



The European House
Ambrosetti

Bilancio di impatto socio-economico di Lidl in Italia

EXECUTIVE SUMMARY



Il ruolo della Distribuzione Moderna

per la crescita e lo sviluppo sostenibile della filiera agroalimentare in Italia

In un momento storico particolarmente complesso e ricco di sfide per la filiera agroalimentare italiana come quello attuale, in cui il settore è chiamato ad affrontare cambiamenti strutturali per rispondere alle crescenti sfide ed esigenze della sostenibilità economica, sociale e ambientale, la Distribuzione Moderna assume un ruolo strategico. Attraverso i suoi oltre 25 mila punti vendita, infatti, transita circa **l'81% dei consumi alimentari degli italiani**, rendendola l'interfaccia principale tra la filiera produttiva e il consumatore finale.

Questo posizionamento la pone come attore chiave non solo per la capacità di stimolare un cambiamento positivo all'interno della filiera, ma anche nel guidare ed orientare le scelte di produttori e consumatori verso modelli più sostenibili.

La Distribuzione Moderna è un settore in forte crescita: nel 2023 ha generato direttamente oltre **€130 miliardi di fatturato** (cresciuti del 27% negli ultimi 10 anni), **€21,6 miliardi di Valore Aggiunto** (+47%) e **€2,7 miliardi di investimenti** (+41%), **impiegando circa 450 mila addetti**. In particolare, offre un contributo strategico all'occupazione soprattutto delle categorie più fragili: è il 4° settore per contributo all'occupazione al Sud e favorisce l'occupazione femminile (+32%

rispetto alla media italiana), giovanile (+67%) e a tempo indeterminato (+8%).

Considerando anche l'occupazione abilitata nelle filiere attivate a monte e a valle (es. produzione, intermediazione, logistica e trasporto, ecc.), la Distribuzione Moderna **dà lavoro a oltre 3 milioni di italiani**, il 20% dell'occupazione totale del Paese.

Attraverso **l'attivazione di una filiera lunga e articolata**, la Distribuzione Moderna interagisce infatti con un numero molto rilevante di aziende del tessuto economico del Paese, spesso Piccole e Medie Imprese, con particolare riferimento a quelle del **comparto agricolo e di trasformazione industriale**, sviluppando un impatto economico molto rilevante: per ogni Euro di Valore Aggiunto diretto, se ne generano 1,04 addizionali nell'intera economia italiana. Di particolare rilievo è il ruolo della Marca del Distributore, che le stime per il 2024 proiettano a circa €26 miliardi di fatturato e al 31,8% di quota di mercato all'interno della Grande Distribuzione Organizzata, con un peso crescente anche nel segmento dei discount¹.

¹ TEHA, "Il ruolo guida della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore per la transizione sostenibile della filiera agroalimentare", 2025

La presenza di Lidl in Italia

Lidl Italia, attore di rilievo nel settore della Grande Distribuzione Organizzata, ha implementato negli ultimi anni una strategia di espansione strutturata, sostenuta da **investimenti crescenti** mirati all'apertura di nuovi punti vendita e hub logistici. Tale approccio ha generato **impatti sistemici positivi sull'economia nazionale**, contribuendo in modo significativo allo sviluppo del tessuto produttivo e occupazionale

del Paese. La diffusione capillare della rete Lidl sul territorio italiano rappresenta infatti un volano per **l'attivazione di filiere industriali e di servizio**, alimentate da relazioni consolidate con una vasta rete di fornitori nazionali e locali. Contestualmente, l'azienda promuove l'eccellenza del Made in Italy, favorendo l'accesso delle imprese agroalimentari italiane ai mercati internazionali attraverso l'export.

Una storia di crescita e leadership, con al centro le persone

Lidl è una società appartenente al Gruppo Schwarz, con sede a Neckarsulm, in Germania, riconosciuto come il principale operatore nel mercato europeo della distribuzione alimentare al dettaglio. Presente in 31 Paesi attraverso una rete estesa di oltre 12.350 punti vendita e più di 220 centri logistici, impiegando complessivamente oltre 376.000 collaboratori in tutto il mondo, il marchio Lidl rappresenta oggi uno dei player più affermati nel settore discount a livello globale.

Dall'avvio delle proprie **attività in Italia nel 1992**, Lidl ha progressivamente consolidato la propria presenza nel comparto della GDO.

Nel 2023, l'azienda ha registrato ricavi pari a €7,2 miliardi, a testimonianza di un percorso di crescita costante che, nell'ultimo decennio, ha fatto segnare un tasso medio annuo composto (CAGR) del +8,7% — un risultato nettamente superiore alla media settoriale, pari a +2,4%.



