

Guida Supermercato la sostenibilità fa bene agli affari

La grande distribuzione, con margini in diminuzione e consumi più deboli, ripensa il proprio modello di business: la responsabilità sociale e ambientale diventa anche strumento di gestione

I consumi sono destinati a restare stagnanti; il valore quindi si costruisce soprattutto prima del momento di vendita

di **VITO DE CEGLIA**

Per la grande distribuzione si è chiusa una stagione. Il modello che ha sostenuto la crescita del settore, basato sull'espansione della rete commerciale, sull'ampliamento dell'offerta e sulla continua ricerca di efficienza, mostra oggi i suoi limiti. Margini sotto pressione ovvero sempre più ridotti, consumatori più prudenti, costi operativi elevati e nuove regole europee impongono un ripensamento del modello di business.

La sfida non è più soltanto aumentare le vendite, espandersi o adeguarsi agli obblighi normativi. Oggi la competitività dipende

dalla capacità di controllare i consumi energetici, rendere più efficiente la logistica, ridurre gli sprechi, rafforzare la filiera e valorizzare i dati attraverso l'intelligenza artificiale.

Lo conferma l'ultima edizione di *The State of Grocery Retail Europe 2026*, lo studio realizzato dalla società di consulenza McKinsey ed EuroCommerce, secondo cui le vendite nei supermercati europei sono cresciute del 3,4 per cento nel 2025, mentre i volumi si sono fermati allo 0,6. Ancora più debole è l'orizzonte delineato dal rapporto: da qui al 2030 la crescita dei volumi è attesa in appena lo 0,2 per cento l'anno.

Con consumi destinati a rimanere sostanzialmente stagnanti, McKinsey osserva che i margini non si recuperano più aprendo nuovi punti vendita o trasferendo gli aumenti sui prezzi. Il valore si costruisce soprattutto dietro lo scaffale, migliorando l'efficienza operativa, l'organizzazione della filiera, l'ottimizzazione delle risorse e il controllo dei costi. In questo contesto anche la sostenibilità cambia natura: da obiettivo di responsabilità ambientale e sociale diventa uno strumento di ge-

stione, capace di incidere direttamente sulla competitività delle imprese.

Le analisi di Federdistribuzione mostrano come questo cambiamento stia già interessando tutti gli ambiti chiave della distribuzione moderna italiana, a partire dalla governance. In sette casi su dieci la sostenibilità è affidata a figure con responsabilità specifiche, segno che non è più confinata ai bilanci o a iniziative dedicate, ma è entrata stabilmente nei processi decisionali. A questo si affianca l'adeguamento ai nuovi standard europei di rendicontazione, già avviato da nove imprese su dieci.

La trasformazione è evidente anche nei punti vendita. Un supermercato è una struttura ad alta intensità energetica: refrigera-



zione, illuminazione e climatizzazione rappresentano le principali voci di spesa, mentre la logistica incide perlopiù sui costi operativi. Per questo l'efficienza dei consumi è diventata una priorità. Nell'ultimo biennio preso in esame (2022-2023), il comparto ha ridotto del 9% l'intensità energetica rispetto al fatturato e più di otto imprese su dieci hanno realizzato interventi per migliorare l'efficienza nei punti vendita. Cresce inoltre l'attenzione verso la misurazione delle emissioni lungo l'intera catena del valore, utilizzata per individuare con maggior precisione le aree di intervento e orientare gli investimenti.

La stessa logica si estende alla gestione delle risorse. Gli imballaggi vengono ripensati per ridurre l'impatto sull'ambiente, i rifiuti sono monitorati con sistemi di

tracciabilità e il recupero delle eccedenze alimentari entra nell'attività ordinaria delle imprese. Nel comparto alimentare tutte le aziende coinvolte collaborano con organizzazioni impegnate nella redistribuzione del cibo invenduto, mentre cresce l'adozione di politiche dedicate all'economia circolare per valorizzare materiali e prodotti che in passato sarebbero diventati un costo.

La sostenibilità modifica il rapporto con i fornitori. Oggi non è più sufficiente garantire qualità, continuità delle forniture e convenienza economica. Diventano sempre più importanti tracciabilità, rispetto di criteri ambientali, sociali e capacità di condividere obiettivi comuni lungo tutta la filiera. Già oggi oltre otto imprese su dieci integrano requisiti di sostenibilità nella selezione dei for-

nitori e oltre tre quarti ha avviato collaborazioni dedicate a questi temi.

Cambia infine il rapporto con il consumatore. Qualità, sicurezza e trasparenza restano elementi centrali, ma cresce l'attenzione verso prodotti capaci di coniugare qualità e convenienza con la sostenibilità, anche grazie allo sforzo per incoraggiare comportamenti di acquisto più responsabili. La marca del distributore diventa uno degli strumenti attraverso cui le insegne possono sviluppare prodotti con caratteristiche di sostenibilità e trasferire queste scelte nell'offerta quotidiana. Allo stesso tempo, acquista peso il dialogo con i clienti e la raccolta dei loro feedback, sempre più utilizzati per migliorare assortimenti, servizi e strategie commerciali.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

