



La Grande Distribuzione Organizzata

Grande Distribuzione Organizzata (GDO)

- **DO** = Distribuzione Organizzata
 - forme distributive di tipo associativo o cooperativo presenti su tutto il territorio nazionale, o parte di esso, sotto forma di imprese diverse, anche con piccole superfici di vendita, ma che agiscono sotto un'unica insegna e coordinate da una sede nazionale.
- **GD** = Grande Distribuzione
 - imprese distributrici che sotto forma di unica impresa agiscono su tutto il territorio nazionale o larga parte di esso, di solito su superfici di vendita medio-grandi.
- **La GDO indica l'insieme di queste due forme ma anche la crescente tendenza delle due ad integrarsi in gruppi, partnership, strategie comuni.**

La Grande Distribuzione Organizzata

La distribuzione moderna

- Concorrenza basata sulla riduzione dei costi dei servizi logistici (distribuzione moderna vs commercio tradizionale)
- Forme distributive despecializzate a libero servizio
- Competizione sul prezzo (economie di scala)
- Elevata concentrazione (e elevato potere di mercato)
- Nuovo modello di strutturazione dei rapporti di canale e della logistica
 - Centri distribuzione
- Differenziazione nelle tipologie di esercizi (es. discount)





La Grande Distribuzione Organizzata

Supermercato :

Esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita compresa tra 400 e 2499 mq

Ipermercato:

Esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita maggiore / uguale a 2500 mq



La Grande Distribuzione Organizzata

Discount:

Esercizio di vendita al dettaglio avente una struttura a libero servizio, caratterizzato da un'assortimento unbranded, allestimento spartano (esposizione su pallet o direttamente in cartoni di imballaggio) e che abbia un numero di referenze medie su un paniere predeterminato di 40 classi di prodotto inferiore a 6 .

Libero Servizio:

Esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare, organizzato a libero servizio e con pagamento all'uscita, che dispone di una superficie di vendita compresa tra 100 e 399 mq.



La Grande Distribuzione Organizzata

La ragione per cui la GDO ha assunto questo ruolo-chiave è principalmente costituita dal progressivo cambiamento dei comportamenti di acquisto dei prodotti alimentari da parte dei consumatori.

In tutti i paesi a sviluppo avanzato, la quota principale degli acquisti alimentari viene realizzata presso le superfici di vendita della GDO. L'Italia, sebbene si sia mossa con ritardo rispetto a questa tendenza, non fa eccezione.

La GDO costituisce oggi l'intermediario pressoché obbligato (in Italia per il 72% dei consumi alimentari – Federdistribuzione, 2014) tra il produttore agricolo od industriale ed il consumatore.

A questo cambiamento radicale e, per certi versi epocale, dei comportamenti di acquisto non poteva non corrispondere un altrettanto forte cambiamento nei rapporti di forza nelle filiere agro-alimentari.

Con il tempo, quindi, la GDO ha cercato di sviluppare strategie finalizzate a massimizzare i vantaggi di questa posizione favorevole di intermediazione.

La Grande Distribuzione Organizzata

In primo luogo, la GDO ha accompagnato, e in parte generato, questa concentrazione degli acquisti presso le proprie superfici di vendita, attraverso un progressivo ed incessante processo di razionalizzazione.

In particolare in Italia, ancora negli anni '80 la rete dei supermercati era costituita da superfici medio-piccole e da catene operanti solo su scala nazionale e, più spesso, su una limitata scala regionale o locale.

Una realtà, quindi, molto frammentata, strutturalmente debole e con forti elementi di inefficienza.





La Grande Distribuzione Organizzata

Negli ultimi due decenni, però, diversi processi di ristrutturazione, tra di loro interrelati, hanno progressivamente interessato i paesi europei e successivamente l'Italia (prima del Nord e poi del Centro-Sud).

Questi fenomeni si sono tutti mossi nella direzione di un crescente potere di mercato della GDO rispetto agli altri comparti delle filiere agro-alimentari. Si possono così sintetizzare:

- **La de-territorializzazione**
- **La concentrazione**
- **L' internazionalizzazione**

La Grande Distribuzione Organizzata

De-territorializzazione

L'avvento degli ipermercati corrisponde, in realtà, all'affermazione di catene o gruppi di dimensione almeno nazionale e ciò, a sua volta, ha prodotto un ulteriore cambiamento di **struttura**.