CAGR* 2014-2023 +8,7%

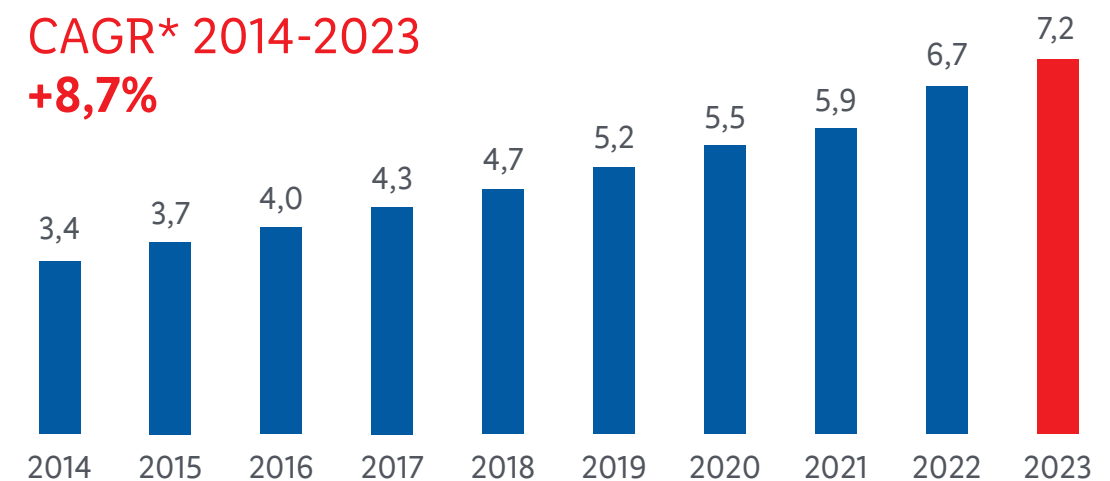


Figura 1. Ricavi di Lidl Italia (€ miliardi e CAGR), 2014-2023. (*) CAGR: tasso di crescita medio annuo composto.
Fonte: elaborazione TEHA Group 2025 su dati di bilancio Lidl



Lidl ha consolidato nel tempo una posizione di primo piano nel panorama economico nazionale, classificandosi nel 2023 al 28° posto tra le principali aziende italiane per volume di ricavi, in netto miglioramento rispetto alla 36ª posizione occupata nel 2014. Nell'ambito della GDO, l'azienda è salita dal 11° al 7° posto nello stesso arco temporale, a conferma del suo percorso di sviluppo virtuoso.

La significativa crescita di Lidl Italia non si è limitata agli aspetti economici, ma ha avuto un impatto

rilevante anche sul piano sociale e occupazionale.

Tra il 2014 e il 2023, l'occupazione diretta di Lidl in Italia è aumentata con un tasso medio annuo del +8,3%, sovraperformando i principali benchmark di riferimento, fino a raggiungere nel 2023 un totale di 20.814 dipendenti.

La strategia di assunzione di Lidl Italia dimostra un forte impegno verso la parità di genere, l'occupazione giovanile e la stabilità dei contratti di lavoro.

CAGR* 2014-2023 +8,3%

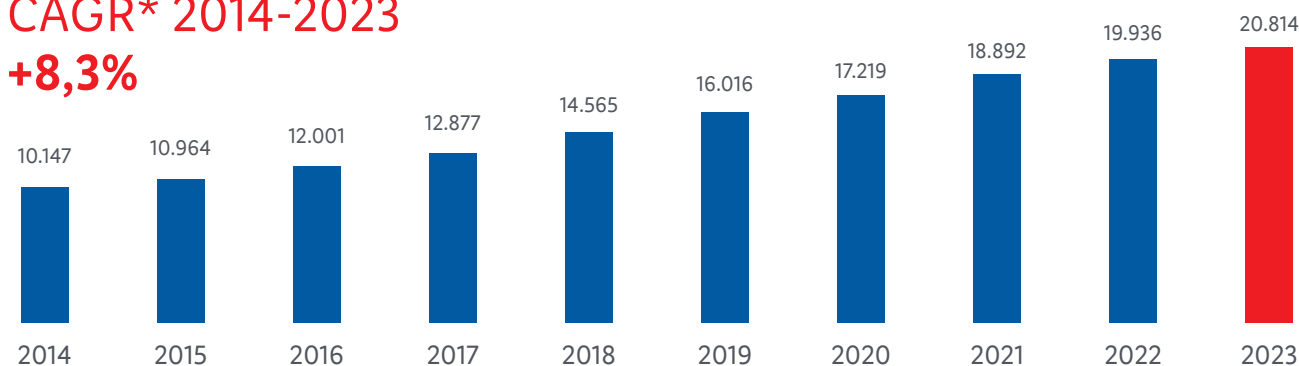


Figura 2. Occupati di Lidl in Italia (numero e CAGR), 2014-2023. (*) CAGR: tasso di crescita medio annuo composto. Fonte: elaborazione TEHA Group 2025 su dati di bilancio Lidl

L'occupazione femminile ha registrato un tasso di crescita medio annuo nel periodo 2019-2023 del +7,2%, un risultato nettamente superiore a quello registrato nel settore della GDO (+2,2%). Nel 2023, le donne costituiscono il 61,9% della forza lavoro di Lidl Italia, un dato di particolare rilievo in un contesto nazionale in cui la partecipazione femminile al mercato del lavoro è tra le più basse dell'Unione Europea.

