

# GDOWEEK

04-2024

15 marzo

GDOWEEK 2024 - Settimanale - New Business Media s.r.l. - via Eritrea, 21 - 20157 MILANO  
ISSN 2421-3497 - Poste Italiane S.p.A.

## RETAIL&RETAIL

Multicedi (VéGé) guarda al futuro puntando a tecnologia, servizio e formazione.

Obiettivo omnicanalità

Pag. 24

## RETAIL&INDUSTRIA

Olio d'oliva: prezzi alti e calo dei volumi, l'innovazione

è la carta da giocare

Pag. 65



# CAMBIO CULTURALE PER UN SUD CHE INNOVA

La quota  
del discount  
al sud

29,7%

LA QUOTA IN AREA 4

36,4%

LA QUOTA IN SICILIA

Fonte: NielsenIQ, 2023

Gdo e sud

29,6%

LA PRESENZA  
DELLA GDO,  
ALIMENTARE E  
NON FOOD, NEL  
MEZZOGIORNO

Fonte: The European House- Ambrosetti, 2023

Regioni in cui il fatturato per mq  
dei discount risulta superiore a  
quello degli iper+super

REGIONI	DISCOUNT	SUPER
Abruzzo	6.498	5.620
Basilicata	5.522	4.45
Calabria	7.022	4.666
Campania	7.180	6.571
Molise	5.807	5.602
Puglia	6.499	5.223
Sicilia	6.739	5.183

Fonte: NielsenIQ GNLC ed. Luglio 2023

# IL RETAIL AL SUD INNOVARE SUPERANDO I LIMITI

I retailer del Mezzogiorno hanno lavorato in questi anni su format, processi e assortimenti, realizzando competitività grazie a un incessante dinamismo quotidiano. Per realizzare l'innovazione disruptive nel futuro servono risorse e visioni

 **Alessandra Bonaccorsi**

**A**l sud come si declina l'innovazione nel retail? Cosa la limita nella sua espansione? Alcune criticità in area 4 sono note: infrastrutture carenti, assenza dell'alta velocità, minor reddito pro capite. Qualcuno punta il dito anche sulla **resistenza al cambiamento**, spesso vero deterrente alla crescita. Di certo, **il sud ha una grande vivacità imprenditoriale**, che in questi anni, si è concretizzata nella capacità di innovare alcune formule del retail abbinate alla ricchezza enogastronomica tipica delle regioni del sud. "Nord e sud hanno differente conformazione geografica e urbanistica: più concentrazione metropolitana al nord, più propensione alle comunità locali al sud dove l'identità del luogo è decisamente più pregnante -interviene **Giangiacoimo Ibba, Ad di Crai-**. Bisogna, però, fare delle precisazioni. Se fino ad oggi l'**elemento di forza** di tanti retailer è stato il **legame con il territorio, in futuro bisognerà anche saper essere globali**. E in questo senso c'è un aspetto determinante: il sud è meno attratti-

la nostra ultima occasione per dotarci di strumenti che ci permettano di competere ad armi pari con altre insegne, nazionali e internazionali -dichiara Sgaramella, senza mezzi termini e con una certa tristezza-. Ne ho avuto prova visitando alcune aziende in Spagna, le quali, grazie a un **corretto uso dei fondi europei**, sono cresciute del 200% per essersi dotate di **magazzini automatizzati**, operativi notte e giorno. Anche il nostro futuro passa da soluzioni di questo genere”.

Servono sì norme e finanziamenti, ma è anche necessario saperli e poterli usare in maniera corretta, come sottolinea **Giovanni Pomarico, presidente di Gruppo Megamark (Selex) e della relativa Fondazione**: “Servirebbe un cambiamento normativo che renda più libera l’impresa: **è difficile crescere con tanti vincoli**. Oggi ci sono grandi retailer in territori limitati. In Italia funziona così: abbiamo distributori leader nelle proprie regioni; siamo un settore “local”, nel senso che **vince la conoscenza del mercato** permettendoci di adottare strategie adeguate alle esigenze del nostro consumatore. Siamo un settore a misura del territo-

rio con grandi potenzialità di sviluppo. E certo siamo anche **aperti all’innovazione: la più recente è di sicuro l’eCommerce**, un’evoluzione del modo di fare la spesa non sostenibile ovunque, perché funziona molto di più nelle grandi città dove il tenore di vita è più alto e dove l’elevato numero di spese online consente di ammortizzarne i costi. Ma pensiamo anche al **sistema di self checkout** che rende il supermercato più moderno e offre ai clienti una modalità più rapida per migliorare la propria esperienza di spesa”.

