

MARKUP 347
COVERSTORY

DETTAGLIO PERFORMANCE PER REGIONE

VALLE D'AOSTA	+11,0%
BASILICATA	+8,2%
CALABRIA	+6,0%
PUGLIA	+5,7%
CAMPANIA	+5,2%
SARDEGNA	+4,9%
SICILIA	+4,3%
MOLISE	+4,1%
LAZIO	+3,5%
TOSCANA	+3,4%
VENETO	+2,9%
EMILIA-ROMAGNA	+2,6%
TRENTINO ALTO-ADIGE	+2,6%
LOMBARDIA	+2,1%
FRIULI VENEZIA-GIULIA	+2,1%
UMBRIA	+2,0%
MARCHE	+1,8%
ABRUZZO	+1,6%
PIEMONTE	+1,4%

TREND A VALORE DI AREE E REGIONI

SUD	+4,9%
CENTRO	+3,4%
NORD-EST	+2,7%
NORD-OVEST	+2,1%



Fonte: Circana, Inc. - Fonte: Liquid Data, Ipermercati
+ Supermercati + Libero Servizio Piccolo + Specialisti
Casa Persona + Discount, Progressivo 2025, 52
settimane terminanti il 28 dicembre 2025

UN MONDO DINAMICO, IN FASE DI CONSOLIDAMENTO

Pur in un contesto di debolezza dei consumi e di limiti infrastrutturali, i retailer del Mezzogiorno dimostrano una maggiore vitalità rispetto al resto del Paese. Crescono attraverso M&A, integrazioni verticali e alleanze confermando la loro capacità di interpretare i bisogni dei clienti

Luigi Dell'Olio

Il Mezzogiorno come laboratorio nazionale per la gdo alimentare. Superando i limiti strutturali, che il Piano nazionale di ripresa e resilienza Pnrr sta in parte provando a superare, l'area 4, negli ultimi anni, è stata investita da un rimescolamento degli equilibri: i modelli distributivi tradizionali sono stati messi in discussione, con l'affermarsi di acquisizioni, cambi di centrale e di insegna, nascita di nuove società e una ridefinizione dei pesi tra i vari operatori e i diversi canali di vendita che va ben oltre la semplice crescita dimensionale.

MARKUP 347
COVERSTORY

IL PESO DELLA GDO NEI TERRITORI

Il punto di partenza è il peso del settore in Area 4. Uno studio realizzato da Adm, Teha-Ambrosetti e Marca evidenzia come la distribuzione moderna sia il quarto settore per contributo all'occupazione al Sud. Non si tratta solo di quantità, ma di qualità dell'occupazione: la gdo favorisce in modo strutturale l'inserimento di giovani, donne e lavoratori con contratti a tempo indeterminato, categorie che, nel Sud, incontrano storicamente maggiori difficoltà di accesso al mercato del lavoro. In un'area dove la debolezza del tessuto industriale finora ha limitato opportunità occupazionali stabili, la gdo si configura come uno dei pochi settori anticiclici, capace di generare nuova occupazione anche nelle fasi di rallentamento economico.

Lo studio di Teha Ambrosetti evidenzia anche la capillarità della presenza della distribuzione moderna nei territori più fragili: parliamo di una presenza in otto Comuni su dieci sotto i 5 mila abitanti, con i supermercati a rappresentare, spesso, l'unico punto di accesso strutturato ai beni essenziali e, in molti casi, uno dei pochi luoghi di socialità residua. Questo dato assume un valore ancora più significativo nel Mezzogiorno, caratterizzato da bassa densità di servizi, mobilità ridotta e progressivo arretramento di altre reti commerciali e pubbliche. In tale contesto, concretamente il punto di vendita non è solo un luogo di acquisto, ma un presidio di prossimità, con una funzione che si estende alla relazione, all'informazione e alla tenuta delle comunità locali.

Alla luce di queste evidenze, le dinamiche di consolidamento, integrazione verticale e rafforzamento dei sistemi distributivi osservate nel Sud non appaiono come semplici strategie difensive, ma come una risposta strutturale alla funzione sistemica che la gdo è chiamata a svolgere nei prossimi anni.

