

Ire**s**cenari  
**Irescenari**

LE TENDENZE DEL SETTORE DISTRIBUTIVO



ISTITUTO DI RICERCHE ECONOMICHE SOCIALI DEL PIEMONTE

L'IREs Piemonte è un istituto di ricerca che svolge la sua attività d'indagine in campo socioeconomico e territoriale, fornendo un supporto all'azione di programmazione della Regione Piemonte e delle altre istituzioni ed enti locali piemontesi.

Costituito nel 1958 su iniziativa della Provincia e del Comune di Torino con la partecipazione di altri enti pubblici e privati, l'IREs ha visto successivamente l'adesione di tutte le Province piemontesi; dal 1991 l'Istituto è un ente strumentale della Regione Piemonte.

L'IREs è un ente pubblico regionale dotato di autonomia funzionale disciplinato dalla legge regionale n. 43 del 3 settembre 1991.

Costituiscono oggetto dell'attività dell'Istituto:

- la relazione annuale sull'andamento socioeconomico e territoriale della regione;
- l'osservazione, la documentazione e l'analisi delle principali grandezze socioeconomiche e territoriali del Piemonte;
- rassegne congiunturali sull'economia regionale;
- ricerche e analisi per il piano regionale di sviluppo;
- ricerche di settore per conto della Regione Piemonte e di altri enti e inoltre la collaborazione con la Giunta Regionale alla stesura del Documento di Programmazione economico finanziaria (art. 5, L.R. n. 7/2001).

### **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

Mario Santoro, *Presidente*

Maurizio Tosi, *Vicepresidente*

Paolo Ferrero, Antonio Monticelli, Enrico Nerviani, Michelangelo Penna,  
Raffaele Radicioni, Maurizio Ravidà, Furio Camillo Secinaro

### **COMITATO SCIENTIFICO**

Mario Montinaro, *Presidente*

Valter Boero, Sergio Conti, Mario Montinaro, Angelo Pichierri,  
Walter Santagata, Silvano Scannerini, Gianpaolo Zanetta

### **COLLEGIO DEI REVISORI**

Giorgio Cavalitto, *Presidente*

Giancarlo Cordaro e Paola Gobetti, *Membri effettivi*

Mario Marino e Ugo Mosca, *Membri supplenti*

### **DIRETTORE**

Marcello La Rosa

### **STAFF**

Luciano Abburrà, Stefano Aimone, Enrico Allasino, Loredana Annaloro, Maria Teresa Avato,  
Marco Bagliani, Giorgio Bertolla, Antonino Bova, Dario Paolo Buran, Laura Carovigno, Renato Cogno,  
Luciana Conforti, Alberto Crescimanno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati, Carlo Alberto Dondona,  
Fiorenzo Ferlaino, Vittorio Ferrero, Filomena Gallo, Tommaso Garosci, Maria Inglese,  
Simone Landini, Renato Lanzetti, Antonio Larotonda, Eugenia Madonia, Maurizio Maggi,  
Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Carla Nanni, Daniela Nepote, Sylvie Occeci, Santino Piazza,  
Stefano Piperno, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Lucrezia Scalzotto, Filomena Tallarico, Luigi Varbella,  
Giuseppe Virelli

© 2004 IRES - Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte

Via Nizza, 18 - 10125 Torino

Tel. 011.66.66.411 - Fax 011.66.96.012

email: [editoria@ires.piemonte.it](mailto:editoria@ires.piemonte.it)

Iscrizione al Registro tipografi ed editori n. 1699, con autorizzazione  
della Prefettura di Torino del 20/05/1997

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto  
del volume con la citazione della fonte

# Irescenari

## SECONDO RAPPORTO TRIENNALE SUGLI SCENARI EVOLUTIVI DEL PIEMONTE

2004/3

### LE TENDENZE DEL SETTORE DISTRIBUTIVO

Lo studio è stato concepito e realizzato congiuntamente da Federico Boario (Mercati Srl) e Luigi Varbella (responsabile del rapporto).

L'attribuzione delle singole parti è la seguente:

capitoli 1, 7, L. Varbella; capitoli 2, 4, 5, 6, F. Boario; capitolo 3, F. Boario, L. Varbella.

Le principali fonti sono la banca dati di Mercati Srl e l'archivio dell'Osservatorio Regionale del Commercio della Regione Piemonte.

Le analisi di scenario dell'IRES sono coordinate da Paolo Buran e si avvalgono della consulenza generale di Roberto Camagni (Politecnico di Milano).

#### UFFICIO EDITORIA IRES PIEMONTE

Maria Teresa Avato, Laura Carovigno

#### PROGETTO GRAFICO

Clips - Torino

#### IMPAGINAZIONE

Edit 3000 srl - Torino

#### STAMPA

Grafica ESSE - Orbassano (To)



# INDICE

---

PRESENTAZIONE	VII
1. TRAIETTORIA EVOLUTIVA DEL COMMERCIO PIEMONTESE	3
1.1 Internazionalizzazione passiva e attrazione localizzativa	3
1.2 Sistema distributivo completo ed evoluto	5
1.3 Da attrazione e promozione a diversificazione	7
2. I DATI: LO SCENARIO PIEMONTESE DEL COMMERCIO MODERNO	9
2.1 La distribuzione moderna a livello regionale	9
2.2 La struttura distributiva delle singole centrali	12
2.3 La distribuzione nelle province	14
2.4 La distribuzione non food	16
3. GLI SCENARI: TRE STRADE	18
3.1 Continuità	18
3.2 Acquisizione	19
3.3 Ampliamento	20
4. UN PUNTO FERMO: COOP	21
5. UN CANTIERE APERTO: IL NON FOOD	22
6. GLI ASPETTI RELATIVI ALL'ANDAMENTO DEI CONSUMI E DELL'ECONOMIA	24

7.	CONCLUSIONI	25
7.1	Ieri: un sistema distributivo evoluto e completo	25
7.2	Oggi: commercio promotore attivo dei consumi	26
7.3	Domani: diversificare per sopravvivere	26
	APPENDICE. I NUMERI DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA PIEMONTESE	28
	RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	35

## PRESENTAZIONE

---

Questo terzo quaderno introduce nelle analisi sulle prospettive del Piemonte un tema troppo spesso sottovalutato: il ruolo e l'articolazione strutturale del sistema distributivo. Negli scorsi mesi una diffusa inquietudine sulla lievitazione dei prezzi al consumo dopo l'introduzione dell'euro ha generato polemiche incrociate sulle responsabilità degli aumenti, e qualcuno ha invocato più severi controlli e sanzioni amministrative. Ma in una moderna economia di mercato, l'arma fondamentale contro le speculazioni e i rialzi ingiustificati è la concorrenza. La domanda che ci si può porre a questo punto è allora la seguente: i processi di liberalizzazione avviati negli scorsi anni e la crescente diffusione del commercio moderno hanno realmente dato luogo allo sviluppo di un apparato distributivo agile e competitivo oppure hanno consentito il permanere di sacche protette (come recentemente denunciato, nell'ambito nazionale, dall'Authority per la concorrenza) o, addirittura, hanno generato, o possono generare, l'insorgere di posizioni di monopolio locale per catene commerciali di grandi dimensioni? La risposta che sembra emergere dal presente rapporto è articolata: oggi il Piemonte è una delle regioni italiane con un sistema distributivo più moderno e differenziato, consentendo dunque un efficace confronto concorrenziale tra "insegne" diverse (cioè tra catene distributive che operano nella stessa modalità di esercizio, o "formato") e tra diversi "formati" (ad esempio, il discount contro il centro commerciale) e questo dovrebbe garantire un'effettiva tutela del consumatore. Per contro, i processi di ulteriore concentrazione in atto potrebbero alterare nel tempo il quadro competitivo, e quindi richiedono un attento monitoraggio da parte dei poteri pubblici.

Ma le implicazioni strategiche della struttura commerciale che si viene a formare non riguardano solo il fronte dei prezzi. Oltre alla variabile occupazionale – che fino ad ora non sembra essere stata penalizzata dalla modernizzazione del settore – giocano un ruolo di primo piano la qualità e la varietà dei prodotti offerti. La qualità della vita di un territorio dipende in larga parte da ciò che i suoi abitanti sono messi in grado di consumare, da un apparato distributivo che non spinge a una omologazione forzosa dei prodotti offerti, ma promuove la differenziazione, valorizza il gusto e le culture locali, propone nuove esperienze di consumo, informa attivamente la clientela, risponde in modo imprenditoriale alle domande particolari che emergono da pubblici specializzati (si pensi all'importanza di questa differenziazione sul piano dei consumi culturali, vitali per le nuove frontiere competitive di una regione postmanifatturiera). La globalizzazione economica potrebbe portare – come segnalano i sociologi del consumo – a una "McDonaldizzazione" del mondo, ma potrebbe invece condurre, più probabilmente, a una più generale possibilità di accesso a esperienze di fruizione di beni e servizi più ricchi e variegati e, quindi, a un generale ampliamento degli orizzonti di vita delle persone, entro mercati locali che non possono non essere determinati dai parametri di accessibilità territoriale. L'imbocco di un'evoluzione favorevole dipenderà in primo luogo, anche nella nostra regione, dalla capacità di attivazione del cittadino-consumatore, e dalla sua maturazione culturale. Ma le strutture che si affermeranno nel settore della distribuzione non potranno non condizionare, in senso positivo o negativo, i suoi effettivi gradi di libertà.

Il Presidente dell'IRES Piemonte  
Avv. Mario Santoro

Dove non diversamente indicato, la fonte delle tabelle e delle figure è: elaborazione Mercati srl su dati vari.



“They’ve taken over everything bar t’CO-OP.”  
 (“Hanno comperato tutto tranne la COOP.”)

*V. Tony Harrison, 1985.*



# 1. TRAIETTORIA EVOLUTIVA DEL COMMERCIO PIEMONTESE

---

## 1.1 INTERNAZIONALIZZAZIONE PASSIVA E ATTRAZIONE LOCALIZZATIVA

“Sono passato dalle Gru al discount”: così un operaio dell’indotto Fiat in cassa integrazione sintetizza gli effetti della crisi industriale torinese nei primi anni del secolo, che segnano anche il passaggio dalla lira all’euro (intervista in “La Repubblica”, cronaca Torino, sabato 5 ottobre 2002). Dice molto, la breve affermazione: la sensazione di essere trascinati verso il basso rispetto a una precedente consolidata consapevolezza di appartenere alla “classe media”; la riduzione dei consumi difficile da misurare (è in valore, ma non in volume); l’aumento dei prezzi più percepito che rilevato (basta scendere di una tacca nella scala del format distributivo e si continua a riempire il carrello); la presa d’atto che è ormai il commercio (e non più la produzione) a definire i contorni della realtà visibile e gli spazi di vita delle città.

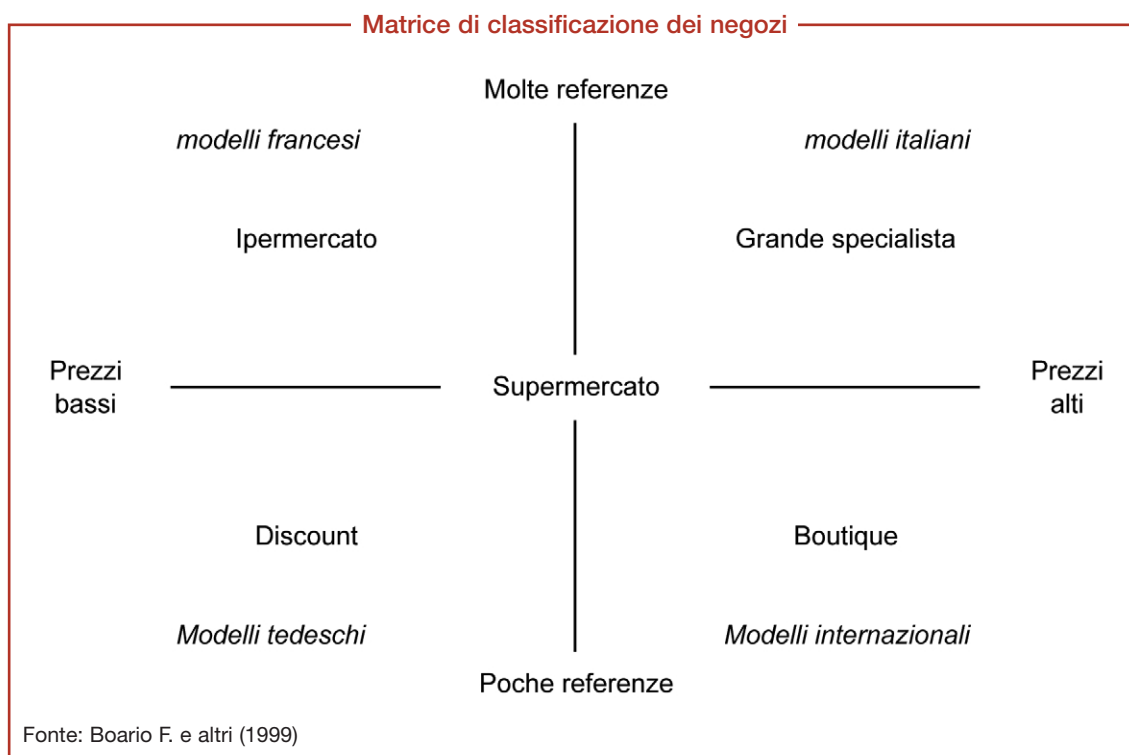
In termini di sistema distributivo commerciale al dettaglio, l’affermazione si può tradurre in questo modo: “sono passato dai francesi ai tedeschi”. Nel senso che tutti i format commerciali moderni ed evoluti sono di importazione: dal modello di ipermercato francese (che punta sulla grande dimensione della superficie di vendita e sulla massima estensione dell’assortimento) al modello di hard discount tedesco (che punta sulla estrema competizione di prezzo concentrata sui generi di più largo consumo).

Tutto ciò significa anche, d’altra parte, che **il consumatore ha l’opportunità di scelta fra diversi format commerciali di nuova generazione**, ma ormai stabilmente presenti nel sistema distributivo regionale, e che si aggiungono a quelli più tradizionali della piccola bottega e del banco ambulante dei mercati rionali: il modello ipermercato, e quello del grande centro commerciale che spesso lo contiene, è stato introdotto in Piemonte già nella seconda metà degli anni ottanta ed è del 1993 l’inaugurazione delle Gru (prima realizzazione italiana del modello alla nuova scala dimensionale: oltre 53.000 mq di g.l.a. – superficie immobiliare complessiva – del centro commerciale, di cui quasi 12.000 mq di vendita del solo ipermercato); il primo esercizio appartenente alla tipologia dell’hard discount è stato aperto in Piemonte nel 1992 (così come in Italia) per iniziativa di LIDL.

