



**LE PAROLE
CHIAVE DEL
SUCCESSO
DEL SUD**

- Valore della micro comunità
- Conta più l'insegna del formato
- Rapporto stretto con i fornitori locali
- Ricambio generazionale come occasione di crescita
- Format convenienze che premiano assortimenti distintivi, omnicanalità e logiche di servizio
- Valorizzazione della mdd per la sostenibilità della filiera

20,85%

IL PESO DI MERCATO DELL'AREA 4 NEL PAESE

23,20%

L'INCIDENZA DELLA TIPOLOGIA SUPERMERCATI

34%

LA QUOTA DEI DISCOUNT IN SICILIA

Top 5 Area 4

17,63%

CONAD

14,68%

VÉGÉ

13,04%

SELEX

10,14%

EUROSPIN

6,62%

MD

COME STA CAMBIANDO PELLE IL RETAIL AL SUD

Peso della tipologia supermercati per insegna

24,28%

CONAD

22,88%

VÉGÉ

21,65%

SELEX

6,08%

DESPAR

5,09%

CRAI

Fonte: Iri Infoscan, Nielsen

La complessità di interpretare
il retail alimentare
nel sud Italia
e le scelte strategiche
degli operatori locali

Barbara Trigari

[@Pointoutto](#)

Il mestiere del retail è complicato, e lo è ancor di più in un territorio a sua volta complesso e articolato, che non si fa inquadrare in una definizione unica, come il sud Italia. “Non c’è un solo sud”, ripetono gli imprenditori; la capacità di ascoltare e interpretare i bisogni delle persone non è solo un elemento distintivo per le aziende, ma costituisce una premessa per la sopravvivenza. È questa la caratteristica che accomuna forse l’Italia intera, ma ancor di più il nostro sud dove le scelte di consumo, le abitudini alimentari, le preferenze d’acquisto sono frammentate in mille variabili e differenze. I retailer di successo sono quelli che sono stati capaci di conciliare la lettura del territorio con la sostenibilità aziendale, in primis economica. Aspetti come il digitale, i trend di consumo cittadini, nel meridione hanno senso quando contribuiscono a completare la risposta dei retailer verso le comunità. Anzi, in realtà, micro comunità.



SUD



Un tema legato anche alle dimensioni aziendali? Sì e no. Hanno incontrato difficoltà, per non avere declinato in maniera corretta l'offerta i grandi europei (come dimostrano le storie di **Auchan** e di **Carrefour**, prima della decisione di attivare contratti di master franchising con operatori locali come **Apulia Distribuzione**) e qualche italiano che ha risposto attivando contratti di master franchising, come fa **Coop** da qualche anno con **Tatò** in Puglia, **Az** in Calabria e **Radenza** in Sicilia. Se invece si trova un **favorevole compromesso tra economie di scala, assortimenti standard e focus sulle tipicità locali**, allora arriva anche il successo imprenditoriale. Un esercizio di stile che porta **Pippo Cannillo, presidente e amministratore delegato di Maiora Despar Centro Sud** a paragonare i successi delle imprese retail meridionali al volo del calabrone: "Molti scienziati ritengono che, per la conformazione delle ali, la frequenza del battito, il peso e altri fattori, il calabrone non potrebbe volare. Ma lui non lo sa... e vola. È il punto di vista dei colleghi del nord e dei professori universitari verso le imprese del sud, gravate da una logistica non all'altezza di un Paese europeo, una burocrazia sfiibrante, clienti con capacità di spesa molto bassa e in alcune aree anche l'ombra

della malavita. Tutti fattori che fanno guardare addirittura con sospetto i nostri "inattesi" risultati".

