

BELGIO : LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

L'Istituto nazionale per il Commercio Estero, con la propria rete di Uffici nel mondo e con le attività di promozione e di assistenza, costituisce un osservatorio sui mercati internazionali al servizio delle imprese italiane.

La presente pubblicazione rientra nel programma editoriale dell'Istituto - collana "INDAGINI PRODOTTO/MERCATO" - ed è stata realizzata dall'Ufficio ICE di Bruxelles.

Il programma editoriale è curato dall'Area Prodotti Informativi - Editoria Elettronica.

PREMESSA.....	3
1. ANALISI DELLA STRUTTURA DELLA GDO BELGA	3
1.1 PREFAZIONE.....	3
1.2. CLASSIFICA FEDIS.....	4
1.3. CLASSIFICA “ACNIELSEN”.....	5
1.4. QUADRO GENERALE : ANDAMENTO DELL’ECONOMIA NEL 2009.....	6
1.5. NUMERO E TIPOLOGIA DEI NEGOZI	7
1.6. ANALISI DELLE QUOTE DI MERCATO.....	10
2. RECENTI TENDENZE EVOLUTIVE NELLA GDO BELGA.	13
2.1. I PRIVATE LABEL.....	13
2.2. FIDELIZZAZIONE CLIENTI	15
2.3. CONVIENCE SHOPPING.....	16
2.4. POLITICHE DI APPROVVIGIONAMENTO.....	16
2.5. PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	17
2.6. FORME DI PUBBLICITÀ.....	17
2.7 PREZZI AL CONSUMO.....	17
2.8 ABITUDINI DEI CONSUMATORI	18
3. IL COMMERCIO ELETTRONICO NELLA GDO BELGA	19
3.1. ANDAMENTO.....	19
3.2. E-COMMERCE NELLA GDO BELGA	19
3.3. FATTORI CRITICI DI SUCCESSO IN UN BUSINESS EMERGENTE.....	19
3.4. CONCLUSIONI.....	20
3.5. SCHEDA RIASSUNTIVA DEI PRINCIPALI SITI E-COMMERCE GESTITI DALLA GDO ALIMENTARE BELGA.....	21
4. MAGGIORI IMPRESE OPERANTI NELLA GDO BELGA.	22
4.1. CARREFOUR BELGIUM	22
4.2. COLRUYT	25
4.3. DELHAIZE GROUP	28
4.4. GRUPPO LOUIS DELHAIZE.....	32
4.4. ALDI	35
4.5 LIDL.....	37
4.6 O’COOL/FROSTINVEST	38
5. IL SETTORE NON-FOOD.....	39
5.1. CURA PERSONALE, SALUTE E PRODOTTI DI BELLEZZA.....	39
5.2. ABBIGLIAMENTO.....	40
5.3. CALZATURE	41
5.4. ELETTRODOMESTICI-MULTIMEDIA	41
5.5. MOBILI.....	41

5.6. ARTICOLI PER LA CASA- ARREDAMENTO.....	42
5.7. FAI DA TE.....	42
5.8. MOQUETTE, RIVESTIMENTI E MATERIALI EDILI.....	42
5.9. ARTICOLI DA GIARDINO.....	43
5.10. LIBRI, CANCELLERIA E CARTOLERIA.....	43
5.11. HI-FI E INFORMATICA.....	43
5.12. ARTICOLI SPORTIVI.....	44
5.13. GIOCCATOLI.....	44
5.14. ANIMALI DOMESTICI.....	44
5.15. DEPARTMENT STORES.....	44

Premessa

Il primo supermercato con libero servizio è stato aperto a Bruxelles nel 1957, quindi oltre 50 anni fa. Nel corso dell'ultimo trentennio il sistema distributivo belga si è enormemente sviluppato. In maniera particolare, in questi ultimi anni si sono verificati molti cambiamenti che hanno radicalmente mutato la GDO belga, per esempio il processo di concentrazione tuttora in corso, la forte crescita dei supermercati hard discount ecc. Il paese è molto interessante in materia di GDO in quanto sono presenti tutte le tipologie di distribuzione retail.

Per quanto riguarda il non-food si precisa che tutte le catene della GDO alimentare propongono anche numerose referenze non-alimentari. In Belgio si contabilizzano anche molte catene specializzate non-food, di cui tuttavia la maggior parte sono di origine straniera.

1. Analisi della struttura della GDO belga

1.1 Prefazione

Nella realtà distributiva belga non vi è un criterio univoco per classificare ed analizzare i distributori. Ciò comporta non pochi problemi di compatibilità dei dati delle diverse fonti, visto che ognuna di esse utilizza il metodo di classificazione ritenuto più idoneo. Per questo motivo, in questa sede, si farà riferimento a due distinte ottiche, relative a due distinte fonti: "ACNielsen" e "Fedis". La prima è la famosa società di consulenza, mentre la seconda è la Federazione della distribuzione belga.

1.2. *Classifica Fedis.*

Un particolare criterio di classificazione degli esercizi commerciali usato in Belgio, più specificatamente quello della “Fedis”, suddivide questi in base alla forma di distribuzione. Nella realtà belga, ed alla luce di questo criterio di classificazione, si possono individuare quattro grandi classi di attività, dalle cui statistiche si può desumere il processo di concentrazione che è in atto :

Commercio al dettaglio indipendente : il commercio al dettaglio che funziona in maniera non associativa. Un commerciante può’ eventualmente essere titolare di più punti vendita, ma dal momento in cui possiede 5 negozi od oltre, si classifica nella categoria del commercio integrato.

Supermercati : punti vendita al dettaglio che vendono principalmente prodotti alimentari. Il non-food rappresenta il 30 % massimo dell’assortimento. I negozi hanno una superficie di vendita tra 400 e 2500 m2. Sono chiamati “superette” se la superficie è inferiore ai 400 m2.

Grandi Magazzini ed Ipermercati: termine con il quale sono definiti i punti vendita che hanno una superficie di vendita di oltre 2500 m2 , che dispongono di vaste aree per parcheggio e che vendono sia food che non-food. I prodotti alimentari rappresentano non più di una terza parte dell’assortimento. Spesso questi commerci fanno parte del commercio integrato.

Commercio Integrato: impresa integrante costituita da un grande numero di punti vendita (minimo 5), distribuiti sul territorio e gestiti ed approvvigionati da una sede centrale unica. Il gerente del punto vendita è un impiegato della società madre ed ha poca libertà di decisione. Questo gruppo è caratterizzato da una grande concentrazione: sono le prime 5 catene del commercio integrato che in Belgio realizzano la metà del giro d’affari del comparto alimentare.

Per meglio capire le differenze fra il commercio al dettaglio indipendente ed il commercio integrato, si riporta un resoconto dei relativi vantaggi e svantaggi:

Per il **commercio al dettaglio indipendente**, i fattori positivi sono:

- legame più stretto con la clientela
- servizio alla clientela più personalizzato
- alta specializzazione
- vicinanza della clientela (piccoli centri)
- spese generali abbastanza contenuti (necessità inferiore di investire in pubblicità)
- motivazione personale del gerente (propria impresa)

Le difficoltà sono :

- la diversità dei compiti (acquisto, vendita, arredamento negozio, contabilità ...)
- formazione non adeguata allo svolgimento del lavoro
- fatturato limitato e quindi posizione debole con i fornitori (e prezzi di vendita meno competitivi)
- posizione debole nei confronti delle istituzioni finanziarie e difficoltà per ottenere crediti (lavori di ampliamento, modernizzazione ecc.)