CONTESTO ECONOMICO E PNRR

Importante è anche capire lo scenario macroeconomico. Negli ultimi anni l'economia del Mezzogiorno ha mostrato importanti segnali di dinamismo. Tra il 2019 e il 2024, il Pil meridionale è aumentato del +7,7%, superando la media italiana (+5,8%), e registrando una crescita anche nel 2024 (+0,7%), dati fonte Istat. Tuttavia, il divario di reddito e di produttività rispetto al Centro-Nord resta signifi-



FRANCESCO POMARICO
direttore generale
di Megamark (Selex)



Un'impresa radicata come la nostra che ogni anno cresce in modo importante non può permettersi di fermarsi e pensare solo a consolidarsi.

Siamo obbligati a crescere, cogliendo le opportunità più interessanti, in linea con la nostra visione e i nostri valori, in un mercato competitivo, molto cambiato rispetto al passato. Il divario Nord-Sud, almeno nella gdo, si è quasi azzerato. E lo conferma il fatto che oggi viene naturale visitare i negozi del Sud per prendere spunti. In questo processo un ruolo importante è stato svolto anche dalle centrali, che si sono evolute dal loro ruolo di acquisti portando metodo, standard e stimoli, che migliorano le performance dei negozi e delle aziende socie, a nord come a sud.

Certo, accanto alle opportunità, rimangono due temi spinosi. Il primo riguarda la lentezza dei cantieri e dei permessi per costruire, che ci fa perdere occasioni. Il secondo riguarda la gestione delle persone: per fare bene il nostro lavoro dobbiamo avere persone felici. Perché se trovi una bella posizione, trovi il capitale, ma la vera difficoltà è trovare persone competenti, con voglia di crescere e soddisfatte del loro lavoro.



GIOVANNI ARENA
amministratore
delegato
di Gruppo Arena
(VéGé)

Oggi il salto di scala che le imprese del mondo retail si trovano ad affrontare non è solo una questione di dimensioni, ma soprattutto di qualità strutturale dell'impresa. Significa rafforzare l'organizzazione, investire nella digitalizzazione, migliorare l'efficienza energetica, valorizzare la marca del distributore, che oggi rappresenta il 24% delle vendite; e, infine dobbiamo continuare ad alzare il livello di servizio. Come gruppo Arena, abbiamo raggiunto nel 2025 un fatturato pari a 1,5 miliardi di euro e ora stiamo costruendo con metodo e disciplina il percorso che ci porterà alla cifra di 2 miliardi di euro entro il 2030, mantenendo equilibrio finanziario e solidità industriale. Se, in futuro, dovessero emergere opportunità oltre i nostri confini storici, il salto non potrebbe essere individuale, ma dovrebbe poggiare su alleanze coerenti, capaci di garantire integrazione operativa e visione comune. Il mercato va verso un'architettura con meno gruppi, ma più forti e organizzati: la vera scala, quindi, non sarà solo nei metri quadri, ma nella capacità di avere struttura, efficienza e relazioni solide nel tempo.

ficativo: il Pil pro-capite nel Sud rimane sotto la media nazionale, condizionando la capacità di spesa delle famiglie e la competitività delle imprese locali.

Ma il tessuto produttivo meridionale, segnala il "Check-up Mezzogiorno 2025", realizzata da Confindustria e Srm (Centro Studi collegato a Intesa Sanpaolo), continua a evolvere: a fronte di una lieve riduzione del numero complessivo di imprese, in linea con il resto del Paese, cresce il numero delle società di capitali (+4,0%), segnale di un graduale irrobustimento della struttura imprenditoriale. Più fragile l'andamento dell'export meridionale, che nel 2025 ha vissuto una fase di debolezza, con la manifattura che resta il pilastro delle esportazioni, con un'incidenza di oltre il 93% del totale.

Il Pnrr, prosegue lo studio, rappresenta un'ulteriore leva strategica, con oltre 110 mila progetti concentrati nel Sud. Tuttavia, permangono criticità: a fronte delle risorse assegnate, risultano liquidati 14,5 miliardi di euro, con un tasso di pagamento del 27%, inferiore a quello del Centro-Nord. Mentre la programmazione 2014-2020 si è chiusa positivamente, raggiungendo tutti gli obiettivi di spesa, quella 2021-2027 mostra un livello di avanzamento ancora contenuto, nonostante la revisione sia ormai consolidata.

A complicare ulteriormente il quadro c'è il tema infrastrutturale. Il Pnrr rappresenta una potenziale leva di riequilibrio, ma anche una fonte di incertezza. A fine 2025, la spesa effettivamente sostenuta si attestava intorno al 52% delle risorse complessive pre-

viste a livello nazionale, con circa il 40% destinato al Sud. Tuttavia, molti progetti cruciali per la competitività del retail - dal servizio idrico alla banda ultralarga, per esempio - risultano in ritardo o rimodulati.