Non si tratta solo di assortimenti, la questione è ben più complessa. "Per ciò che compete prettamente il business, fare il retailer al sud è molto complicato -afferma **Walter Boccuni, direttore generale operativo di Conad Adriatico-**: tutti i grandi gruppi internazionali che erano presenti dagli anni '90 lo hanno abbandonato. Non ha funzionato il loro modello da multinazionale, ma anche alcuni grandi gruppi nazionali hanno incontrato difficoltà. **In questi territori sono necessari investimenti rilevanti esattamente come al nord**, così come sono simili i costi di funzionamento e del personale, con la differenza che il reddito medio è modesto e c'è quindi minore disponibilità economica per i consumatori e minore marginalità per gli operatori. Di conseguenza lo scontrino medio è basso in ragione di un basket più contenuto in termini sia di numerica che per tipologia di prodotto". Un contesto nel quale i discount hanno conquistato sempre più quote di mercato, superiori rispetto al nord, e nel quale la competizione è una questione d'insegna, non di formato. In questo senso, oltre ai discount, hanno avuto successo le **proposte commerciali di operatori locali più**

- ❶ ❷ Il format IperStore Decò di Carini (Pa), l'ultima generazione di superstore di Gruppo Arena, una forte vocazione al servizio e al localismo, confermato dal brand "Io sono siciliano"
- ❸ Integrare food, non alimentare e ristorazione su una dimensione tra i 2.500 e i 3.500 mq, con nuovi percorsi: queste le caratteristiche dell'Interspar di Modugno (Ba), il nuovo format 35 di Maiora Despar Centro Sud

abili a interpretare il territorio, coloro cioè che hanno trovato il giusto equilibrio tra contenimento dei costi, capacità di dialogare con le istituzioni locali e capacità imprenditoriale. “Più un’impresa è verticale e orienta le politiche commerciali e di gestione in modo trasversale su aree diverse -aggiunge Boccuni- meno è capace di rispondere alle esigenze del territorio. I primi tre prodotti del basket pugliese, ad esempio, valgono meno di 3 euro, al nord ovest o al nord est siamo intorno ai 13 euro, ma i nostri costi sono gli stessi che si registrano nelle altre regioni d’Italia. Non a caso **la quota dei discount in Puglia è tra le più alte d’Italia**”.

L’equilibrio trovato da Conad Adriatico passa molto attraverso i **fornitori locali, 149 per 3.900 referenze che esprimono un fatturato di 58 milioni di euro tra Puglia e Basilicata**. Oltre a questo, guardando in prospettiva, i temi chiave per Conad riguardano l’aggiornamento della rete di vendita attraverso importanti investimenti, la cura nei passaggi generazionali e il rapporto con le comunità locali. “**Le imprese di dettaglianti Conad in Puglia sono mediamente più grandi rispetto a quelle del nord** -continua Boccuni- e il ricambio generazionale è importante. I soci mettono a fattor comune un percorso di crescita per i giovani, in uno spirito di scambio di expertise e di

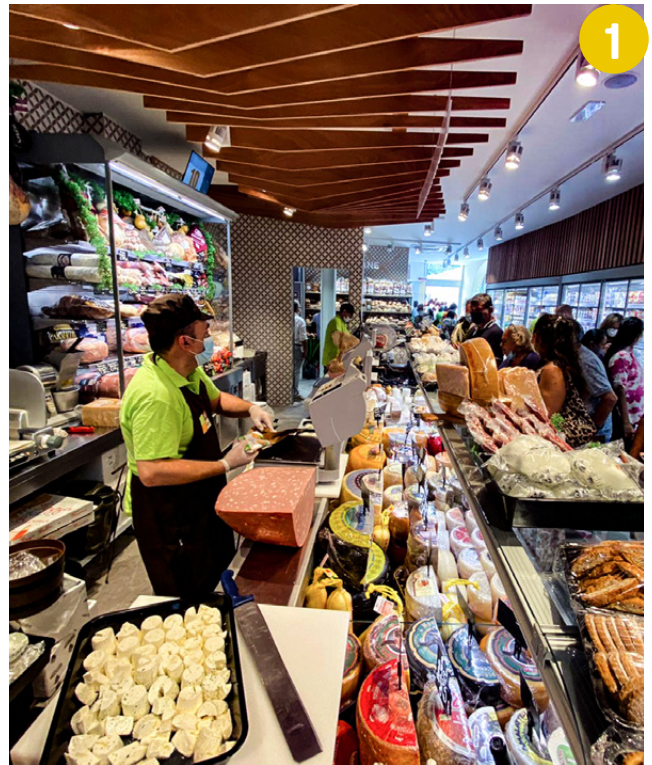
aiuto reciproco”.

