

La GDO italiana è brava...ma non si applica

scritto da Veronica Zin | 30 Ottobre 2026



Esselunga è prima per redditività al metro quadro e la marca del distributore vale 31,5 miliardi di euro. Restano da colmare i divari su drive, pasti pronti e dimensione rispetto a Francia, Canada e Stati Uniti. La GDO italiana, fatta di reti e consorzi, riceve voti alti sull'efficienza e margini di crescita su digitale e scala.

In alcuni supermercati canadesi, accanto ai prodotti, sono comparse piccole bandierine che servono a dire al cliente, senza equivoci, quale prodotto è canadese e quale, invece, è americano. Non è una trovata di marketing territoriale: sono i consumatori a chiedere agli addetti di non comprare prodotti americani, a tal punto che si sono dovute rivedere le comunicazioni a scaffale e gli assortimenti.

L'episodio è raccolto da Retail Hub durante gli Innovation Tour tra Chicago, Detroit e Toronto, e raccontato nel comunicato stampa «Dazi e tensioni commerciali cambiano la spesa: in Canada i consumatori dicono no ai prodotti americani». Nessuna ostilità verso l'Italia, anzi: **secondo gli store manager intervistati, a trarne vantaggio sono anche alternative europee e italiane**. Resta però una testimonianza di chi sta in negozio, non una statistica.

Il comunicato attraversa poi Stati Uniti, Cina e Parigi, e lascia in sospeso la domanda più interessante: **in questo confronto tra modelli dove si colloca la distribuzione italiana?**

Un sistema che non assomiglia a nessun altro

Nel 2025 i primi sette operatori controllano il 71% del mercato, ma non è una concentrazione "alla francese": è fatta di reti, consorzi, centrali d'acquisto e aggregazioni flessibili, più che di pochi grandi gruppi integrati, come riportato nell'articolo di Startmag, [Conad, Esselunga e non solo: perché la Gdo italiana è sempre più concentrata \(senza campioni globali\). Report Mediobanca.](#)

Il mosaico ha anche una geografia. Secondo l'analisi di Bain & Company ([Gdo, il Centro-Sud corre più del Nord Italia: crescita annua al +4,4%](#)) il Sud è cresciuto in media del 4,4% l'anno tra il 2014 e il 2025, contro il 2,8% del Centro-Nord e i suoi gruppi gestiscono in media 5,1 insegne contro 3,9. Dunque, l'identità, più che mancare, viene declinata territorio per territorio. Forse è per questo che fare GDO in Italia è complesso: un manager citato da Milano Finanza ([Il risiko dei supermercati: come cambia il settore della gdo in Italia. Che guarda anche allo sbarco in borsa](#)), indica nella differenza degli assortimenti da regione a regione uno dei motivi della difficoltà. **La stessa caratteristica che fa la forza del modello ne rende costosa l'espansione.**

Dove l'Italia tiene: efficienza e marca del distributore

C'è un indicatore su cui il confronto internazionale regge. Nel rapporto Mediobanca, Esselunga è il riferimento per redditività al metro quadro, con 16.071 euro, davanti a Sainsbury, Tesco, Coles e Woolworths, come riportato da Business Online, [Supermercati e discount: guadagni e andamento, rapporto GDO 2026 Area Studi Mediobanca](#).

Il secondo punto di forza è la marca del distributore. Nel 2025 ha generato 31,5 miliardi di euro (+6,8%), con una quota del 30,4% nel perimetro omnichannel. Il motore è una filiera diffusa: **circa 1.500 industrie, di cui l'85% PMI**. Per le piccole aziende è una porta d'accesso a un mercato che con un marchio proprio sarebbe difficile presidiare.

Primato? Non proprio. Secondo Circana, la private label pesa il 43% del valore nei sei maggiori mercati europei, mentre in Italia si parla di "consolidamento" intorno al 30%. Più che un vantaggio acquisito è una filiera solida con ancora spazio davanti.

Anche il discount racconta una forza e una pressione. Con il 23,8% del mercato, i discount sono vicini agli ipermercati (25,2%) e nel 2025 hanno chiuso con un saldo di +77 punti vendita, mentre i supermercati (41,7%) hanno perso 13 unità.