L’innovazione che serve anche al retail al sud è solo tecnologica e di servizio? “No, **è anche di processo e commerciale** -chiarisce **Giovanni Lupo, responsabile marketing di Multicedi (VéGé)**- e a fare da trait d’union c’è **l’innovazione culturale**. Il supermercato, oggi più che mai, assume una serie di ruoli e di significati diversi: non è più lo spazio fisico dove poter acquistare prodotti, ma è un luogo ricco di funzionalità, relazioni e stimoli per vivacizzare la shopping experience (vedi box a pag. 11). L’innovazione commerciale invece consente di offrire assortimenti e storie al passo con le nuove tendenze di



**GIOVANNI POMARICO**  
PRESIDENTE DI GRUPPO  
MEGAMARK (SELEX) E DELLA  
RELATIVA FONDAZIONE



**GIOVANNI ARENA**  
AMMINISTRATORE  
DELEGATO  
DI GRUPPO ARENA (VÉGÉ)

## NUOVE SFIDE: SHOPPING EXPERIENCE, TECNOLOGIA E ECOMMERCE

Come è stato detto più volte, negli ultimi anni l’eCommerce è cresciuto, entrando maggiormente nelle abitudini degli italiani, anche se la sua quota rimane ancora piccola, ad esclusione delle città di maggiori dimensioni dove, come sottolinea **Giovanni Pomarico, presidente del Gruppo e della Fondazione Megamark (Selex)**, il tenore di vita è più alto e dove l’elevato numero di spese online consente di ammortizzarne i costi. Detto questo, per il sud l’eCommerce può essere una chiave di innovazione e di sviluppo? “L’evoluzione tecnologica e di servizio agevola la spesa per i clienti, semplifica e gratifica l’esperienza di acquisto e, allo stesso tempo, agevola e migliora alcuni processi operativi e gestionali -spiega **Giovanni Lupo, responsabile marketing di Multicedi (VéGé)**-. Penso a **strumenti all’interno dei negozi come quelli che gestiscono le file ai banchi piuttosto che alle casse automatiche e al self-scanning, ma anche all’implementazione di servizi di spesa online e di quickCommerce**, soluzioni che consentono di ampliare il target di riferimento rispondendo a un’audience nativa digitale per la quale servizi di questo tipo sono ormai un prerequisito che un retailer deve avere”.

È anche una questione di marginalità. “La bassa marginalità è uno dei fattori che non aiuta la propensione all’innovazione delle imprese della gdo -precisa **Pippo Cannillo, presidente e amministratore delegato di Maiora (Despar Centro-Sud)**-. Vale ovunque, ma al sud un po’ di più. La prova? La difficoltà dell’eCommerce nel trovare una sua dimensione di equilibrio economico, a differenza di altri settori a più alta marginalità, in cui i costi di distribuzione impliciti del commercio elettronico sono strutturalmente più bassi di quelli sviluppati dalla catena di distribuzione tradizionale, con un vantaggio netto sia per il consumatore che per le aziende”.