Anche il **digitale diventa uno strumento sempre più importante** sia nell’operatività aziendale che per i servizi al consumatore, ma per il territorio presidiato da Conad Adriatico rappresenta una sfida ulteriore a causa delle distanze elevate, una minore propensione dei clienti verso l’eCommerce e una minore densità abitativa.

La realizzazione di una moderna rete di vendita grazie a nuove aperture, ristrutturazioni e franchising è nel focus degli investimenti di **Maiora Despar Centro Sud** (circa 500 store tra super di proprietà e franchising) per il prossimo biennio, con un format messo a punto durante la fase acuta della pandemia. “Riteniamo fondamentale -spiega Pippo Cannillo- che **l’esperienza di shopping del cliente Despar sia il più possibile uniforme**.”

In un contesto così dinamico credo che l’unico modo per non perdere la bussola sia mettere a fuoco **l’identità dell’insegna**: diventa molto più chiaro cosa fare, e soprattutto cosa non fare. In contemporanea procederemo con **l’ampliamento della rete di cash&carry Altasfera** che arriverà ad almeno 10 store entro il 2023 per intercettare il prevedibile rimbalzo nel canale horeca”.

Allineare negozi e territorio sta a cuore a **Megamark (Gruppo Selex)**, che ha costantemente investito sul-



❶ Il banco salumeria di Dodecà, l’insegna Every Day Low Price di Multicedi (VéGé),
❷ È il vicinato moderno, basato su freschi e rapporti con la clientela, la distintività dei negozi Crai aderenti al Cedi Regina in Calabria

**DIGI
TALE**



CRESCITA

IL SUD SECONDO LIDL ITALIA

La presenza capillare in tutta la Penisola, sud incluso, è parte integrante della strategia di Lidl Italia in un'ottica di **vicinanza al cliente**. A questo si aggiunge la possibilità offerta dal sud di **costruire legami duraturi con i fornitori locali, quelle eccellenze delle pmi italiane, che possono essere proposte nei negozi italiani, ma anche in quelli esteri** della catena. "Grazie a questa collaborazione -afferma **Alessia Bonifazi, responsabile comunicazione & Csr di Lidl Italia**- abbiamo la possibilità di esportare le eccellenze gastronomiche e ortofrutticole del Mezzogiorno nei 30 Paesi in cui Lidl è presente, vale a dire oltre 11.550 punti di vendita".

Allo stesso tempo, proseguono i piani di investimento per aprire **nuovi negozi e strutture logistiche adeguate, come quella nuova appena realizzata in Sicilia**. La strategia rimane univoca a livello nazionale: "Gli investimenti continueranno a concentrarsi sul fresco e sul digitale per offrire un'esperienza d'acquisto sempre più smart e funzionale". Tra questi, i benefici del programma di fidelizzazione con la app **Lidl Plus**. **Al sud sono presenti sia il format stand alone classico con parcheggio che quello metropolitano**, su due livelli, favorendo la rigenerazione urbana e a vantaggio della sostenibilità.



la rete (478 store totali tra **Iperfamila, Superstore Famila, Dok, Sole365, A&O** di cui