CONSUMI DEBOLI, CONTI SOTTO PRESSIONE

Gli operatori del settore si trovano a fare i conti con una debolezza persistente sul fronte dei consumi. A gennaio l'indice di fiducia delle famiglie italiane, rilevato dall'Istat, si è fermato a 96,8 punti, sotto la soglia di 100 che costituisce il discrimine tra contrazione e crescita e che nel nostro Paese non viene toccato dalla metà del 2021, in piena ripresa post-pandemica. Visto che, come si sa, la fiducia è la componente fondamentale nelle



PIPPO CANNILLO
presidente
e amministratore
delegato di **Maioresi**
Despar Centro Sud



GIANGIACO IBBA
presidente
e amministratore
delegato
di **Crai Secom**

Sin dalla fondazione, il Gruppo **Cannillo** si è distinto per la sua strategia di diversificazione degli investimenti, che oltre al ramo immobiliare e industriale, comprende anche quello logistico. Le motivazioni risiedono in due elementi: il primo, soggettivo, ha a che fare con l'estro imprenditoriale del patron, Franco **Cannillo**; il secondo, oggettivo, nelle carenze del tessuto imprenditoriale del territorio. In altri termini, nel nostro Sud molto spesso l'unico modo per innovare è realizzare tutto in proprio. Questa visione integrata rappresenta un grande punto di forza, a condizione di saper governare con efficacia e ordine le complessità di un approccio così articolato. Strategia chiara, piani industriali rigorosi e un efficace controllo di gestione sono elementi fondamentali per mantenere la bussola degli investimenti ed evitare di sbilanciare l'azienda, dal punto di vista finanziario. Oggi (finalmente) stiamo assistendo a una spinta concreta verso l'innovazione e avere un modello diversificato è la condizione che ci permette di investire con continuità, anche quando il contesto resta incerto.

La legalità non è più un tema marginale, ma una leva industriale strategica per la grande distribuzione organizzata. Incide sulla solidità delle filiere, sulla reputazione delle insegne e sulla competitività a lungo termine. Il Patto di Legalità tra Crai e il Ministero dell'Interno, parte del percorso di CraiFutura, è una scelta volontaria per un'azienda più trasparente e affidabile. La legalità è un pilastro per la crescita sostenibile; non è un costo, ma un investimento sulla stabilità del modello distributivo. Da approccio difensivo, diventa fattore abilitante che protegge la concorrenza leale e il valore delle imprese. Crai, prima insegna a sottoscrivere tale protocollo, assume impegni concreti: selezione fornitori, trasparenza contrattuale, formazione. Il consumatore oggi valuta l'affidabilità: non esiste insegna forte senza filiera solida e regole condivise. Per questo riteniamo che il tema debba entrare stabilmente nell'agenda strategica della gdo: non come elemento di comunicazione, ma come parte integrante del modello industriale. Essere la prima insegna gdo ad aver sottoscritto questo Protocollo è una responsabilità e dimostra che è possibile coniugare prossimità territoriale, crescita e rigore nella governance.

decisioni di spesa, difficilmente il consuntivo 2025 relativo ai consumi -quando disponibile- offrirà un quadro edificante. Le rilevazioni dell'Istat arrivano al terzo trimestre dello scorso anno, che ha fatto segnare un modesto +0,3% rispetto al trimestre precedente, mentre il reddito disponibile ha mostrato un incremento più netto (+2,0% nello stesso periodo). M questo scenario nazionale non è omogeneo nelle diverse aree del Paese. Il consuntivo 2024 di Istat segnala che la differenza tra il Sud e il Nord-Est, in termini di spesa media mensile, si attesta al 38%, con le famiglie meridionali che spendono significativamente meno rispetto alla media. Nel Sud, quindi, la spesa per beni essenziali, so-