La strategia dell'azienda promuove le pari opportunità e garantisce che l'equità di trattamento si rifletta anche nel sistema retributivo aziendale attraverso una totale equità salariale tra uomo e donna a parità di ruolo, responsabilità e competenze. Questa iniziativa risulta particolarmente significativa in un contesto settoriale caratterizzato da disparità salariali di genere (+2,2% a favore degli uomini sul salario orario) e in un panorama nazionale che registra il terzo gap retributivo di genere più elevato in Europa.

Lidl si afferma come un attore cruciale anche nel contesto dell'occupazione giovanile in Italia, con il 25,1% della propria forza lavoro composta da persone under-30, una quota superiore a quella media del settore e del panorama nazionale.

Lidl si distingue per il suo impegno nell'attrarre e formare le nuove generazioni attraverso iniziative di alta formazione e apprendistato mirato. A partire dal 2022, infatti, l'azienda ha sviluppato, in collaborazione con la Camera di Commercio Italo Germanica, un percorso di formazione duale della durata di 2 anni pensato per colmare il divario tra teoria e pratica e contrastare il fenomeno del mismatch lavorativo. Il progetto "Lidl 2 your career" si rivolge a giovani dai 18 ai 29 anni e, attraverso un contratto di apprendistato di terzo livello, offre loro un'esperienza formativa completa che coniuga l'apprendimento in aula presso un Istituto Tecnico Superiore (ITS) e il training on the job in uno degli store Lidl. Dopo il successo dell'edizione pilota nel 2022 con l'inserimento di 29 giovani, il progetto si è ampliato con 115 studenti nel 2023 e ulteriori 220 inserimenti nel 2024, grazie alla collaborazione con 8 ITS dal Nord al Sud del Paese, su un totale di 147 presenti in Italia. Gli studenti vengono assunti, sin dal primo giorno, con un contratto di apprendistato e percepiscono

una retribuzione mensile, favorendo l'inserimento professionale nel ruolo di **Assistant Store Manager**. Un aspetto distintivo del progetto è che la formazione in ITS è interamente finanziata dall'azienda per quanto riguarda le spese di viaggio e alloggio. Questa iniziativa rappresenta per Lidl non solo una strategia di selezione efficace, ma anche un investimento responsabile nella crescita delle competenze giovanili e nella costruzione di percorsi di carriera solidi e sostenibili.

Con "Lidl 2 your career", l'azienda contribuisce concretamente alla crescita positiva della partecipazione alla formazione per l'apprendistato di terzo livello in Italia, che nel 2023 ha raggiunto quota 1.417 iscritti, con un aumento del 63,2% rispetto all'anno precedente.

Infine, Lidl si distingue per la stabilità dei contratti di lavoro offerti, con l'89,8% dei propri dipendenti assunti a tempo indeterminato nel 2023, un dato che supera sia la media del settore della GDO (83,7%) sia quella nazionale (80,3%).



20.814

occupati (2023)
CAGR (2014 -2023) + 8,3%
vs. top-10 GDO + 4,0%
vs. settore + 0,1%
vs. Italia + 0,9%

25,1%

quota di occupati
under-30
vs. settore 20,9%
vs. Italia 17,9%

61,9%

occupazione
femminile (2023)
vs. settore 59,5%
vs. Italia 41,8%

Gli investimenti realizzati in Italia e il valore generato per le finanze pubbliche

Lidl si distingue per una **presenza capillare** su tutto il territorio italiano, con punti vendita e piattaforme logistiche distribuiti in tutte le Regioni.

Nel periodo 2015-2024, l'azienda ha mantenuto un ritmo costante di apertura di nuovi punti vendita, con una media di 1,9 aperture al mese, in un contesto in cui il settore della GDO ha invece assistito ad una forte riduzione del numero di punti vendita (circa 2.000 punti vendita persi nell'ultimo decennio).

Alla fine dell'esercizio fiscale 2024, Lidl Italia poteva contare su un totale di **777 punti vendita** e **12 hub logistici**. Nel corso dello stesso anno, un nuovo importante hub logistico è stato inaugurato in Sardegna, in provincia di Cagliari.