L’evoluzione dell’apparato distributivo, guidata dalla diversificazione del modello di supermercato classico degli anni novanta, porta a una definizione della matrice di classificazione dei negozi basata su due parametri: da un lato il numero delle referenze (prodotti in assortimento) trattate nel punto vendita; dall’altro lato il livello dei prezzi, in base alla differenza fra il punto vendita considerato e il supermercato, inteso nel suo ruolo di punto centrale (e termine di paragone) della distribuzione moderna di prodotti (vedi schema seguente).

Un supermercato tratta da 7.000 a 10.000 referenze con un livello dei prezzi medio. L’ipermercato può trattarne anche 40.000, con un livello dei prezzi che può essere dal 5 al 10% inferiore alla media del supermercato: questa differenza nella media dei prezzi praticati dall’ipermercato su prodotti uguali a quelli del supermercato è dovuta alla necessità di consentire al consumatore il recupero delle spese di viaggio che l’ipermercato impone; il valore del singolo acquisto nell’ipermercato, “il carrello”, deve così essere elevato – oltre 120,00 – e questa necessità in periodi di consumi stabili e redditi ridotti può contribuire a far scegliere formati distributivi diversi in cui poter fare acquisti ridotti e ripetuti, in particolare verso la fine del mese. L’hard discount tratta 600 prodotti e il suo livello dei prezzi può arrivare al 40% in meno della media del supermercato. La boutique





e il grande specialista possono avere prezzi che superano anche del 40% quelli del supermercato: la discriminante tra i due tipi di distribuzione è nel numero delle referenze trattate, molto limitato per la boutique e molto elevato per lo specialista.

Lo schema precedente sintetizza anche i cambiamenti che, in Piemonte e in Italia, sulla spinta innovativa della forma “supermercato” hanno portato ai limiti estremi la sperimentazione in due direzioni: **la dimensione e l'efficienza**.

La tendenza ad ampliare la superficie di vendita degli esercizi determina il successo del modello francese di ipermercato: gli esercizi erano già più che raddoppiati negli anni novanta (da 28 del 1991 a 53 del 2000), negli anni 2001 e 2002 rimangono stabili per effetto della moratoria della riforma e poi riprendono a crescere sensibilmente (sei nuove aperture nel corso del 2002 e altre sei unità nel corso del 2003: +10% rispetto alle 60 localizzazioni piemontesi di inizio anno).

La ricerca di efficienza nella organizzazione e nella gestione di catene di negozi coincide con l'introduzione in Italia, nel 1992, del modello di hard discount tedesco.

In entrambi i casi l'approdo è costituito da un **nuovo format distributivo competitivo**, in termini di prezzo, rispetto al modello di supermercato classico: **la concorrenza in senso proprio è sempre più un affare interno al mondo della grande distribuzione moderna**.

Il modello di piccola distribuzione tradizionale può tenere il confronto, senza avventurarsi nella rovinosa competizione di prezzo, attraverso la selezione qualitativa dei prodotti in assortimento (il modello internazionale di “boutique”) oppure attraverso l'offerta dell'intera gamma di una specializzazione merceologica (modello italiano).

Ancora una volta sembra dunque delinearsi un quadro di rapporti competitivi molto indiretti fra piccola e grande distribuzione e, viceversa, molto intensi e diretti fra le tipologie di negozi che, all'interno della grande distribuzione, sono state generate dalla evoluzione della forma di supermercato classico.

Le interrelazioni, osservate in Piemonte, fra crescita della grande distribuzione e riduzione della piccola distribuzione sono state recentemente esaminate (*Piccolo, grande, nuovo. Il commercio in Piemonte prima della riforma*, ORC Regione Piemonte/IRES, aprile 2002) anche dal punto di vista del diverso modo con cui si sono combinate nelle differenti aree territoriali del Piemonte.

**Appaiono però sempre più sbagliate e, soprattutto, fuorvianti le contrapposizioni piccolo-grande, tradizionale-moderno, vicinato-ipermercato** (in senso localizzativo), che sono comunemente utilizzate per classificare sommariamente e sbrigativamente le componenti principali del sistema distributivo al dettaglio. Fuorvianti perché confrontano componenti del commercio che hanno funzioni diverse e svolgono **differenti ruoli, complementari e non contrapposti**. In particolare non viene colto un carattere importante della grande distribuzione, ossia il ruolo delle grandi superfici di vendita.

Mentre, da un lato, si riconosce che il piccolo commercio tradizionale (o di vicinato a localizzazione urbana) non svolge esclusivamente la funzione commerciale (di vendita e basta) ma rappresenta anche, negli spazi urbani, il principale animatore e presidio di sicurezza, dall'altro lato, non sempre si sottolinea che le grandi superfici svolgono anche una funzione di esposizione permanente di tutte le merci prodotte e, dunque, una funzione di informazione e, soprattutto, di promozione del consumo: in ciò sta anche la principale forza di attrazione che esercitano sul consumatore.

Nella attuale forma di economia, che non è più spinta dalla produzione (produrre per vendere), bensì è trainata dal consumo (vendere per produrre: è questo l'attuale schema di funzionamento) è chiaro che una azione di promozione del consumo è essenziale per sostenere i livelli di attività di tutti i settori produttivi.

### 1.2 SISTEMA DISTRIBUTIVO COMPLETO ED EVOLUTO

Il punto di partenza della presente riflessione consiste dunque nel riconoscere che l'apparato distributivo commerciale al dettaglio del Piemonte ha raggiunto, già a fine anni novanta, e consolidato, nei primi anni del nuovo secolo, un assetto che si può definire completo ed evoluto. Si tratta di un assetto determinato da un **processo di concentrazione ormai compiuto (in particolare nel comparto food**: la rete delle grandi superfici e le catene di negozi in franchising); dall'**inserimento di tutti i nuovi format commerciali** (un sistema capace, per esempio, di rispondere con il discount alle sollecitazioni dei periodi di crisi economica); dalla capacità di **mantenere i format tradizionali** (piccole botteghe, che **crescono di numero nel comparto non food**, e banchi dei mercati ambulanti) cercando di rinnovarne e recuperarne le funzioni (una localizzazione di attrazione nei centri commerciali naturali delle aree urbane e non più di solo servizio alle zone residenziali; un impulso alla ristrutturazione delle aree mercatali); dall'assunzione, da parte del commercio, di un ruolo di indirizzo e di guida dell'intera filiera produzione-distribuzione-consumo.

È ancora in atto, nel quadro di trasformazione delineato, lo sforzo di rinnovamento e recupero delle funzioni dei format tradizionali: il piccolo commercio sia in sede fissa sia in forma ambulante.

Il piccolo commercio tradizionale è stato ribattezzato commercio di "vicinato" dalla riforma del commercio, ingenerando un equivoco. Quello di definire in senso localizzativo ("vicinato" richiama il concetto di "sottocasa") ciò che viene classificato in termini dimensionali: le altre due categorie di negozi sono state invece correttamente definite "medie strutture" e "grandi strutture". L'equivoco ingenerato si accentua se si considera che **l'evoluzione della piccola bottega tradizionale va a modificare proprio il dato localizzativo**: selezionando e potenziando l'inserimento nelle aree urbane a forte vocazione commerciale (**centri commerciali naturali**) oppure collocandosi nelle gallerie dei nuovi grandi centri commerciali suburbani o

extraurbani (da quelli trainati da un ipermercato alimentare agli outlet ad offerta esclusivamente non food). Qualche opportunità di rivitalizzazione delle piccole botteghe alimentari è offerta dal successo dei prodotti tipici dell'agricoltura locale; si tratta di una innovazione di prodotto che riattiva le vendite dirette da parte di consorzi di produttori che adottano il modello del vecchio "commestibile" come struttura commerciale di base, tentando integrazioni di servizio, dall'e-commerce alle consegne a domicilio. Il tema dell'innovazione di prodotto è stato approfondito recentemente, con riferimento al contesto piemontese, in due pubblicazioni dell'Osservatorio Regionale del Commercio (*Il consumatore in cascina. Tipico alimentare e vendite dirette*, ORC/IRES, 2003; *La cascina nel carrello. Tipico alimentare e grande distribuzione*, ORC/IRES, 2001).

●●● "Il canale ambulante", si diceva alla presentazione del precedente rapporto triennale dell'IRES nel novembre 2001, "deve affrontare a breve un processo di ristrutturazione, per realizzare la messa a norma sia delle strutture (i mercati) sia degli strumenti (i banchi)". Veniva sottolineato l'importante ruolo dei mercati ambulanti in regione rilevando che "molti mercati hanno funzione di principale attrazione per sistemi commerciali di città medie, specie nel Piemonte Sud". Il dato nuovo che oggi si può aggiungere è che anche il commercio ambulante sta diventando straniero. Ad opera, in questo caso, di **nuovi imprenditori extracomunitari**, che sembrano rappresentare una quota rilevante dei nuovi ingressi, nel processo di ricambio generazionale. La prevista ristrutturazione è stata avviata e ha prodotto alcune realizzazioni (Piazza Madama Cristina e Piazza Crispi a Torino, mercati di 258 e 104 banchi, rispettivamente), segnalando però alcuni problemi. Il più significativo è dato dalla resistenza opposta dai commercianti dell'abbigliamento del mercato torinese di Porta Palazzo (il più grande d'Europa) a ritornare nella loro sede di Piazza della Repubblica dopo i lavori di ristrutturazione: preferiscono rimanere nella sede provvisoria del "Palatinum", dove sono stati parcheggiati per tre anni, al fondo di Corso Giulio Cesare: la ragione è che lì riescono a intercettare i clienti degli ipermercati della zona sfruttandone con successo la forza di attrazione. Può essere la scoperta di un nuovo indirizzo strategico nelle **scelte localizzative dei mercati ambulanti**, che può inoltre essere associato allo spunto innovativo introdotto in sede di discussione del nuovo piano comunale torinese (al 2005) di ristrutturazione del commercio ambulante: **l'idea di fare acquisti con il carrello della spesa anche tra le bancarelle dei mercatini rionali**.

●●● Le incognite sull'esito del processo di ristrutturazione in corso del comparto ambulante possono essere ricondotte sinteticamente a due interrogativi. Il primo è legato alla capacità del mercato torinese di Porta Palazzo di recuperare pienamente il ruolo di maggiore mercato europeo dopo i lunghi lavori di ristrutturazione solo in parte avviati a conclusione, e, in misura maggiore, ancora in fase di avvio con interessamento diretto della componente alimentare che costituisce l'elemento trainante principale. Il secondo è dato dalle indicazioni di declino che connotano una importante "piazza" regionale, quella di Asti (seconda in termini assoluti con 2.841 posti banco a settimana dopo i 32.844 di Torino, ma prima in termini relativi con 38,8 banchi/settimana per mille abitanti contro i 36,8 di Torino, nella graduatoria dei capoluoghi provinciali). La "piazza" di Asti è anche l'unica in Piemonte caratterizzata da una forte incidenza dei mercati stagionali (1.834 posti banco/settimana) rispetto ai mercati annuali (1.007 posti b/s). Le rilevazioni dei consumi delle famiglie piemontesi (ORC Regione Piemonte/Unioncamere, 2001, 2002 e 2003) segnalano una contrazione della frequenza di acquisti nel canale ambulante da parte dei consumatori astigiani: dal 6,4% nel 2001 (un punto sopra la media regionale pari al 5,5%) al 3,5% nel 2003 (un punto e mezzo sotto la media regionale pari al 5,2%); ciò determina, nel 2003, **la perdita da parte del canale ambulante** (a favore della grande distribuzione) **della maggior quota relativa** (rispetto agli altri format: commercio tradizionale, grande distribuzione, discount) **nella distribuzione al dettaglio di frutta e verdura** che ha mantenuto fino al 2002.

### 1.3 DA ATTRAZIONE E PROMOZIONE A DIVERSIFICAZIONE

La traiettoria evolutiva che il commercio sta seguendo può essere sintetizzata nella sequenza attrazione-promozione-diversificazione, che tenta di definire le fasi che connotano rispettivamente il passato, il presente e il futuro.

Il dato consolidato è che **la localizzazione commerciale è ormai prevalentemente di attrazione e non più di servizio in prossimità delle zone residenziali**. Ciò vale anche per la localizzazione del piccolo commercio che, in specie nella componente tradizionale, si è concentrato e consolidato nelle aree urbane, in zone a particolare vocazione commerciale (centri commerciali naturali) oppure, in specie nella componente di nuova iniziativa incentivata dalla liberalizzazione all'accesso della riforma, anima le gallerie dei nuovi centri commerciali a localizzazione suburbana o extraurbana.

Tale localizzazione di attrazione è funzionale al **nuovo ruolo di promozione** del consumo che oggi connota prioritariamente l'attività commerciale nell'economia. Tale ruolo è stato assunto unitamente a quello del controllo della filiera produzione-distribuzione-consumo (sfruttando il salto tecnologico dal paradigma meccanico a quello microelettronico) che ha consentito alla distribuzione commerciale di arrivare fino a gestire direttamente quote crescenti di produzione (marche commerciali).

La tendenza evolutiva del commercio che oggi si può intravedere è quella della **diversificazione**, intesa come processo di estensione del campo di attività alla **gestione di beni e servizi finora esclusi dalle forme di intermediazione commerciale tradizionale o dotati di autonomi canali specialistici** (rete distributori carburante, agenzie di viaggi e turismo, ristorazione e pubblici esercizi, edicole, medicinali da banco, assicurazioni, investimenti finanziari, autoveicoli, ecc.) L'iniziativa è delle più grandi insegne del commercio moderno (particolarmente attiva in Italia è COOP) che entrano in attività più o meno complementari per estendere la gamma delle occasioni di consumo sotto lo stesso tetto sia in termini di disponibilità di nuovi prodotti, sia in termini di fornitura di servizi evoluti al consumatore. È una dinamica in atto in Europa e non solo in Italia e sembra limitata soltanto dalla impossibilità, registrabile in alcuni casi, di coprire i nuovi spazi in modo efficace e coerente con le attività commerciali consolidate che connotano l'insegna.