## GIOVANI GENERAZIONI E INNOVAZIONE

“Lo sviluppo dell’innovazione parte da ognuno di noi e prende vita dalle presenze più giovani di un’azienda” dice a chiare lettere **Giorgio Ibba, Ad di Crai**, che invita a investire sulle giovani generazioni sempre più propense a lasciare il sud per studiare e lavorare in luoghi più aperti e cosmopoliti. Un fatto che evidenzia, nonostante il valore delle università anche al sud, la **bassa attrattività del retail come settore nel quale lavorare e fare carriera**. Anche **Angelo Agliata, Ad di Cds (Famila-Selex)**, è convinto della necessità di intercettare i giovani per sostenere l’innovazione. “Le migliori start up, quelle fortemente innovative e con risultati economici strabilianti, sono costituite da giovani, che riescono a capire meglio di chiunque altro il valore delle innovazioni -sottolinea-. **L’innovazione è strettamente correlata al concetto di immaginazione** e penso che anche il sistema scolastico dovrebbe contribuire a stimolare **quella curiosità e quella genialità** che evidentemente fa parte del patrimonio genetico del nostro Paese”.



**ANGELO AGLIATA**  
AD DI CDS (SELEX)

consumo adeguando format, layout e assortimenti. Credo che **nell’ambito della gdo non ci siano freni**: anzi la ricerca all’innovazione è giustamente sentita e fondamentale. Ed è qui che entra in gioco l’innovazione culturale che, da un lato, deve contemplare un cambio di prospettiva e di approccio da parte del management e, dall’altro, deve prevedere che un’organizzazione aziendale, per poter intraprendere e sostenere un processo di innovazione, possa dotarsi di risorse, conoscenze e competenze adeguate. Del resto -continua Lupo- ci troviamo in un periodo storico con in atto una rivoluzione tecnologica che abbraccia tutti i mercati, non solo il retail alimentare: penso ai **metaversi e all’intelligenza artificiale**. Queste nuove tecnologie, in continua evoluzione e non ancora del tutto definite, nel nostro ambito saranno **utili e applicabili soltanto se saranno in grado di supportare il lavoro umano**. Multicedi è consapevole di quanto sia importante rimanere all’avanguardia e dedica risorse significative allo studio del mercato e all’identificazione delle tendenze emergenti. Questo approccio proattivo ci consente di posizionarci in maniera strategica, portando innovazione anche in un settore apparentemente tradizionale come quello della spesa alimentare. Con orgoglio vantiamo nella nostra struttura marketing una divisione dedicata all’innovazione, impegnata nella naturale migrazione digitale di servizi e della comunicazione rivolti alla nostra clientela, innovandone i tradizionali ed introducendone molti nuovi frutto del processo”.

Torna sul tema del **rapporto investimenti-innovazione** anche **Antonio Bonucci, direttore generale di Supercentro (Sisa-Dit)**. “Credo che il principale ostacolo all’innovazione nel retail sia nel **costo degli investimenti necessa-**

**ri per sviluppare e realizzare un progetto**. Un secondo fattore importante è il coraggio. Mi spiego meglio: gli ultimi anni sono stati caratterizzati da incertezze e imprevisti, che hanno reso difficile la programmazione di nuove aperture e adattare cambiamenti di consumi e di stili di vita con le pianificazioni urbanistiche. E la lentezza burocratica di certo non aiuta. In un contesto così complesso e incerto, è necessario, invece, avere coraggio, nel nostro caso **rivisitando l’idea di prossimità**, termine che per noi significa agire nel bacino primario per offrire il massimo delle opportunità ai clienti. In una **logica antispreco**, sarebbe coraggioso ripensare gli assortimenti sulla base delle reali esigenze e dei consumi dei clienti: quindi **non vendere quanto più possibile ma quel che è giusto e richiesto valutando il reale venduto e ascoltando di più e meglio i consumatori anche attraverso gruppi di ascolto**. E un approccio di questo genere cambierebbe anche il rapporto con l’industria. A questo quadro si aggiunge il forte confronto competitivo e la spinta verso lo sviluppo, che porta a un **aumento delle insegne e ad una riduzione della redditività per metro quadro**. Penso che la vera sfida sia trovare il modo di **coniugare la crescita con la capacità di valorizzare la ricchezza della conoscenza dei territori in cui si opera**. E sono anche convinto, che, nonostante il contesto così competitivo, ci siano spazi anche per imprese di distribuzione di medie dimensioni come Supercentro. Nel corso degli anni, infatti, abbiamo sempre trovato modo di continuare a crescere, raggiungendo obiettivi alla nostra portata e mantenendo un chiaro posizionamento commerciale. Qual è la nostra idea di sviluppo per i prossimi anni? Continuare a concentrare i nostri sforzi per essere sempre più coerenti con il nostro concetto di negozi

di prossimità, sviluppando, allo stesso tempo, la multicanalità”.