Per il **commercio integrato** invece, i fattori positivi possono riassumersi in :

- una politica globale di acquisti e quindi una forte posizione di negoziazione e prezzi di vendita estremamente competitivi;
- promozione e marketing organizzati a livello nazionale;
- copertura di una grande parte del territorio e quindi ripartizione dei costi fissi su una maggiore superficie produttiva;
- riduzione dei costi unitari per effetto delle economie di scala

Gli svantaggi sono:

- la difficoltà di lavorare con un numero elevato di dipendenti fissi;
- mancanza di flessibilità ed autonomia nei punti vendita dovute alla politica di marketing gestita a livello nazionale (uniformità degli assortimenti e dei prezzi);
- pochi contatti personali con la clientela

1.3. Classifica “ACNielsen”.

Il secondo approccio usato sia in Belgio sia in altri paesi del mondo, è tratto dalle indagini della società “**ACNielsen**”, che esamina la tipologia distributiva suddividendo i diversi esercizi commerciali in base alla “tipologia dell’esercizio”, vale a dire valutandola sul piano dell’integrazione di questi, facendo comunque riferimento alla loro dimensione. Quindi si possono identificare le seguenti categorie:

- **F1 – Grande Distribuzione**
- **F2 I - Media Distribuzione Integrata**
- **F2 NI – Media Distribuzione non Integrata**
- **HD – Hard discount**
- **F3 – Superette e Negozi Tradizionali**

L'universo AcNielsen esamina esclusivamente il panorama **alimentare**: sono prese in considerazione i commerci al dettaglio stabiliti in Belgio, la cui commercializzazione di prodotti alimentari deve rappresentare almeno il 40 % del fatturato e che commercializzano prodotti appartenenti a minimo quattro delle seguenti categorie:

- grassi alimentari
- prodotti conservati
- bevande in bottiglie
- bevande non liquide (tè, caffè, ...)
- paste alimentari
- prodotti dolciari

Sono invece esclusi i negozi specializzati che vendono per oltre il 50 % del fatturato un solo tipo di prodotti (es. carne o prodotti ittici), negozi di alimentazione dietetica e commerci integrati in una stazione servizi.

1.4. Quadro generale : andamento dell'economia nel 2009

La crisi economica e finanziaria protrattasi nel 2009 ha provocato un'evoluzione negativa della crescita, anche se, secondo gli ultimi dati pubblicati e le previsioni disponibili, si può parlare di una leggera ripresa dell'economia mondiale, che si sta riflettendo anche nei principali indicatori belgi:

BELGIO- Evoluzione della crescita reale in %

	2007	2008	2009	2010
Tasso di risparmio	16,6	17,00	20,10	19,30
Inflazione	1,80	4,50	-0,01	1,50
PIL	2,80	1,10	-3,10	1,50
Consumo privato	2,1	0,9	-1,7	0,7
Reddito delle famiglie disponibile	1,70	1,00	2,00	-0,40
Tasso di disoccupazione	7,50	7,10	8,30	9,40

Fonte : IRES/Fedis

Analizzando i dati, si evince che nonostante una ripresa di fiducia da parte del mondo economico-commerciale, il consumatore resta tuttora scettico e che il consumo privato, fortemente diminuito nel 2009, si sta riprendendo solo molto lentamente. I principali fattori che determinano questa diffidenza da parte del

consumatore sono l'aumento costante del tasso di disoccupazione e la consistente diminuzione del commercio internazionale.

Il fatturato totale del settore del commercio al dettaglio ha raggiunto, nel 2009, 75,22 miliardi di Euro, corrispondente ad una crescita del +0,41 %. Esso rappresenta pertanto il 42% del consumo privato totale.

Da rilevare che, per la prima volta in 9 anni, il volume delle vendite nel settore alimentare è diminuito (-0,4%).

Evoluzione del fatturato del commercio alimentare :

	2006	2007	2008	2009
Prezzi correnti	+4%	+4,9%	+5,4%	+1,9%
Volume	+2,2%	+1,3%	0%	-0,4%

1.5. Numero e tipologia dei negozi

La diminuzione del numero di punti vendita, iniziata oltre trenta anni fa, sta tuttora proseguendosi. Dai dati pubblicati dal Ministero dell'Economia risulta che nel 2008 (ultimi dati disponibili), il Belgio contava 8.675 punti vendita, di cui 3.760 alimentari. Da rilevare che nel 1970, erano ancora presenti 35.000 punti vendita.

Analizzando il numero di punti vendita per tipologia, superficie e situazione geografica, si ottengono i seguenti risultati (2008/ultimi dati disponibili):

Belgio : numero di punti vendita alimentari nel 2008

	N° Supermercati	Superficie tot	N° Ipermercati	Superficie tot	N° Supermercati	Superficie tot	TOTALE N°	Tot. Superficie
	indipendenti	in m2		in m2	integrati	in m2		M2
Bruxelles	114	23395	9	66050	144	158300	267	247745
Fiandre	726	144000	50	315250	1425	1309752	2201	1769002
Wallonia	379	70515	36	289350	877	862890	1292	1222755
BELGIO	1219	237910	95	670650	2446	2330942	3760	3239502

Fonte : Statbel-Elaborazione I.C.E.

Numero di punti vendita non-alimentari per regione e per tipo di negozio – 2008

	Bruxelles		Fiandre		Wallonia		TOTALE	
	n° punti	Superficie tot	n° punti	Superficie tot	n° punti	Superficie tot	n° punti	Superficie tot
	vendita	in m2	vendita	in m2	vendita	in m2	vendita	in m2
Commercio integrato	11	51435	73	131800	81	117700	165	300935
Prodotti x animali domestici	14	5355	50	24890	65	26930	129	57175
Sporto e tempo libero	12	1500	96	105330	49	52725	157	173055
Arredamento	8	21045	95	138390	77	109010	180	268445
Libri, cartoleria	13	10965	49	42690	27	18135	89	71790
Garden centers	0	0	210	194375	29	48100	239	242475
Giocattoli	12	6720	118	117765	81	65255	211	189740
Calzature	22	12555	316	185980	153	80420	491	278955
Tappezzeria/vernici	3	2550	99	87615	84	298385	186	388550
Casalinghi e decorazione	24	14430	213	118535	90	45635	327	178600
Fai da te	22	42770	201	531395	179	528545	402	1102710
Abbigliamento	94	57650	683	374430	346	177880	1123	609960
Articoli di seconda mano	6	4825	9	8590	27	21380	42	34795
Delicatessen	1	745	65	42975	40	23515	106	67235
Drogheria e cosmetici	79	16395	284	80915	139	31865	502	128175
Cucine e sanitari	5	3905	25	14385	37	18920	67	37210
Elettrodomestici/illuminazione	16	20120	160	127125	121	82515	297	229760
Hi-fi, multimedia	33	4350	120	19255	49	8350	202	31955
TOTALE	375	277315	2866	2346440	1674	1755265	4915	4391520

Fonte : Statbel-Elaborazione I.C.E.

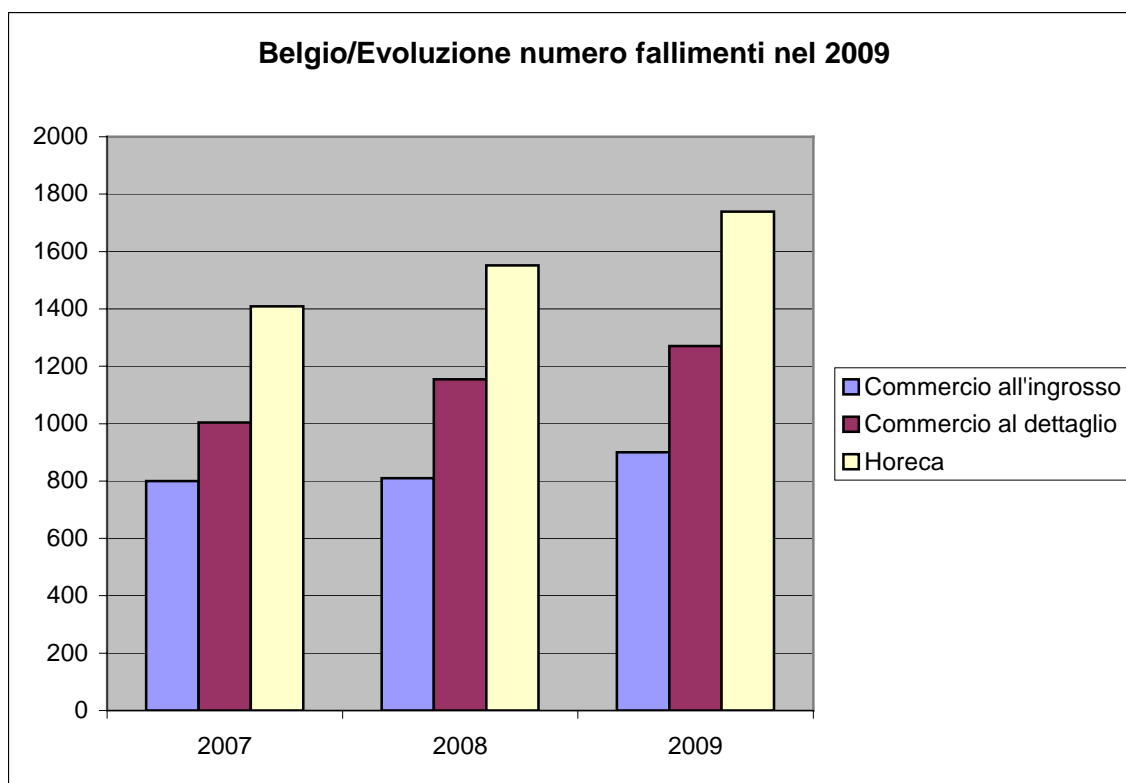
Per quanto riguarda l'evoluzione del tipo di commerci nel 2009, sono da evidenziare i seguenti fenomeni :

a) Risultati positivi dei canali distributivi alternativi

In particolare la vendita diretta e il commercio elettronico hanno fatto segnare, nel 2009, degli aumenti di fatturato di rispettivamente +8,2% e +20%. Con questi risultati si conferma, nonostante la crisi, il successo di queste forme distributive che già tra il 2007 ed il 2008 avevano beneficiato di aumenti sostanziosi (+15% e +34%).

