare un grande polo di distributori nazionali, che sia in grado di affrontare, con un’adeguata massa critica, la competizione su scala internazionale con le grandi catene europee. L’esperienza è soltanto agli inizi e, viste anche le esperienze negative che tutti e tre i soggetti hanno vissuto negli anni scorsi, sarà necessario verificarne l’effettiva solidità nel tempo. Per ora, il matrimonio tra queste tre realtà ha consentito loro di raggiungere una quota di mercato che supera il 22% delle vendite della distribuzione moderna, un dato sicuramente molto rilevante, che ne fa la centrale leader del mercato nazionale. Tra l’altro, nel 2005, il consorzio ha segnato un aumento molto consistente della superficie di vendita (+7,7% su scala nazionale), dovuto in

gran parte al contributo di *Coop* (+12,5%), un dato che dimostra la grande vitalità della centrale cooperativa, sia in termini di apertura di nuovi punti vendita, sia di acquisizione di imprese locali.

La seconda centrale per quota di mercato è *Esd Italia*, nata nel 2001 dalla collaborazione tra un'insegna storica della Grande Distribuzione (GD) nazionale come *Esselunga*, e due gruppi della Distribuzione Organizzata (DO), *Selex* e *Agorà*. Si tratta di una collaborazione per certi versi anomala tra imprese associate e una grande catena nazionale, ma, nonostante ciò, la centrale, che controlla quasi il 15% del mercato, presenta un assetto stabile da oltre tre anni, e le attività di collaborazione tra i partner sono in continuo sviluppo, soprattutto nell'area del marketing.

Più o meno sullo stesso livello di quota di mercato (14,2%) si colloca la centrale *Mecades*, che, nonostante la defezione del socio storico *Despar*, ha recentemente rinnovato l'accordo di cooperazione. Fondata inizialmente da *Metro*, impresa che serve soprattutto i segmenti della ristorazione e del dettaglio tradizionale, si è via via aperta a diverse imprese della DO, in particolare *Interdis* (ex *Vegè*), *Sisa* e *Crai*. Si tratta di aziende storiche della distribuzione moderna italiana, che negli ultimi anni hanno però vissuto un periodo piuttosto difficile, vista la competizione feroce che si è sviluppata sul mercato con la presenza dei colossi stranieri. A dimostrarlo ci sono anche i dati di sviluppo della rete, che sono estremamente limitati, o addirittura negativi per *Sisa* e *Crai*, un dato che segnala non tanto la chiusura di punti vendita, quanto piuttosto il passaggio di alcuni soci ad altre centrali o l'acquisizione di alcuni esercizi da parte di altre catene.

Un'altra importante novità del 2005 è l'accordo di collaborazione siglato da *Conad*, insegna storica della cooperazione nazionale, con un colosso della distribuzione europea come *Rewe*. L'azienda tedesca, entrata in grande stile in Italia mediante l'acquisizione di *Standa*, sta cercando alleanze che le consentano di rafforzare la sua posizione in un mercato tendenzialmente saturo come quello italiano. L'alleanza, che ha iniziato ad operare solo nell'ultimo anno, riguarda essenzialmente l'area degli acquisiti e quella della logistica, anche se non si escludono ulteriori sviluppi nell'area strategica dei prodotti a marchio del distributore.

Restano infine da esaminare le centrali che fanno capo ai due colossi francesi della distribuzione: *Carrefour* e *Auchan*. Entrambe controllano poco meno del 10% del mercato, ma si tratta però di realtà molto diverse. Il gruppo *Carrefour* non è altro che l'emanazione nazionale delle centrali che il gruppo francese ha costituito su scala internazionale, che spaziano dall'Europa all'America Latina e all'Asia. Il ruolo di leadership dell'impresa francese è assolutamente indiscusso, e anche la partecipazione di importanti

imprese nazionali, come *Finiper*, avviene alle condizioni imposte da *Carrefour*, che dal 2005 possiede la quota di maggioranza dell'impresa lombarda. Il gruppo francese controlla direttamente anche insegne come *Unes* e *Il Gigante*, e ad esse ha recentemente affiancato una serie di insegne locali che ha acquisito direttamente, soprattutto nel Centro-Sud. Non a caso, grazie a questa importante politica di acquisizioni, oltre che all'apertura di nuovi punti vendita, il gruppo *Carrefour* è quello che, globalmente, ha registrato il tasso di crescita della superficie più elevato sul mercato nazionale (+13,1% nel 2005). Si tratta quindi di un concorrente estremamente temibile per le imprese nazionali, vista anche la grande forza finanziaria del gruppo.