Rimane la domanda: quale il legame tra retail e innovazione? Il retail ha promosso l'innovazione o è rimasto al palo? “A mio avviso c'è del vero in quest'ultima affermazione, ma solo in parte -risponde **Pippo Cannillo, presidente e Ad di Maiora Despar Centro-Sud**-: diciamo che **non c'è molta innovazione disruptive, ma c'è un incessante e quotidiano dinamismo nel miglioramento dei processi e dei prodotti**. Il primo fattore che impatta sulla propensione all'innovazione delle imprese della gdo è la **bassa marginalità: oltre all'eCommerce (vedi box pag. 11) a livello di format, i tentativi di elevare il supermercato a negozio premium si sono mostrati affascinanti quanto infelici dal punto di vista economico**. Non a caso Eataly stenta a trovare serenità di bilancio. L'assenza di un'innovazione evidente, che definisca un nuovo paradigma distributivo (come è stato l'avvento dei discount negli anni 90), nasconde un incessante lavoro di innovazione dietro le quinte, nei processi e nei prodotti: **intelligenza artificiale, machine learning, automazione sono elementi che stanno prepotentemente entrando nei processi delle aziende più attente e dinamiche della gdo, stravolgendo le operations**”. Possiamo, allora, individuare alcuni limiti non solo economici, che rendono difficile fare grande il retail alimentare a Sud? “**Il primo limite è culturale** -risponde l'Ad di Maiora-: parlando della filiera agroalimentare, la gdo sconta un approccio molto spesso mercantile rispetto a quello imprenditoriale tipico dei produttori, anche medio-piccoli, di cui la nostra nazione è costellata. **Molti distributori preferiscono restare nella propria zona di comfort e interpretare il ruolo di mero intermediario fra industria e consumatore fi-**

**nale, svolgendo un ruolo passivo di collettore delle istanze dell'industria**.

Senz'ombra di dubbio questo ruolo consente di essere estremamente agili nel breve, ma lascia un'impronta leggerissima, quasi ininfluenza, nella filiera e nei territori. Il cambio di passo culturale, il passaggio dalla dimensione mercantile a quella imprenditoriale richiede ingenti investimenti, che devono ripagarsi in un orizzonte temporale congruo, quando invece all'inizio rischiano di bruciare risorse aziendali. Un altro limite culturale risiede nell'incapacità di fare sistema”.

L'individualismo quindi rimane un limite. Ne è convinto anche **Marco Sgarrioto, Ad di Ergon (Despar)**: “Il principale limite, origine di tutti gli altri, è l'individualismo alimentato dalla convinzione di poter fare meglio degli altri. Superato questo ostacolo nulla è impossibile. Nel nostro ambito si può fare innovazione di prodotto sulla mdd, se si è costruita una buona reputazione e una buona relazione con l'industria. Se parliamo di innovazione di processi, è più facile in un'azienda con un'ottima scolarizzazione e propensione al cambiamento; più complesso nelle aziende storiche in cui spesso ci si scontra con “Si è fatto sempre così”, ma anche in queste aziende con nuove professionalità e una buona duttilità di fondo è possibile innovare. Il terzo aspetto riguarda l'innovazione tecnologica in cui due elementi diventano conditio sine qua non: la presenza di professionisti, formati in materia e capaci, e la disponibilità di risorse economiche”.