b) Numero di fallimenti eccessivamente elevato

Nel 2009, il 54,69 % del numero totale dei fallimenti proveniva dal settore del commercio, con n. 1270 fallimenti nel commercio al dettaglio (+10%) e nel canale Horeca. Quest'ultimo faceva segnare n. 145 fallimenti al mese (5 al giorno), per un totale di 1739 (+12%).



fonte : Fedis

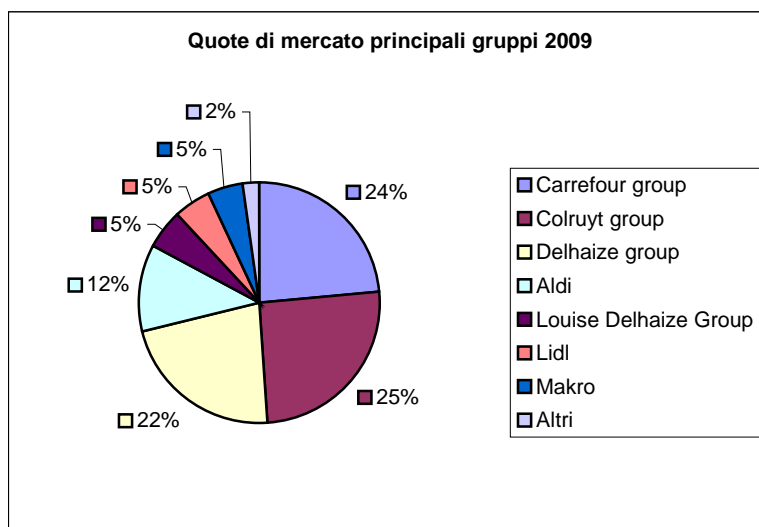
c) Rallentamento degli investimenti

Dai risultati di un'indagine della Fedis del mese di maggio 2010 risulta che, nel secondo semestre 2009, solo il 21% dei commercianti ha aumentato il proprio tasso di investimenti, mentre il 63% si è mantenuto ai livelli del 2008. Per il 2010 invece, il 42% dei commercianti interrogati dichiara di voler aumentare il livello di investimenti nel corso dell'anno, mentre il 50 % intende restare status quo.

1.6. Analisi delle quote di mercato.

Il mercato è dominato da 3 grandi gruppi della categoria F1 che, insieme, rappresentano il 71,1 % delle quote di mercato:

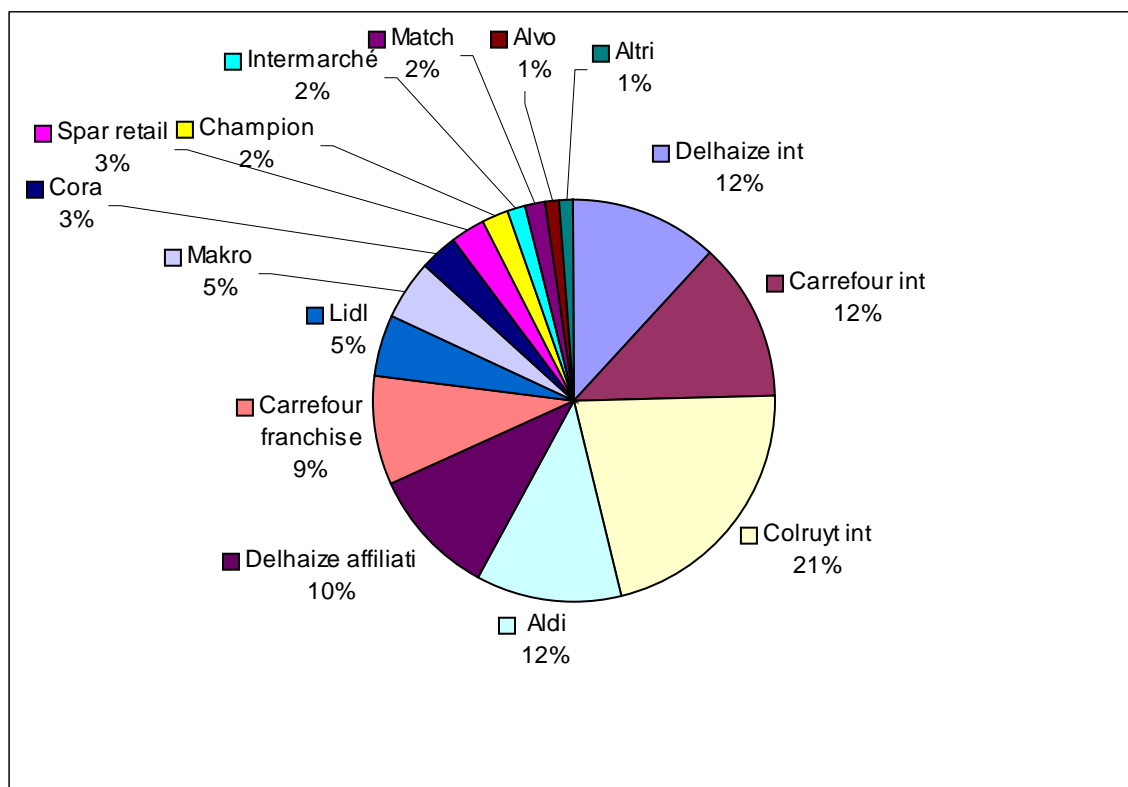
- **Colruyt** è in testa della classifica con circa 600 punti vendita, una superficie globale di 500.000 m2 e un fatturato di 6,3 miliardi di euro nel 2009;
- segue la catena **Carrefour** con circa 700 punti vendita, una superficie globale di 1.000.000 m2 e un fatturato di 5,7 miliardi di euro;
- **Delhaize**, infine, occupa la terza posizione con circa 800 punti vendita, 600.000 m2 di superficie di vendita e un fatturato di 5,3 miliardi di euro



Fonte :Gondola/Marketing map

Come si potrà rilevare dalla tabella sottostante, gli hard discount **Aldi** e **Lidl** ottengono, insieme, con delle quote di rispettivamente l'11,7 ed il 5%, circa il 17% del mercato. Aldi gestisce 438 punti vendita, Lidl 293 : ciascuna delle due catene si è sviluppata fortemente nel corso dell'ultimo quinquennio, aumentando la rete vendita con oltre 50 unità ognuna.

2009 – Quote di mercato per insegna



Fonte :Gondola/Marketing map

Da sottolineare anche il forte sviluppo del **franchising**, specialmente nei gruppi dei 3 leader del mercato. Per Delhaize, ad esempio, l'arrivo dei negozi affiliati è stato un vero successo; essi hanno realizzato il 46,2% del fatturato del gruppo, in linea con la quota ottenuta dagli affiliati Carrefour (40,9%), mentre per Colruyt,

che solo recentemente ha implementato il sistema, il franchising rappresenta il 15,1% del fatturato del gruppo.

2. Recenti tendenze evolutive nella GDO belga.

2.1. I Private Label.

Nel settore della GDO alimentare, i prodotti private label non costituiscono un fenomeno recente: già nel 19° secolo, la catena Delhaize disponeva del proprio impianto di torrefazione e del relativo marchio. Il fenomeno può essere spiegato dal fatto che in quei tempi i negozi alimentari tradizionali commercializzavano principalmente prodotti sfusi senza marchio.