La **gestione diretta di distributori di carburante a marchio insegna** è stata inaugurata, in Italia, con l'impianto Carrefour attivo a Nichelino fin dal 2001: oggi le stazioni Carrefour italiane sono tre (una con autolavaggio) e anche Auchan ne ha inaugurata una (in Veneto) a fine 2003. Il modello di integrazione fra grandi superfici commerciali e distributori di benzina è stato da tempo sperimentato e consolidato in Francia, in particolare da Leclerc, ora entrato nel mercato italiano a seguito dell'accordo con Conad: è prevista l'apertura in Piemonte di due ipermercati Leclerc/Conad nel biennio 2004-2005 entrambi in provincia di Cuneo (Alba e Savigliano). Ciò rafforzerà certamente la spinta dei distributori a entrare nel mercato delle benzine. Intanto, in Italia, anche COOP, Finiper, Esselunga e Lombardini sono in attesa di licenze per aprire distributori di carburante presso i punti vendita. Nel comparto viaggi e tempo libero è attiva da tempo la COOP e ora, dal 2002, anche PAM propone viaggi negli ipermercati Panorama. L'e-commerce è interpretato dai gruppi della GDO italiana più come un servizio aggiuntivo che non come una vera e propria diversificazione: sono attive COOP, Esselunga, Auchan, PAM e Lombardini. COOP, Auchan e Carrefour propongono servizi finanziari sia personali sia, in prospettiva, di tipo bancario e assicurativo. Finiper, Il Gigante e PAM hanno sviluppato divisioni specializzate nel comparto ristorazione, mentre COOP, Carrefour, Esselunga e Auchan sono impegnate nel comparto somministrazione: bar interni, cioccolaterie e gelaterie. Ottica, medicinali da banco, cinema, servizi di biglietteria sono comparti sotto osservazione e oggetto di sperimentazione da parte delle principali insegne (in particolare COOP nel settore farmaceutico;

Auchan, Finiper e ancora COOP nel comparto ottica; PAM nel cinema per la realizzazione di multisale; i francesi, Carrefour, Auchan e Leclerc, nei servizi di biglietteria), sempre in chiave di diversificazione dell'attività di distribuzione commerciale.

**Traiettorie evolutive del commercio piemontese**

Punto di partenza	Un sistema distributivo completo ed evoluto	Realizzato da un processo di internazionalizzazione passiva che ha introdotto in Piemonte (e in Italia) nuovi format: Ipermercato (francese), Discount (tedesco), Outlet (inglese).
	Attrazione	Localizzazione non più di solo servizio alle residenze. Anche il piccolo commercio si concentra nelle aree urbane vocate o nelle gallerie dei centri commerciali. Le nuove aree residenziali e le nuove periferie sono senza negozi sotto casa e senza bar all'angolo.
Percorso	Promozione	Promozione del consumo è oggi la nuova "missione" del commercio (non più semplice intermediazione tra produttore e consumatore). Definisce il nuovo ruolo da protagonista che il commercio ha assunto nella filiera produzione-distribuzione-consumo (soppiantando la produzione) da quando lo schema di funzionamento dell'economia è passato dal "produrre per vendere" all'attuale "vendere per produrre".
	Diversificazione	La principale tendenza al cambiamento che si può oggi riconoscere nel settore commerciale è quella della diversificazione. Consiste nell'estendere il controllo sulla gestione di beni e servizi finora esterni al canale commerciale. In particolare e in primo luogo la gestione diretta dei distributori di carburante e poi, ad esempio, servizi finanziari e assicurativi, servizi legati al tempo libero (viaggi e turismo, ristorazione, pubblici esercizi, edicole, biglietteria), articoli di ottica, prodotti farmaceutici.



## 2. I DATI: LO SCENARIO PIEMONTESE DEL COMMERCIO MODERNO

### 2.1 LA DISTRIBUZIONE MODERNA A LIVELLO REGIONALE

In Piemonte operano 41 catene associate a 7 Centrali nazionali; queste catene sono raggruppate in 18 Gruppi. Vi sono inoltre alcuni operatori commerciali che hanno deciso di mantenere la propria indipendenza.

Tab.1

CENTRALE	GRUPPO	ASSOCIATO
Billa	Billa	Pennymarket Standa Superfresco
Carrefour	C3	Sgd
	Carrefour	Algro Carrefour Di x Di Finiper Gs Supermercati Il Gigante spa UNES (Finiper)
Conad	Conad	Conad
		Conad Centro Nord Nordiconad
COOP Italia	CONITCOOP	CONITCOOP
	COOP Italia	COOP Italia NOVACOOP
ESD	Sigma	Coalpi
	Agorà	Orrigoni
	Esselunga	Esselunga
	Selex	ALDIS DIMAR Maxi DIMAR Sogegross spa Tosetti UNI Valenza
	Indipendenti	ALFI
	Altri indipendenti	
	Lombardiini	Lombardiini
	PAM	IN's Metà PAM Panorama
	Rinascente - Auchan	Auchan SMA Supermercati
	SUN	Bennet spa
Mecades	LIDL Italia	Lidl Italia
	CRAI	Codé
	Interdis	Nuova Distribuzione Onda Market Viale Distribuzione Viale Distribuzione
	Eurospin	Eurospin

Queste organizzazioni commerciali controllano 599 supermercati, 67 ipermercati, 105 discount e 22 cash&carry. Operano in queste strutture anche superette e minimercati.

Il modello commerciale di questi punti di vendita è, in funzione della centrale a cui fanno riferimento italiano, austriaco, francese o tedesco: gli ipermercati e i supermercati sono italiani, austriaci o francesi, i discount sono italiani o tedeschi.

**Tab. 2 – Piemonte - Riepilogo dei Punti di Vendita per Centrale**

CENTRALE	TOTALE	IPERMERCATI	SUPERMERCATI	DISCOUNT	CASH&CARRY
Billa	66	5	18	43	-
C3	3	-	3	-	-
Carrefour	263	25	232	-	6
Conad	29	2	25	-	2
CONITCOOP	2	-	2	-	-
COOP Italia	82	9	73	-	-
ESD	105	6	91	-	8
ndipendenti	66	-	62	-	4
Intermedia	88	19	31	38	-
LIDL Italia	7	-	-	7	-
Mecades	82	1	62	17	2
Totale	793	67	599	105	22

L'appartenenza a catene internazionali, o anche semplicemente il farvi riferimento, come nel caso del Conad che collabora con la francese Leclerc, fa sì che il mercato alimentare e dei beni di largo consumo sia ampiamente controllato da organizzazioni multinazionali del commercio che sono in grado di condizionare scelte assortimentali e quindi interferire nei consumi e nel modello alimentare della regione. Il variare dello scenario internazionale può avere conseguenze sullo scenario piemontese. Anche **il possibile arrivo in Italia della Wal-Mart americana**,



**Fig 1 – Ipermercati italiani, francesi e austriaci**

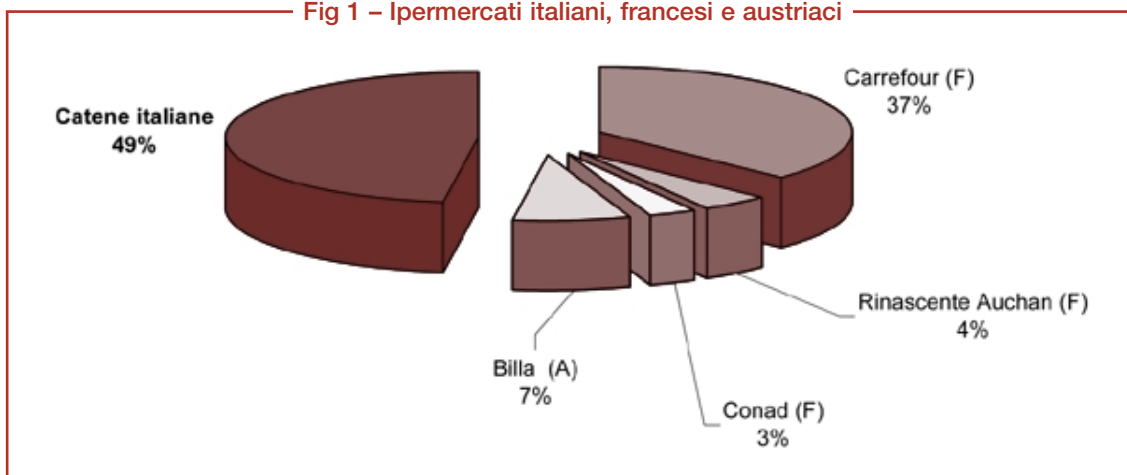


Fig 2 – Supermercati italiani, francesi e austriaci

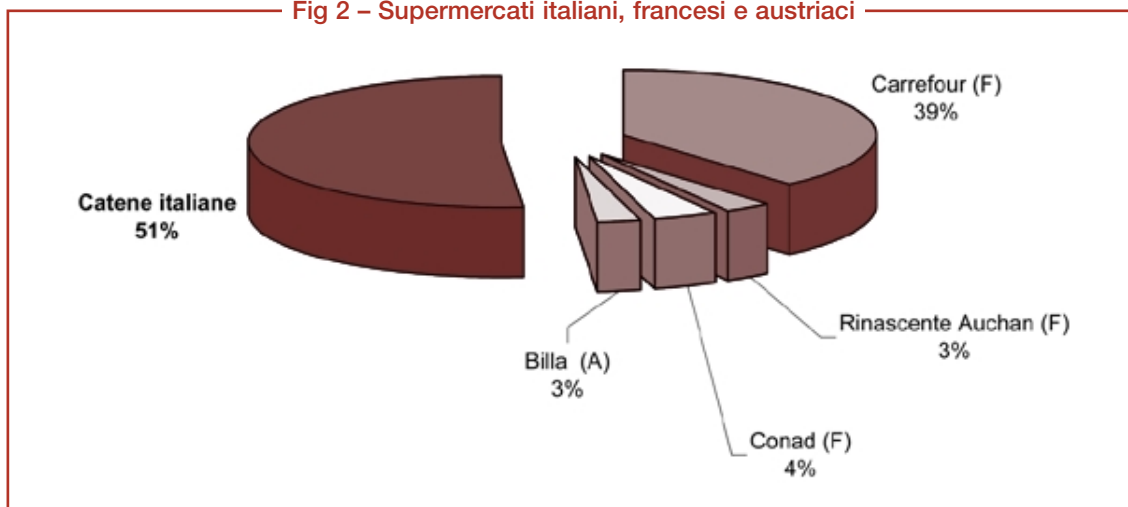
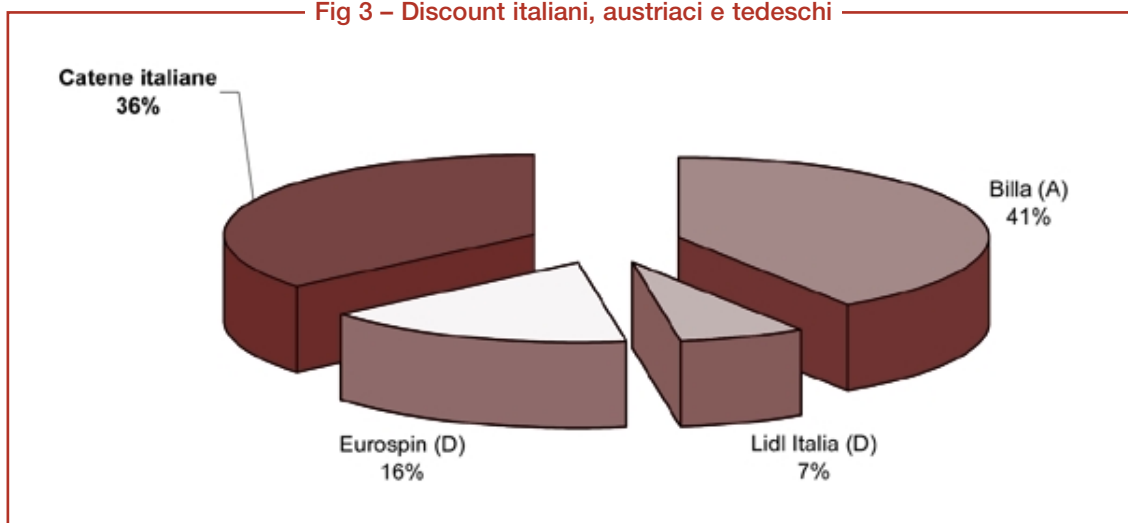


Fig 3 – Discount italiani, austriaci e tedeschi



in considerazione delle voci che circolano sulla probabile acquisizione del gruppo francese Carrefour o anche dell'italiana Bennet spa-Bennetmarket, potrebbe influire considerevolmente sul modello commerciale regionale. Quale impatto potrà infatti avere l'eventuale acquisizione della Carrefour o della Bennet Market da parte della Wal-Mart americana? Quale influenza hanno le **diverse culture distributive** europee, in particolare la francese e la tedesca, sul commercio della regione? Sono domande che ci poniamo in quanto il commercio moderno europeo in Piemonte controlla il 51% degli ipermercati, il 49% dei supermercati e il 74% dei discount. Un eventuale cambiamento degli assetti proprietari e di controllo potrebbe variare gli attuali rapporti di forza nel mercato e gli equilibri che si sono instaurati fra le catene rimaste italiane e le grandi multinazionali della distribuzione. **Potrebbero verificarsi scelte assortimentali indirizzate alla vendita in Piemonte di prodotti e specialità alimentari estere in modo massiccio, grazie ai rapporti preferenziali fra le catene internazionali e i fornitori dei loro paesi di origine.**



## 2.2 LA STRUTTURA DISTRIBUTIVA DELLE SINGOLE CENTRALI

Nel segmento ipermercati il leader è Carrefour, con 25 punti di vendita, seguito da Intermedia (19) e COOP Italia (9 ipermercati). Carrefour è inoltre leader nel settore supermercati in cui, grazie anche alla capillarità della catena DìperDì controlla 232 negozi pari al 39% dell'universo; seguono ESD (91 negozi), COOP Italia (73) e Mecades (62 punti di vendita). Vi sono poi 62 supermercati indipendenti, a volte collegati tra di loro a livello locale, in catene di piccole dimensioni.