Var % 2015-2024
+36,8%

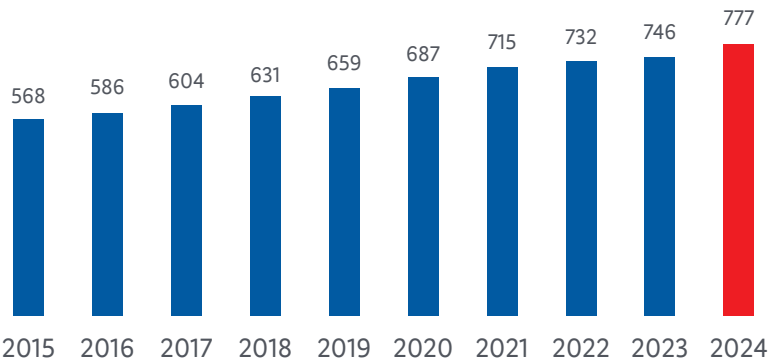
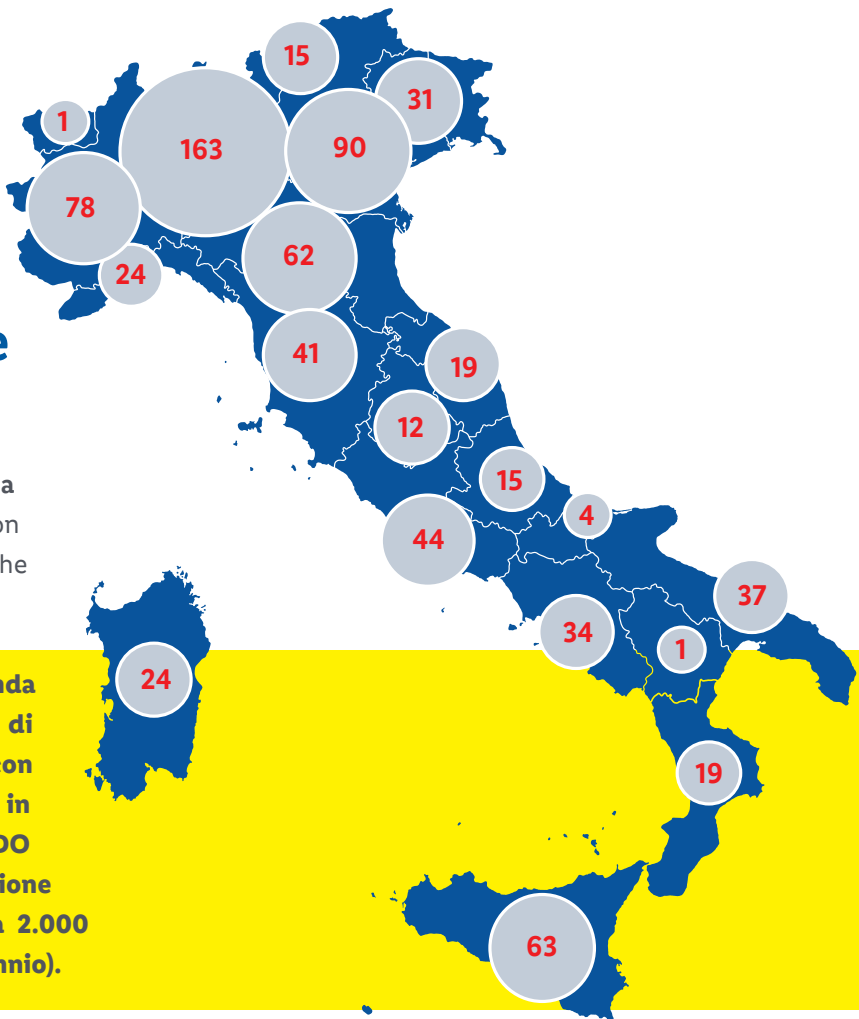


Figura 3. Distribuzione dei punti vendita di Lidl in Italia (numero), 2024.
Fonte: elaborazione TEHA Group 2025 su dati Lidl
Figura 4. Punti vendita di Lidl in Italia (numero e variazione %), 2015-2024;
Fonte: elaborazione TEHA Group 2025 su dati Lidl



La crescita e il consolidamento di Lidl Italia nell'ultimo decennio è stato stimolato da **ingenti investimenti**, che nel 2023 hanno raggiunto la cifra di **€429 milioni**, con una crescita media annua del +10,3% dal 2014. Un tasso di crescita significativamente superiore a quello delle aziende peers (+5,5%) e del settore della GDO (+3,9%).

Negli ultimi cinque anni, Lidl ha investito in Italia oltre **€2,1 miliardi**, destinati principalmente all'apertura di nuovi punti vendita e centri logistici, oltre che al rinnovamento e alla modernizzazione delle strutture esistenti. Tale cifra rappresenta un incremento del +35,7% rispetto al quinquennio precedente.

Var %
+35,7%

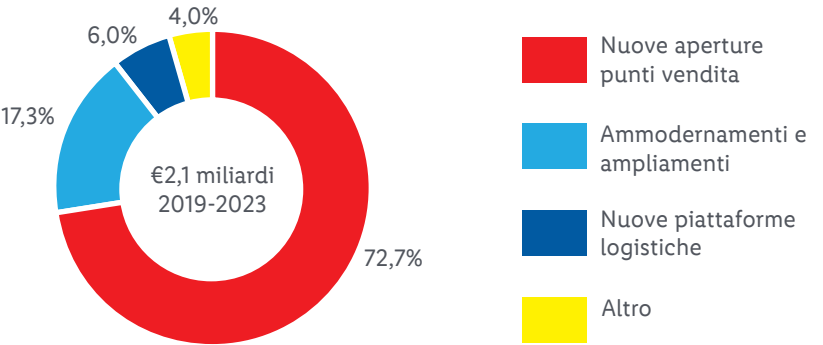
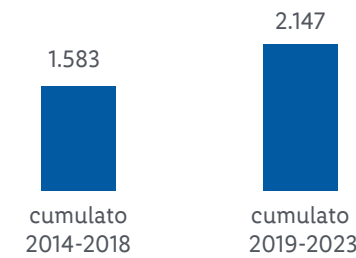