Infatti, fino agli anni '80, soprattutto in Italia, la DO aveva un **forte connotato territoriale**. Era, cioè, caratterizzata da realtà commerciali che non superavano il contesto locale, regionale o, al massimo, interregionale.





La Grande Distribuzione Organizzata

Concentrazione

La de-territorializzazione avviene sia per la progressiva riduzione ed eventuale scomparsa di alcune imprese operanti solo su scala locale o, più spesso, per processi di fusione o acquisto (*Acquisitions and Mergers*) da parte di gruppi più grandi. Ne consegue, cioè, la progressiva riduzione delle catene e dei gruppi operanti sul territorio nazionale o, comunque, la concentrazione di gran parte del volume di affari in un numero limitato di operatori.

Punti vendita della GDO in Italia: 20.695 (2016)

- di cui supermercati: 8.314

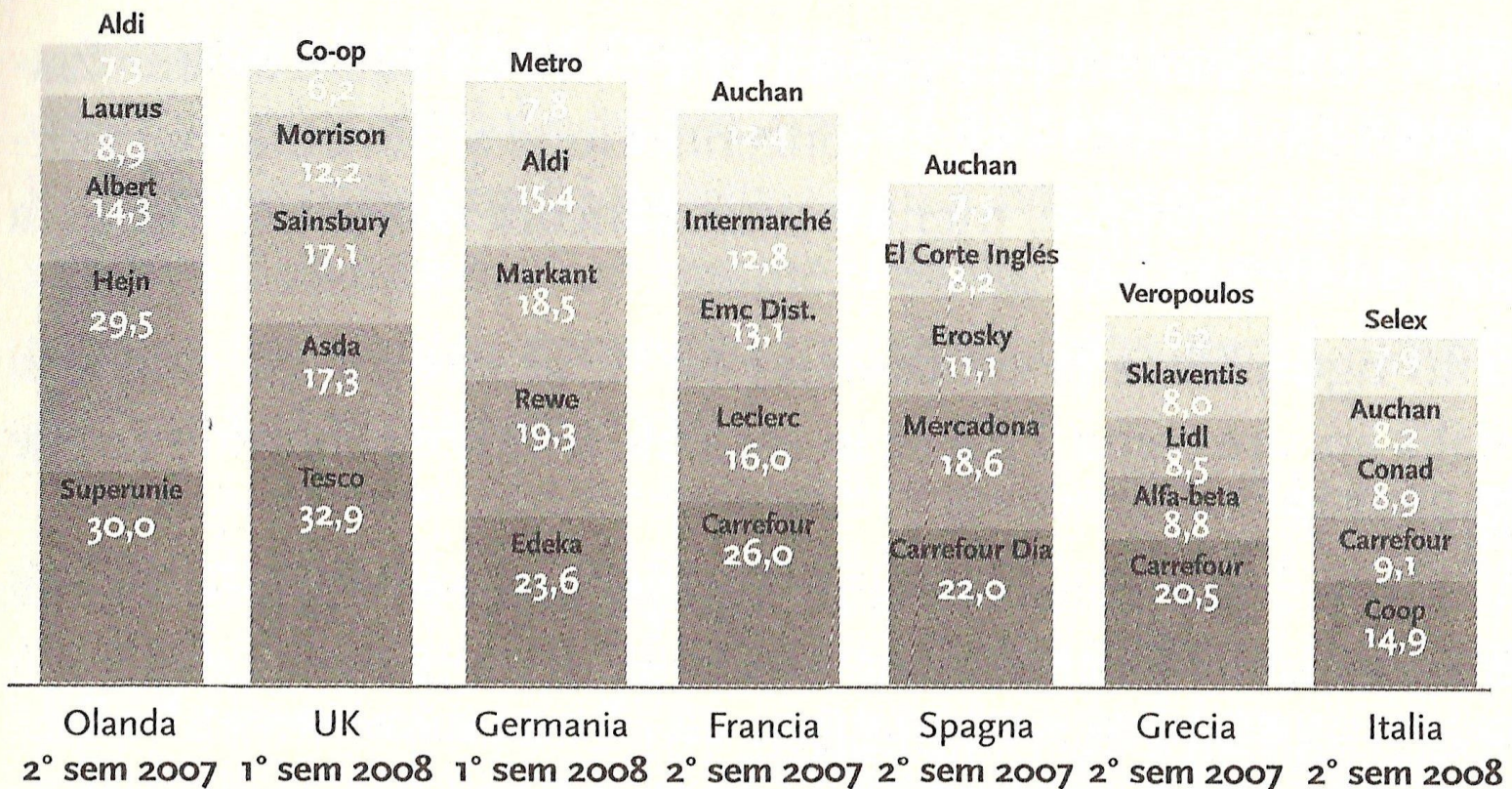
- ipermercati: 858

Quota di mercato dei primi 6 gruppi della GDO: Esd Italia, Centrale Coop-sigma, Centrale Auchan-Crai, Centrale Conad-Finiper, Centrale Aicube, Carrefour (2016) = 71,2%

La Grande Distribuzione Organizzata

Concentrazione

Figura 1.1. La concentrazione del trade in Europa



Fonte: ACNielsen European Universe 2008

Tratto da: Palomba (2009), Marketing dei prodotti tipici. Ed. Agra

	Quota di mercato 2016 (%)	Punti vendita 2016 (n.)	Var. Punti vendita 2016-15 (%)	Superficie 2016 (mq)	Var. Superficie 2016/15 (%)
Esd Italia	17,4	3.214	4,2	2.849.916	3,5