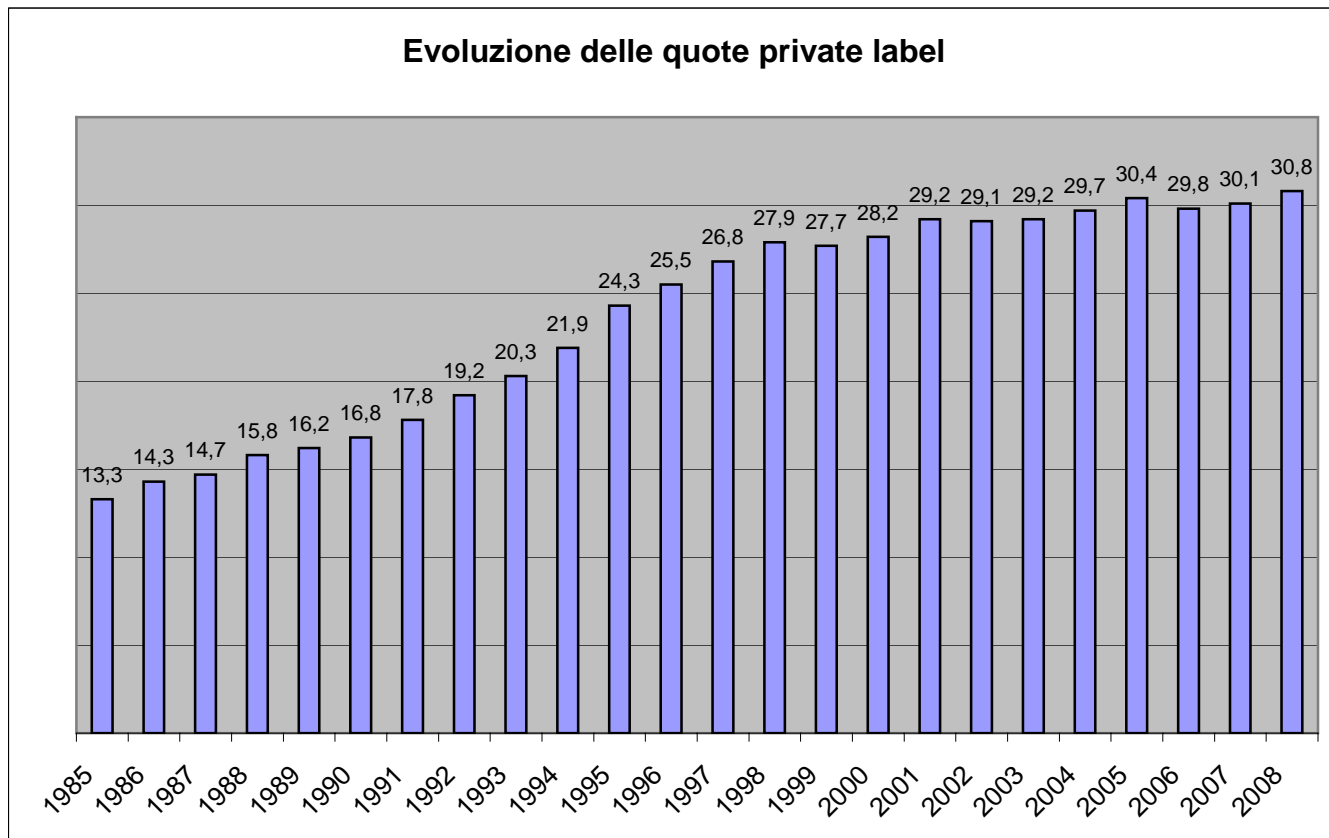
In ogni modo, è solo dagli anni '80 che i prodotti private label hanno cominciato ad ottenere un successo rilevante. Secondo i dati della Nielsen, fra il 1985 ed il 2008 le quote si sono triplicate (ultimi dati disponibili).

Le private label sono da intendersi come :

- marchi generici
- marchi esclusivi (commercializzati da per es. Aldi e Lidl)
- marchi con la denominazione del negozio e del distributore

Nella tabella sottostante si riportano i dati sull'evoluzione a lungo termine delle quote di mercato dei private label. Da notare che è stato verificato che nel caso di una congiuntura meno favorevole, i consumatori comprano relativamente più prodotti private label. Per questo motivo, la notevole crescita delle private label verificatasi nel 2008 è da attribuire all'andamento economico meno favorevole nonché ai buoni risultati degli hard discount, che vendono questo tipo di prodotti.

Evoluzione delle quote private label



Da notare altresì che la quota dei private label varia notevolmente a seconda della tipologia di prodotti. I primi nella classifica sono i prodotti da forno, con il 61,6 % del segmento, seguiti dai prodotti surgelati che raggiungono il 50,7% del totale delle vendite, mentre i prodotti caseari ottengono una percentuale del 34%. I private label riscontrano invece più difficoltà a posizionarsi fra i cosmetici e prodotti di bellezza (23%), i detersivi (23,2%) i prodotti dolciari (17,9%) e le bevande alcoliche (10,7%).

Gli ultimi anni molti prodotti sono stati qualitativamente migliorati. Contemporaneamente, il consumatore ha cominciato ad apprezzarli. Tradizionalmente, i private label o “marchi della casa” sono intese come “copie” dei marchi di fabbrica: cercano di offrire una qualità uguale ad un prezzo inferiore. Quest’immagine ha sicuramente contribuito al fatto che i consumatori li stanno apprezzando sempre di più.

Sono presenti diversi tipi di private label, dei quali alcuni fanno da ombrello per l'intera gamma del punto vendita (per es. marchio 365 da Delhaize), ed altri si limitano ad una sola linea di prodotti (per es. Bio di Delhaize). Altri ancora sono "retailer brands" o "store brands", cioè marchi che non cercano di crearsi un'immagine da imitatore ma che vogliono tagliarsi una propria posizione, sopportata da un marketing personalizzato e professionale. Per le catene, queste strategie servono per differenziarsi dalla concorrenza e per fornire supporto alla strategia globale del punto vendita.

Questo appare chiaramente quando si analizzano i marchi private label "classici": piuttosto che produrre una copia della confezione del marchio A, le catene optano per lo sviluppo di uno stile personale, applicato a diverse categorie di prodotto. In questo modo il marchio distributore riesce a distinguersi da un "packaging" riconoscibile. I prodotti di questa categoria sono sempre venduti a prezzi inferiori.

Una tendenza più spettacolare invece è la creazione, accanto al marchio distributore, di marchi completamente nuovi con un proprio posizionamento. Esempi tipici sono: la linea di prodotti "Souvenirs du Pays" presso Carrefour, che copre una gamma di specialità tipiche belghe, e la linea "Hot Cuisine" da Delhaize (piatti pronti freschi). Caratteristico per questa strategia è che nessun concorrente, che sia produttore o retailer, offre un assortimento di prodotti regionali così diversificato (nel caso Carrefour) e che molti di questi prodotti sono unici, perché non esiste un altro marchio paragonabile che si pregia di una distribuzione nazionale. Nel caso Delhaize, il prodotto viene inoltre legato alle ricette di chef famosi. Per il futuro, si prevede che si andrà in direzione di una segmentazione sempre più raffinata, al fine di poter soddisfare le esigenze dei clienti.

Risultato: questi marchi non sono secondari a nessun marchio produttore, anzi, grazie a questo posizionamento di privilegio (il cliente Delhaize può apprezzare, a casa sua, la qualità delle preparazioni di grandi chef), la catena può venderli ad un prezzo generalmente superiore a quello del leader del mercato.

2.2. Fidelizzazione clienti

Oltre alle carte fedeltà, già in uso da diversi anni, le catene stanno sviluppando innovazioni tecnologiche e nuovi strumenti per attirare e fidelizzare i clienti. Uno di questi è il "self-scanning", un metodo che è basato sulla fiducia (i controlli sono casuali) e grazie al quale il cliente scannerizza, mentre fa la spesa, tutti gli articoli che mette nel carrello; arrivato alla cassa deve solo presentare lo scontrino che l'apparecchio avrà stampato e pagare. Con questo sistema guadagna sia il

cliente sia il punto vendita: il cliente, perché può facilmente controllare la propria spesa e perché evita l'attesa alle casse (sono previste delle casse speciali "self-scanning"), il punto vendita perché impegna meno personale.