Fig 4 – Piemonte – Ipermercati, per centrale

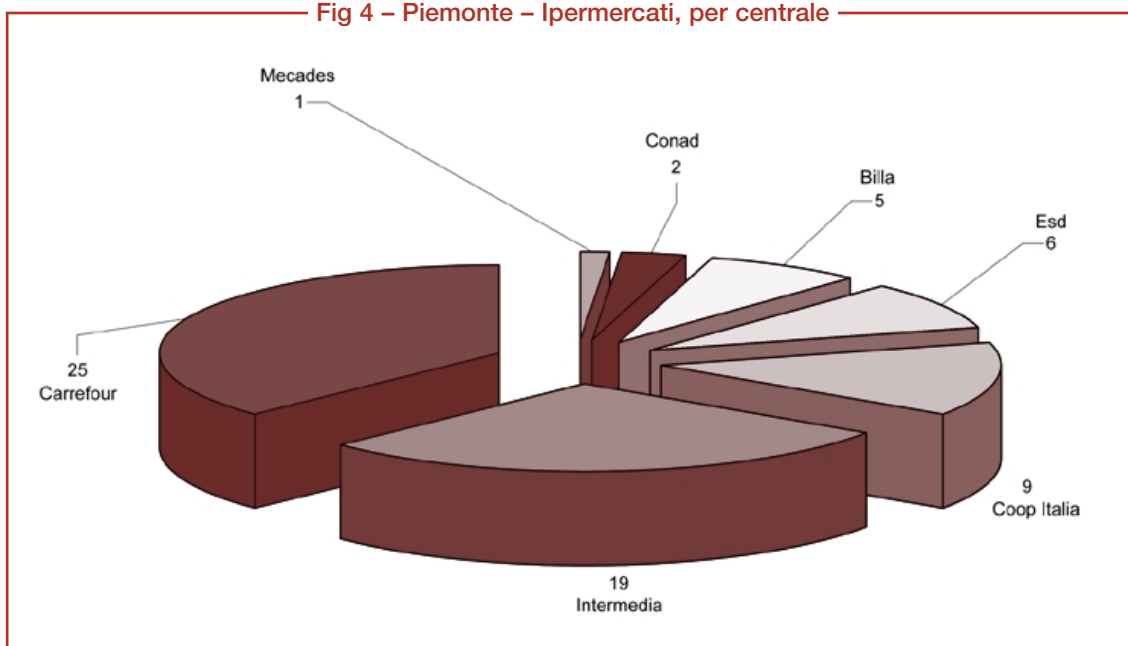
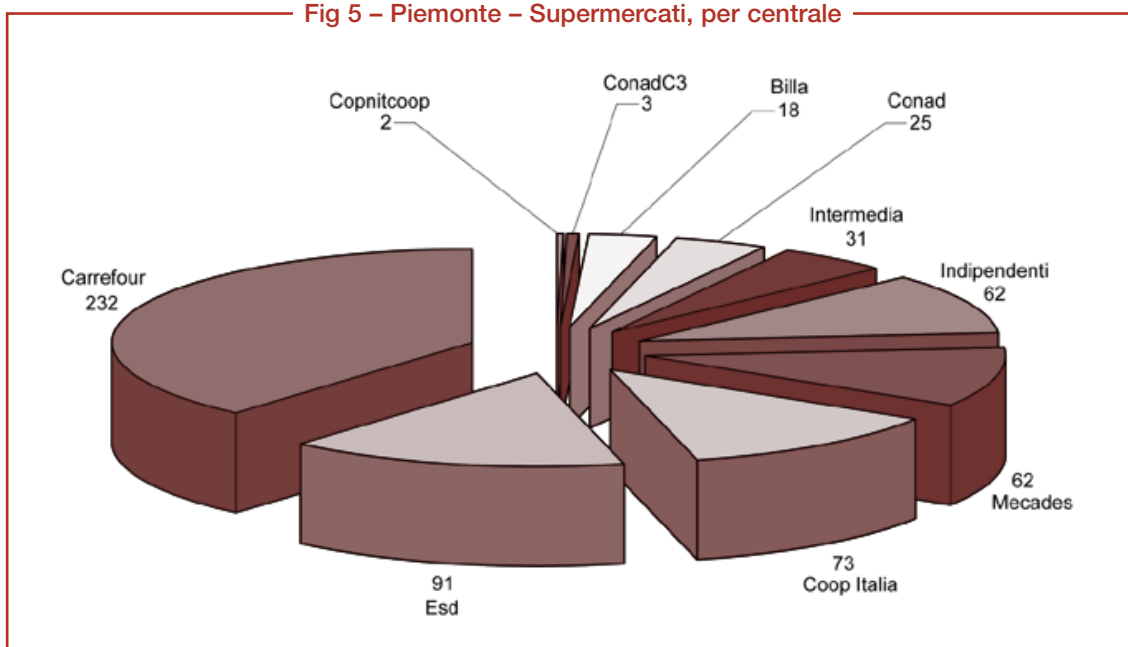


Fig 5 – Piemonte – Supermercati, per centrale



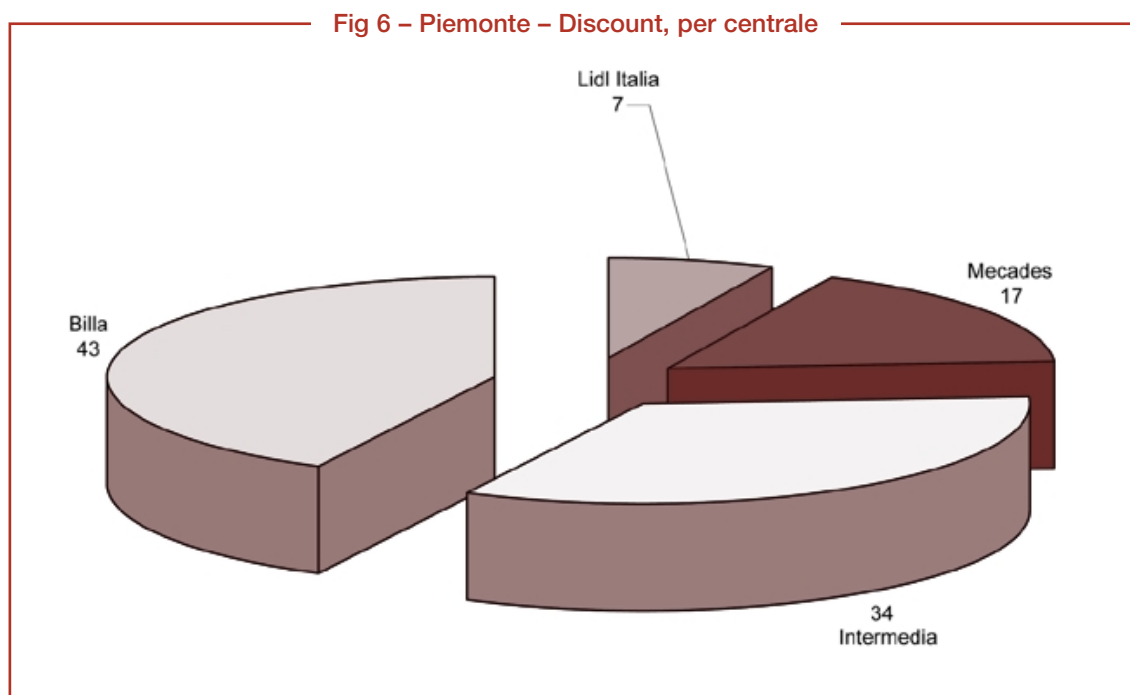
## 2. I DATI: LO SCENARIO PIEMONTESE DEL COMMERCIO MODERNO

È complesso paragonare l'attuale situazione dei supermercati e degli ipermercati e trarne delle indicazioni di sviluppo: le catene distributive sembrano aggredire il territorio potenziandosi dove sono già operativi i loro punti di vendita, con una politica "a macchia di leopardo", piuttosto che tendere a una copertura uniforme a livello di province e comuni. A questa politica probabilmente contribuiscono i limiti posti dalla vigente legge regionale sul commercio. Se analizziamo le singole catene distributive notiamo che:

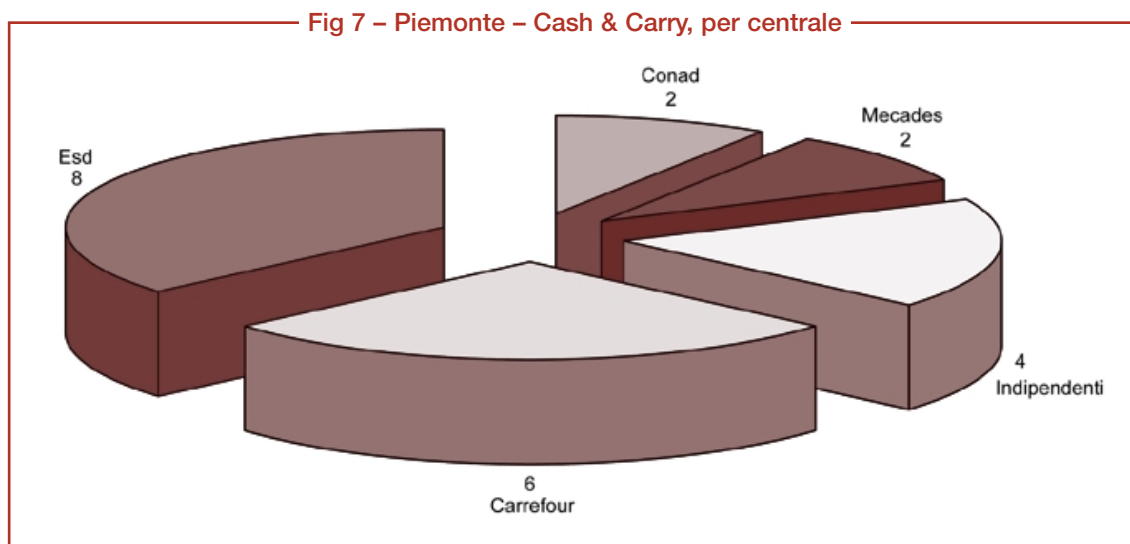
- Standa Superfresco (Billa) non è presente in Alessandria;
- SGD (C3) opera solo nel verbanico e in provincia di Vercelli;
- Carrefour opera in tutte le province del Piemonte ma con insegne diverse, attraverso le proprie consociate;
- Conad non copre Alessandria;
- CONITCOOP è presente solo in Alessandria e Cuneo;
- Sigma (COOP Italia) opera a Cuneo e marginalmente a Torino;
- Orrigoni (Agorà) ha una limitata presenza a Novara;
- Esselunga è in Alessandria, Biella e Verbania;
- Gruppo PAM ha punti di vendita in Alessandria, Asti e Torino;
- Gruppo Lombardini ha punti di vendita esclusivamente in Novara;
- Gruppo Rinascente Auchan non opera in Alessandria, Biella e Novara;
- Bennet Market non copre Asti e Vercelli;
- Interdis non copre Biella, Cuneo e Torino.

Nel corso del 2003 è stato aperto da Viale Distribuzione (Interdis) il primo ipermercato in provincia di Asti, a Canelli con insegna Di meglio.

Il canale Discount ha ancora una presenza limitata, le catene hanno infatti 105 punti di vendita, dei quali 43 Pennymarket, soft discount del gruppo Billa.



Nel canale Cash & Carry, importante in quanto oltre il 70% del fatturato è garantito da una clientela di ristoratori e di operatori istituzionali, il leader è la centrale ESD, seguita dal gruppo Carrefour.



## 2.3 LA DISTRIBUZIONE NELLE PROVINCE

A livello di provincia i livelli di copertura si evincono dalla tabella seguente:

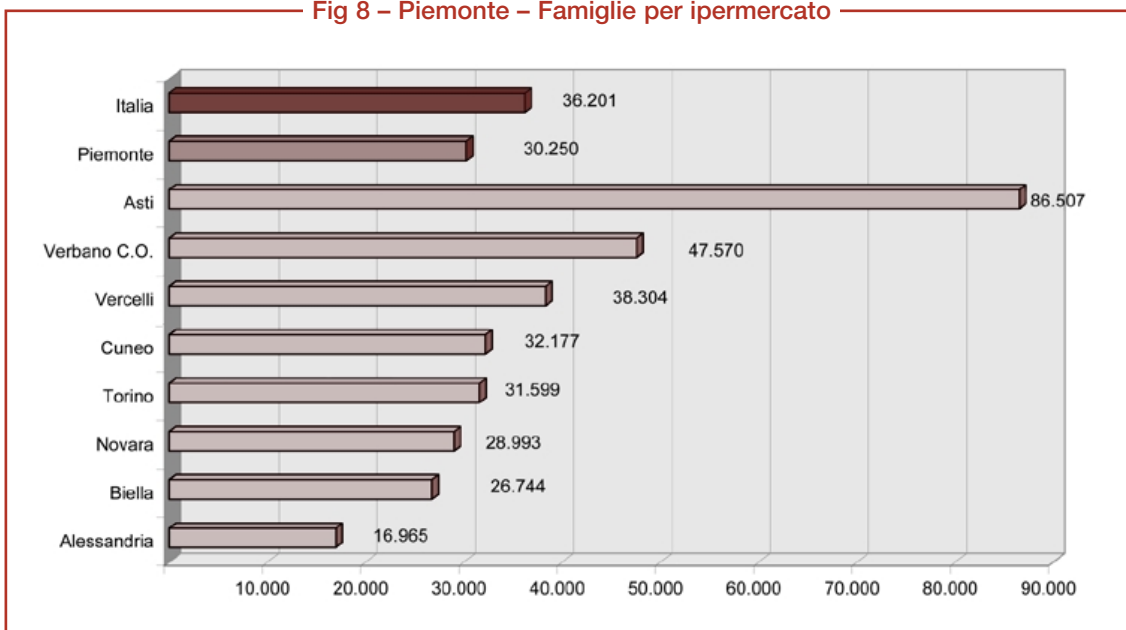
**Tab. 3**

FORMATO	TOTALE	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VCO	VC
Supermercati	599	118	31	25	60	61	248	27	29
Ipermercati	67	11	1	6	7	8	28	2	4
Discount	105	11	7	7	5	6	56	6	7
Totale Provincia	771	140	39	38	72	75	332	35	40

- Le province con maggior numero di punti di vendita sono quelle di Torino e di Alessandria: rappresentano rispettivamente i territori a maggior concentrazione di popolazione (in particolare l'area metropolitana torinese) oppure che godono delle migliori condizioni logistiche (in particolare il quadrilatero Alessandria, Tortona, Ovada, Serravalle Scrivia).
- Popolazione e logistica (quella che facilita il rifornimento delle merci) sono i due fattori di localizzazione che orientano l'insediamento dei punti di vendita del commercio moderno, in specie con riferimento alle grandi superfici di vendita (ipermercati e centri commerciali).
- Alessandria, in particolare, presenta la più elevata densità di ipermercati della regione, in un territorio caratterizzato dalla presenza di ben quattro incroci autostradali.