- Selex	11,1	1.901	5,1	1.823.804	3,9
- Agorà	2,1	372	-7,9	338.184	-1,5
- Aspiag	4,2	941	7,9	687.928	5,1
Centrale Coop-sigma	14	2.348	-16,2	2.286.663	-11,2
- Coop	10,8	1.246	-2,5	1.766.554	-2,2
- Sigma	3,2	1.102	-27,6	520.109	-32,3
Centrale Auchan-Crai	13,4	3.295	-5,0	2.197.640	-4,9
- Auchan	8,1	1.359	2,0	1.326.816	-0,3
- Crai	3,3	1.215	14,7	540.877	16,5
- Sisa	1,6	584	-40,8	269.667	-42,4
- Coralys	0,4	137	50,5	60.280	23,8
Centrale Conad-Finiper	13	2.631	-0,3	2.130.205	0,6
- Conad	10,6	2.420	0,1	1.744.345	0,5
- Finiper	2,4	211	-4,5	385.860	1,1
Centrale Aicube	7,9	2.116	29,2	1.292.484	32,6
- Pam	3,5	791	4,9	571.765	2,8
- Vegè	4,4	1.325	49,9	720.719	72,2
Carrefour	5,5	856	-5,5	908.492	-3,5
Lidl	2,9	597	2,4	472.102	3,4
Esselunga	2,8	152	0,7	464.468	1,9
Md	2,6	703	-4,0	426.841	-2,5
Bennet	2,1	63	-7,4	340.388	-7,5
C3	2,1	325	1,2	343.101	-2,6
Rewe	1,4	339	5,3	236.649	4,7



La Grande Distribuzione Organizzata

Internazionalizzazione

L'ultima fase di questo complesso e continuo processo di ristrutturazione, non necessariamente la finale, consiste nel progressivo affermarsi di gruppi o imprese o partnership internazionali. Le modalità di internazionalizzazione possibili, però, sono differenti. Modalità tutte attualmente impiegate nel territorio nazionale da gruppi stranieri della GDO, mentre, al contrario, le imprese della nostra GDO fanno fatica ad essere presenti in altri paesi, in ciascuna delle diverse modalità.