Dal punto di vista dei gruppi aderenti, la centrale nata nel 2002 dall'accordo tra *Auchan* e le imprese *Pam*, *Lombardini* e *Bennet*, soci di riferimento della centrale *Intermedia*, 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, 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.

9.1.3. Le strategie delle imprese distributive

In questi anni, nonostante la crisi economica abbia messo alle strette anche le catene distributive, con importanti ripercussioni sui margini e sulla crescita delle vendite, le imprese operanti in Italia non sono state certamente a guardare e hanno in qualche modo rilanciato su almeno due strategie chiave: lo sviluppo della rete di vendita e la 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. Al tempo stesso, per rispondere agli effetti della crisi economica, anche all'interno della stessa tipologia dei supermercati si sono introdotte differenziazioni importanti: se

nelle aree più ricche delle città si trovano sempre più spesso punti vendita contraddistinti da un'ambientazione molto curata e da un'enfasi particolare per la qualità, in particolare quella dei prodotti freschi (carni, ortofrutta, formaggi, salumi), nelle zone meno abbienti si assiste invece alla realizzazione di punti vendita dal layout essenziale che, pur mantenendo una gamma completa e una quota importante di prodotti freschi, fanno della leva del prezzo il loro principale motivo di attrazione. A queste due soluzioni organizzative si affiancano sempre più spesso reparti mirati a target specifici di consumatori, dalle aree dedicate al cibo etnico, rivolte essenzialmente agli immigrati, a quelle dedicate al consumo di cibi pronti direttamente all'interno del punto vendita, che rispondono alle esigenze dei lavoratori.

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. Anche in questo caso, la crisi economica e la forte concorrenza dei discount ha spinto ad una differenziazione ulteriore all'interno della stessa formula ipermercato. Da un lato, 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. Dall'altro lato, però, diverse catene stanno sperimentando formule di ipermercati più "spartani", con un assortimento più ridotto e una fortissima presenza di prodotti di primo prezzo e di prodotti a marchio del distributore, che facciano quindi della convenienza il loro punto di forza. Un'altra tendenza molto comune è quella di ampliare l'assortimento non alimentare, specialmente in alcuni settori molto specifici (elettronica di consumo, elettrodomestici, editoria...), dove gli iper sono riusciti a conquistare in poco tempo quote di mercato molto rilevanti.

Sul versante delle strategie di marketing, un effetto estremamente importante della rinnovata attenzione ai prezzi dei consumatori è stata senza dubbio la crescente valorizzazione delle *private label*, tanto che gli addetti ai lavori hanno definito il 2005 come il vero e proprio "anno della marca privata". Non è infatti un caso che gran parte delle iniziative promozionali delle grandi catene abbiano riguardato proprio i prodotti a marchio del distributo-

re, iniziative che hanno probabilmente contribuito ad innalzare la quota di mercato, che sfiora ormai il 13% in valore. Si tratta di un dato molto significativo, anche se lontano dai valori che si registrano negli altri paesi UE, dal 25% di Francia e Germania al 29% della Spagna, fino al record continentale del Regno Unito, dove le private label arrivano ad interessare oltre il 40% delle vendite. Ma che si tratti di un segmento in pieno sviluppo lo dimostra il fatto che il tasso di crescita delle vendite di private label si colloca intorno al 14%, con punte del 23% per i prodotti freschi, mentre circa il 63% delle famiglie italiane può essere ormai considerato un acquirente abituale di questi prodotti.