296 in Puglia, 26 in Basilicata e altrettanti in Calabria e 130 in Campania) per portare sul territorio servizi attraverso diverse iniziative: oltre ad avere aderito a **CosìComodo** (il portale di Selex per l'eCommerce), l'impresa della famiglia Pomarico ha stretto un **accordo con Uber Eats** per la consegna della spesa a domicilio nella **rete Edpl Sole365**, ha puntato su una dimensione dell'insegna Famila di 1.500-1.800 mq, con logiche di servizio (anche in termini di piatti pronti) e sull'abbinamento con il **bistrot**, ha lanciato, qualche anno fa, l'insegna specializzazione sul pet **Joe Zampetti**, oltre che **StammiBene**, mercato e ristorazione.

Focus anche sulla marca privata con la **linea di prodotti etici lamme**, a filiera controllata, un segno di attenzione al territorio, che si esprime anche nelle iniziative della **Fondazione Megamark**, nata nel 2000.

Grandi progetti di sviluppo anche per **Multicedi (VéGé)** leader in Campania con una quota superiore al 18% (dati Nielsen 2021) che sta lavorando in più direzioni. Con oltre 400 store in 7 regioni con 5 insegne (**Decò, il 75% della rete Multicedi, Dodecà, SeBón, @Super Risparmioso, Ayoka e Ad Hoc**

per il C+C), punta all'ampliamento della sua rete al di fuori della Campania (Lazio e Puglia), e a coprire nuovi segmenti di mercato, come dimostra la crescita dello **SuperFreddo**, un'estensione del reparto surgelati Decò, con l'aggiunta dello sfuso di qualità, da sviluppare stand alone. In crescita il digitale, come confermato dalla partnership con **ShopFully**, così come un'ulteriore distintività è affidata alla neonata marca premium **Il Gastronomo, insieme a Gruppo Arena**.

Dimensioni aziendali e capacità di rispondere bene e rapidamente alle richieste del territorio: ecco gli aspetti necessari per la buona salute di un'impresa. "La scelta di adeguarsi al territorio è il motivo per cui al sud la d.o. è più forte che al nord -commenta **Giangiacomo Ibba, presidente di Crai Coop e F.II Ibba**-. Qui le aziende troppo grandi o internazionali hanno difficoltà, perché nelle strategie fatte a tavolino non riescono a leggere i micro-poli tipici della nostra area caratterizzata da centri piccoli e dispersi. D'altro canto, le aziende piccole devono coniugare ascolto, flessibilità e modernità distributiva perché anche al sud il cliente si aspetta proposte commerciali, assortimenti, negozi e servizi moderni, come nel resto del Paese".

Il modello distributivo funzionale per i clienti è più im-

portante di un mero vantaggio di prezzo: infatti i servizi online, più costosi, sono richiesti anche al sud. “Dimensioni e logistica sono elementi importanti per crescere e definire nuove strategie, ma **la cosa più importante è il momento di incontro con il cliente** -spiega Ibba-. Una volta si diceva che per vendere bene bisogna comprare bene. **Oggi il contrario: prima devi vendere bene, poi comprerai anche bene**”. Una peculiarità che va salvaguardata con le seconde generazioni, e in parte corretta grazie a una formazione al di fuori del contesto di provenienza, per aprirsi a esperienze diverse.

“**La distribuzione innovativa non è una questione di latitudini** -precisa Ibba- anche se indubbiamente al sud, con dimensioni relative inferiori, le aziende hanno più difficoltà a innovare. In questo senso, una leva importante è l’associazionismo, con le centrali da considerare come motori di innovazione in termini sia di formato sia di strategia”. Territorialità, crescita della marca privata in tutte le sue declinazioni (con l’obiettivo di raggiungere la quota del 30% entro il 2022) e le persone come elemento chiave per qualificare la shopping experience: sono questi, secondo Ibba, i focus per differenziare la propria offerta. “**Le persone devono essere innamorate dell’azienda per cui lavo-**