prattutto alimentari e per la casa, incide di più sul bilancio familiare perché la capacità di spesa è più contenuta. Quindi la capacità di presidiare il territorio con modelli efficienti diventa determinante. Ma se, da un lato, persiste il tema del divario di reddito rispetto a quello del Centro-Nord, dall'altro i consumatori meridionali si rivelano "ancora più esigenti in merito alla qualità dei punti di vendita rispetto al resto d'Italia", chiarisce Romolo De Camillis, direttore retail di NielsenIQ. Comportamenti che si rivelano anche nell'analisi sulle preferenze di marca: "La forza dei brand industriali al Sud non è figlia di un pregiudizio culturale -chiarisce De Camillis-, ma piuttosto di un limite dell'offerta, che oggi va

colmandosi con le mdd. La centralità della marca è dovuta soprattutto a un'incapacità di alcune insegne di portare le linee a marchio su livelli importanti, più che a una reale differenza dei clienti lungo lo stivale". Per vincere in Area 4, dunque, non basta presidiare il territorio, ma occorre puntare su fresco di qualità, avere un'offerta ad elevato contenuto di servizio, per soddisfare un consumatore mediamente più esigente.

IL TEMA DELLA MASSA CRITICA

"Un territorio dinamico, che premia l'attenzione alla territorialità e alla qualità". Così De Camillis sintetizza le caratteristiche dell'Area 4. "La razionalizzazione dei punti di vendita

era prevedibile, un processo naturale legato alla presenza di tanti negozi vecchi o non in grado di stare al passo con le trasformazioni dei consumi degli ultimi anni".

La perdita di competitività è stata causata

anche dalla concorrenza di nuovi protagonisti che hanno saputo alzare l'asticella, portando l'offerta su standard qualitativi molto elevati. "In passato, la leadership territoriale veniva costruita quasi esclusivamente sulla forza d'urto degli ipermercati; oggi, come risultato di 20 anni di investimento e di progressiva crescita, il baricentro si è spostato su aziende locali capaci di interpretare i bisogni del territorio attraverso un mix vincente di assortimento e servizio", spiega De Camillis, sottolineando anche come la conoscenza dei gusti locali e la capacità di mettere a punto un'offerta adeguata sugli scaffali sia diventata una barriera competitiva fondamentale.

In queste dinamiche di settore la dimensione aziendale diventa, ancora una volta, una variabile discriminante per la sopravvivenza. "Sotto i 200-300 milioni di fatturato si fatica a stare sul mercato: questa è la ragione principale delle aggregazioni -tra acquisizioni di nuova rete, alleanze su alcuni formati-necessarie per raggiungere una massa critica tale da sostenere investimenti di lungo periodo". Si tratta di un percorso virtuoso che punta a un'ulteriore concentrazione del mercato, cercando di preservare quell'imprenditoria locale che De Camillis definisce "un valore tipicamente italiano".

È su questo sfondo che vanno lette le operazioni che hanno coinvolto il retail del Sud negli ultimi due anni. Operazioni che non rispondono solo a logiche opportunistiche, ma a una necessità di rafforzamento strutturale e che sono state portate avanti da diversi operatori, come Megamark e Ap Commerciale Sole 365 (Selex), **Maioresi (Despar)**, Crai. A questo si sono aggiunti cambi di alleanza (Supercentro, da D.it a Crai, ProRetail da Pam a C3, Risto, Eurociset e la sua controllata C7PiùSette verso Conad Adriatico) per non parlare di nuove realtà come Crai Mediterranea.



ROMOLO DE CAMILLIS
direttore retail di NielsenIQ



SANDRO CASTALDO
professore ordinario del dipartimento di marketing dell'Università Bocconi

Il Mezzogiorno cresce di più, ma attenzione alla lettura

Secondo le evidenze di Circana, nel progressivo 2025, il Sud è l'area con la crescita a valore più sostenuta della distribuzione moderna italiana, davanti al Centro e nettamente sopra le macro-aree del Nord. Un dato che, letto superficialmente, potrebbe suggerire una dinamica positiva dei consumi, ma che in realtà riflette soprattutto l'effetto combinato di inflazione, trading-down e maggiore incidenza della spesa alimentare sui bilanci familiari. Non è un caso che alcune delle regioni con le migliori performance percentuali siano Basilicata, Calabria, Puglia e Campania, contesti in cui la pressione sul prezzo resta centrale e dove il discount continua a intercettare una quota crescente della domanda. La crescita a valore, dunque, non equivale a una crescita strutturale dei volumi o della marginalità: al contrario, accentua la necessità per gli operatori di rafforzare la scala, migliorare l'efficienza logistica e presidiare il territorio con modelli coerenti e ripetibili. In questo senso, il Sud conferma il suo ruolo di stress test avanzato per il mondo della gdo nazionale.