Il successo delle private label 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. E in alcuni casi è addirittura la distribuzione ad attuare strategie di innovazione e differenziazione dei prodotti venduti con il proprio marchio, attuando ad esempio estensioni di gamma o di linea produttiva. In questa operazione, ovviamente, deve coinvolgere i propri fornitori industriali, dando così luogo ad un processo di innovazione/differenziazione che interessa tutta la filiera.

A livello di strategie di marketing, il portafoglio di private label delle grandi catene tende ad essere sempre più diversificato, con prodotti di fascia alta, normalmente contraddistinti dal marchio d’insegna, e prodotti di fascia media, che fanno invece riferimento ad un marchio di fantasia. Sui prodotti di gamma più alta diventa 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), da un attento posizionamento di prezzo, sempre più vicino al leader di mercato, 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.

Il fatto che in questi settori le private label arrivino ormai a coprire quote

di mercato superiori al 20% ha ovviamente messo in primo piano il ruolo dei fornitori. Le imprese che lavorano per la distribuzione moderna devono normalmente sottostare ad un feroce processo di selezione, che sempre più spesso prevede il meccanismo delle aste on-line, in cui la catena distributiva, dopo aver fissato i termini del capitolato che riguarda il prodotto, seleziona l'offerta più conveniente sotto il profilo economico. Una volta superata questa fase, però, è interesse di entrambi i partner impostare una relazione stabile e di medio periodo, in cui il fornitore industriale ottiene una serie di vantaggi non indifferenti, che vanno dall'accesso privilegiato agli scaffali per i propri prodotti venduti con marchio industriale, alla possibilità di internazionalizzare i propri mercati grazie proprio alle private label, nel caso sempre più frequente in cui la catena distributiva partner sia un gruppo multinazionale, o quanto meno partecipi a centrali d'acquisto internazionali.

Il fatto che le private label costituiscano sempre di più un asset strategico per le imprese distributive è poi dimostrato dalla presenza sempre più massiccia dei marchi d'insegna nelle aree dei prodotti freschi (ortofrutta, latticini, carni), quelli su cui si gioca la scelta del cliente per un punto vendita piuttosto che un altro, così come nelle aree dei prodotti DOP e dei prodotti biologici. E' soprattutto in questi segmenti che si concentrano gli sforzi promozionali delle grandi catene, proprio perché sulle caratteristiche di questi prodotti si costruisce l'immagine dell'impresa distributiva presso i propri clienti e presso l'opinione pubblica.

Infine, sempre sul versante delle strategie di marketing, non si può non sottolineare il ruolo crescente che stanno assumendo le *carte fedeltà*, uno strumento che ha fortemente beneficiato della congiuntura economica negativa, visto che una parte relevantissima delle iniziative promozionali hanno riguardato i possessori delle *fidelity card*. 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 carte fedeltà.

9.2. 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 2005. 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. 9.3), evidenziano come la superficie di tutte le tipologie moderne abbia ormai superato i 220 mq ogni 1000 abitanti, di cui ben 170 mq fanno riferimento alle due tipologie principali (super e ipermercati). Si tratta di dati di assoluto rilievo, che, tenendo conto del fatto che il territorio regionale ha una porzione consistente di zone collinari e montane, avvicinano l'Emilia-Romagna alle aree europee più densamente popolate.

Nonostante questi dati evidenzino una situazione di sostanziale saturazione del mercato, nel 2005 si è registrata un'ulteriore crescita della superficie di vendita complessiva (+4,4%), crescita che ha interessato tutte le province, con la sola eccezione di *Rimini*, a dimostrazione di come i progetti messi in cantiere negli anni del blocco delle autorizzazioni per le medie e grandi strutture stiano ormai giungendo a compimento.

E' però 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 (221 mq ogni 1000 abitanti contro 255) e soprattutto è diversa la ripartizione tra gli ipermercati, che in Emilia-Romagna sono più diffusi (61 mq ogni 1000 abitanti contro 56), e i supermercati, che sono invece relativamente meno presenti (109 mq ogni 1000 abitanti contro ben 136). 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 costituisce lo strumento principale di presidio del territorio da parte delle catene e che, dopo essersi diffuse nei capoluoghi di provincia, sono sempre più presenti anche nei centri medio-piccoli della pianura.