Anche il sistema delle carte di fedeltà è sempre più diversificato: non solo il cliente colleziona i punti per ricevere regali o buoni d'acquisto, gli sono inoltre proposte, tramite folder pubblicitari appositi, delle promozioni speciali delle quali può approfittare solo se è titolare della carta di fedeltà della catena (sconti, regali supplementari ecc.). Nei magazzini "Match", l'intervento dei clienti titolari di una carta fedeltà è stimato a circa il 75 % della clientela totale.

Alcune catene infine hanno istituito un sistema di carte di credito personalizzate (es. carta Visa da Carrefour): il cliente può pagare gli acquisti con la carta di credito e riceve, una volta al mese, la fattura globale che, volendo, può pagare anche a rate.

2.3. Convenience Shopping.

Una recente tendenza riguarda l'apparizione di un imponente numero di consumatori che vanno "di fretta", in altre parole che non hanno tempo da dedicare alla spesa, e magari vogliono preparare un pasto nel minor tempo possibile; in pratica cercano un valido sostituto al "tramezzino al bar".

Perciò sono nati in Belgio numerosi esercizi che seguono la filosofia del "convenience shopping", ovvero: orari d'apertura più estesi, prossimità dei negozi ai centri nevralgici (stazioni, aeroporti, zone commerciali o amministrative), fino a giungere a volte a negozi interamente automatizzati (quindi aperti 24 ore su 24).

Per questo tipo di consumatori, la rete Internet (V. capitolo sottostante) è un altrettanto buon canale d'acquisto. Infatti, l'elevata standardizzazione dei prodotti permette di scegliere attraverso catalogo, o direttamente in rete, e successivamente ritirare l'ordine ad uno dei centri di smistamento, o vedersi recapitare la spesa direttamente a casa o in ufficio.

2.4. Politiche di approvvigionamento.

Ulteriore caratteristica della grande distribuzione belga, è la ricerca di dimensioni sempre maggiori attraverso fusioni ed acquisizioni. Ciò avviene non soltanto per la ricerca di economie di scala, ma anche per rinforzare la posizione contrattuale attraverso la crescita. Ciò porta naturalmente ad un maggior potere d'acquisto, e quindi i grandi distributori riescono a spuntare prezzi più bassi.

Un ulteriore fenomeno abbastanza caratterizzante dell'approvvigionamento delle società di distribuzione del Belgio, è che spesso cercano di stabilire contatti diretti con l'azienda che produce un determinato bene, scavalcando così il distributore esclusivo, o l'agente. Ciò accade naturalmente per ottenere prezzi più bassi, o condizioni migliori.

2.5. Processi di internazionalizzazione.

Infine, osserviamo che, essendo il territorio belga ampiamente coperto, quindi avendo saturato quella che potrebbe essere definita "la capacità produttiva" della grande distribuzione, un obiettivo rilevante è diventato quello di superare i confini nazionali. Le imprese belghe di distribuzione si apprestano ad internazionalizzarsi soprattutto attraverso le già citate fusioni e acquisizioni, piuttosto che attraverso l'insediamento diretto della casa madre in paesi stranieri; ciò per ovvi motivi di congruità del distributore con il territorio da lui servito.

2.6. Forme di pubblicità

La creazione e la diversificazione dei marchi distributore ha avuto ripercussioni sul modo in cui le principali catene gestiscono le attività pubblicitarie. Da pubblicità che accentuava le azioni promozionali temporanee (folder settimanale) questo strumento si è sviluppato in campagne media che tendono a rinforzare l'immagine globale della catena: sono distribuiti folders (ai titolari delle carte di fedeltà) che parlano delle qualità del prodotto e menzionano solo marginalmente la referenza ed il prezzo di vendita; i siti Internet sono alimentati con ricette, con consigli per la salute ecc. Molte volte si sceglie un tema, per esempio il prodotto biologico, che poi è ripetuto nei punti vendita con addobbi, flyers, degustazioni ecc. per rinforzare il messaggio.

2.7 Prezzi al consumo

Nel mese di luglio 2010, l'indice dei prezzi al consumo è aumentato con 0,05 punti (0,04%) per raggiungere 113,82 punti (2004=100). Per il decimo mese successivo, il tasso di inflazione è aumentato e si attesta a 2,57%, il secondo livello più alto dopo il mese di dicembre 2008 (2,63%).

Per quanto riguarda la differenza di prezzo di vendita tra il negozio di vicinanza ed il supermercato, è emerso, da uno studio comparativo realizzato dall'OIVO, il Centro di Ricerche ed Informazioni delle Associazioni di Consumatori, che per i prodotti alimentari "fast moving" (per es. pane o latte), il prezzo può essere del

25-30% più alto presso il negozio di vicinanza che al supermercato. Va rilevato tuttavia che i prezzi variano a secondo del tipo di negozio, la location (centro, stazione, benzinaio ..) e degli orari di apertura (il costo del personale è più elevato la domenica).

Anche la logistica dell'approvvigionamento è più facile da organizzare e meno costosa per i supermercati.

Tuttavia, due tra le principali catene della GDO belga, Delhaize e Carrefour, che gestiscono sia degli ipermercati che dei negozi di vicinanza cercano di mantenere i prezzi di vendita allo stesso livello. Solo nei City Delhaize (centro città) e Proxy Delhaize (negozi di vicinanza indipendenti) che offrono un assortimento di circa 6.500 prodotti (contro 17.000 nei supermercati) le spese di gestione sono relativamente più elevate ed i prezzi di vendita risultano superiori del 2-3%.

2.8 Abitudini dei consumatori

Da un'indagine recente effettuata dall'*Osservatorio dei Consumi Alimentari* risulta che sempre più consumatori fanno la spesa presso negozi di vicinanza o supermercati di dimensioni piuttosto ridotte. Aumenta il numero di consumatori che fa la spesa ogni giorno : è il gruppo che preferisce non perdere tempo in un punto vendita troppo grande. La maggior parte delle persone intervistate continua tuttavia a fare la spesa una volta a settimana e si rivolge ai negozi di vicinanza solo in caso di necessità.

Nel 2009, come nei 4 anni precedenti, la vicinanza (al posto di lavoro o a casa) era il criterio più importante per i clienti (39%), seguito dal prezzo (16%), la qualità (12%) e l'assortimento (8%).

Dal 2002 l'aspetto qualità sta acquistando sempre più importanza. I clienti sono alla ricerca di una grande varietà di prodotti freschi e vogliono essere serviti da personale accogliente e competente. Logicamente, sono le famiglie più numerose che danno più importanza al fattore prezzo.

3. Il Commercio elettronico nella GDO belga

3.1. Andamento

Come si è rilevato sopra, questi ultimi anni il commercio elettronico si è notevolmente sviluppato in Belgio con degli aumenti successivi del +34% nel 2008 e del +20% nel 2009. La società Ogone, piattaforma dei pagamenti presso la quale l'85% degli e-commerce belgi è affiliata, ha realizzato un fatturato di 705 milioni di euro nel 2009. Il numero di transazioni è aumentato fino a 8,4 milioni, una crescita del 31% rispetto al 2008.

Secondo un rapporto della eMarket Services, i Belgi hanno acquistato, sempre nel 2009, anche per 900 milioni di Euro su siti internazionali. Ciò significa che il totale degli acquisti ammontava, nel 2009, a 1,6 miliardi di Euro.

In confronto ai paesi limitrofi tuttavia, i risultati dell'e-commerce sono inferiori. In Francia, il fatturato ammontava nel 2009 a 25 miliardi di Euro con una spesa pro capite 2,5 superiore a quella del consumatore belga. Va aggiunto inoltre che solo il 36 % dei Belgi adulti ha effettuato, nel 2009, un acquisto via Internet contro il 45% dei Francesi, il 56% dei Tedeschi, il 63% degli Olandesi ed il 66 % dei Britannici (dati Eurostat).

3.2. E-commerce nella GDO belga

Diverse catene della GDO belga (Delhaize, Colruyt) hanno creato, con successo più o meno immediato, i propri siti di vendita via Internet. Non si nota tuttavia una grande evoluzione, certamente non per quel che riguarda il numero di siti gestiti direttamente dalle catene. L'unica evoluzione tangibile è quella della diversificazione, con, per esempio, siti specializzati in vini, prodotti biologici, sviluppo fotografie ecc.