Figura 5. A sinistra investimenti cumulati di Lidl in Italia (€ milioni e var.%), confronto tra quinquennio 2014-2018 e quinquennio 2019-2023; a destra investimenti di Lidl in Italia per destinazione (% sul totale), cumulato quinquennio 2019-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group 2025 su dati Lidl

€429 mln
investimenti (2023)
CAGR (2014-2023) +10,3%
vs. top-10 GDO + 5,5%
vs. settore + 3,9%
vs. Italia + 6,4%

777
punti vendita

12
piattaforme logistiche



Lo sviluppo della filiera di fornitura e il contributo al PIL, alle esportazioni e all'occupazione

Il Gruppo Lidl intrattiene relazioni di fornitura con numerose aziende italiane. Nel 2023, il totale delle forniture di beni e servizi acquistati in Italia da Lidl ha raggiunto i **€6,6 miliardi**. Tale importo è principalmente indirizzato al settore della produzione agroalimentare (prodotti destinati alla distribuzione nei punti vendita), ma comprende anche una quota significativa di forniture relative a servizi logistici, manutenzioni e servizi immobiliari, beni energetici e materiali di consumo, servizi di marketing e pubblicità, ecc.

Lidl apporta un contributo significativo alla crescita e allo sviluppo delle aziende fornitrici di lungo periodo (quelle con cui intrattiene un rapporto di fornitura continuativo da almeno 5 anni), in particolare nei settori alimentare e del packaging alimentare.

Infatti, da un'analisi realizzata sui dati di bilancio di tali fornitori nel periodo 2019-2023, e dal confronto con un campione di aziende² non fornitrici di Lidl, si nota **una maggior crescita dei fornitori di lungo periodo di Lidl in termini di ricavi, creazione di Valore Aggiunto, numero di dipendenti e produttività.**

² A partire da 545 fornitori di lungo periodo di Lidl, sono state analizzate le performance economiche e occupazionali degli ultimi 5 anni di 355 aziende (65%), escludendo le aziende per le quali non sono disponibili dati di dimensione aziendale (ricavi, valore aggiunto, occupati) per gli anni 2019 e 2023 e le aziende «outlier» che nel periodo registrano variazioni degli indicatori maggiori di +/- 100%. Il campione di confronto è costituito da circa 55.000 aziende comparabili per settore di appartenenza, dimensione, tipologia di struttura societaria, ecc.

Nell'ultimo periodo, includendo anche il 2024, Lidl ha rinforzato in modo particolare il proprio comparto della **logistica**, investendo un totale di circa **€150 milioni** per l'apertura di **nuove piattaforme logistiche** che coprono l'intera penisola. Ai €20,9 milioni investiti per nuovi centri logistici nel 2024, si aggiungono ulteriori €34 milioni di investimenti in centri logistici

esistenti, per un totale di circa €55 milioni investiti in logistica nel solo ultimo anno. Estendendosi per un totale di **513.000 m²**, i centri logistici di Lidl impiegano direttamente un totale di **3.318 dipendenti** che posizionerebbero l'azienda come **4^a realtà** del settore della logistica in Italia per numero di occupati.


€150 mln
investimenti per l'apertura
di nuove piattaforme
(2019-2024)
513.000 m²
di superficie totale dei
centri logistici

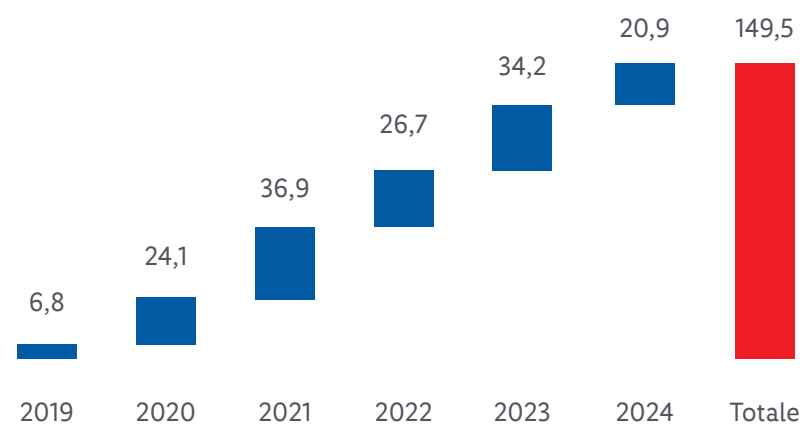


Figura 6. Investimenti in nuove piattaforme logistiche di Lidl in Italia (€ milioni), 2019-2024 e totale. Fonte: elaborazione TEHA Group 2025 su dati Lidl





Nel periodo 2019-2023, infatti, i fornitori di lungo periodo di Lidl hanno registrato una crescita complessiva del **30,4%** in termini di **ricavi**, risultando 2,1 volte superiore a quella delle aziende comparabili. Hanno altresì registrato un aumento del **24,2%** in termini di **Valore Aggiunto**, 2,1 volte superiore a quello delle aziende comparabili, un incremento dell'**11,4%** in termini **occupazionali**, pari a 2,0 volte quello delle aziende di riferimento, e una crescita del **13,8%** in termini di **produttività**, 1,3 volte la crescita media del campione di confronto.