9.2.1. L'articolazione territoriale del sistema distributivo

La dinamica complessiva delle diverse formule distributive evidenzia chiaramente come il 4,4% di crescita della superficie moderna in Emilia-Romagna, un dato in linea con la media nazionale (+4,3%), si debba essenzialmente allo sviluppo dei supermercati (+6,2%, con un saldo positivo tra

Tab. 9.3 - Superficie ogni 1000 abitanti dei punti vendita della distribuzione moderna in Emilia-Romagna, per provincia e per tipologia distributiva (mq)

	Superette		Supermercati		Ipermercati		Discount		Totale Super+Iper		Totale	
	2005	Var.% 05/04	2005	Var.% 05/04	2005	Var.% 05/04	2005	Var.% 05/04	2005	Var.% 05/04	2005	Var.% 05/04
Piacenza	49,1	17,7	139,1	-1,5	14,2	5,6	16,5	-2,0	153,3	-0,9	219,0	2,7
Parma	24,6	-4,5	97,8	0,9	44,9	0,0	18,8	26,4	142,7	0,6	186,2	2,0
Reggio Emilia	18,7	-8,7	138,2	9,7	31,0	0,0	19,1	-13,9	169,2	7,8	207,0	3,7
Modena	24,5	5,7	103,0	5,0	89,1	7,6	22,9	10,1	192,1	6,2	239,5	6,5
Bologna	16,6	-5,5	87,7	16,4	81,9	-3,9	20,2	13,8	169,6	5,6	206,4	5,3
Ferrara	41,7	23,0	134,1	12,8	118,4	2,5	49,6	11,1	252,5	7,7	343,9	9,9
Ravenna	18,3	-15,9	115,8	1,5	40,2	0,0	41,7	7,3	156,0	1,1	216,0	0,5
Forlì-Cesena	30,7	6,4	108,2	1,0	48,5	0,0	25,1	0,2	156,7	0,7	212,6	1,4
Rimini	32,7	-2,1	98,2	-2,6	9,1	-0,4	26,5	7,0	107,3	-2,4	166,5	-1,0
Emilia-Romagna	25,7	2,6	109,3	6,2	60,6	0,9	25,4	7,2	169,9	4,2	221,1	4,4

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Nielsen.

aperture e chiusure di ben 15 nuovi esercizi) e dei discount (+7,2%, con un saldo positivo di 12 punti vendita). Il contributo delle superette è stato più limitato (+2,6%) mentre tra gli iper si sono registrate tre nuove aperture e una chiusura, tutte riguardanti esercizi che si collocano solo leggermente al di sopra della soglia statistica dei 2.500 mq, con un effetto molto contenuto sulla superficie complessiva (+0,9%). Si tratta infatti di movimenti che non interessano nuovi centri commerciali, ma grandi supermercati o superstore, tipicamente inseriti nel tessuto urbano.

Questi dati evidenziano chiaramente come, a differenza di quanto avviene a livello nazionale, la saturazione del mercato regionale abbia spinto gli operatori a concentrarsi sugli esercizi di taglia media. Si tratta di una tendenza in qualche modo logica, visto il vero e proprio boom delle grandi superfici che si è registrato negli ultimi anni, ma che andrà comunque confermata dal trend dei prossimi anni, visto che, in diverse aree, stanno ancora andando a compimento diversi progetti di nuovi centri commerciali il cui iter era stato bloccato dalla revisione della normativa.

L'esplosione dei discount, che è invece in linea con il trend nazionale, fa indubbiamente riferimento agli effetti della congiuntura economica negativa, anche se il vantaggio competitivo dei discount non deriva solo dal fatto di rappresentare in assoluto il punto vendita che garantisce i prezzi più bassi, ma anche dal fatto di aver perseguito con estrema coerenza questa politica, anche quando il passaggio alla moneta unica ha creato spazi per attività speculative. Inoltre, uno dei punti di forza del discount è quello della superficie ridotta, il che consente di avviare l'attività con procedure più spedite e di insediarsi in posizioni strategiche, che ne fanno in diversi casi il sostituto del negozio di prossimità.