3.3. Fattori critici di successo in un business emergente.

Infatti, in una situazione di acquisto virtuale le difficoltà da sormontare dal venditore non sono poche. In effetti, deve occuparsi di tutte le mansioni più costose, vale a dire: la raccolta dei prodotti ed il trasporto a domicilio. Mansioni che sono svolte direttamente dal cliente nella forma più tradizionale di commercio. I fattori critici di successo per essere competitivi nel commercio via Internet si possono così schematizzare:

*** L'adattamento dell'infrastruttura ai diversi tipi di merce:**

Nasce una difficoltà non indifferente nell'organizzazione dei magazzini per gli alimenti, che deriva dalle diverse necessità di questi.

*** Le merci da consegnare, e la relativa gestione degli stock:**

L'apertura di un sito presuppone una gestione ottimale degli stock, in maniera che il cliente sappia il più velocemente possibile quali sono i prodotti disponibili, e quali no.

*** Un cliente virtuale non fa lui stesso i suoi acquisti:**

In un supermercato "classico", il cliente sceglie i prodotti e li depone lui stesso nel carrello; in una situazione d'acquisto in rete il problema "orderpicking" è particolarmente sentito.

*** La consegna:**

La consegna è il fattore che genera maggiori costi.

3.4. Conclusioni.

Queste considerazioni portano a conclusioni abbastanza evidenti; cioè che per avere successo, un supermercato virtuale deve poter contare su una quota di mercato abbastanza consistente. L'unica maniera di ottenerla è quella di praticare, su Internet come nei supermercati tradizionali, politiche di prezzo aggressive, ed abbassamento dei costi di distribuzione.

.

3.5. Scheda riassuntiva dei principali siti e-commerce gestiti dalla GDO alimentare belga

<u>Nome</u>	"Collect & Go"	"Collivery"	"Caddy Home"
<u>Indirizzo</u>	www.collectandgo.be	www.collivery.be	www.caddyhome.be
<u>Gruppo</u>	Colruyt*	Colruyt	**Delhaize
<u>Concetto</u>	Il cliente ritira il suo ordine presso un "Colruyt" di sua scelta tra le ore 16 e le ore 19.	Consegna a domicilio della spesa effettuata via Internet	Il cliente sceglie il giorno e l'orario di consegna (sulla base di orari fissi), e l'ordine gli viene consegnato all'indirizzo di sua scelta – Oltre 4000 referenze
<u>Raggio d'azione</u>	82 centri di distribuzione su tutto il territorio	Intero paese	Grandi centri urbani (170 comuni) ; Bruxelles + periferia, Anversa, Gand, Louvain, Mechelen, Lokeren, Saint-Nicolas, Turnhout, Liège, Namur.

<u>Nome</u>	"Delhaizewineworld"	"Delhaize Direct"	"E-shop Carrefour"
<u>Indirizzo</u>	www.delhaizewineworld.com	www.delhaizedirect.be	http://eshop.carrefour.eu/fr/homepage
<u>Gruppo</u>	Delhaize	Delhaize	Carrefour
<u>Concetto</u>	Il cliente sceglie i suoi vini (oltre 1300 referenze disponibili) on line e li fa consegnare in uno dei 400 punti vendita Delhaize o tramite il servizio Caddy Home	Il cliente sceglie il supermercato, e il giorno e l'orario in cui vuole ritirare la spesa effettuata on line	Il cliente sceglie il supermercato, e il giorno e l'orario in cui vuole ritirare la spesa effettuata on line
<u>Raggio d'azione</u>	Idem Caddyhome + punti vendita in tutto il territorio	28 punti vendita in tutto il territorio	35 punti vendita in tutto il territorio

4. Maggiori imprese operanti nella GDO belga.

4.1. Carrefour Belgium



Carrefour Belgium S.A.
Avenue des Olympiades 20
1140 Bruxelles
tel 02/729 21 11
fax 02/729 18 18
e-mail : info@gb.be
web : www.carrefour.eu
www.robfinefood.be

Presidente:
Guy Yraeta

Amministratore Delegato:
Gérard Lavignay

Direttore Ipermercati :
Geert Yutterschaut

Direttore Supermercati :
Dominique Eeman

Responsabili acquisti :
Direttore Acquisti : Olivier Langlet
Acquisti prodotti freschi : Jean-Marc Desmedt
Acquisti non-food : Patrick Mourgue
Acquisti Private Label : Nicolas Bonnetot

Profilo :

GB nasce nel 1860 in Belgio con il nome di “Bon Marché” (BM), fondato da François Vaxelaire, ma soltanto nel 1958 nasce l’azienda “GB” che gestisce sia supermercati che ipermercati. Dal 1985 la rete di questi ultimi sarà sviluppata sotto l’insegna “Maxi GB”. Data cruciale per il gruppo è il 1995, quando stipula un accordo commerciale con il gruppo francese “Promodès” , per la gestione congiunta degli ipermercati. Nel luglio 2000 è stato acquistato il 100% di “GB” dal suo partner “Promodès”, fusi nel frattempo con “Carrefour” (entrambe aziende francesi). L’insegna è rimasta “GB” per tutti i supermercati, ma i Maxi-GB sono stati cambiati in Carrefour.

Dal 2001 al 2009, Carrefour, il primo distributore europeo ed il secondo mondiale (dopo il gruppo americano Wal-Mart), ha considerevolmente investito nelle filiali belghe ma, nonostante ciò non è riuscito a far aumentare il fatturato e, di conseguenza, ha subito delle perdite costanti delle proprie quote di mercato. In effetti, nel 2009 il gruppo Carrefour Belgium si è visto superare nella classifica dalla catena Colruyt. Quest’ultima ha ottenuto una quota di mercato del 25,4% contro il 23,6 % per Carrefour.

Nel febbraio 2010, Carrefour ha pertanto presentato un piano di azioni per salvaguardare le proprie attività sul mercato belga. Da quel piano è emerso che, dopo 10 anni di investimenti, 27 ipermercati e 25 supermercati del gruppo facevano segnare, di anno in anno, delle perdite strutturali. Dalle chiusure di 14 ipermercati e 7 supermercati inizialmente annunciate, 8 ipermercati e 3 supermercati sono già stati chiusi nel mese di luglio 2010. Altri 5 punti vendita sono stati chiusi ma riaperti con un contratto franchising. L’operazione ha provocato una perdita di circa 1100 posti di lavoro.

Giro d’affari:

Per l’esercizio 2009, il gruppo Carrefour Belgium ha realizzato un fatturato di 5.7 miliardi di Euro. Durante i primi mesi del 2010, le conseguenze della riforma si sono tradotte in risultati meno positivi : un’ulteriore regressione del fatturato de 9% . L’impresa impiega attualmente circa 15.000 persone.

Presenza sul territorio:

- 49 ipermercati Carrefour con una superficie media di 6500 m².
- 375 supermercati Carrefour GB con una superficie media tra 600 e 2000 m²
- 191 Carrefour Express con una superficie media da 150m² a 450 m²
- 1 “Rob”, supermercato di alimentari di lusso

Prodotti commercializzati e filosofia aziendale:

Sia gli ipermercati Carrefour che i Supermercati Carrefour GB offrono una vasta gamma di prodotti di largo consumo, food e non-food. Negli ipermercati l'assortimento conta circa 80.000 referenze. Nei supermercati Carrefour GB, nei quali si gioca la carta della vicinanza, della convivialità e della qualità dei prodotti, il numero degli articoli è di circa 10.000. La politica aziendale è caratterizzata da una certa aggressività a livello dei prezzi e dalla proposta di sconti eccezionali, spesso negli ipermercati. Lo scopo di questa politica è di mantenere la propria posizione in confronto agli hard-discounters come Aldi e Lidl.

Nonostante le difficoltà riscontrate, la direzione di Carrefour ha confermato il proprio interesse a mantenere la propria posizione sul mercato belga. Per fare questo, un piano di sviluppo prevede in :

- aumento dell'attività di franchising
- mantenimento dei punti vendita integrati
- trasformazione di punti vendita secondo il nuovo concetto Carrefour Market (attualmente 3 punti vendita rinnovati)

4.2. Colruyt



ETN. FR. COLRUYT N.V.
Steenweg op Edingen 196
1500 Halle
tel 02/360 10 40
fax 02/360 02 07
e-mail : colruyt@colruyt.be
web : www.colruyt.be

Presidente-Amministratore:
Jef Colruyt.