ANTONELLO GARZONI
rettore dell'Università Lum di Casamassima (Ba)

Tutte operazioni, che sottolineano come il Mezzogiorno non sia più un mercato periferico, ma uno stress test per i modelli della distribuzione moderna. Qui si misura la capacità delle insegne di operare in condizioni di consumi deboli, infrastrutture incomplete e forte pressione competitiva. In questo senso, le operazioni di M&A e i riassetti degli ultimi anni mostrano una direzione chiara: meno frammentazione, più sistemi, maggiore attenzione alla sostenibilità economica di lungo periodo. Chi non riesce a reggere questa trasformazione rischia di uscire progressivamente dal mercato.

LE DIMENSIONI FANNO LA DIFFERENZA

“Nel mondo del retail la dimensione conta: avere economie di scala e di esperienza col-

legate porta indubbi vantaggi soprattutto in quelle funzioni più sensibili alla scala dimensionale, come gli acquisti, la logistica e le direzioni generali, permettendo anche una più rapida managerializzazione dell'impresa”, è l'analisi di Sandro Castaldo, professore ordinario del dipartimento di marketing dell'Università Bocconi. “Per sopravvivere e svilupparsi, si deve crescere e la scelta di puntare anche su acquisizioni e fusioni rende più rapido il processo”, aggiunge Castaldo, sottolineando come l'Italia sia fra i Paesi con il livello di concentrazione più basso nel retail grocery fra i sistemi distributivi moderni. E il Sud vive un'elevata frammentazione che non aiuta ad affrontare la complessità del mercato. “Pertanto questo trend di acquisizioni porta a un positivo aumento della concentrazione, indipendentemente dall'avvento del discount, che semmai può costituire un acceleratore di una tendenza ineluttabile”, aggiunge il professore, che ricorda che alcuni dei gruppi principali -come **Maiora** Despar Centro-Sud o Arena (Selex)- non sono solo retail: gestiscono aziende produttive (si pensi a Cerealitalia per i **Cannillo**, alla guida di **Maiora**), logistica e altri business contigui. “Uno dei principi cardine dell'economia è la definizione dei criteri per decidere chi fa il make (fare all'interno) or buy (acquistare sul mercato)”, spiega Castaldo. “Quando il mercato funziona meglio dell'organizzazione è sempre meglio optare per il primo -ricorda Castaldo-. Ma non sempre il mercato è la soluzione più idonea o in grado di rispondere alle esigenze specifiche dell'im-

presa. Pertanto, in alcune situazioni, può essere utile sviluppare business contigui, a patto di rispettare le condizioni di mercato e di essere più efficienti”.

Molte di queste operazioni richiedono capitali importanti, che si trovano a fare i conti con criteri di erogazione del credito sempre più restrittivi, soprattutto al Sud. Anche se le operazioni condotte finora nel retail, aggiunge Castaldo, risentono solo in parte di questa tendenza. “Si tratta in genere di imprese che crescono in modo regolare e con ottime performance e che, nella prospettiva

delle banche, rispettano i canoni del cliente modello e gli standard di affidabilità che sono costrette a rispettare. Di fatto, vengono percepite come opportunità dal sistema finanziario -sottolinea Castaldo-. La loro capacità di essere vicini alle esigenze del territorio costituisce un punto di forza, che va ben gestito nel momento della crescita in aree diverse. Si tratta di imprese che conoscono molto bene queste specificità, essendo nate e cresciute in mercati con esigenze molto peculiari”. In prospettiva, per Castaldo il consolidamento è destinato a proseguire. “La partita certo non è chiusa. La tendenza all'aumento della concentrazione si gioca a livello globale, non solo locale. Quindi possiamo attenderci altri passaggi più territoriali, con acquisizioni di imprese minori a livello periferico, ma anche a livello nazionale e internazionale, con nuove alleanze e operazioni straordinarie. Del resto -prosegue Castaldo- la vicinanza al territorio costituisce un punto di grande vantaggio ai fini della customer loyalty rispetto ai competitor globali. Allo stesso tempo, i competitor più grandi possono offrire altri elementi di differenziazione. La capacità di essere prossimi al territorio e al mercato costituisce sempre un vantaggio competitivo, ma in futuro non è detto che sia sufficiente, se non ci sono le giuste dimensioni aziendali per avere anche gli altri vantaggi competitivi”, aggiunge.