I dati relativi al dettaglio provinciale delle rete distributiva emiliano-romagnola sono riportati nell'Appendice statistica. In questa sede, vengono unicamente sviluppate alcune considerazioni di sintesi.

Nel 2005, la rete distributiva della provincia di *Piacenza* ha registrato una crescita limitata della superficie (+2,7%), che ha riguardato essenzialmente le superette (+17,7%), in quanto le nuove aperture hanno riguardato i centri medio-piccoli della provincia. L'area piacentina si caratterizza ormai da anni per una scarsa presenza di grandi superfici, anche se, con il 2006, si prevedono ben tre nuove aperture, due superstore e il nuovo *Ipercoop* cittadino. Proprio la ridotta presenza di ipermercati sta alla base della fortissima densità distributiva dei supermercati e delle superette, che qui raggiungono il loro record regionale: ben 139 mq ogni 1000 abitanti per i primi e 49 per le seconde, due valori che si collocano ampiamente al di sopra delle medie regionali e nazionali.

Anche per la provincia di *Parma*, il 2005 si è caratterizzato per uno sviluppo piuttosto contenuto della rete distributiva provinciale (+2% in complesso), una crescita che si deve essenzialmente alla crescita tumultuosa dei discount (+26,4%, il picco più alto a livello regionale). Questo dato dimostra come, in una provincia dove la rete distributiva è relativamente meno sviluppata rispetto al resto della regione, i punti vendita a basso prezzo possono trovare interessanti opportunità di sviluppo, anche grazie alla loro relativa velocità di insediamento.

La crescita della rete distributiva della provincia di *Reggio Emilia* è invece stata più sostenuta (+3,7% rispetto al 2005), grazie essenzialmente ad una ulteriore crescita dei supermercati (+9,7%), mentre i discount hanno registrato, unico caso in regione, un calo molto consistente (-13,9%). Quest'ultimo dato, che è in netta controtendenza rispetto al trend nazionale e regionale, è probabilmente dovuto al fatto che le imprese della DO, che storicamente gestiscono i discount nell'area reggiana, sono andate incontro a forti difficoltà. In termini di densità distributiva, la rete reggiana si caratterizza, come quella di Piacenza, per una fortissima presenza di supermercati (ben 138 mq ogni 1000 abitanti) e per una presenza ridotta, anche se non marginale, delle grandi superfici.

Nel 2005, la rete distributiva della provincia di *Modena* ha registrato uno dei tassi di sviluppo più elevati (+6,6%), un dato che si deve alla crescita di tutte le tipologie moderna, dal +5% dei supermercati al +10% dei discount. Questo nonostante l'area modenese si caratterizzi per indici di densità delle strutture moderne piuttosto consistenti, distribuiti in modo abbastanza omogeneo tra le diverse tipologie, con l'eccezione degli ipermercati, che raggiungono gli 89 mq ogni 1000 abitanti. L'ulteriore crescita di questa specifica categoria si deve all'apertura di un superstore ad insegna *Selex*.

Anche in provincia di *Bologna*, il 2005 ha rappresentato un anno di crescita significativa per la rete distributiva moderna (+5,3%). Il contributo più rilevante a questa crescita è venuto dai discount (+13,8%) e dai supermercati (+16,8%), due tipologie che storicamente sono poco diffuse nell'area bolognese, in particolare i supermercati, che qui raggiungono la densità minima a livello regionale (88 mq ogni 1000 abitanti contro una media regionale di 109). Gli ipermercati hanno invece registrato un calo, perché all'apertura del nuovo superstore *Esselunga* ha corrisposto la chiusura di un vecchio esercizio ad insegna *Pam*.