Dipartimento acquisti :

Direttore acquisti bevande : Jan Pelgrims
Acquisti vini : Rohan Jordan
Acquisti prodotti freschi, formaggi : Hans van der Velden
Acquisti prodotti conservati : Herman Strobbe
Acquisti non-food : Gudrun Lot

Profilo:

“Colruyt”, azienda a gestione familiare, nasce nel 1925 quando, Franz Colruyt, proprietario di una panetteria, inizia a vendere all’ingrosso agli alimentaristi locali. Progressivamente le vendite aumentarono e l’attività di grossista si espanse su tutta la regione di Bruxelles. Nel 1950 viene fondata la società “S.A. Ets Fr. Colruyt”, grossista dell’alimentazione. Nel 1958, Jo Colruyt ed i suoi fratelli prendono le redini della società che già serviva 800 esercizi indipendenti. Nel 1965, date le nuove tendenze orientate ai supermercati piuttosto che al classico “alimentari”, “Colruyt” apre il primo discount, soluzione di vendita che ancora oggi caratterizza i suoi negozi. Questa formula riscuote subito un notevole successo anche per l’utilizzo dell’IT degli anni ’60, ovvero il processo d’acquisto che avveniva con un computer alla cassa e l’utilizzo di carte perforate. Attualmente, oltre alla linea alimentare ne sono state aperte altre, pur questa restando il “core business”.

Colruyt resta la catena di supermercati che fa registrare la crescita più forte del settore. Segue una strategia di espansione controllata, di riduzione delle spese e di crescita attraverso l'adattamento dell'assortimento e degli sforzi di comunicazione. Mantiene la pressione sui prezzi e utilizza mailing mirati in collaborazione con i propri fornitori.

Da notare inoltre che Colruyt continua ad investire nel suo programma *Green Line*, lanciato nel 1990 per tutelare l'energia verde: sono state costruite diverse turbine eoliche presso i propri centri di distribuzione che, secondo le previsioni del gruppo, verso il 2012 forniranno il 100 % di energia elettrica per il proprio fabbisogno. Nel 2013, Colruyt inaugurerà inoltre 9 turbine eoliche costruite nel Mare del Nord e contribuirà in questo modo all'aumento della produzione di energia verde del paese. Il gruppo dispone anche di una propria società, Fraxicor, che trasforma i grassi animali in energia verde ed installerà, per il 2011, un proprio impianto di fermentazione per i residui organici, sempre nell'intento di produrre energia rinnovabile. Nove dei punti vendita sono attrezzati con pannelli solari.

La struttura proprietaria del gruppo è caratterizzata, come in tutte le aziende a gestione familiare, da una forte presenza nell'azionariato dei membri della famiglia Colruyt, in particolare per quanto riguarda "Colruyt Distribution".

Giro d'affari:

Colruyt in Belgio si aggiudica una quota di mercato del 25,4% per un fatturato totale di 6,7 miliardi di Euro, un aumento del 7,9% rispetto al 2008. L'utile lordo del gruppo è aumentato del 9,3%, da 1.546,8 milioni a 1.690,7 milioni di Euro.

Presenza sul territorio:

Il gruppo Colruyt gestisce in totale circa 600 punti vendita così ripartiti :

- Colruyt - 210 negozi (superficie media 1340 m2)
- Spar/Eurospar - 290 negozi
- Bio Planet (prodotti biologici) – 5 negozi (superficie 750 m2)
- Dreamland (giocattoli, articoli per l'infanzia) – 28 negozi
- Dream Baby – 6 negozi
- Okay (negozi di vicinanza) – 8 punti vendita (superficie media 500 m2)
- Collect & Go (e-commerce) : 82 centri di distribuzione
- Dats 24 – 82 stazioni servizio

Strategia internazionale:

Secondo le tipologie d'AC Nielsen, Colruyt si classifica come “soft discounter”. La catena ha sempre sostenuto la politica del prezzo più basso. In questa strategia rientra anche la creazione del gruppo europeo di acquisto Coopernic di cui fa parte la Conad (Italia), la Coop (Svizzera), la Leclerc (Francia) e la Rewe (Germania). L'obiettivo del gruppo è di migliorare il proprio posizionamento nei confronti delle grosse aziende di produzione.

4.3. Delhaize Group



DELHAIZE GROUP S.A.
Rue d'Osseghem 53
1080 Bruxelles
tel 02/412.21.11
fax 02/412.21.94
e-mail : info@delhaize.be
web : www.delhaize.be
www.delhaizegroupe.com

Presidente e Chief Executive:
Pierre-Olivier Beckers

Direttore generale per il Benelux:
Michel Eeckhout

Responsabili dipartimenti acquisti :
Prodotti conservati dolci : Marc Neys
Olio, snack e conserve vegetali : Thomas Vanhalewyn
Casa e prodotti di bellezza : Jean-Cédric de Terwangne
Drogheria, detersivi : Dieter Willemyns
Multimedia, cartoleria : Tom Cassaert
Cucina, arredamento : Elise De Deken
Vini e bevande alcoliche : Stefaan Wauters
Prodotti freschi e surgelati : Marc Debussche
Piatti pronti, prodotti da forno, pesce e surgelati : Patrick Van Hamme
Ortofrutticoli freschi : Jacinto Palma Dias
Prodotti della carne: Martin Van Hese
Formaggi : Hilde Vanwalleghem

Profilo:

Il “Gruppo Delhaize” è un gruppo di distribuzione transnazionale specializzato nella vendita di prodotti alimentari e di beni di consumo. Fondato in Belgio nel 1867, ha conosciuto una crescita vertiginosa, ed è attualmente quotato a Euronext Bruxelles (“Delhaize”), ed al New York Stock Exchange (“Delhaize America”). “Delhaize” è presente in 8 paesi e su 3 continenti (Belgio, Lussemburgo, Germania, Stati Uniti, Grecia, Ungheria, Romania, Indonesia). Complessivamente, il gruppo gestisce 2.673 punti vendita con 141.000 dipendenti di cui rispettivamente 800 e 17.000 unità in Belgio.

Il gruppo opera sul mercato belga con diverse insegne, a secondo la specialità, la superficie di vendita e il modo in cui viene gestito il punto vendita che può essere integrata, con franchising o tramite affiliati (negozi ai quali Delhaize Group fornisce la merce in qualità di grossista, unica fonte di beneficio per il gruppo).

La strategia Delhaize è basata sui seguenti principi fondamentali: lo sviluppo della rete di negozi, la passione per il settore alimentare ed un servizio che mette l’accento sugli aspetti gastronomici, la salute e la facilità di utilizzo, una politica dei prezzi “Every Day Fair Price”, un controllo dei costi, il miglioramento della formazione e della conoscenza dei collaboratori e la responsabilità e trasparenza dell’azienda.

Anche innovare è stato sempre molto importante. Nel 2006, era Delhaize a lanciare un prototipo di supermercato con selfscanning ed integrazione di punti posta. Il punto centrale dei supermercati è il dipartimento vini, portabandiera dell’insegna.

Giro d'affari :

Nel 2009, Delhaize Belgio ha realizzato un fatturato di 5,3 miliardi di euro, di cui il 46,2 % è appannaggio delle attività degli affiliati.

Nel 1° semestre del 2010, Delhaize ha realizzato in Belgio il miglior fatturato degli ultimi 7 anni : 2,34 miliardi di euro, ossia una crescita del 5,5 % in confronto al 1° semestre del 2009.

Presenza sul territorio (Belgio+Lussemburgo):

- 175 supermercati “Delhaize le Lion”, superficie media di 1900m².
- 215 negozi alimentari affiliati “AD Delhaize”, superficie media di 1200 m²
- 24 “Delhaize City” superficie media 500 m²

- 179 Proxy Delhaize, superficie media 500 m²
- 70 Delhaize Shop 'n Go: convenience stores presso i distributori di benzina Q8, mediamente 125 m²
- 136 Tom&Co (alimenti ed attrezzature per animali domestici), superficie media 400 m²

Prodotti commercializzati e filosofia aziendale :

“Delhaize” è particolarmente attento alla qualità dell’assortimento: qualsiasi prodotto alimentare passa da un controllo di qualità prima di essere commercializzato. Tra i prodotti commercializzati, 6.000 hanno il marchio Delhaize, 350 referenze sono prodotti biologici.