Il ruolo di Lidl come motore e abilitatore della crescita dei propri fornitori di lungo periodo coinvolge anche

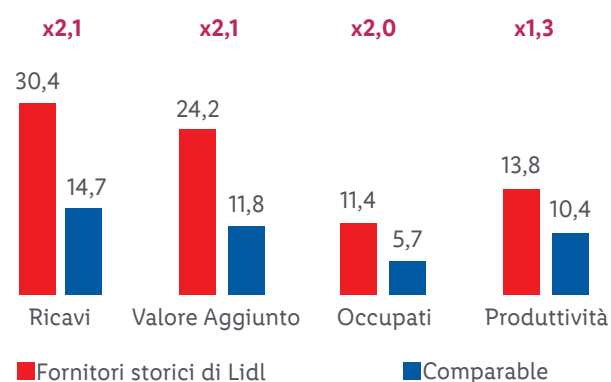


Figura 7. Performance dei fornitori di lungo periodo di Lidl vs aziende comparabili, in termini di ricavi, valore aggiunto, occupati e produttività (variazione % e confronto), 2019-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group 2025 su dati Aida Bureau Van Dijk

il segmento delle **PMI**, che costituiscono il **47,5%** del totale. In particolare, nel quinquennio 2019-2023, le PMI fornitrici di lungo periodo di Lidl hanno evidenziato una crescita dei **ricavi** 2,2 volte superiore a quella delle PMI comparabili, un aumento del **Valore Aggiunto** 2,3 volte maggiore, una crescita **occupazionale** 2,1 volte superiore e un incremento della **produttività** 1,6 volte più elevato rispetto alle PMI di riferimento.

Infine, Lidl contribuisce significativamente alle **esportazioni** dall'Italia di prodotti alimentari e non, grazie agli acquisti effettuati per rifornire i propri punti vendita all'estero.

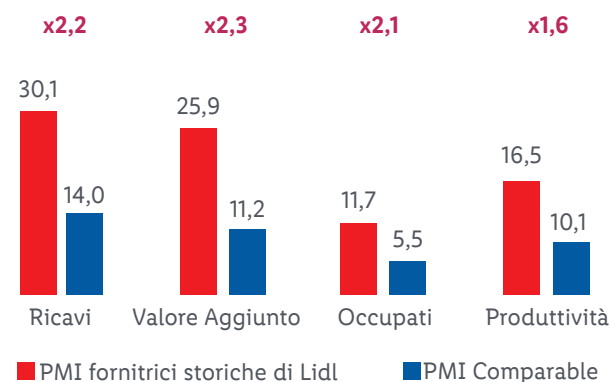


Figura 8. Performance delle PMI fornitrici di lungo periodo di Lidl vs PMI comparabili, in termini di ricavi, valore aggiunto, occupati e produttività (variazione % e confronto), 2019-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group 2025 su dati Aida Bureau Van Dijk

Nel 2023, tali acquisti hanno generato esportazioni italiane per un valore di circa **€2,5 miliardi**, in crescita del **17,5%** medio annuo rispetto al 2018, incidendo per il **4,8%** dell'intero export del settore **Food & Beverage** italiano. In particolare, l'export di frutta e verdura generato dall'azienda, che corrisponde al **22,8%** del totale, rappresenta il **10,4%** delle esportazioni totali di frutta e verdura del Paese.

Nel 2023, Lidl ha generato un **Valore Aggiunto** di **€1,2 miliardi in Italia**, in crescita rispetto al 2014 di un tasso medio annuo di **+10,1%**, superando la performance dei peers (+3,9%), del settore della GDO (+4,1%) e italiano (+3,0%) nello stesso periodo. Tale cifra rappresenta il contributo diretto dell'azienda alla crescita del Prodotto Interno Lordo (PIL) nazionale.

Inoltre, gli **acquisti diretti** effettuati da Lidl presso fornitori italiani attivano un insieme articolato di **filieri economiche sul territorio nazionale**, in virtù delle interdipendenze settoriali che caratterizzano il sistema produttivo (si rimanda alla nota metodologica per maggiori dettagli).