La provincia di *Ferrara* detiene ormai da alcuni anni il primato regionale di densità distributiva, che nel 2005 è arrivata addirittura a 344 mq ogni 1000 abitanti, una leadership facilitata anche dalla geografia della provincia, tutta collocata in pianura. Questo primato si è ulteriormente rafforzato nel

2005, grazie alla crescita record della superficie (+9,9%), dovuta essenzialmente ai nuovi supermercati (+12,8%) e ai nuovi discount (+11,1%). Per gli esercizi a basso prezzo, si tratta di una crescita eccezionale, visto che l'area ferrarese registra il record regionale di densità di questi esercizi (45 mq ogni 1000 abitanti). Ma è soprattutto nel segmento degli ipermercati che la rete provinciale raggiunge il picco record di 118 mq ogni 1000 abitanti, un dato di assoluto rilievo, che potrebbe addirittura far pensare ad una situazione di sovraffollamento.

Nel 2005, la rete distributiva della provincia di *Ravenna* è rimasta sostanzialmente stabile (+0,5% in termini di superficie), una rete che si caratterizza soprattutto per la diffusione dei discount (41 mq ogni 1000 abitanti). Anche le rete della provincia di *Forlì-Cesena* non ha registrato particolari variazioni, se non nel segmento delle superette (+6,4%), una tipologia già molto diffusa (32 mq ogni 1000 abitanti).

In provincia di *Rimini*, invece, si registra l'unico tasso di crescita negativo dell'intera regione (-1%), dovuto al fatto che alla crescita pur consistente dei discount (+7%) ha corrisposto un calo di tutte le altre tipologie. Questo nonostante l'area riminese sia quella dove la distribuzione moderna è meno diffusa (soltanto 167 mq ogni 1000 abitanti, molto al di sotto della media regionale). I trend dell'ultimo anno sembrano evidenziare la crisi delle superette, il punto vendita tipico dei centri della riviera romagnola, che, in molti casi, sembra essere stata rimpiazzata dai discount.

9.2.2. Le maggiori imprese operanti in regione

Nel 2005, il quadro competitivo della distribuzione emiliano-romagnola ha registrato alcuni cambiamenti piuttosto significativi. Innanzitutto, l'alleanza siglata da *Coop*, *Sigma* e *Despar* ha fatto della neonata *Centrale Italiana* il vero e proprio fulcro della distribuzione regionale, in quanto essa rappresenta da sola oltre il 45% della superficie moderna regionale (tab. 9.4). Nonostante questa operazione abbia rafforzato la leadership delle imprese cooperative (il ruolo di *Conad* rimane infatti molto rilevante, anche alla luce del recente accordo di collaborazione con *Rewe*), il 2005 ha soprattutto segnato, per il secondo anno consecutivo, un forte trend di crescita di alcune imprese della GD e della DO.

Tra le imprese più attive della GD si segnalano innanzitutto *Esselunga*, che continua nella sua campagna di aperture di superstore in tutti i capoluoghi di provincia, così come nei centri di maggiori dimensioni della pianura, ed anche *Auchan*, che cresce invece nel segmento dei supermercati di dimensioni medio-grandi. Tra le imprese della DO, invece, *Selex* ha ormai in-

Tab. 9.4 - Numero e superficie dei punti vendita della distribuzione alimentare moderna in Emilia-Romagna, per catena e per tipologia distributiva (2005)