rano: a questo scopo si può capire l’importanza della formazione, mentre spesso al sud i dipendenti sono stati considerati solo come una necessità di costo. Il futuro di ripartenza, per tutti, si orienta in un paradigma diverso di gestione delle persone che devono diventare l’elemento centrale nelle aziende: solo loro la chiave del successo”. Il futuro poi è nell’innovazione tecnologica, non solo sul lato vendite ma anche di processo. Nel primo caso è utile la lezione delle aziende native digitali che, invece di imporre un modello distributivo ai clienti, come tendenzialmente fanno i retailer fisici, partono da un bisogno e da una richiesta per strutturare successivamente un’offerta. Per questo, Ibba ha **stretto con un operatore nativo digitale una partnership che verrà lanciata a maggio 2022**, trovando anche un partner per la gestione dell’ultimo miglio dell’online. “**Siamo un retailer di prossimità: l’ultimo miglio sarà sempre più importante perché molto probabilmente sarà sempre più a carico di noi distributori offrire questo servizio. Meglio conoscerlo e capirne le dinamiche.** L’altro fronte sarà la semplificazione del processo d’acquisto del cliente all’interno dei negozi”. Per quanto riguarda i formati, il prossimo futuro porterà alla proposta di un modello basato sull’Edlp. “Negli ultimi 20 anni i buyer



❶ Decò è una delle insegne di Multicedi (VéGé), che opera in Campania, Puglia, Basilicata, Molise e Calabria, oltre che in Lazio e Abruzzo

❷ ❸ Oltre che con le insegne Carrefour, di cui è master franchisee, Apulia Distribuzione, storica realtà guidata dalla famiglia Sgaramella, ha lanciato il progetto Rossotono, a metà tra bottega e ristorazione, nato per la valorizzazione delle carni e delle tipicità locali

NUOVI FORMAT



1



2

1 SuperConveniente, la risposta di Gruppo Arena ai discount
 2 SuperFreddo, lo specializzato di Multicedi, estensione del reparto surgelati di Decò
 3 Per la F.Ili Ibba, nei Crai Extra, la firma per i super a forte vocazione per freschi e servizio, la distintività si gioca anche con una mdd al 100% locale, come ingredienti e azienda produttrice



3

sono diventati tecnici di listini e di contratti, più che conoscitori di prodotto -commenta Ibba-. Questa deformazione può e deve essere interrotta, **anche al sud dove sono già nate esperienze interessanti concentrandosi sul prodotto e sul servizio.** Focalizzeremo investimenti crescenti sulla nostra mdd innovativa Cuore dell'Isola che diventerà marca a tutti gli effetti, permettendoci di concentrarci sulla sostenibilità della filiera". Parliamo di una linea composta dal prodotti al 100% prodotti nel territorio, a partire dalle materie, concepiti per dare valore a produzioni già attive per conto terzi e per le quali non si era pensato alla possibilità di un mercato a km zero. Una strategia che permetterà anche di proporsi come **distributori all'estero, come aggregatori di un paniere di prodotti locali** che i retailer esteri possono trovare conveniente proporre nei loro negozi.

Antonio Bonucci, direttore generale di gruppo Supercentro (Sisa, D.it), arriva dal mondo Coop e racconta della fase in cui gli operatori europei e nazionali hanno mosso i primi passi al sud. "Il primo periodo è stato di successo -racconta- e le insegne spingevano

per acquisire rapidamente quote di mercato. Questo ha messo in difficoltà gli operatori locali, al punto che alcuni non ci sono più. In breve tempo però la capacità di adattamento in uno scenario mutato ha fatto sì che si riorganizzassero riconquistando quote di mercato, anche in una logica interregionale. Sono convinto che **le capacità di adattamento e di interpretazione dei consumi del territorio** in cui si opera siano le chiavi principali per il retail in Italia, affermazioni che **valgono ancor di più nella realtà del sud**, più articolata e disomogenea rispetto alle aree del nord".

