

Dal prezzo alla strategia: come si è evoluto il retail in Italia

Andrea Meneghini e Romolo De Camillis hanno ricostruito quindici anni di trasformazioni della distribuzione moderna italiana: dalla crisi dell'ipermercato all'ascesa del discount, fino alla nuova centralità di prossimità, MDD, freschi e identità d'insegna.

Raccontare il retail italiano dal 2010 a oggi significa attraversare una fase in cui molte certezze si sono incrinare. Per anni la competizione si è giocata su prezzo, aperture, location e grandi superfici. Poi **il mercato è cambiato**: i consumi hanno rallentato, la crisi economica ha modificato le priorità delle famiglie, il discount ha smesso di essere percepito come formato povero e l'ipermercato ha visto indebolirsi la promessa del *"tutto sotto lo stesso tetto"*.

Il punto di partenza è proprio l'ipermercato, simbolo di una fase in cui la distribuzione immaginava famiglie disposte a concentrare la spesa in un'unica grande visita. Alimentare, tessile, elettrodomestici, cura casa e persona: **la grande superficie nasceva per intercettare tutto**. Ma alcuni investimenti sono arrivati tardi, frenati da iter autorizzativi, cantieri complessi e tempi incompatibili con la velocità del cambiamento. Quando molti ipermercati sono entrati a regime, il consumatore guardava già altrove.

Negli anni successivi alla crisi post-Lehman Brothers, **il discount ha trovato spazio dentro questa frattura**. Il suo successo non nasce solo dal prezzo, ma dalla capacità di trasformarsi: punti vendita più curati, freschi più presenti, esposizione migliore, proposta più vicina al supermercato tradizionale, ma con assortimento essenziale. Il claim di Lidl ricordato da Meneghini, *"non cambiare*

stile di vita, cambia supermercato", sintetizza quella stagione: il discount non era più rinuncia, ma alternativa quotidiana credibile.

La risposta di supermercati e industria di marca è stata spesso la **promozione**. Una leva comprensibile, ma sempre meno distintiva quando tutti la usano allo stesso modo. Il volantino, per anni motore di traffico soprattutto per ipermercati e grandi superfici, ha perso forza. **La convenienza resta decisiva**, ma da sola non costruisce fedeltà. Quando la distanza tra marca industriale e marca del distributore si restringe, la marca conserva forza; quando si allarga, il consumatore sceglie più facilmente alternative. Da qui il passaggio dalla competizione sul prezzo alla qualità dell'offerta.

Tra il 2016 e il 2020 diventa evidente che la crescita passa dalla **capacità di leggere gli stili di vita**. Salute, alimentazione, servizio, freschi, bisogni specifici e assortimenti coerenti iniziano a pesare quanto, e talvolta più, della leva promozionale. Le insegne più solide lavorano sulla distintività, mentre **la MDD cambia ruolo**: da prodotto che imitava la marca leader a piattaforma strategica, capace di presidiare il core, sviluppare linee premium, intercettare nuovi bisogni e dare identità allo scaffale.

Il Covid ha accelerato molte dinamiche. Durante il lockdown il retail alimen-

tare è rimasto tra i pochi luoghi aperti, beneficiando di una centralità eccezionale. Ma quella fase ha ampliato le distanze: **alcuni operatori hanno ripensato il punto vendita**, altri si sono limitati a incassare una redditività straordinaria. Intanto il consumatore è diventato più frammentato e pragmatico: compra online e offline, sceglie specializzato o generalista, cerca chi risolve meglio il bisogno nel minor tempo. **La spesa unica lascia spazio a una pluralità di missioni d'acquisto**.

Questa trasformazione ha inciso anche sugli equilibri competitivi. In poco più di dieci anni il mercato italiano ha cambiato due volte leadership nazionale: prima con il passaggio a Conad, poi con l'avanzata di Selex, sostenuta dalla forza di molte insegne territoriali. **La mappa regionale mostra un mercato molto mobile**: rispetto al 2005, diversi gruppi sono usciti di scena e i leader sono cambiati in 11 regioni su 20. Da lontano il retail italiano sembra stabile; nei territori è in pieno movimento.

La prossima partita si giocherà su pochi assi. Il discount resterà strutturale, anche se difficilmente replicherà i ritmi degli ultimi anni. La MDD continuerà a essere un motore di differenziazione. I freschi, dopo essere stati sottovalutati in alcune previsioni post-Covid, si confermano decisivi per traffico, valore e identità. Chi sa gestirli bene crea una distanza competitiva più evidente rispetto al confezionato.

La variabile più profonda è però demografica. L'Italia dei prossimi dieci anni sarà più anziana, con nuclei familiari più piccoli e minore disponibilità allo spostamento. **Oggi oltre il 50% della spesa complessiva è già riconducibile a famiglie senior**, over 55. Questo cambia formati, grammature, servizi, assortimenti e prossimità. Un punto vendita pensato per famiglie numerose e grandi stock domestici non risponde più a una parte crescente del mercato. Lo stesso vale per il **pet**, a lungo sottovalutato e oggi capace di modificare consumi e missioni d'acquisto.