E.LECLERC





La Grande Distribuzione Organizzata

Le **forme possibili dell'internazionalizzazione** sono le seguenti:

- Imprese di grandi dimensioni capaci di **aprire superfici commerciali** in più paesi, oltre quello di origine (per esempio, Auchan e Carrefour).
- Imprese straniere che **acquistano** imprese o gruppi nazionali e, in questo modo, cominciano ad operare nel relativo territorio (per esempio, il Gruppo Carrefour)
- **Fusione o partnership di gruppi o catene** di diverse nazioni a formare conglomerati capaci di agire in più contesti nazionali (per esempio, l'alleanza tra la nostrana Conad ed il gruppo cooperativo francese Leclerc, con cui Conad è entrato nel *canale Iper* ove finora è stata assente)



La Grande Distribuzione Organizzata

Internazionalizzazione:

I principali gruppi internazionali

Wal-Mart (USA): 15 paesi – 400 mld \$ di fatturato (2008)

Carrefour (Francia): 36 paesi – 128 mld \$ di fatturato (2008)

Metro (Germania): 32 paesi – 99 mld \$ di fatturato (2008)

Tesco (Gran Bretagna): 13 paesi – 96 mld \$ di fatturato (2008)

La Grande Distribuzione Organizzata

Potere di mercato e strategie

In realtà, i processi evolutivi evidenziati non sono, in sé, le ragioni che hanno portato al crescente potere di mercato della GDO rispetto agli altri comparti delle filiere agro-alimentari.

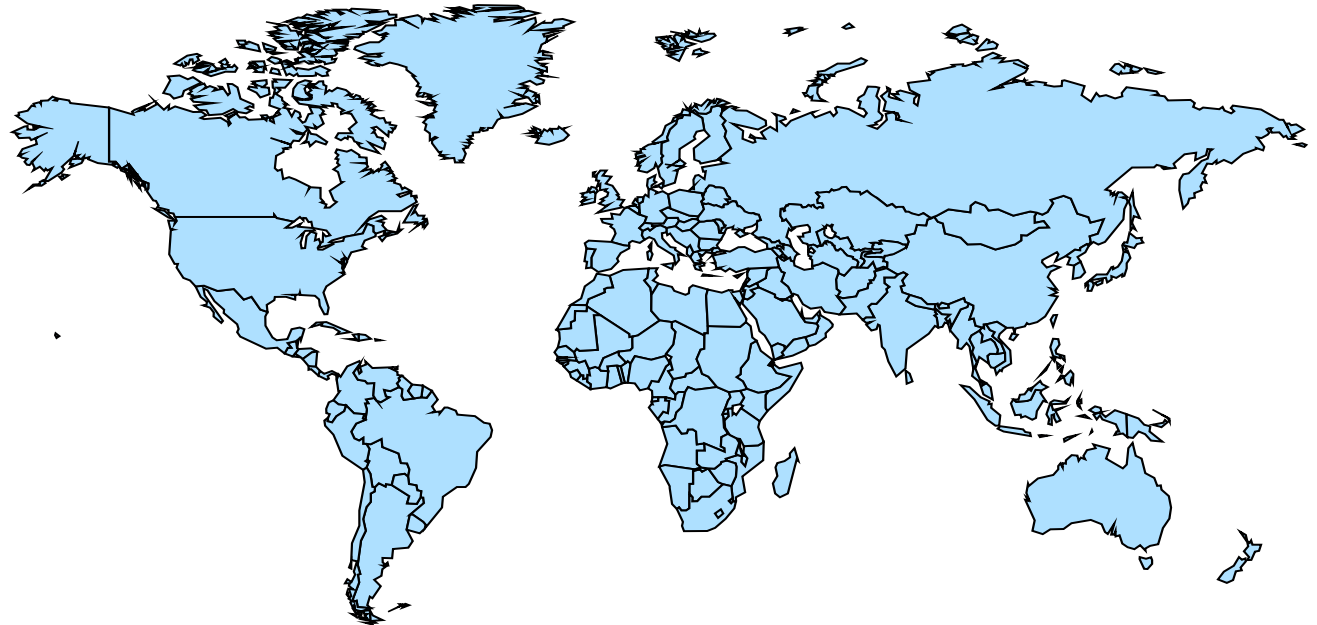
Piuttosto, sono questi fattori di struttura che hanno reso possibile una serie di **strategie commerciali innovative** che hanno radicalmente mutato i rapporti di filiera e, queste sì, generato forte potere di mercato.