	Superette			Supermercati			Ipermercati			Discount			Totale		
	Pv n.	Sup. mq	Var. % (05/04)	Pv n.	Sup. mq	Var. % (05/04)	Pv n.	Sup. mq	Var. % (05/04)	Pv n.	Sup. mq	Var. % (05/04)	Pv n.	Sup. mq	Var. % (05/04)
Centrale Italiana	139	39.062	-4,9	213	188.756	4,9	26	141.722	0,0	74	30.972	31,1	452	400.512	3,7
- Coop	39	12.342	0,3	132	132.043	5,5	24	133.772	0,0	19	8.434	n.c.	214	286.591	5,7
- Despar	36	9.472	24,7	34	26.700	19,6	0	0	n.c.	2	775	-32,6	72	36.947	18,9
- Sigma	64	17.248	-18,6	47	30.013	-7,5	2	7.950	0,0	53	21.763	-3,2	166	76.974	-8,4
Centrale Conad	84	23.888	-2,3	187	137.970	2,3	4	18.860	-0,6	9	4.450	13,2	284	185.168	1,6
- Conad	84	23.888	-2,3	173	123.321	2,6	4	18.860	-0,6	2	870	0,0	263	166.939	1,5
- Standa/Rewe	0	0	n.c.	14	14.649	0,0	0	0	n.c.	7	3.580	17,0	21	18.229	2,9
Esd Italia	24	6.540	24,5	39	40.155	16,7	8	27.560	34,7	24	13.692	11,0	95	87.947	21,4
- Selex	24	6.540	24,5	33	33.145	21,0	2	6.900	146,4	24	13.692	11,0	83	60.277	26,2
- Esselunga	0	0	n.c.	3	4.700	0,0	6	20.660	17,0	0	0	n.c.	9	25.360	13,4
- Agorà	0	0	n.c.	3	2.310	0,0	0	0	n.c.	0	0	n.c.	3	2.310	0,0
Mecades	72	19.081	10,7	38	21.530	4,3	0	0	n.c.	5	3.420	85,9	115	44.031	10,8
- Crai	41	10.662	-9,3	14	7.980	-5,9	0	0	n.c.	0	0	n.c.	55	18.642	-7,9
- Interdis	13	3.120	52,3	6	2.905	-13,0	0	0	n.c.	5	3.420	85,9	24	9.445	30,7
- Sisa	18	5.299	54,1	18	10.645	20,6	0	0	n.c.	0	0	n.c.	36	15.944	30,0
Auchan/ Intermedia	14	3.920	-1,5	32	28.060	29,9	6	30.000	-4,5	25	11.500	23,7	77	73.480	10,9
- Gruppo Auchan	12	3.255	8,5	23	18.140	8,5	0	0	n.c.	0	0	n.c.	35	21.395	8,5
- Pam	1	380	0,0	7	7.520	54,1	2	9.200	-22,0	14	6.010	-0,9	24	23.110	-0,1
- Lombardini	1	285	-52,5	1	450	n.c.	0	0	n.c.	11	5.490	70,0	13	6.225	62,5
- Bennet	0	0	n.c.	1	1.950	n.c.	4	20.800	6,1	0	0	n.c.	5	22.750	16,1
Gruppo Carrefour	3	925	184,6	12	11.335	0,6	3	24.800	-12,4	2	790	0,0	20	37.850	-7,0
- Carrefour	3	925	184,6	5	4.055	1,8	2	11.500	-23,3	0	0	n.c.	10	16.480	-14,7
- Finiper	0	0	n.c.	5	3.480	0,0	1	13.300	0,0	2	790	0,0	8	17.570	0,0
- Il gigante	0	0	n.c.	2	3.800	0,0	0	0	n.c.	0	0	n.c.	2	3.800	0,0
Lidl	0	0	n.c.	0	0	n.c.	0	0	n.c.	35	21.839	0,0	35	21.839	0,0
Coralis	24	6.780	10,3	9	4.520	-15,9	0	0	n.c.	1	300	0,0	34	11.600	-1,9
Totale	370	103.191	2,6	537	438.266	6,2	47	242.942	0,9	201	101.848	7,2	1.155	886.247	4,4

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Nielsen.

trapreso da alcuni anni una politica che privilegia i supermercati medio-grandi e i superstore, entrambi in forte crescita nell'ultimo anno, mentre *Despar e Sigma*, anche grazie alla neonata alleanza con Coop, possono continuare a presidiare il segmento delle superette. La grande ripresa dei discount ha invece beneficiato soprattutto *Lombardini e Interdis*, due aziende che, grazie a un mix di acquisizioni e di nuove aperture, cominciano ad insidiare il primato storico di *Lidl e Selex* nel segmento degli esercizi a basso prezzo. Da segnalare infine la fase di assestamento che ha subito il gruppo *Carrefour*, che ha evidentemente concentrato i propri sforzi su mercati più promettenti di quello emiliano-romagnolo, evitando, almeno in questa fase, una politica di forte competizione nei confronti della leadership indiscussa delle centrali cooperative.