Dove l'Italia insegue: pasti pronti

In Francia la spesa online passa soprattutto dal *drive*: il cliente ordina sul sito o sull'app dell'insegna e ritira la spesa già pronta in un punto dedicato, di solito restando in auto. Secondo NielsenIQ, nel [Grande distribution: tendances et chiffres clés en 2025](#) di E-commerce Nation il drive vale l'8% del fatturato alimentare francese, quasi il doppio del 4,2% del 2016. Cresce anche la prossimità, cioè il piccolo supermercato sotto casa, con un +5,2%.

In Italia l'e-commerce alimentare nel 2024 valeva 4,6 miliardi

di euro, circa il 6% del mercato dell'alimentare e del largo consumo, secondo Il Sole 24 Ore ([Il carrello della spesa online vale 4,6 miliardi](#)). I due indicatori usano basi di calcolo diverse (fatturato alimentare per il drive, largo consumo confezionato per l'online italiano), quindi il confronto resta indicativo. La differenza più evidente sta nel modello: la Francia ha trovato nel drive la propria formula, mentre l'Italia sta ancora cercando la sua.

Lo stesso vale per il pasto pronto, il terreno su cui Nord America e Cina hanno costruito il supermercato come soluzione per il pranzo. Secondo Circana, il ready-to-eat nel retail italiano è cresciuto di circa il 15% negli ultimi anni, ma pesa solo il 3,5% del mercato foodservice (2,5 miliardi), contro il 6,8% della Francia. Crescita a due cifre, ma da una base ancora piccola.

Scala e identità: i nodi aperti

Il limite più strutturale riguarda la dimensione. Mediobanca osserva la modesta capacità della GDO italiana di promuovere aggregazioni organiche, mentre la crescita si ferma ai confini nazionali e l'uscita di Carrefour dall'Italia nel 2025 è l'episodio che sintetizza le difficoltà degli operatori esteri. I conti, peraltro, non lasciano molto margine: nel rapporto riportato da Quotidiano Nazionale ([Come sta andando la GDO in Italia: il rapporto Mediobanca e i dati delle catene a confronto](#)), il personale assorbe in media il 12,5% delle vendite, logistica e trasporti il 3,1% e l'energia l'1,9%. Investire in digitale e servizi, con questa struttura dei costi, richiede spalle larghe.

Resta la questione da cui siamo partiti: **le insegne si assomigliano davvero?** I dati dicono che il sistema è policentrico e che la diversità vive soprattutto dentro i gruppi e nei territori. Eppure, il rilancio di GS, l'ex Carrefour, punta su una quota fino al 50% di private label e su un'offerta segmentata territorio per territorio. Segno che,

per chi entra o rientra nel mercato, differenziarsi è ancora una scommessa da vincere.

E il vino?

Passa per la GDO più di un bicchiere su due: secondo Circana, **da supermercati e discount transita oltre il 60% degli acquisti di vino**. Eppure, è proprio nel canale che ne raccoglie di più che il vino italiano perde terreno: nel 2025 vale 3,2 miliardi di euro, con volumi in calo del 2,7%, e le bottiglie sotto i 5 euro, ancora il 79% dei volumi, sono quelle che arretrano di più.

Mal comune mezzo gaudio, comunque; non è un'anomalia italiana: in Francia, dove la grande distribuzione assorbe oltre metà degli sbocchi dei vini, le vendite sono calate del 26% in dieci anni.

Una GDO che prova a distinguersi, con insegne dall'identità più netta, assortimenti legati al territorio e un'offerta più curata, potrebbe quindi essere meno una minaccia e più un'occasione per le cantine con una storia da portare a scaffale.

Punti chiave

1. **Esselunga è prima per redditività** con 16.071 euro al metro quadro, davanti a Sainsbury, Tesco, Coles e Woolworths.
2. **La marca del distributore** vale 31,5 miliardi, con quota del 30,4% contro il 43% dei maggiori mercati europei.
3. **Il drive vale l'8%** del fatturato alimentare francese, mentre l'online italiano pesa circa il 6%, con basi di calcolo diverse.
4. **Pasti pronti in crescita del 15%**, con un peso del 3,5%

sul foodservice contro il 6,8% della Francia.

5. **La dimensione resta il limite strutturale:** Mediobanca segnala una modesta capacità di aggregazione e una crescita ferma ai confini nazionali.