La Grande Distribuzione Organizzata

In estrema sintesi, tali strategie commerciali sono finalizzate a conquistare potere di mercato nelle due direzioni:

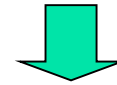
- **Verso il consumatore**, alla ricerca di posizioni fortemente oligopoliste mediante la creazione delle *private labels*
- **Verso i fornitori**, alla ricerca di posizioni fortemente oligopsoniste o, persino, monopsoniste mediante *global sourcing*, standard privati e *buyers' alliances*





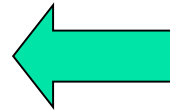
La Grande Distribuzione Organizzata

Private labels (o Marche Private)



Per *private labels* si intendono quei prodotti recanti il marchio di una catena della GDO e commercializzati esclusivamente nei propri punti vendita, sebbene normalmente realizzati da terzi.

Il marchio, quindi, non si riferisce a chi concretamente produce il bene, ma a chi lo commercializza. Il produttore finisce quindi per realizzare un prodotto senza marchio, senza una sua "individualità".



Presenza delle Private Labels sul mercato italiano :

Fatturato: circa 10

miliardi di Euro

Quota sul mercato: circa 19% (nel 2017)

Quota inferiore rispetto ad altri paesi europei (>30%).



La Grande Distribuzione Organizzata

L'evoluzione della marca commerciale

- **Marca industriale (posizione di forza dell'industria verso la distribuzione)**
 - Fedeltà alla marca = funzioni di garanzia e informative verso i consumatori
- **Marca commerciale**
 - Riconoscibile / non riconoscibile
 - Imitazione prodotti leader (marche industriali)
- **Marca dell'insegna (private labels)**
 - Distribuzione come garante della qualità nei confronti dei consumatori



La Grande Distribuzione Organizzata

- **Marche Insegna:** Marche Private che recano il nome della catena che le vende nei suoi punti di vendita, senza ulteriori elementi di caratterizzazione;
- **Marche Premium** sono marche con nomi diversi da quello della catena ma comunque vendute esclusivamente nelle sue superfici commerciali e caratterizzanti prodotti con requisiti particolari; per esempio prodotti tipici (Sapori e Dintorni di Conad, Fior Fiore Coop), prodotti biologici (Bio Auchan di Auchan).
- **Primo prezzo:** prodotti a basso prezzo (es. Fidel di Esselunga).

La Grande Distribuzione Organizzata

Private label di 4° generazione:

- L'impresa commerciale inizia a progettare e lanciare sul mercato – da sola o in collaborazione con i fornitori industriali – prodotti a marchio ad elevato contenuto di innovazione.



La Grande Distribuzione Organizzata

Le Marche Insegna occupano l'85% del mercato delle *private labels*, anche perché alcune catene della GDO realizzano solo queste (**Monobranding**). Altre catene, invece, realizzano entrambe (**Multibranding**) come, per esempio, nel caso di Conad (Conad, Sapori e Dintorni, Bio Conad).





La Grande Distribuzione Organizzata

Le motivazioni dei prodotti tipici a marca del distributore (**marche premium**)

- **Diversificare l'assortimento dei prodotti offerti** (distinzione rispetto alla concorrenza)
- Sviluppare **la quota di mercato delle MDD** e **rinforzare il controllo dello spazio a scaffale**
- Creare un processo virtuoso di **rinforzo del posizionamento** ed **identità dell'insegna**
- Creare un legame forte con il **mondo imprenditoriale del territorio**
- **Acquisire una reputazione di marca**, sviluppando un'immagine di garante della sicurezza e del controllo dei prodotti
- Sviluppare **innovazione di offerta e di prodotto** al pari delle grandi marche industriali

Sviluppo di una strategia indipendente dai prodotti di marca (superare il posizionamento "derivato") e vincere la competizione con gli altri distributori

La Grande Distribuzione Organizzata

L'avvento delle *private labels* ha avuto alcune importanti conseguenze:

1. Ha progressivamente costretto molte imprese industriali agro-alimentari (e agricole), a divenire semplici sub-fornitori, meri esecutori senza un proprio marchio e una propria strategia commerciale, con una forte competizione interna (tra i diversi sub-fornitori).
2. Ha progressivamente trasferito nelle "mani" della GDO il controllo della progettazione del prodotto, della sua promozione commerciale, della stessa innovazione (il *branding*).