FEDELTA' ALLA MARCA E RADICAMENTO TERRITORIALE

Antonello Garzoni, rettore dell'Università Lum di Casamassima (Ba) spiega: “C'è un modello Puglia che funziona e che si consolida grazie alle acquisizioni di altre catene del Sud Italia. Queste attività portano a rafforzare il modello distributivo rendendolo coerente con quanto già accaduto nel Nord Italia e, più in generale, in Europa”. In un merca-

to come quello della gdo, ricorda, la dimensione non significa solo aumento delle economie di scala dal lato acquisti; implica una capacità di potersi strutturare con una massa critica ottimale per la gestione di altri servizi (come il marketing e le sfide della digita-

lizzazione) irrobustendo l'offerta.

"Investire in alcune realtà produttive aiuta a generare sinergie verticali, mentre gli investimenti in logistica sono orientati a migliorare i livelli di servizio e, grazie alla maggiore dimensione, a ridurre i costi. Il raggio d'azione, quindi, può estendersi a livello spaziale, verticale e orizzontale. L'importante è che dalla crescita si generi qualche sinergia collegata a condivisione di risorse o trasferimento di competenze".

Oggi, aggiunge Garzoni, tutti i fondi nazionali e internazionali di maggiore importanza guardano al Sud con grande interesse, vuoi per la solidità del modello di governance, vuoi per la serietà con cui sono portate avanti le scelte di business. "Nel contesto attuale il problema non è reperire capitali, ma dimostrare come utilizzarli al meglio. La storia dimostra che i grandi gruppi internazionali hanno performato meno di grandi realtà radicate nel Nord, così come le grandi aggregazioni nazionali, come quelle di natura cooperativa, sono in una fase di ripensamento del proprio modello, pur avendo un forte radicamento nelle singole regioni".

Secondo Garzoni questo è il momento per imporsi e raggiungere al massimo due/tre operatori con un'ampiezza su quasi tutte le regioni del Sud. "Non credo si arriverà, come nel mondo bancario, solo ad attori nazionali/internazionali e piccoli attori locali; c'è ancora spazio per il consolidamento".

Garzoni è anche convinto che non sia pensabile generare fedeltà all'insegna senza un legame con il territorio (anche in termini di acquisti e di assortimento). "Oggi le insegne nazionali devono contrastare sia il rafforzamento dei discount sia i grandi operatori del digitale. Quindi, sul piano locale, la relazione con il territorio rimane un asset centrale per lo sviluppo di qualsiasi retailer".

IL CAMBIO DI FASE NECESSARIO

Per Lucia Forte, Ad di Oropan e vice-presidente di Confindustria Bari, quello in atto nel Mezzogiorno non è solo un rimescolamento proprietario, ma un vero cambio di fase del retail. "Parlare di reazione difensi-

va ai discount sarebbe riduttivo. Questi ultimi hanno accelerato il processo, ma il consolidamento che stiamo osservando nasce dall'esigenza di raggiungere una massa critica sufficiente per reggere complessità crescenti, dai costi logistici alla gestione del dato, fino alla pressione sui margini. Il messaggio è chiaro: da soli si fa fatica a sostenere investimenti in tecnologia, supply chain, private label e servizi. In questo senso il consolidamento è il tentativo di evoluzione del modello locale".

Lucia Forte non nasconde l'esistenza di alcune criticità legate a questo processo. "La prima riguarda la concentrazione del potere negoziale. L'aggregazione rafforza i retailer, ma rischia di generare un effetto collaterale: una pressione crescente sull'industria di marca che, se spinta oltre un certo limite, finisce per impoverire l'innovazione e la qualità dell'offerta. Quando il rapporto si riduce esclusivamente a una leva prezzo-promo -ricorda Lucia Forte- il sistema nel suo complesso perde valore. E questo, nel lungo periodo, non conviene nemmeno alla distribuzione".

Il tema dell'integrazione verticale è centrale. "Alcuni gruppi non sono più 'solo' distributori: diventano piattaforme industriali e logistiche. Il valore aggiunto è evidente: maggiore controllo della filiera, capacità di difendere il margine, velocità decisionale e -cosa spesso sottovalutata- una relazione diversa con l'industria di marca, più paritaria e meno puramente negoziale". Da non trascurare la complessità gestionale: "Integrare produzione, logistica e retail richiede investimenti continui, competenze specialistiche e una capacità di execution industriale che non si improvvisa", chiarisce Lucia Forte.