**Per alcuni retailer oggi innovazione significa soprattutto trovare soluzioni per competere con i discount**. Un'affermazione che vale per il sud e soprattutto per la Sicilia. “Premesso che, oltre alla meridionalità noi scontiamo



**PIPPO CANNILLO**  
PRESIDENTE E AD  
DI MAIORA DESPAR  
CENTRO-SUD



**BRUNO BIANCHINI**  
STRATEGIC MARKETING  
DIRECTOR DI PENNY  
(REWE)



**GIANGIACO IBBA**  
AD DI CRAI

anche l'insularità e le relative difficoltà di comunicazione con il resto del mondo, Italia o Europa che sia -interviene **Giovanni Arena, Ad di Gruppo Arena (VéGé)**-. Attualmente i discount sono i nostri concorrenti più agguerriti e conquistano quote crescenti di mercato: oggi, nella nostra regione, superano la quota del 36%, ma, in futuro, potrebbero raggiungere anche il 50%. Di fatto, hanno capacità di spesa e di investimento superiore a noi della distribuzione organizzata. Di conseguenza, la concorrenza inizia ancor prima delle politiche commerciali: **comincia nella scelta e nel garantirsi le migliori posizioni**". Per contrastare questa crescita, il Gruppo da tempo ha attivato in Sicilia la rete **Super Conveniente** (og-



**WALTER BOCCONI**  
DG OPERATIVO  
DI CONAD ADRIATICO



**MARCO SGARIOTO**  
AD DI ERGON (DESPAR)

gi attiva con 32 negozi) come risposta ai discount. "In tempi non sospetti, abbiamo lanciato questa insegna che potenziamo di anno in anno con risultati che consideriamo ottimi. Ma dobbiamo rendere più competitive e redditizie anche le altre nostre formule di vendita, supermercati e superstore". Inoltre, Gruppo Arena ha deciso di creare una **divisione interna di sviluppo immobiliare**. "Vogliamo incentivare una crescita sostenibile e completamente alla nostra rete vendita -continua Arena-. Siamo leader in Sicilia e miriamo a selezionare le migliori posizioni strategiche ancora non presidiate. Ma se un'azienda come la nostra ha la capacità e la possibilità di investire in questo ambito, le piccole e medie imprese si troveranno a fronteggiare non poche difficoltà per costruire il loro percorso di crescita. Il nostro settore ci impone di fare parecchi investimenti. In questo senso, il nostro gruppo investe ogni anno circa 50 milioni di euro tra nuove aperture, ristrutturazioni e acquisizioni. Lo stesso vale per innovazione, digitalizzazione, meccanizzazione e automazioni dei depositi, cui si aggiungono impianti fotovoltaici, mezzi elettrici o ibridi. Gruppo Arena conta su un fatturato che nel 2024 si attesterà a circa 1,4 miliardi di euro alle casse, con una redditività tra i 50 e i 60 milioni l'anno. Chi non ha questa capacità economica come può affrontare gli ingenti investimenti per l'innovazione?"

Quali le alternative possibili? "Prima di tutto, bisogna investire sulla **formazione manageriale e sulle competenze**, anche per superare la resistenza al cambiamento che molti manager e aziende continuano ad avere -precisa Arena-. Per crescere non meno importante, sono la presenza della burocrazia e il livello culturale dei vari funzionari nella pubblica amministrazione, spesso prossimi alla pensione e poco avvezzi

## A PROPOSITO DI ORARI DI VENDITA

Tra i temi aperti nel capire il contenuto di innovazione, c'è anche quello degli orari di apertura, che, quando ampi (orari continuati, oltre le 21, la domenica), per alcune realtà rischiano di essere vissuti soprattutto come dei costi senza ritorni effettivi, invece che un servizio alla clientela. Argomentazioni che non riguardano solo il sud. "Mi rifaccio ancora una volta al concetto di prossimità -spiega **Antonio Bonucci, direttore generale di Supercentro (Sisa-Dit)**-. **I nostri clienti non hanno bisogno di un'apertura a lungo raggio e le fasce orarie sono sempre le stesse. Di conseguenza, non propendiamo per un'esasperazione degli orari di apertura**". In linea con questo approccio anche **Giovanni Arena, Ad di Gruppo Arena (VéGé)**, che sottolinea: "La normativa ci consente di stare sempre aperti 24 ore su 24 per quasi 365 giorni all'anno. Ritengo che siano **orari di apertura eccessivi. E nei nostri territori questa esigenza non c'è**. E, laddove si manifestasse questo bisogno, si potrebbe supplire con macchine automatiche come già di fatto accade in alcuni store. Oppure, potremmo pensare a un'eCommerce disponibile anche in orari notturni".