La Grande Distribuzione Organizzata



3. Ha consentito di ridurre la dipendenza della GDO dai grandi marchi industriali (es. Barilla-Mulino Bianco) potendoli sostituire con marchi propri, così incrementando il potere contrattuale nei loro confronti.
4. Ha consentito alla GDO di porre sul mercato un gamma di beni alimentari (e non solo) molto vasta, fuori dalla portata di qualsiasi impresa industriale alimentare, e con grandi capacità di modulare le strategie commerciali (per esempio, le campagne promozionali).



La Grande Distribuzione Organizzata

Global sourcing

- approvvigionamento del prodotto, spesso indifferenziato, alle condizioni migliori da fornitori di qualsiasi area geografica
- i fornitori possono essere facilmente messi in competizione e sostituiti tra loro.

Private standards

- standard qualitativi che la GDO impone ai propri fornitori per il mantenimento del rapporto commerciale
 - Minimum Quality Standards (standards comuni a diversi gruppi della GDO)
 - Uso promozionale nei confronti dei consumatori
 - Sostituzione degli standard pubblici con standard privati
 - GlobalGAP, Brc, Ifis (IFSA Feed Ingredient Standard)



Il sistema internazionale degli standard

ISO: International Organization for Standardization (<https://www.iso.org/standards-catalogue/browse-by-ics.html>)

UNI: Ente Italiano di Normazione (<https://www.uni.com/index.php>)

ACCREDIA: Ente Italiano di Accreditamento (<https://www.accredia.it/>)

Esempi di Private standards:

IFS: International Featured Standards
(<https://www.ifs-certification.com/index.php/it/>)

IFIS: IFSA Feed Ingredients Standard (<https://www.fefac.eu/our-publications/good-practices/263/>)

GLOBAL G.A.P.: Good Agricultural Practices https://www.globalgap.org/uk_en/

BRC: British Retail Consortium (<https://www.brcgs.com/>)

La Grande Distribuzione Organizzata

Queste tendenze hanno due conseguenze importanti:

- imporre una forte omologazione nelle forniture, riducendo la varietà e le possibilità di scelta e, quindi, inducendo forte omologazione nei consumi;
- sostituire progressivamente la dimensione pubblica dello standard (lo standard normativo) con quella privata, imposta dalla GDO. Il primo è di solito nazionale, il secondo è sempre più spesso internazionale; quindi in un contesto di internazionalizzazione dei mercati, il secondo tende a prevalere sul primo.





La Grande Distribuzione Organizzata

Alcune considerazioni di sintesi.

La GDO è oggi un operatore dominante nelle filiere agro-alimentari ma anche un vettore di straordinarie potenzialità.

In particolare, la penetrazione dei prodotti agro-alimentari italiani nei mercati esteri passa oggi attraverso due possibili strategie prevalenti:

- Accordi con la GDO straniera
- Penetrazione della GDO italiana all'estero che faccia da "traino" al prodotto nazionale.

Su entrambi questi aspetti, però, l'Italia mostra rilevanti ritardi.

La Grande Distribuzione Organizzata

Come si vede nella tabella a fianco, l'Italia esporta i suoi prodotti agro-alimentari soprattutto in Germania, Francia ed USA.

Ebbene, nell'ambito della UE (quindi, Germania e Francia) la nostra GDO è debole mentre, al contrario, molto forte è quella di Germania e Francia (per esempio, Carrefour, Auchan e Leclerc, da tempo operanti in Italia, sono francesi; Metro, Rewe, Lidl tedesche).

Questi operatori, però, tendono ancora a fornirsi in buona parte da produttori nazionali mentre i nostri prodotti faticano ad affermarsi in queste reti commerciali.

Export agro-alimentare italiano nel 2015 – Primi quattro paesi di destinazione

Paese	Milioni \$	Quota %
Germania	6.557,4	17,6
Francia	4.094,8	11
Stati Uniti	3.647,5	9,8
Regno Unito	3.254,2	8,8

Import agro-alimentare italiano nel 2015 – Primi tre paesi di provenienza

Paese	Milioni \$	Quota %
Francia	5.571,1	13,3
Germania	5.279,2	12,6
Spagna	4.736,3	11,3