IL FRONTE FINANZIARIO

Sul fronte della finanza, il clima è più articolato rispetto a qualche anno fa. Le banche guardano con maggiore interesse ai campioni regionali del Sud rispetto al passato, quando vedono numeri solidi, governance chiara e piani industriali credibili. I fondi, invece, sono più selettivi: non scommettono sul terri-

torio in sé, ma su modelli scalabili. Il Sud non è più percepito come un limite, ma resta un fattore di rischio se il business è troppo dipendente da dinamiche locali e poco replicabile. Dal punto di vista finanziario, la crescita per acquisizioni e integrazione aumen-

ta la leva dei gruppi retail.

Il Sud resta un mercato strategico per volumi, demografia e abitudini di consumo. Più che acquisizioni aggressive, però, secondo gli imprenditori interpellati, ci sono da aspettarsi partnership mirate o ingressi selettivi, anche perché “La sfida della loyalty, in un contesto iper-promozionale, non si persegue solo con la leva del prezzo che da solo non basta più. Proprio qui i retailer locali hanno ancora una carta importante da giocare -conclude Lucia Forte-. Il legame con il territorio è monetizzabile solo se diventa esperienza, assortimento distintivo e coerenza di proposta. Non basta dire ‘siamo locali’: bisogna dimostrarlo ogni giorno a scaffale, nei servizi, nella scelta dei fornitori. Se resta folklore, il territorio diventa un limite. Se, invece, viene tradotto in valore concreto per il consumatore, può ancora essere un potente fattore di differenziazione”.

LE DIRETTRICI FUTURE DI SVILUPPO

Alla luce di questo scenario, è lecito attendersi che il consolidamento proseguirà, ma in modo selettivo: non una corsa indiscriminata alla dimensione, bensì aggregazioni mirate a costruire sistemi efficienti, capaci di sostenere investimenti in logistica, private label, tecnologia e gestione del dato. La scala rimane una condizione necessaria, ma non sufficiente, se non accompagnata da una chiara capacità di execution locale.

“La capacità di essere vicini alle esigenze del cliente richiede una continua capacità innovativa, sfruttando anche le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, che renderanno l'esperienza di shopping sempre più soddisfacente e fluida -osserva Castaldo-. Anche al Sud si potranno diffondere ulterio-

mente soluzioni quali le casse automatiche e il self scanning per rendere più agevole il check out, mixando in modo oculato spazi fisici ed elementi digitali. Come pure saranno sempre più spiccati i localismi, che ritroveremo negli assortimenti food (in particolare nei freschi) e nelle ambientazioni dei punti di vendita -aggiunge il professore-. Il tutto, però, non può prescindere dallo sviluppo delle dimensioni aziendali, che determineranno inevitabilmente assetti più concentrati, che si manifesteranno tramite aggregazioni e fusioni in particolare nell'ambito della distribuzione organizzata”.

Allo stesso tempo, anche il discount, è la

convinzione di Castaldo, consoliderà le posizioni con nuove aperture, così come i drugstore si svilupperanno ulteriormente, “colmando quel gap di potenziale sulle categorie detergenti, casa, igiene e bellezza ancora non presidiato adeguatamente dai formati super e iper”.

Verosimilmente l'integrazione verticale continuerà a rafforzarsi soprattutto nelle aree a maggiore fragilità infrastrutturale, dove il controllo diretto di logistica, produzione e marca commerciale consente di difendere margini e continuità di servizio. Tuttavia, questo modello richiederà un equilibrio più maturo nei rapporti con l'industria di marca, per evitare una compressione eccessiva dell'innovazione e della qualità dell'offerta.

Un altro asse strategico riguarderà la prossimità evoluta: format compatti e assortimenti fortemente territorializzati diventeranno strumenti chiave per intercettare una domanda strutturalmente più prudente e meno fedele all'insegna. In questo contesto, la fedeltà non si costruirà sempre più sulla percezione di convenienza stabile e di rilevanza locale. In sostanza il Mezzogiorno continuerà a rappresentare uno stress test avanzato per l'intero sistema della distribuzione moderna italiana. Le insegne che riusciranno a coniugare dimensione, radicamento territoriale e sostenibilità economica di lungo periodo potranno trasformare una storica area di fragilità in un laboratorio di modelli replicabili anche a livello nazionale. **M**