## 2. I DATI: LO SCENARIO PIEMONTESE DEL COMMERCIO MODERNO

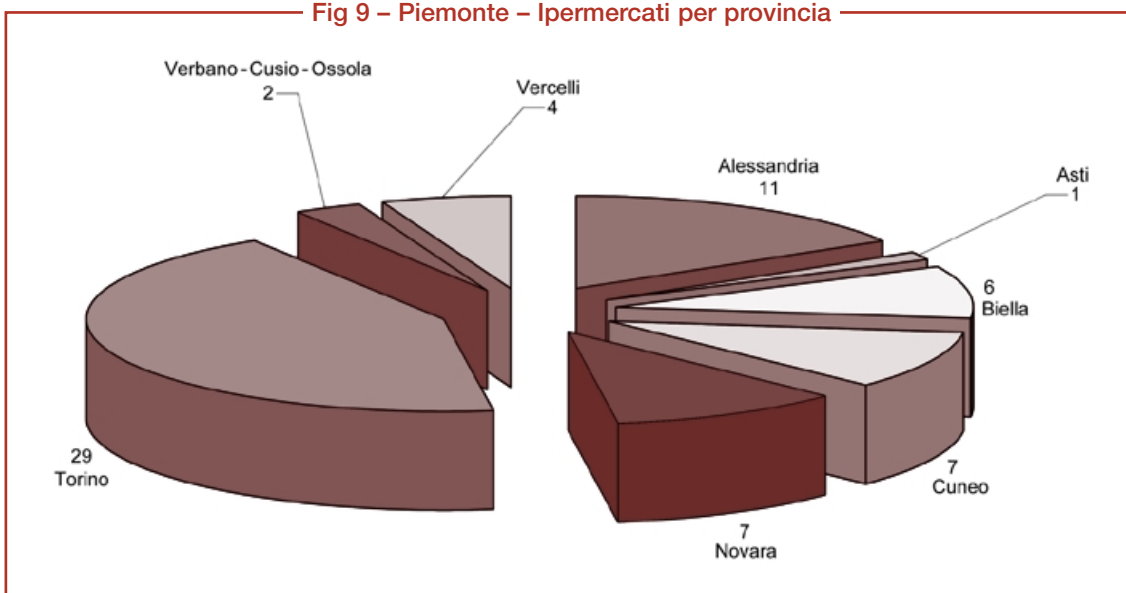
Fig 8 – Piemonte – Famiglie per ipermercato



Se consideriamo i punti di vendita con oltre 2.500 m<sup>2</sup> di superficie di vendita (GLA-Gross leasable area) e accettiamo come parametro di copertura il numero di famiglie che possono insistere sul singolo punto di vendita, in Piemonte troviamo una media di 30.250 famiglie per ipermercato, inferiore del 16% alla media nazionale e ad Alessandria ne troviamo 16.965, il 53% in meno della media nazionale e il 44% al di sotto della media regionale.

Anche considerando che sulla provincia di Alessandria gravitano consumatori provenienti dall'astigiano e da Genova, ci sembra che in questa area si sia ormai arrivati alla saturazione di ipermercati. Nonostante la presenza degli ipermercati di Alessandria che coprono una parte dell'astigiano,

Fig 9 – Piemonte – Ipermercati per provincia



la provincia di Asti continua ad avere una copertura di ipermercati limitata e quindi una interessante prospettiva di sviluppo per questo formato.

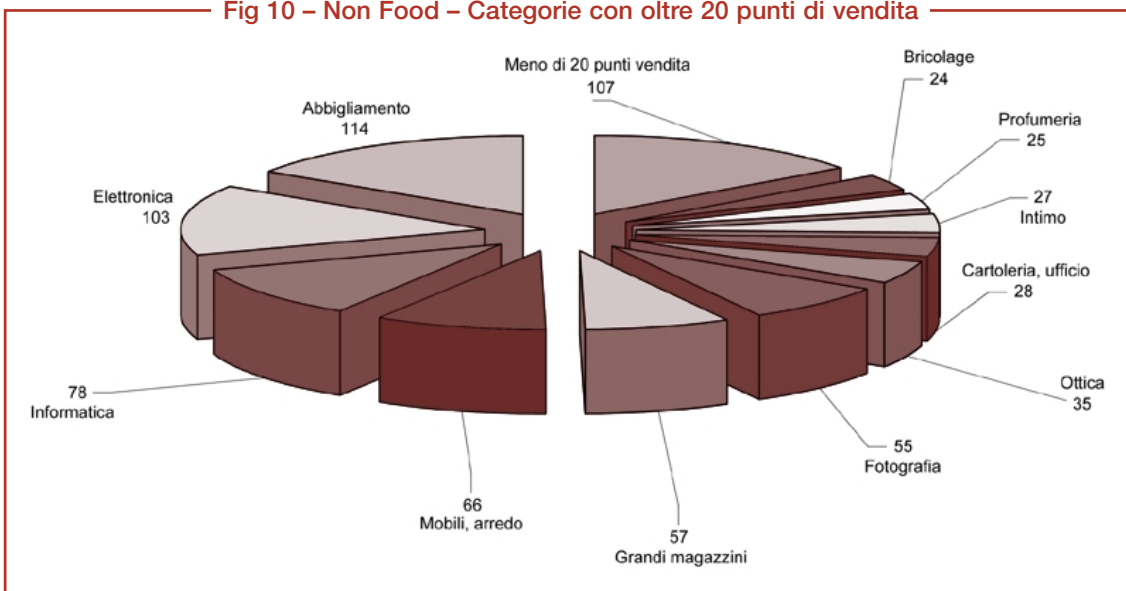
## 2.4 LA DISTRIBUZIONE NON FOOD

I punti di vendita specializzati del commercio organizzato non food censibili in Piemonte sono 719. Il dato è sottostimato in quanto molti punti di vendita di proprietà dell'esercente o in franchising compaiono sotto il nome del gestore o del titolare e non sotto l'insegna che rappresentano. La suddivisione per categoria merceologica vede dominanti l'abbigliamento e l'elettronica, seguiti da informatica e mobili arredo. La categoria fotografia, che aveva come referente la ditta Marvin di Torino è attualmente in riorganizzazione in seguito alla crisi della casa.

Tab. 4 – Punti di vendita

Abbigliamento	114	Grandi magazzini	57
Accessori auto	5	Giocattoli	1
Articoli infanzia	12	Informatica	78
Articoli Sportivi	17	Intimo	27
Bricolage	24	Librerie	7
Calzature, pelle	19	Mobili, arredo	66
Calzetteria	15	Ottica	35
Cartoleriasusso	2	Pelletteria	4
Cartoleria ufficio	28	Profumeria	25
Edutainment	16	Tessile, casa	1
Elettronica	103	Vendita per corrispondenza	7
Fotografia	55	Altri	1
		Totale	719

Fig 10 – Non Food – Categorie con oltre 20 punti di vendita





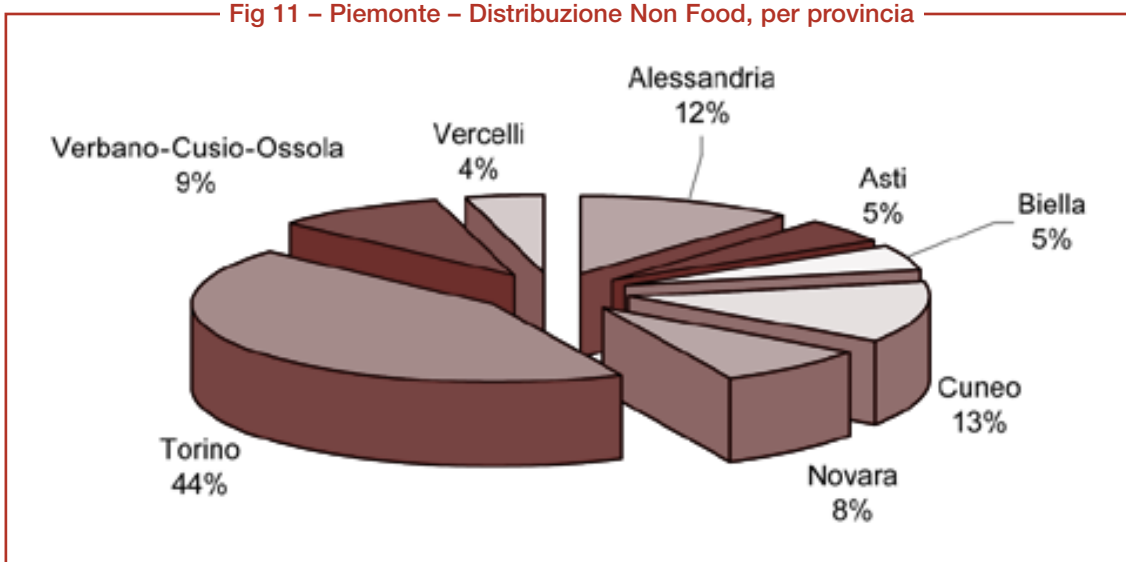
## 2. I DATI: LO SCENARIO PIEMONTESE DEL COMMERCIO MODERNO

Le categorie con oltre 20 punti di vendita in regione coprono l'85% del network e rappresentano i settori in cui si sono sviluppate più capillarmente le organizzazioni. L'attuale contingenza economica potrà rallentare lo sviluppo delle categorie più rappresentate e generare nuovi punti di vendita, specialmente in franchising, in settori non ancora adeguatamente coperti; pertanto, parte dell'imprenditoria giovanile potrà confluire in **queste forme di commercio, che presentano minori barriere all'accesso, in particolare in termini di entità dell'investimento iniziale.**



A livello provinciale si nota una notevole concentrazione su Torino, seguita da Cuneo e Alessandria.

Fig 11 – Piemonte – Distribuzione Non Food, per provincia



## 3. GLI SCENARI: TRE STRADE

---

L'arrivo in Italia di grandi catene internazionali avrà conseguenze sullo scenario distributivo del Piemonte in quanto condiziona le scelte delle catene attuali, italiane e internazionali. Per mantenere le quote di mercato e garantire l'espansione in regione nel settore alimentare si determinano tre scenari che potremo definire:

1. Continuità, in caso di normale evoluzione delle strutture distributive attuali.
2. Acquisizione, nel caso in cui catene attuali vengano acquisite o realizzino joint venture con operatori internazionali non presenti nel territorio.
3. Ampliamento, in caso di arrivo di nuovi operatori internazionali.

### 3.1 CONTINUITÀ

Nel caso in cui non avvengano ingressi o acquisizioni di catene distributive operanti in Piemonte da parte di nuovi operatori internazionali, la situazione della distribuzione regionale subirà una lenta evoluzione, riflesso di quella delle altre regioni italiane.

- Il gruppo Leclerc attraverso la consociata Conalec potrà acquisire i due ipermercati attualmente Conad e aprire nuovi punti di vendita.
- All'interno di ESD l'Esselunga potrà aprire nuovi superstore nelle province di Asti, Novara e Verbano-Cusio-Ossola, più vicine alla Lombardia e la Dimar continuare acquisizioni di piccole catene residue o tentare accordi con associati Selex di dimensioni inferiori: Tosetti, UNI e Valenza.
- Nell'ipotesi, inoltre, di uno scambio di partecipazioni fra la Esselunga e la belga Delhaize Le Lion, con l'obiettivo di realizzare un network internazionale di catene nazionali a elevato contenuto qualitativo, potranno comparire nella regione prodotti tipici o tradizionali di altri paesi similmente a quanto si sta verificando in Grecia (accordo di AB Vassilopoulos con Delhaize) e in Belgio (vendita di private label Esselunga trattate come specialità alimentari italiane nei punti di vendita Delhaize). Potranno essere agevolati anche i prodotti tradizionali e tipici regionali che attraverso questo network raggiungeranno altri mercati.
- Il gruppo Carrefour potrà raggiungere un accordo con la Bennet e consolidare così la propria leadership in regione.
- Il gruppo Rinascente-Auchan dovrà consolidare la posizione nella 3A-Alimentaristi Associati di Asti che non sembrano soddisfatti di aver lasciato a suo tempo il gruppo CRAI per associarsi alla grande catena francese.
- La COOP Italia continuerà la sua lenta espansione nel territorio: nonostante il Piemonte sia stata una delle regioni più importanti per la cooperazione dopo la seconda guerra, in seguito la maggior catena nazionale non ha mantenuto il presidio del territorio e non è cresciuta quanto gli altri operatori.
- Il Codé-gruppo CRAI, terminata la fase di riorganizzazione durante la quale ha perso alcuni associati, potrà concentrarsi sul core business e aumentare l'efficacia dei propri punti di vendita.

A livello di provincia i maggiori movimenti si avranno in Asti e nel Verbano-Cusio-Ossola in cui la densità distributiva è inferiore alle medie regionali e nazionali. Molto dipenderà dalla volontà della Esselunga, catena ancora marginale nella regione, di espandersi anche in Piemonte: attualmente la catena è presente nelle province di Alessandria, Biella e Verbano-Cusio-Ossola ma ha recentemen-

te aperto in provincia di Asti e potrebbe aprire, in tempi successivi, a Torino e Cuneo. La politica di Esselunga è sempre stata di grande prudenza nelle nuove aperture con uno sviluppo territoriale “a spirale” con centralità nell’area di Milano per consentire di utilizzare al massimo la propria logistica e per meglio garantire la presenza a scaffale dei prodotti locali, là dove essi fossero necessari. La manovra potrebbe coinvolgere Asti e Cuneo, province in cui, nonostante la presenza di ipermercati, sembra vi siano ancora possibilità di penetrazione per formati minori, in particolare per supermercati di vicinanza di 1.000-1.500 m<sup>2</sup>.

Si può ipotizzare espansione anche in Torino? La risposta alla domanda potrebbe essere negativa in considerazione della elevata presenza di punti di vendita DiPerDi (Carrefour) che presidiano non solo l’area cittadina ma anche la provincia con un totale di 85 presenze. In ogni caso sia le politiche assortimentali in essere, sia la generale tendenza a trattare prodotti tipici e tradizionali regionali da parte di ipermercati e supermercati delle principali catene italiane e francesi (Carrefour “Terre d’Italia”, ecc.) potrà determinare la comparsa di questi prodotti in apposite sezioni dei punti di vendita: anche l’IMA – Istituto per il Marketing Alimentare – della Regione Piemonte sta progettando politiche di promozione di prodotti agroalimentari regionali nel commercio moderno regionale e nazionale che potranno contribuire a questa diffusione.

## 3.2 ACQUISIZIONE

In questo scenario il gruppo Carrefour entra nell’orbita Wal-Mart per acquisizione o in quanto le due organizzazioni realizzano una joint venture. Nel caso di acquisizione completa del gruppo Carrefour, la prima conseguenza ipotizzabile è che Wal-Mart tenga gli ipermercati e ceda supermercati e punti di vendita di vicinanza per concentrarsi sul formato distributivo di cui ha maggiore know-how. È anche possibile un attacco della Wal-Mart a Bennet. Nei due casi ipotizzati Wal-Mart avrebbe localizzazioni periferiche e, in caso di conservazione dei formati esistenti nelle catene acquisite, anche di prossimità. Le periferie sarebbero altamente performanti mentre per la prossimità la catena dovrebbe elaborare nuove politiche o cedere i punti di vendita similmente a quanto fatto a suo tempo in Germania. La distribuzione in Piemonte si presenta diversa dai modelli attuali:

- Un gruppo distributivo, ad esempio il gruppo Rinascente-Auchan assorbe supermercati e punti di vendita di vicinanza da Carrefour e diventa il leader regionale in questi formati, lasciando a Wal-Mart Carrefour la leadership negli ipermercati.
- All’acquisizione di Carrefour da parte della Wal-Mart potrebbe far seguito l’ingresso della svizzera Migros in Bennet, operazione di cui si parla da alcuni anni in quanto la Migros troverebbe nella Bennet un formato molto vicino ai suoi originali e quindi potrebbe fare questa acquisizione senza dover entrare in formati distributivi che non conosce.