€1,2 mld

Valore Aggiunto (2023)
CAGR (2014-2023) + 10,1%
vs. top-10 GDO + 3,9%
vs. settore + 4,1%
vs. Italia + 3,0%

€4,1 mld

acquisti di Lidl Italia
da fornitori italiani

€2,5 mld

esportazione di
prodotti alimentari
(4,8% dell'export
F&B italiano)



Tale attivazione determina la generazione di Valore Aggiunto nelle sue componenti indiretta e indotta, che si sommano al contributo diretto dell'azienda. Nel 2023, il Valore Aggiunto totale attribuibile alla presenza di Lidl in Italia è stato pari a **€6,7 miliardi**. Questo risultato riflette un **moltiplicatore economico** pari a **5,6**: ogni euro di Valore Aggiunto diretto generato da Lidl ha attivato ulteriori 4,6 euro nell'economia italiana.

A tale impatto si aggiungono le entrate tributarie riconducibili all'attività commerciale dell'azienda: in particolare, l'IVA generata dalle vendite al consumatore finale e le accise sui

prodotti alcolici, per un valore cumulato pari a quasi €840 milioni nel 2023.

Includendo queste componenti fiscali, il **contributo complessivo di Lidl al PIL nazionale** per l'anno 2023 è stimato in **€7,6 miliardi**, equivalenti a circa lo **0,4%** del PIL italiano. Questo dato risulta in crescita del +5% rispetto a quanto misurato per il 2022 nella precedente edizione di questo documento.

Il PIL totale generato da Lidl in Italia è superiore a importanti settori industriali e di servizi operanti nel Paese.

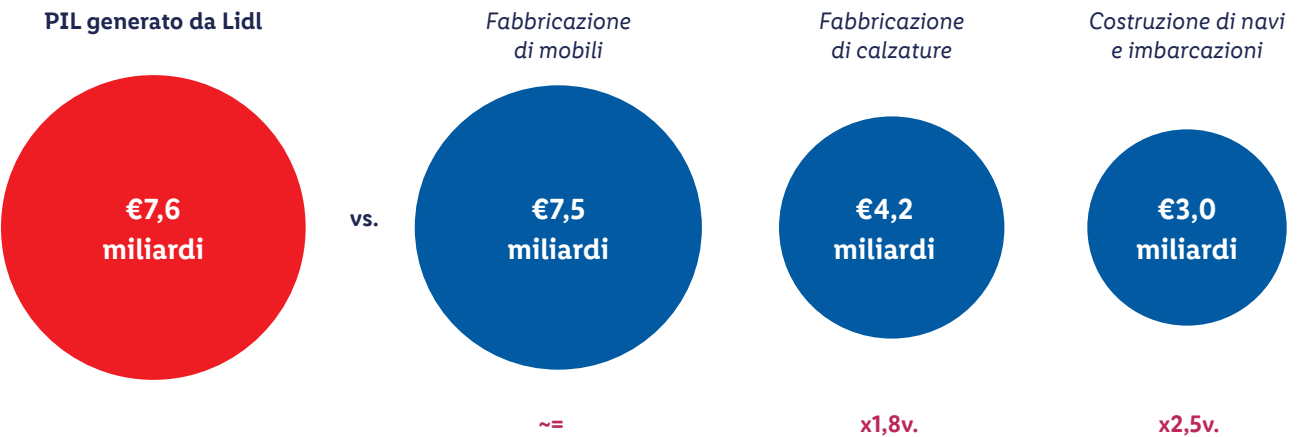


Figura 9. Confronto tra il PIL generato da Lidl con il Valore Aggiunto diretto di alcuni settori economici selezionati in Italia (€ miliardi), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group 2025 su dati di bilancio Lidl, Istat e tabelle delle interdipendenze settoriali di Istat

Effetti analoghi a quelli economici si riscontrano anche in **termini occupazionali**. Oltre al personale impiegato direttamente da Lidl sul territorio nazionale, si registrano effetti occupazionali **indiretti**, generati dall'attivazione delle filiere produttive collegate, e **indotti**, risultante dalla spesa dei redditi distribuiti e dal conseguente incremento dei consumi delle famiglie.

Nel complesso, nel 2023 **Lidl ha sostenuto in Italia un totale di 99.252 posti di lavoro**, grazie a un

moltiplicatore occupazionale pari a **4,8**: per ogni occupato direttamente assunto dall'azienda, si stima che siano stati attivati ulteriori **3,8** posti di lavoro lungo la catena economica nazionale. Rispetto al 2022, questo dato è in crescita di **circa 5.500** posti di lavoro equivalenti a tempo pieno sostenuti.

L'occupazione sostenuta da Lidl nel Paese è superiore a quella generata da importanti settori industriali e di servizi in Italia.