Insomma, **non c'è un solo sud dei consumi, non una sola modalità di offerta o un'unica tipologia di vendita vincente:** non è un dato di arrivo, ma un **punto di partenza** sul quale le catene retail si sono dovute misurare. "Per esempio, il mercato regionale fa parte delle abitudini di consumo in Puglia, come l'autoproduzione o l'acquisto diretto dal produttore locale -continua Bonucci- mentre una catena europea non considera queste realtà veri e propri competitor, con l'effetto di non affrontarli, la distribuzione locale (la d.o. di un tempo) invece sì, e, grazie alla sua capacità di risposta, riesce a conquistare i consumatori". Gli operatori stranieri (anche se non tutti) hanno sottovalutato queste abitudini pensando che sarebbero

stati i consumatori a uniformarsi alle abitudini di consumo europee. Non è stato così. **“Chi non è capace di adattarsi al territorio è fuori. Oggi possiamo dirlo con certezza”**, continua Bonucci. Questa stessa capacità interpretativa da una parte è un vantaggio, dall'altra un limite, un freno all'espansione all'estero, per esempio. “Le catene come Supercentro forti a livello locale - prosegue Bonucci - se escono dalla dimensione in cui operano, rischiano di perdere la loro capacità di adattarsi al territorio e ai consumatori: corrono lo stesso rischio delle catene internazionali. **Più ci si allontana dalla periferia, più aumenta la probabilità di andare fuori strada**, per necessità di standardizzazione, omogeneizzazione, efficienza. Per questo, il vero elemento di strategia imprenditoriale che ci definisce come azienda, e che deve accompagnare anche il nostro sviluppo, è il **presidio del micro territorio, il saper coniugare al meglio la necessità di efficienza ed efficacia**”.

I campioni di efficienza e di prezzo sono i discount, e non è quello del volantino e del prezzo il territorio di competizione di Supercentro e di molti altri operatori locali. Per ovvie ragioni di volumi. “Per Supercentro nei prossimi anni, al centro della strategia c'è prima di tutto il **ricambio generazionale**, perché si tratta di imprese costruite soprattutto

sul successo di imprenditori singoli o di famiglie, gruppi di imprenditori, piccole società. E non è un elemento di professionalità che si acquisisce solo attraverso gli studi universitari: bisogna fare la gavetta”. Concretamente, si devono **selezionare le persone, anche tra i familiari**, in base a qualità e capacità, accompagnandole negli anni per farle crescere, per fare comprendere loro come esercitare il loro ruolo, costruendo la distintività dell'insegna. **“Il secondo tema strategico è lo sviluppo economicamente sostenibile** -afferma Bonucci- trovare il **bilanciamento tra una maggiore quota di mercato e il recupero di Ebitda**. Noi lo vogliamo fare attraverso la crescita di una **rete di negozi diretti, in un format tra i 700 e i 1.500 mq, anche attraverso un nuovo impulso all'affiliazione, una relazione stretta, che deve saper guardare alla qualità e alla territorialità**”.

Nello sviluppo c'è anche il digitale con i servizi a corredo, ma in secondo piano rispetto al presidio della microterritorialità. Non solo negli assortimenti, ma anche come presenza, restituzione di valore alla comunità, attraverso il sostegno concreto a iniziative benefiche locali. “Oggi le iniziative sociali sono nazionali, ma ci sono territori dove la presenza della gdo, del supermercato, non si esaurisce con la vendita perché c'è un rapporto più profondo”.



1 Ard Discount è la firma di Ergon (Despar) in Sicilia, che lavora sulla convenienza
 2 3 Famila secondo gruppo Cds, il cui ingresso nellal compagine di Gruppo Selex, da inizio 2021, ha permesso al gruppo di tornare a una totale copertura nazionale



4 New Fdm Radenza, da fine 2021, è impegnato nel restyling della rete in linea con la mission e i valori di Coop