Si consoliderebbe ulteriormente il primato della distribuzione straniera in Piemonte: l’ingresso della Wal-Mart con acquisizione di un elevato numero di punti di vendita vedrebbe presente e dominante nella regione un operatore abituato a lavorare con margini ridotti e con prezzi molto contenuti. In questo caso anche il resto della distribuzione moderna sarebbe costretto a seguire il leader e si avrebbe nel breve-medio termine un contenimento dei prezzi al consumo. Sotto il profilo della disponibilità di prodotti tipici e tradizionali nei punti di vendita del commercio moderno, questo scenario non sembra avere prospettive incoraggianti in quanto la politica della grande catena americana è di uniformare gli assortimenti e sfruttare la massa critica per garantirsi prezzi altamente competitivi: in tutto il mondo la politica di Wal-Mart è di rinunciare alla parte più alta delle categorie di prodotto per massimizzare le vendite puntando su commodity e marche nazionali o internazionali con elevati volumi. Ciò andrebbe a scapito della distribuzione dei prodotti tipici e tradizionali nel

commercio moderno e potrebbero sorgere nuove organizzazioni di negozi simili ai tedeschi “delicatessen” specializzati in queste merceologie: catene in franchising che con modelli distributivi e di assortimento aggiornati potrebbero agglomerare il residuo commercio tradizionale alimentare.

Il vantaggio sostanziale per i consumatori sarebbe in un contenimento dei prezzi al consumo dei prodotti in quanto si potrebbe stabilire una concorrenza trasversale fra “hard discount” - “soft discount” e Wal-Mart: le altre catene dovrebbero reagire, in particolare la COOP Italia che non ha sino a oggi raggiunto in Piemonte una copertura funzionale alla sua posizione nazionale e che potrebbe approfittare della lotta fra questi formati per inserirsi e riaffermare il suo ruolo di distributore fortemente orientato al consumatore.

### 3.3 AMPLIAMENTO

Vi è la possibilità che Wal-Mart o Leclerc entrino in Piemonte aprendo nuovi ipermercati che si aggiungano agli esistenti. In questo caso lo scenario si presenta come un mix dei primi due – “Continuità” e “Acquisizione”. La presenza di Leclerc non disturberebbe l’attuale scenario mentre quella di Wal-Mart costringerebbe le altre catene a difendere il proprio territorio con politiche aggressive oppure facendo un salto di qualità verso prodotti con elevato contenuto qualitativo, ipotesi complessa se consideriamo le strutture attuali degli assortimenti.

L’ingresso di Wal-Mart e Leclerc avviene nelle province con maggior potenziale in quanto i due operatori sono specialisti nelle grandi superfici: ipermercati il primo, ipermercati e superstore il secondo.

- Asti, Verbanco-Cusio-Ossola e Vercelli vengono saturate sotto il profilo distributivo.
- Si può ipotizzare l’arrivo in Italia dalla Francia del gruppo Monoprix con grandi superfici a insegna “Lafayette Gourmet” che trattano prodotti alimentari di gamma medio-alta.
- Uno scenario più legato ai punti di vendita di vicinanza vede il gruppo francese Casino acquisire la IFC-International Fruit Company di Albenga con la quale ha recentemente avviato in Francia una catena di negozi di prossimità a insegna Casitalia; in questo caso comparirebbe nel basso Piemonte e in Liguria una catena di soft-discount che affiancherebbe i punti di vendita della Pennymarket (gruppo Billa).

Lo scenario “Ampliamento” ha un impatto minore sull’assetto precedente perché si limita a introdurre un nuovo competitore, mentre lo scenario “Acquisizione” introduce un nuovo competitore eliminandone uno precedente: se, per esempio, la logica di discount estremo di Wal Mart (primo distributore mondiale) entra in Piemonte acquisendo Carrefour Piemonte o Bennet (primo e secondo gruppo per ipermercati in Piemonte) ha immediatamente una forza d’urto probabilmente irresistibile. Nello scenario “Ampliamento” il nuovo punto di vendita Wal Mart pur introducendo una nuova forma di competizione molto aggressiva può essere a sua volta contrastato o contenuto dai precedenti competitori, come era a suo tempo accaduto a Carrefour nel Regno Unito, all’apertura del punto di vendita di Canterbury. È interessante notare che **una normativa caratterizzata da un alto grado di liberismo all’accesso favorisce lo scenario “Ampliamento”** perché consente al nuovo competitore di realizzare una nuova localizzazione, mentre **una normativa che frena i nuovi insediamenti favorisce lo scenario “Acquisizione”** perché il nuovo competitore non ha altra strada per entrare. Quest’ultima, per di più, seleziona i nuovi competitori in base alla loro forza (solo il più forte, che può acquisire, può entrare) e, dunque, una normativa restrittiva dell’accesso può essere considerata protezionistica non tanto perché garantisce gli spazi di operatività dei gruppi presenti, quanto piuttosto perché valorizza gli insediamenti presenti in caso di cessione.

## 4. UN PUNTO FERMO: COOP

---

Il gruppo distributivo leader in Italia è COOP. Si tratta di un punto fermo nella struttura distributiva nazionale perché **la particolare forma societaria lo rende difficilmente acquisibile e ancor più difficilmente scalabile** da parte di un altro gruppo interessato alla sua rete di vendita.

COOP ha però recentemente subito un attacco indiretto da parte di Leclerc che gli ha sfilato l'alleato Conad affossando l'esperienza di Italia Distribuzione.

Anche la reazione di COOP Italia (cooperative di consumatori ex "rosse") è condizionata dalla forma societaria: la sostituzione del precedente alleato commerciale (i dettaglianti associati di Conad) ha individuato un nuovo partner in Confcooperative (le ex cooperative "bianche") debole commercialmente (Sigma), ma forte industrialmente (Conserve Italia, Valfrutta, Caviro) con cui può considerare l'opportunità di sviluppare i rispettivi punti di forza, contribuendo alla valorizzazione e al rafforzamento del made in Italy. In altri termini la nuova alleanza fra cooperative (bianche e rosse) offre una opportunità di integrazione dei rispettivi punti di forza: nella trasformazione agroindustriale di Confcooperative e nella distribuzione commerciale (super-ipermercati) di COOP. Ciò significa avere capacità produttiva, sbocchi commerciali e opportunità di sviluppo dei marchi commerciali: in sintesi, il pieno controllo della filiera produzione-distribuzione-consumo.

In Piemonte COOP non è il gruppo leader (ha 9 ipermercati contro i 19 di Carrefour e i 15 di Bennet; nel comparto supermercati occupa ancora il terzo posto, dopo Carrefour e la centrale ESD), ma sta recuperando terreno: dei sei iper aperti nel 2003, ben tre sono COOP. Inoltre, secondo Fabrizio Gillone, presidente di NOVACOOP, ci sono ancora, in Piemonte, ampi spazi di crescita delle grandi strutture di vendita: "negli ultimi 10-15 anni c'è stata una notevole crescita, ma **si può pensare ancora a un balzo in avanti di circa il 40%** rispetto ai centri esistenti. A Torino c'è già una buona presenza di strutture, ma l'Astigiano è sguarnito, così come non si può pensare che nei medi centri delle province non sia utile installare ipermercati".

È evidente che le migliori prospettive di crescita e rafforzamento di COOP si collocano nello scenario di "continuità" che le consente di rafforzare la leadership italiana e di consolidare ulteriormente il ruolo di competitore in Piemonte. Bisogna comunque prestare attenzione alle politiche di espansione di COOP Italia: la catena è stata sinora il solo distributore che abbia aperto all'estero, in Slovenia, e questo precedente potrebbe portare COOP Italia ad **aprire nei paesi dell'Europa orientale** recentemente entrati a far parte dell'UE, distraendo così investimenti dall'Italia per affermarsi come primo distributore italiano all'estero.



## 5. UN CANTIERE APERTO: IL NON FOOD

---

Lo scenario del non food è da tempo in fase di trasformazione: molte catene internazionali stanno operando in Piemonte e nuove catene si presenteranno aprendo punti di vendita sia diretti che in franchising. La vigente legislazione del commercio consente l'apertura di punti di vendita non food; e punti di vendita di piccole dimensioni, che rappresentano oltre il 70% dell'universo commerciale, stanno confluendo in catene di franchising sia monomarca, del tipo creato anni fa dalla italiana Benetton, sia multimarca, in particolare nei settori diversi dal tessile-abbigliamento-intimo; anche punti di vendita in origine alimentari per sopravvivere alla concorrenza del grande commercio food cambiano destinazione e entrano nel non food. Le grandi superfici specializzate hanno una crescita più lenta in quanto devono avere una localizzazione periferica, richiedono notevoli investimenti e seguono a ruota l'apertura degli ipermercati di cui sfruttano il bacino di utenza.

- La catena inglese Dixons – fotografia, elettronica ed elettricità di consumo – che ha acquisito I marchi Unieuro, Idea e Sinergy controlla già nella regione 48 punti di vendita, sia grandi superfici specializzate che di prossimità.
- La svedese Ikea – mobili e arredamento casa – aprirà un secondo magazzino in Torino Nord e potrebbe espandersi in altre province.
- Salmoiraghi – ottica – del gruppo americano Acco, che controlla attualmente 5 punti di vendita, aumenterà la sua penetrazione con punti di vendita nelle gallerie dei maggiori ipermercati.
- Nel settore profumeria sono presenti Douglas, Sephora e The Body Shop e sono previsti gli arrivi di Marionnaud e Schlecker mentre la catena Aqua sta attraversando un momento di riflessione e ha chiuso alcuni punti di vendita, tra i quali il più importante (Torino, Piazza Castello).
- Nel settore abbigliamento la spagnola Zara ha aperto in Torino un punto di vendita a insegna Mango a cui seguiranno nuovi punti di vendita anche sotto insegne diverse (Zara).
- Saranno aperte nuove grandi superfici specializzate nel bricolage che affiancheranno le attuali Brico, Brico io, Self, Castorama, Le Roi Merlin e OBI.
- Nel settore articoli sportivi, fallito l'esperimento "Giacomelli Sport", le innovazioni distributive saranno soprattutto attuate dalla Decathlon del gruppo Rinascente Auchan.
- La comparsa anche in Piemonte di punti di vendita "edutainment", FNAC e Mondadori Media Store, despecializzati che coprono con aggressività settori diversi: libreria, videoteca, musica, informatica, elettronica di consumo, fotografia e telefonia, può determinare crisi per punti di vendita di queste merceologie che non abbiano una precisa connotazione verso i consumatori-utenti. È il caso della ditta Marvin che non ha retto alla concorrenza e ha chiuso determinando crisi e profondi cambiamenti anche per i punti di vendita generati negli ultimi anni in franchising.

La competizione fra le unità di vendita esistenti e le nuove aperture, sia da parte di catene già presenti nel territorio che da parte di nuovi operatori determina una concorrenza sui prodotti e sui prezzi che avrà conseguenze per tutto l'apparato distributivo non food: a differenza del food il non food, non è legato al modello alimentare regionale e nazionale ma deve seguire mode internazionali che tendono a globalizzare interi settori (abbigliamento, "pret à porter", intimo, calzature sportive, elettronica, telefonia, ecc.) secondo modelli non italiani. La maggioranza delle catene è di matrice estera – la più grande in Europa, Zara, è spagnola – i prodotti provengono per lo più da paesi con bassi costi di produzione; alcuni anni fa la maggioranza dei prodotti era di provenienza italiana ma l'apertura dei mercati ha determinato scelte diverse da parte delle grandi catene, Benetton, Carrera, Diesel, ecc., che hanno spostato le produzioni prima in Turchia poi più a Est, ad esempio

in Tagikistan e in Cina, paesi che per politica incentivano nuovi insediamenti produttivi. Queste politiche stanno determinando un generale contenimento dei prezzi a cui fa riscontro un abbassamento della qualità dei prodotti. La difesa del prodotto italiano è lasciata a pochi gruppi, Miroglio, Max Mara, ecc. Che hanno alle spalle considerevoli unità di produzione. Questi fenomeni dovranno essere tenuti in conto dalle istituzioni: la sostituzione dei prodotti nel non food è facile e la tendenza di delocalizzare le produzioni da parte di aziende nazionali incide sia sull'occupazione sia sul PIL. Sono pochi i settori in cui il prodotto nazionale riesce a difendersi e in generale si tratta di mercati in cui gli operatori italiani hanno saputo innovare: ad esempio nel settore dei divani l'area meridionale (Puglia e Basilicata) è oggi fra i maggiori produttori al mondo con prodotti distribuiti sia in catene specializzate (Divani & Divani, Poltrone & Sofa, Castel d'Arc, ecc.) sia in grandi superfici specializzate (Ikea).

## 6. GLI ASPETTI RELATIVI ALL'ANDAMENTO DEI CONSUMI E DELL'ECONOMIA

---



La nuova distribuzione potrà generare in regione posti di lavoro compensando parzialmente, **almeno nel breve periodo**, l'andamento alterno dell'occupazione nell'industria: serviranno leve occupazionali con un buon livello di istruzione in quanto sia la gestione delle grandi superfici che quella dei punti di vendita in franchising richiedono da parte del personale, ricorso a strumenti informatici e a valutazioni mercatistiche impegnative; servono poi una buona capacità di delegare e di ricevere deleghe che presuppongono una scolarizzazione medio-alta.

Lo sviluppo delle grandi superfici specializzate consentirà di stimolare il fai da te: le nuove tecnologie – televisione digitale terrestre, informatica di consumo, rete internet, ecc. – e la semplificazione di molte operazioni di manutenzione della casa – rubinetteria, fai da te, impiantistica elettrica, ecc. – stanno diffondendo anche in Italia pratiche che all'estero sono comparse da tempo; l'utente può fare personalmente le piccole riparazioni casalinghe risparmiando sul costo della mano d'opera artigiana, destinato ad aumentare sia per effetto della maggior propensione all'applicazione dell'Iva, sia per il naturale evolvere di nuove forme di artigianato più remunerative e quindi appetibili a giovani con buona scolarizzazione. Si realizzeranno così risparmi che potranno compensare le maggiori spese che le famiglie sostengono per i nuovi consumi – televisione digitale aerea e a pagamento, in particolare per gli appassionati di sport, introduzione massiccia della telefonia portatile, internet e linee ADSL, ecc. – o anche i minori guadagni determinati dalle casse integrazioni e dalla diffusione del lavoro interinale, inteso non solo come primo momento di avviamento al lavoro, ma come pratica che si protrae a lungo, in attesa di una sistemazione definitiva della persona. Non vanno sottovalutati i minori ricavi delle famiglie dovuti alla riduzione drastica degli interessi sui titoli e al cattivo andamento della borsa verificatosi negli ultimi anni.