La prossimità torna quindi centrale, ma solo se smette di essere **una copia ri-**



dotta del supermercato. Il piccolo negozio del futuro non può limitarsi a tagliare referenze: deve interpretare meglio il bacino con piatti pronti, takeaway, servizi, formati piccoli, soluzioni rapide, consegna e occasioni d'uso più frequenti. Vincerà la prossimità progettata sui bisogni reali, non sull'inerzia assortimentale.

Anche per questo il mercato si prepara a una razionalizzazione. Una quota rilevante di supermercati italiani presenta performance basse: **il 15% ha un fatturato per metro quadro inferiore del 50% rispetto alla media.** Senza riqualificazione, molti punti vendita avranno poche possibilità di restare competitivi. Il business non sarà più solo aprire nuove superfici, ma ripensare quelle esistenti: probabilmente meno negozi, ma più coerenti con territorio, cliente e missione di spesa.

Resta infine il tema dell'insegna. Nell'online, Amazon è diventata un riferimento trasversale. Nel retail fisico italiano, su scala nazionale, questo passaggio è ancora incompiuto. Molte insegne sono fortissime nei propri territori, poche riescono a essere percepite come riferimento stabile in tutto il Paese. Qui si giocherà una parte importante del futuro: **costruire brand retail riconoscibili,** capaci di unire convenienza, fiducia, servizio, MDD, freschi e prossimità dentro un'identità chiara.

La conferenza ha restituito l'immagi-



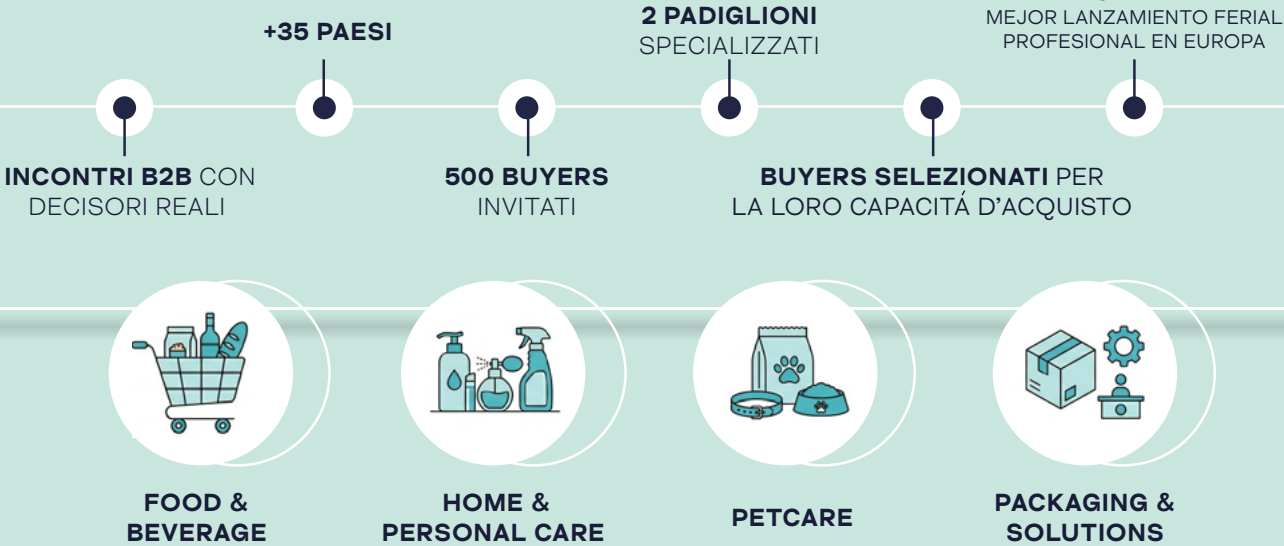
ne di un mercato che non si legge più solo attraverso il prezzo. La convenienza resta necessaria, ma la competizione si è spostata sulla strategia: capire chi è il cliente, dove vive, come cambia la famiglia, quali servizi cerca, quanto pesa il territorio e quale ruolo assume l'insegna nella sua routine. Per i manager internazionali presenti, il retail italiano si è mostrato come un laboratorio complesso e prezioso: frammentato, territoriale, competitivo, ma capace di anticipare molte domande della distribuzione moderna.

Dal prezzo alla strategia, il passaggio è già avvenuto. **La sfida, ora, è trasformarlo in modello.**

L'EVENTO DOVE LA PRIVATE LABEL GENERA BUSINESS REALE

EUROPA · LATAM · SPAGNA · NORD AFRICA

PERCHÉ ESPORRE?



PIÙ CONNESSIONI



PIÙ OPPORTUNITÀ



PIÙ BUSINESS INTERNAZIONALE

- Networking premium con retailer internazionali
- Programma Internazionale Hosted Buyers
- Agenda focalizzata su reali opportunità di business
- Il Congresso Alimarket Marca Privada
- VIP Buyers Lounge

CONNETTITI CON I RETAILER CHE STANNO DEFINENDO IL FUTURO DELLA PRIVATE LABEL