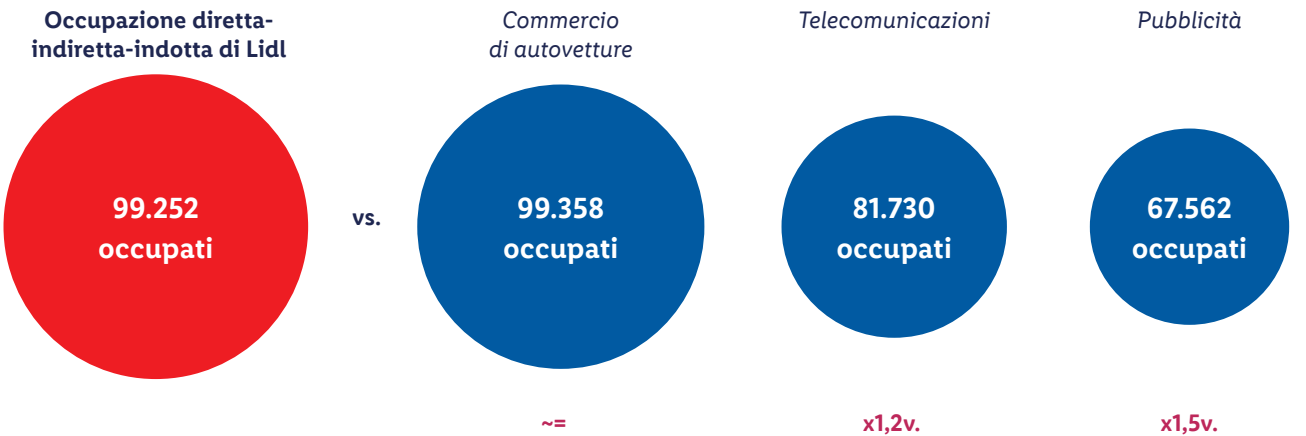


Figura 10. Confronto tra l'occupazione sostenuta da Lidl con l'occupazione diretta di alcuni settori economici selezionati in Italia (numero), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group 2025 su dati di bilancio Lidl, Istat e tabelle delle interdipendenze settoriali di Istat



Nota metodologica

The European House – Ambrosetti ha misurato gli impatti e il contributo di Lidl alla creazione di valore per il Sistema Paese, applicando una metodologia multidimensionale in grado di valutare l'apporto dell'azienda alla crescita e sviluppo dei territori in termini economici e occupazionali.

Per quanto riguarda l'analisi del posizionamento e la valutazione delle performance di Lidl in Italia, è stato adottato un approccio che si basa su diversi livelli di benchmarking. In particolare, sono state utilizzate le basi dati elaborate da The European House – Ambrosetti che includono:

- le medie relative a un gruppo di peer, costituito dalle prime 10 aziende attive nel settore della GDO in Italia;
- le medie relative all'intero settore di riferimento (Ateco 47.11 – Commercio al dettaglio in esercizi non specializzati con prevalenza di prodotti alimentari e bevande);
- le medie relative al livello nazionale.

Nei livelli di benchmark settoriali è stato escluso di volta in volta il contributo di Lidl, al fine di isolarne l'impatto.

Per quanto riguarda il calcolo degli impatti economici e occupazionali diretti, indiretti e indotti, si sottolinea che:

- la misura del contributo diretto di un'impresa alla generazione di valore economico per il Paese (PIL) è il Valore Aggiunto, che corrisponde alla differenza tra il valore della produzione (output) e il costo di beni e servizi (input) acquistati all'esterno³; il contributo diretto all'occupazione è invece rappresentato dal numero di dipendenti dell'impresa;

³ In particolare, il valore aggiunto è calcolato come segue: valore della produzione – (costi di acquisto delle materie prime + variazione rimanenze delle materie prime + costi per servizi + costi per godimento di beni di terzi + oneri diversi di gestione).



- all'impatto economico e occupazionale diretto di un'impresa si aggiunge quello generato dall'attivazione delle filiere economiche per effetto degli acquisti di beni e servizi necessari al funzionamento dell'impresa stessa (impatto indiretto), misurato in termini di Valore Aggiunto (contributo al PIL) e occupazione⁴, e l'impatto generato dai consumi delle famiglie per effetto delle retribuzioni erogate (impatto indotto), che può essere espresso a sua volta in termini di Valore Aggiunto e occupazione. Più in dettaglio, il calcolo dell'impatto economico e occupazionale indiretto e indotto è risultato dell'applicazione delle matrici delle interdipendenze settoriali alle forniture attivate dall'impresa (input-output). Il sistema input-output analizza statisticamente

le interazioni tra i settori industriali e produttivi, offrendo una rappresentazione schematica delle relazioni interne determinate dalla produzione e dalla circolazione (acquisti e vendite) dei beni tra i vari settori in cui si articola un sistema economico ed esterne tramite le importazioni e le esportazioni. Questa metodologia è utilizzata per misurare l'impatto di una variazione di attività/domanda in qualunque settore/branca di attività sull'intero sistema economico;

- a partire da queste dimensioni, possono quindi essere misurati i moltiplicatori di impatto economico e occupazionale, pari al rapporto tra l'impatto economico o occupazionale complessivo (diretto + indiretto + indotto) e l'impatto economico o occupazionale diretto.

**SCARICA LO
STUDIO
COMPLETO**



⁴ Che si esprime in unità di lavoro equivalenti a tempo pieno (full-time equivalent – FTE).