ai cambiamenti tecnologici. Tutte problematiche che allungano i tempi delle aperture dei nostri store, rallentando Pil, occupazione e investimenti". In questo contesto, come si fa innovazione e si contrastano i discount? "Non ci sono vie diverse da quelle sulle quali lavorano tutti i retailer più dinamici e di riferimento -conclude Giovanni Arena-, vale a dire: lavorare di più sulla **mdd**, sulle **innovazioni assortimentali, espositive e di retail design** per dare un'experience appagante che porti il consumatore a scegliere il supermer-

cato come luogo preferito per fare la spesa”.

In questo quadro, va aggiunto un altro elemento non trascurabile: **i passaggi generazionali**. “L’età media di chi guida oggi le aziende della gdo in Italia è altissima -dichiara **Angelo Agliata, Ad di Cds (Selex)**, attivo in Sicilia con le insegne **Famila e Il centesimo**-. Le difficoltà nei ricambi generazionali, a mio avviso, rappresentano un ostacolo anche all’innovazione, frenata nel retail anche dalla **tendenza a replicare i modelli di business che funzionano piuttosto che proporre nuove visioni o modelli, per paura di sbagliare**. Nella nostra cultura esiste la demonizzazione del fallimento, mentre in altre, ad esempio quella Usa, la percezione del fallimento è vissuta come una possibilità naturale alla crescita, a volte una benedizione. Le giovani generazioni hanno pochissimo spazio e non solo nelle aziende: nella maggior parte degli eventi in cui si discute di retail, di mercati e di nuovi paradigmi di business, difficilmente si trova sul palco qualcuno delle nuove generazioni che possa aiutarci a capire meglio: questo è un limite enorme perché sarebbe illuminante avere anche il punto di vista di chi riesce a capire meglio questo “nuovo mondo” -aggiunge ancora Agliata-. Un altro significativo freno è rappresentato da una  **sostanziale incapacità di ascolto strutturato delle reali esigenze dei clienti**. Pensiamo al grado di soddisfazione che

riesce a stimolare un player online come Amazon rispetto al retail tradizionale. In realtà, credo che lo stesso retail classico non sia riuscito a sviluppare una reale cultura della raccolta e dell’interpretazione dei dati: in altre parole, la gdo non è riuscita a capitalizzare fino in fondo l’enorme ricchezza dovuta alla raccolta dei dati di acquisto, se non come un semplice asset da rivendere. Al contrario, **la raccolta e l’analisi dei dati dovrebbero rappresentare anche un punto di partenza privilegiato per immaginare esigenze e scenari futuri**, condizione necessaria e binario da cui poter concepire innovazioni concrete a vantaggio del mercato”.

Più ottimista **Bruno Bianchini, strategic marketing director di Penny (Rewe)**: “In realtà, vediamo un **continuo evolvere di player, formati ed esperienze d’acquisto**. Quello che forse manca nel mondo del retail alimentare è **una maggiore apertura alla contaminazione cross settore**, intesa come la capacità di cogliere idee e best practice da settori retail diversi -come il fast fashion o la ristorazione organizzata- e trovare nuove modalità di applicazione. C’è però **poca apertura a modelli di open innovation**, con collaborazioni estese a imprese ed operatori nazionali ed internazionali. Questa mancanza di un approccio strutturato, accanto alla scarsità di risorse per ricerca e sviluppo non permettono di esprimere le potenzialità insite nei business”.

# FRIO®

*Un’ampia gamma di prodotti avvolgenti per alimenti, contenitori, sacchetti gelo e sacchi nettezza. Da oltre 40 anni FRIO è sinonimo di qualità e affidabilità.*



COMSET s.r.l.

Via P. Nenni 15/A

10036 Settimo Torinese (TO)

Telefono 011 8005313

Fax 011 8002219

www.frio-comset.it - www.frio.it