Le istituzioni sono così chiamate ad essere attrici dell'evoluzione del nuovo scenario distributivo: molte sono le domande che ci si pone in funzione degli aspetti delineati:

- limitare o sospendere le nuove aperture di punti di vendita?
- investire nella qualificazione dei negozi attuali, stimolandone le proprietà al continuo cambiamento?
- incentivare gli accorpamenti di licenze per generare distribuzione nuova più efficace ed efficiente?
- prevedere crisi di settore, a livello di provincia?



## 7. CONCLUSIONI

---

Il commercio moderno, Grande Distribuzione, Distribuzione Organizzata e commercio non food hanno attraversato una fase di trasformazione da una presenza ancora determinante delle proprietà italiane (la presenza nella regione del gruppo G, leader di mercato ora assorbito dal gruppo Carrefour), a una nuova fase in cui le multinazionali della distribuzione controlleranno il business. Anche nei settori non food, in cui sinora è stata storicamente importante la presenza di marchi nazionali (Max Mara, gruppo Miroglio, ecc.) l'arrivo della spagnola Zara, la maggior catena europea del settore, con i suoi diversi marchi e formati potrà costringere le catene italiane a cambiamenti sistemici analogamente a quanto si è verificato nel commercio food. Vi è ancora spazio per una forma di commercio "tradizionale e familiare"? Molto probabilmente anche questa forma di imprenditoria in Piemonte dovrà aggiornarsi e adottare nuovi criteri di gestione degli assortimenti e di copertura territoriale che richiederanno un elevato livello di inculturazione degli esercenti. Sarà soprattutto l'arrivo in Piemonte delle principali catene distributive internazionali del non food a rendere necessario il cambiamento. Nel settore food rallenteranno le aperture di grandi punti di vendita e cresceranno i superstore, con superficie di vendita compresa fra i 2.000 e i 2.500 m<sup>2</sup>, un assortimento orientato all'alimentare e ai prodotti freschi con integrazioni di non alimentare. E questo in particolare nei fondo valle, in prossimità delle piccole, importanti città che li caratterizzano (Lanzo, Susa, Pinerolo, ecc.) Un momento particolare di questa trasformazione distributiva sarà la possibilità di trovare nei superstore i prodotti tipici locali. I prodotti tipici hanno infatti problemi di servizio nelle catene di supermercati di vicinanza: la logistica che richiedono questi punti di vendita è difficilmente realizzabile da parte dei piccoli produttori di salumi, formaggi, vini, dolci, paste fresche. Il superstore di fondo valle, invece, potrà trattare questi prodotti dando loro il massimo servizio verso il consumatore, supportato in questo dagli stessi produttori che avranno la possibilità di fare servizio diretto al punto di vendita senza eccessivi problemi di tipo organizzativo. È in fondo quanto sta già accadendo a Canelli (AT), nel punto di vendita Di Meglio, in cui l'approvvigionamento dei prodotti tipici e locali è curato direttamente da un esperto, responsabile del settore freschi dell'ipermercato. Una decentralizzazione degli acquisti funzionale alla difficoltà dei rapporti fra piccoli produttori e grandi network distributivi: i piccoli produttori, agevolati dalla presenza in loco di unità di vendita in grado di garantire servizi e volumi, potranno essere portati a migliorare i livelli di servizio per garantire la presenza dei prodotti nel mercato. È questo un modo per garantire sopravvivenza e sviluppo anche alla parte della produzione alimentare più piccola ma di elevata qualità. Dal punto di vista dell'intero apparato possiamo tracciare un percorso evolutivo possibile dalla situazione in essere nel biennio 2001 – 2002 al futuro e ai possibili evolutivi scenari che abbiamo delineato.

### 7.1 IERI: UN SISTEMA DISTRIBUTIVO EVOLUTO E COMPLETO

Nel 2002 secondo Findomestic il Piemonte è la regione leader nel rapporto fra numero di abitanti e superficie di vendita della grande distribuzione; secondo "Industria & Distribuzione" la regione è dotata di una normativa con elevato grado di liberismo all'accesso. In realtà ci troviamo di fronte a una regione che ha ancora forti presenze di distribuzione tradizionale, ha in corso l'evoluzione del modello Dì per Dì che sta cercando una sua via fuori Torino, peraltro non ancora trovata nel 2004, la provincia di Asti è deficitaria di punti di vendita di grande superficie per cui non si può

affermare una leadership del Piemonte nella Grande Distribuzione se non sulla base di dati di superficie che non esprimono che uno dei fattori di leadership. Inoltre “Industria & Distribuzione” non tiene ancora conto del fatto che la legge regionale n. 28 del 1999, di recepimento della riforma Bersani, è stata corretta dalla legge regionale n. 37 del 2003 molto meno liberista. La localizzazione è di attrazione, unica modalità sia per le grandi superfici che per i punti di vendita minori.

### 7.2 OGGI: COMMERCIO PROMOTORE ATTIVO DEI CONSUMI

Oggi il commercio ha il ruolo molto importante di traino dell'economia, che esprime sia ampliando le gamme e le merceologie – per coprire un ampio spettro di consumi – sia attraverso il contenimento del tasso di inflazione ottenuto contraendo i margini e orientando il mix dei prodotti al contenimento della spesa da parte delle famiglie. Le grandi superfici introducono aree di promozione che consentono di proporre prodotti nuovi e di entrare in nuovi mercati sfruttando la loro considerevole massa critica per contenere i costi di logistica e personale. Un punto di vendita di grandi dimensioni, oltre 8.000 m<sup>2</sup>, può essere frequentato in media da 10.000 persone al giorno con notevoli picchi nei prefestivi e, quindi, oltre al ruolo strettamente commerciale può essere utilizzato come mezzo di comunicazione per i prodotti che non possono accedere a costosi investimenti pubblicitari. Per i prodotti costosi non food tutte le catene offrono possibilità di rateizzare i pagamenti ma anche per la spesa alimentare la famiglia può rateizzare i pagamenti ricorrendo alle carte di credito, accettate ormai da tutta la distribuzione moderna.

Unioncamere Piemonte segnala una crescita dei consumi regionali del 5,3% nel 2003: a parte le spese per abitazione, trasporti e comunicazioni – i cui aumenti non sono contrastabili da parte dell'utenza – e quelle per telefonia e utenze televisive a pagamento – nuovi consumi determinati dalla disponibilità di strumenti innovativi – i consumi sono statici o in flessione in particolare per i beni di largo consumo alimentare e non alimentare (vestiario, calzature, divertimento e tempo libero). Il commercio moderno in questo frangente cerca di mantenere la propria quota di consumi coprendo nuove merceologie che sinora non trattava. LIDL Italia, ad esempio, introduce elettronica di consumo e fai da te in punti di vendita che finora erano soltanto hard discount alimentare: l'obiettivo del commercio sembra essere di mantenere il più possibile costante la parte di denaro che ogni famiglia vi spende, indipendentemente dai beni che acquista, agendo poi sul mix dei prodotti per garantirsi un'adeguata redditività

### 7.3 DOMANI: DIVERSIFICARE PER SOPRAVVIVERE

La via della sopravvivenza potrà essere la diversificazione dell'offerta per aumentare la quantità di spesa del consumatore canalizzata nelle catene, politica in cui l'Italia è in ritardo rispetto ad altre realtà internazionali. In Spagna la catena El Corte Inglés opera nella distribuzione carburante, nelle agenzie di viaggio, nelle banche ed è il referente globale della propria clientela. In Francia Leclerc è diventato in breve tempo il leader della distribuzione di oreficeria e controlla oltre il 4% del mercato dei carburanti. Sono pochi significativi esempi di come in altri mercati a elevata competizione la diversificazione abbia consentito alle catene distributive di mantenere la quota di mercato senza eccessi promozionali nel food che compromettessero la redditività. Non vediamo grandi differenze, per le prospettive di diversificazione, negli scenari delineati, “Continuità”, “Acquisizione” e “Ampliamento”, in quanto la diversificazione non potrà avvenire a livello regionale ma dovrà interessare tutto il network delle catene che la attueranno e quindi sarà un fenomeno italiano e non pie-

montese. Possiamo al massimo prevedere una particolare attività da parte di Coop Italia che in Piemonte non ha la leadership che detiene in campo nazionale; ma perché la diversificazione possa avere luogo è necessario che Coop Italia intervenga profondamente sulle proprie strutture e sulla propria cultura. Più precisamente occorre che la centrale COOP Italia sia liberata dai condizionamenti delle cooperative associate che frenano lo sviluppo delle iniziative di diversificazione vivacemente sperimentate in tutte le direzioni: dai carburanti, ai viaggi e tempo libero, all'e-commerce, fino al comparto ottica e al settore farmaceutico.

Tali condizionamenti derivano dalla tradizionale specializzazione alimentare delle cooperative autonome federate in Coop Italia, e la debolezza del momento organizzativo unitario che determinano fa da contrappeso alla forza di una forma societaria che tutela la posizione di leader distributivo italiano (non acquisibile e non scalabile).

## APPENDICE. I NUMERI DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA PIEMONTESE

---

Nelle tabelle che completano questa analisi del commercio moderno piemontese alimentare compaiono i dati relativi al commercio moderno italiano

Per ogni catena sono elencati:

Ipermercati: punti di vendita con superficie > 2.500 m<sup>2</sup>, classificabili come tali in base alle definizioni europee e regionali.

Supermercati: supermercati con superficie da 400 a 2.499 m<sup>2</sup>.

Discount: punti di vendita classificabili come discount.

Cash&carry: punti di servizio all'ingrosso, caratterizzati dal pagamento all'uscita dal punto di vendita stesso.

### NOTA METODOLOGICA

*I dati contenuti nelle tabelle sono ricavati da dichiarazioni delle centrali di acquisto delle catene distributive, da notizie che appaiono sulla stampa di settore, da censimenti disponibili sia a stampa sia nel web. I dati vengono resi uniformi e pubblicati. La distribuzione food è in continuo cambiamento: vi è passaggio di punti di vendita fra catene, dovuto ad acquisizioni, alleanze e scorpori, ma il numero totale dei punti di vendita è stimabile con una buona approssimazione. La distribuzione non food è in una fase evolutiva che ne limita le possibilità di verifica, alcune delle organizzazioni che la presidiano (centrali di acquisto e franchisor) non hanno una situazione aggiornata del proprio network oppure, per motivi di politica commerciale, non intendono comunicarla. In particolare sono fuori dal controllo le piccole catene locali tanto dinamiche e in diffusione.*

Tutti i dati sono stati elaborati dalla Mercati srl sulle informazioni disponibili.

## Piemonte – Riepilogo dei Punti di Vendita per Centrale

CENTRALE	TOTALE	IPERMERCATI	SUPERMERCATI	DISCOUNT	CASH & CARRY
Billa	66	5	18	43	-
C3	3	-	3	-	-
Carrefour	263	25	232	-	6
Conad	29	2	25	-	2
CONITCOOP	2	-	2	-	-
COOP Italia	82	9	73	-	-
ESD	105	6	91	-	8
Indipendenti	66	-	62	-	4
Intermedia	88	19	31	38	-
LIDL Italia	7	-	-	7	-
Mecades	82	1	62	17	2
Totale	793	67	599	105	22

## Piemonte – Ipermercati

			TOTALE	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VCO	VC
Carrefour	Carrefour	Carrefour	19	-	-	1	-	3	13	-	2
Carrefour	Carrefour	Iper	3	3	-	-	-	-	-	-	-
Carrefour	Carrefour	Il Gigante spa	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Carrefour	Carrefour	UNES	2	2	-	-	-	-	-	-	-
Conad	Conad	Conad Centro Nord	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Conad	Conad	Nordiconad	1	-	-	-	-	-	-	-	1
COOPItalia	COOPItalia	NOVACOOP	9	-	-	1	1	2	4	-	1
ESD	Esselunga	Esselunga	3	1	-	2	-	-	-	-	-
ESD	Selex	Maxi DIMAR	1	-	-	-	-	1	-	-	-
ESD	Selex	UNI	2	-	-	-	-	1	-	1	-
Intermedia	PAM	Panorama	1	-	-	-	-	-	1	-	-
Intermedia	SUN	Bennet Market	15	5	-	2	2	1	4	1	-
Intermedia	Rinascente - Auchan	Auchan	3	-	-	-	-	-	3	-	-
Mecades	Interdis	Viale Distribuzione	1	-	1	-	-	-	-	-	-
Billa	Billa	Standa Superfresco	5	-	-	-	2	-	3	-	-
Totale Ipermercati			67	11	1	6	7	8	28	2	4

**Piemonte – Supermercati**

			TOTALE	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VCO	VC
Billa	Billa	Standa	18	-	1	2	1	5	7	1	1
C3	C3	SGD	3	-	-	-	-	-	-	2	1
Carrefour	Carrefour	Algro	24	9	3	-	1	-	10	-	1
Carrefour	Carrefour	Di per Di	101	4	8	2	1	-	85	-	1
Carrefour	Carrefour	Finiper	1	1	-	-	-	-	-	-	-
Carrefour	Carrefour	GS Supermercati	55	3	1	4	4	14	21	7	1
Carrefour	Carrefour	UNES (Finiper)	51	30	5	-	-	2	3	1	10
Conad	Conad	Conad	25	-	2	8	2	3	6	3	1
CONITCOOP	CONITCOOP	CONITCOOP	2	1	-	-	1	-	-	-	-
COOP Italia	COOP Italia	COOP Italia	70	12	2	2	13	10	19	6	6
COOP Italia	Sigma	Coalpi	3	-	-	-	2	-	1	-	-
ESD	Agorà	Orrigoni	2	-	-	-	-	2	-	-	-
ESD	Esselunga	Esselunga	7	1	-	4	-	-	-	2	-
ESD	Selex	ALDIS	1	-	-	-	-	1	-	-	-
ESD	Selex	DIMAR	33	3	2	-	26	-	2	-	-
ESD	Selex	Sogegross spa	10	1	-	-	-	3	6	-	-
ESD	Selex	Tosetti	8	-	-	2	-	1	-	-	5
ESD	Selex	UNI	16	-	-	-	-	14	-	2	-
Esd	Selex	Valenza	14	-	-	-	-	-	14	-	-
Indipendenti	Indipendenti	Alfi	50	50	-	-	-	-	-	-	-
Indipendenti	Indipendenti	Indipendenti	12	-	-	1	5	2	3	1	-
Intermedia	Intermedia	Pam	12	1	1	-	-	-	10	-	-
Intermedia	Lombardiini	Lombardiini	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Intermedia	Rinascenza - Auchan	SMA Supermercati	17	-	4	-	3	1	8	-	1
Intermedia	SUN	Bennet Market	1	-	-	-	-	-	-	1	-
Mecades	Crai	Codé	56	-	2	-	1	-	53	-	-
Mecades	Interdis	Nuova Distribuzione	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Mecades	Interdis	Onda Market	1	-	-	-	-	-	-	1	-
Mecades	Interdis	Viale Distribuzione	4	2	-	-	-	1	-	-	1
Totale Supermercati			599	118	31	25	60	61	248	27	29

**Piemonte – Discount**

PIEMONTE - DISCOUNT			TOTALE	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VCO	VC
Billa	Billa	Pennymarket	43	4	3	4	1	6	16	4	5
Intermedia	PAM	IN'S	29	3	1	1	3	-	19	1	1
Intermedia	PAM	Metà	9	3	-	-	-	-	5	1	-
LIDL Italia	LIDL Italia	LIDL Italia	7	-	-	1	-	-	6	-	-
Mecades	Mecades	Eurospin	17	1	3	1	1	-	10	-	1
Totale Discount			105	11	7	7	5	6	56	6	7

## Piemonte – Distribuzione Non Food 2004

CATEGORIA	PIEMONTE	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VCO	VC
Abbigliamento	114	12	8	5	13	16	49	3	8
Accessori auto	5	-	-	-	-	-	5	-	-
Articoli infanzia	12	1	1	1	2	1	4	1	1
Articoli Sportivi	17	4	-	2	1	-	10	-	-
Bricolage	24	2	2	2	3	1	10	1	3
Calzature, pelle	19	3	1	2	3	1	7	1	1
Calzetteria	15	5	1	2	1	1	4	-	1
Cartoleria lusso	2	-	-	-	-	-	2	-	-
Cartoleria ufficio	28	4	-	1	1	2	18	-	2
Edutainment	16	-	1	-	-	-	15	-	-
Elettronica	103	8	7	3	32	3	46	1	3
Fotografia	55	1	2	1	4	1	45	-	1
Grandi magazzini	57	9	1	5	7	9	21	4	1
Giocattoli	1	-	-	-	-	-	1	-	-
Informatica	78	8	8	2	4	11	9	31	5
Intimo	27	2	2	1	-	-	1	21	-
Librerie	7	1	-	-	1	-	5	-	-
Mobili, arredo	66	12	2	3	13	10	21	3	2
Ottica	35	7	-	3	6	1	18	-	-
Pelletteria	4	1	-	-	-	-	3	-	-
Profumeria	25	3	-	2	1	-	18	-	1
Tessile, casa	1	-	-	-	-	-	1	-	-
Vendite per corrispondenza	7	-	-	4	-	2	-	-	1
Varie	1	-	-	-	-	-	1	-	-
Totale	719	83	36	39	92	59	314	66	30

# Irescenari LE TENDENZE DEL SETTORE DISTRIBUTIVO

## Piemonte – Ipermercati e Supermercati >2500 m<sup>2</sup> - Per Gruppo

GRUPPO	IMPRESA	PROV.	CAP	AN	CITTÀ	M <sup>2</sup> TOT.	CASSE
Agorà	Sogegross spa	TO	10064	1	Pinerolo	3.000	12
Carrefour	Finiper	AL	15057	1	Tortona	5.000	32
Carrefour	Finiper	AL	15068	1	Pozzolo Formigaro	3.500	8
Carrefour	Finiper	AL	15069	1	Serravalle Scrivia	7.500	18
Carrefour	UNES	AL	15060	1	Basaluzzo	3.000	13
Carrefour	UNES	AL	15068	1	Pozzolo Formigaro	2.500	9
Carrefour	Carrefour Ipermercati	BI	13069	1	Vigliano Biellese	5.500	12
Carrefour	Carrefour Ipermercati	NO	28021	1	Borgomanero	3.000	21
Carrefour	Carrefour Ipermercati	NO	28100	1	Novara	3.963	23
Carrefour	Il Gigante spa	NO	28040	1	Varallo Pombia	5.500	23
Carrefour	Carrefour Ipermercati	TO	10010	1	Burolo	6.000	33
Carrefour	Carrefour Ipermercati	TO	10024	1	Moncalieri	3.000	21
Carrefour	Carrefour Ipermercati	TO	10028	1	Trofarello	3.778	21
Carrefour	Carrefour Ipermercati	TO	10040	1	Leini	3.839	20
Carrefour	Carrefour Ipermercati	TO	10042	1	Nichelino	8.392	24
Carrefour	Carrefour Ipermercati	TO	10060	1	Pinerolo	3.300	25
Carrefour	Carrefour Ipermercati	TO	10060	1	San Secondo di Pinerolo	3.000	20
Carrefour	Carrefour Ipermercati	TO	10093	1	Collegno	7.500	48
Carrefour	Carrefour Ipermercati	TO	10095	1	Grugliasco	11.355	59
Carrefour	Carrefour Ipermercati	TO	10100	1	Torino	2.500	10
Carrefour	Carrefour Ipermercati	TO	10134	1	Torino	3.000	19
Carrefour	Carrefour Ipermercati	TO	10141	1	Torino	6.756	45
Carrefour	Carrefour Ipermercati	TO	10151	1	Torino	5.144	28
Carrefour	Carrefour Ipermercati	VC	13011	1	Borgosesia	2.900	19
Carrefour	Carrefour Ipermercati	VC	13100	1	Vercelli	6.832	42
Conad	Conad Centro Nord	CN	12051	1	Alba	4.456	20
Conad	Nordiconad	VC	13100	1	Vercelli	2.500	18
CoopItalia	Novacoop	BI	13058	1	Ponderano	4.600	21
CoopItalia	Novacoop	CN	12100	1	Cuneo	6.500	25
CoopItalia	Novacoop	NO	28021	1	Borgomanero	4.500	21
CoopItalia	Novacoop	NO	28100	1	Novara	5.760	21
CoopItalia	Novacoop	TO	10073	1	Cirié	4.170	21
CoopItalia	Novacoop	TO	10092	1	Beinasco	5.100	31
CoopItalia	Novacoop	TO	10149	1	Torino	6.000	48
CoopItalia	Novacoop	TO	10082	1	Cuorné	5.000	25
CoopItalia	Novacoop	VC	13011	1	Borgosesia	3.600	18
Esselunga	Esselunga	AL	15100	1	Alessandria	2.800	18
Esselunga	Esselunga	BI	13051	1	Biella	3.500	25
Esselunga	Esselunga	BI	13010	1	Quaregna	3.700	26
Interdis	Luigi Viale	AT	14053	1	Canelli	3.800	18
Pam	Panorama	TO	10099	1	San Mauro Torinese	7.442	33
Rewe	Standa Superfresco	CN	12011	1	Borgo San Dalmazzo	4.420	23
Rewe	Standa Superfresco	CN	12050	1	Castagnito	3.035	9
Rewe	Standa Superfresco	TO	10024	1	Moncalieri	4.449	26
Rewe	Standa Superfresco	TO	10090	1	Rivoli	5.500	26
Rewe	Standa Superfresco	TO	10036	1	Settimo Torinese	3.000	17
Rinascente	La Rinascente Auchan	TO	10078	1	Venaria	9.364	48
Rinascente	La Rinascente Auchan	TO	10098	1	Rivoli	5.450	40
Rinascente	La Rinascente Auchan	TO	10154	1	Torino	7.776	42
Selex	Maxi Dimar	CN	12020	1	Cervasca S. Defendente	4.400	13

continua



*segue*

GRUPPO	IMPRESA	PROV.	CAP	AN	CITTÀ	M <sup>2</sup> TOT.	CASSE
Selex	UNI	NO	28024	1	Gozzano	5.000	12
Selex	UNI	VCO	28026	1	Omegna	2.500	12
SUN	Bennet spa	AL	15011	1	Acqui Terme	3.800	16
SUN	Bennet spa	AL	15030	1	Villanova Monferrato	2.500	20
SUN	Bennet spa	AL	15076	1	Ovada	2.600	15
SUN	Bennet spa	AL	15100	1	Alessandria	3.500	26
SUN	Bennet spa	AL	15070	1	Belforte Monferrato	5.409	30
SUN	Bennet spa	BI	13051	1	Biella	3.196	41
SUN	Bennet spa	BI	13069	1	Vigliano Biellese	7.000	42
SUN	Bennet spa	CN	12040	1	Genola	5.000	25
SUN	Bennet spa	CN	12060	1	Pocapaglia	3.000	14
SUN	Bennet spa	NO	28043	1	Bellinzago Novarese	5.000	34
SUN	Bennet spa	TO	10018	1	Pavone Canavese	6.000	38
SUN	Bennet spa	TO	10073	1	Cirié	4.500	22
SUN	Bennet spa	TO	10073	1	Cirié	4.500	30
SUN	Bennet spa	TO	10081	1	Castellamonte	3.800	21
SUN	Bennet spa	VCO	28048	1	Verbania	4.363	15

**Piemonte – Determinazione della Media Famiglie per Ipermercato**

PROVINCIA	1993	FAMIGLIE	MEDIA	1999	FAMIGLIE	IPER	FAM/IPER	INDICE
Alessandria	436.489	189.013	2,31	430.939	186.610	11	16.965	56
Asti	209.647	86.262	2,43	210.243	86.507	1	86.507	286
Biella (*)	190.728	161.634	1,18	189.351	160.467	6	26.744	88
Cuneo	549.493	222.286	2,47	556.790	225.238	7	32.177	106
Novara	338.949	200.520	1,69	343.059	202.951	7	28.993	96
Torino	2.236.325	925.321	2,42	2.214.665	916.359	29	31.599	104
Verbano CO(*)	161.248	95.413	1,69	160.788	95.141	2	47.570	157
Vercelli	183.686	155.867	1,18	180.562	153.216	4	38.304	127
Piemonte	4.306.565	2.036.316	2,11	4.286.397	2.026.780	67	30.250	100
Italia					22.300.000	616	36.201	120

(\*) = stima delle famiglie sulla base delle provincie di appartenenza al momento (Mercati srl)

**Piemonte – Cash & Carry**

CENTRALE	GRUPPO	IMPRESA	PROV	CAP	COMUNE
Carrefour	Carrefour	Carrefour Prossimità Ingrosso	AL	15011	Acqui Terme
Carrefour	Carrefour	Carrefour Prossimità Ingrosso	NO	28100	Novara
Carrefour	Carrefour	Carrefour Prossimità Ingrosso	TO	10010	Burolo
Carrefour	Carrefour	Carrefour Prossimità Ingrosso	TO	10042	Nichelino
Carrefour	Carrefour	Carrefour Prossimità Ingrosso	TO	10100	Torino
Carrefour	Carrefour	Carrefour Prossimità Ingrosso	TO	10151	Torino
Conad	Conad	Conad Centro Nord	AL	15100	Alessandria
Conad	Conad	Conad Centro Nord	NO	28100	Novara
Esd	Agorà	Sogegross Spa	AL	15033	Casale Monferrato
Esd	Selex	Dimar - Alimentari Coloniali Casalese	AL	15033	Casale Monferrato
Esd	Selex	Gruppo Commerciale Tosetti	BI	13900	Biella
Esd	Selex	Maxi Dimar	CN	12020	Madonna dell'Olmo
Esd	Selex	Maxi Dimar	CN	12062	Roreto di Cherasco
Esd	Selex	Gruppo Commerciale Tosetti	NO	28040	Paruzzaro
Esd	Selex	Valenza	TO	10020	Cambiano
Esd	Selex	Gruppo Commerciale Tosetti	VC	13100	Vercelli
Indipendenti	Indipendenti	DALCA	AL	15067	Novi Ligure
Indipendenti	Indipendenti	Giovanni Bernardi	TO	10153	Torino
Indipendenti	Indipendenti	Fincash	VB	28042	Ferriolo Baveno
Indipendenti	Indipendenti	Roasio Alimentari	VB	28922	Verbania
Mecades	Metro	Metro	TO	10024	Moncalieri
Mecades	Metro	Metro	TO	10148	Torino

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

---

- Boario F. e altri (1999), *Marketing internazionale*, a cura del Centro Estero Camere Commercio Piemontesi, “Il Sole-24 Ore”, Milano.
- Brunetta G., Salone C. (2002), *Commercio e territorio un'alleanza possibile? Il Factory Outlet Centre di Serravalle Scrivia*, Osservatorio Regionale del Commercio/Dipartimento Interateneo Territorio del Politecnico e dell'Università di Torino, Regione Piemonte, Torino.
- “GDOWeek” (2004), “La diversificazione cresce mano a mano”, in n. 296, editoriale Agepe, Milano.
- “Industria & distribuzione” (2002), *Riforma del commercio, discrezionalità delle Regioni e continuità con il passato*, di Luca Ferrucci e Daniele Porcheddu, n. 1/2002, Franco Angeli, Milano.
- IRES (2001, 2002, 2003), *Piemonte Economico e Sociale, Relazione annuale sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte*, IRES, Torino.
- “La Repubblica” (2002), *Prima le Gru, ora il discount. Una sola settimana di ferie*, di Paolo Griseri, in Cronaca Torino, sabato 5 ottobre.
- “La Repubblica” (2004), *Il tempo dei supermercati*, di Diego Longhin, in Piemonte Economia, giovedì 6 maggio.
- “MarkUp” (2003), *La mappa degli ipermercati in Italia nel 2003*, allegato alla rivista mensile, editoriale Quasar, Milano.
- Osservatorio Regionale del Commercio/IRES (2002), *Piccolo, grande, nuovo. Il commercio in Piemonte prima della riforma*, Regione Piemonte, Torino.
- Osservatorio Regionale del Commercio/IRES (2001), *La cascina nel carrello. Tipico alimentare e grande distribuzione*, Regione Piemonte, Torino.
- Osservatorio Regionale del Commercio/IRES (2003), *Il consumatore in cascina. Tipico alimentare e vendite dirette*, Regione Piemonte, Torino.
- Osservatorio Regionale del Commercio/Unioncamere Piemonte (2001, 2002, 2003), *I consumi delle famiglie piemontesi*, Regione Piemonte, Torino.
- Osservatorio Regionale del Commercio (2001, 2002, 2003), *Il Commercio in Piemonte, rapporto annuale*, quaderni di ricerca per la programmazione commerciale in Piemonte nn. 28 e 29, Regione Piemonte, Torino, settembre.
- Riviste specializzate: “GDOWeek”, “MarkUp”, “Largo Consumo”, “Nuova Distribuzion&”, Beverage Observer” (2001/2004), numeri vari.