Del vino, Delhaize ha fatto il cavallo di battaglia (cfr. commercio elettronico, www.delhaizewineworld.com) : in ogni supermercato, in un punto centrale, è presente un vasto reparto vini presso il quale il cliente trova un “consigliere vini”, cioè uno specialista che potrà guidarlo nella sua scelta. Delhaize dispone anche di una propria catena di imbottigliamento.

Per quanto riguarda la logistica di distribuzione, “Delhaize” cerca di conquistare posizioni dominanti nei mercati già maturi, rispondendo in primo luogo alle aspettative della clientela (che tramite Internet può partecipare ad un’indagine di soddisfazione ed inviare consigli e/o richieste speciali), e mettendo l’accento sull’adattamento alle (anche piccole) realtà locali. Il Gruppo Delhaize è membro dell’EMD, la più grande centrale d’acquisti in Europa e del World Wide Retail Exchange per quanto riguarda il commercio elettronico. Tra gli altri accordi, vi è anche una partnership con “Esselunga”.

Delhaize lavora anche sulla percezione dei prezzi. Pertanto, dal 2007, ha puntato sull’allargamento della gamma di prodotti con il marchio “365”, private label del gruppo. Da notare che per motivi di riduzione dei costi, il packaging “365” è utilizzato in tutti i negozi Delhaize in tutti i paesi. Nell’agosto 2010, Delhaize ha effettuato un’indagine comparativa dalla quale risulta che

- il prezzo del marchio 365 è mediamente inferiore del 15% in confronto ai prodotti equivalenti dei marchi più rappresentativi sul mercato;
- la maggior parte dei prodotti 365 sono venduti a prezzi uguali o inferiori dei prodotti analoghi disponibili presso il hard discounter Aldi

Altra informazione importante : dal gennaio 2007 Delhaize è convertita per il 100% all’energia verde. Tutti i supermercati Delhaize, i negozi City Delhaize, i magazzini et tutti i servizi centralizzati utilizzano esclusivamente AlpEnergia, un’energia sostenibile prodotta da centrali idro-elettriche. Per Delhaize, questa

transizione rientra perfettamente nella gestione sostenibile. La società è impegnata a ridurre al minimo le ripercussioni sull'ambiente.

Nel corso del 2009, sono inoltre stati installati 25.000 m2 di pannelli solari che producono un'energia equivalente al consumo annuale di 500 famiglie belghe.

4.4. Gruppo Louis Delhaize



Louis Delhaize S.A.
Rue de Migne 13
1000 Bruxelles
Tel : 02/229 28 50
Fax : 02/229 28 79
e-mail: info@cora.be
web : www.cora.be
www.delfood.be
www.delitrateur.be
www.supermarche-match.be

Amministratore delegato :
Jean-Marc Heynderickx

Direttore Delfood/Delitrateur :
Philippe Colon

Acquisti :
Tramite PROVERA BELUX, centrale d'acquisti per il gruppo
Direttore acquisti PGC (prodotti largo consumo) : Bernard Faidherbe
Direttore acquisti prodotti freschi : Philippe Orbans

Presenza sul territorio:

- 9 ipermercati Cora Belux superficie media 12.750m²
- 450 negozi Louis Delhaize di una superficie media di 150 m²
- 53 Match Bel superficie media di 1312 m²
- 17 negozi Louis Delhaize L'Epicier superficie media 250 m²
- 25 Delitrateur superficie media 248 m²
- 67 Profi superficie media 412 m²

Profilo:

La storia di Delhaize inizia nel lontano 1860 quando i figli di un commerciante di vini di Ransart, paese della Wallonia, si lanciano nel commercio al dettaglio con succursali multiple. Due di questi figli si uniranno per formare il gruppo Delhaize le Lion (V. punto 4.3), mentre Louis Delhaize fonda la propria impresa che si sviluppa per diventare un gruppo europeo che attualmente impiega oltre 52.000 dipendenti e di cui le principali insegne sono Cora e Match.

Le filiali del gruppo dispongono di una grande autonomia in materia di vendita e marketing, ma gli acquisti sono centralizzati dalla centrale Provera Belux, divisione locale della centrale d'acquisti internazionale del gruppo (www.provera.fr).

La divisione Delfood approvvigiona 3 tipi di clienti : negozi indipendenti, negozi di vicinanza e negozi aperti di notte. Mediante un accordo con la società Relay Services, il gruppo intende impiantare negozi Delfood anche vicino alle stazioni di servizio Total e Esso.

Il concetto Delitrateur è una catena di negozi attivi nell'horeca, più che nella distribuzione, con produzione di piatti pronti e catering. Il gruppo intende sviluppare in tutto il territorio belga. questa attività, che sta riscuotendo un grande successo.

In Belgio il gruppo ottiene una quota di mercato del 5,3 %. Gli ipermercati Cora raggiungono una quota del 3,1%, mentre Match fa segnare l'1,6 %.

A livello internazionale, Louis Delhaize realizza un fatturato di circa 10 miliardi di Euro ed è attivo in Francia, Belgio, Lussemburgo, Ungheria, Romania, Gran Bretagna, Gyana, la Reunione e le Antille.

Cora

Fin dalla sua fondazione, il gruppo “Cora”, si caratterizza per l’elevato livello di decentramento, lasciando più spazio ai singoli negozi, responsabilizzando molto i direttori ed i loro collaboratori. Attualmente Cora dispone di 7 ipermercati dispersi in Belgio. Grazie a questa struttura organizzativa che ruota intorno ai singoli negozi, “Cora” riesce ad essere molto integrato con il territorio dove opera. Infatti, i punti vendita possono operare in direzioni più specifiche in funzione delle singole realtà locali. Come conseguenza di questa struttura, vi è un alleggerimento delle mansioni centralizzate, che sono soprattutto orientate al controllo del buon funzionamento dei negozi. Il personale totale impiegato da “Cora” è costituito da 17.500 persone

4.4. Aldi

Aldi Achats
Keerstraat 4
9420 Erpe-Mere
Tel : 053-82 72 72
Fax : 053-80 48 61
web : www.aldi.be
www.aldi.com



Direttore della holding:
Hendrik Van de Walle

Direttore delle acquisti:
Johan Van de Wiele

Profilo:

Aldi fa parte della categoria degli harddiscount, che puntano sulla vendita di prodotti ai prezzi più bassi possibili. Il gruppo ha aperto il suo primo punto vendita in Belgio nel 1976, ha conosciuto una forte espansione a partire dagli anni '80 e continua tuttora ad aprire punti vendita sul territorio belga : negli ultimi 7 anni è stata la catena che ne ha aperti mediamente 20 all'anno, in reazione anche all'apertura costante e progressiva di nuovi negozi da parte del concorrente Lidl. Nel 2010, sono previste solo 7 nuove aperture ed è quindi iniziato un rallentamento del ritmo di espansione del gruppo in Belgio.

La strategia che Aldi ha sempre mantenuto è la seguente: un assortimento limitato di circa 600 prodotti di base, un massimo di due marchi per ciascun prodotto e, finalmente, un arredamento sobrio dei negozi. Per quanto riguarda l'assortimento dei prodotti, è da rilevare che questo si costituisce per il 70% di prodotti di origine belga.

E' da rilevare che nel 2006 si è operato un importante cambiamento nella strategia dell'assortimento : dato che la penetrazione della catena sul territorio è molto elevata, il gruppo punta su un rialzo della fedeltà dei clienti, l'incremento delle occasioni per far la spesa e dei volumi acquistati. Per questo motivo, l'assortimento è diventato più vasto e più qualitativo. Sono stati aggiunti nuovi prodotti freschi, piatti pronti, specialità, prodotti biologici e prodotti da forno.

L'acquisto di alcuni prodotti d'importazione si fa attraverso la casa madre. Da notare ugualmente che Aldi offre regolarmente delle promozioni speciali nel non-food. Gli impegni al livello della comunicazione sono stati rinforzati con un ricorso all'Internet ed al corriere postale. Fino ad oggi il gruppo non distribuisce nessun prodotto di marca.

Presenza sul territorio/giro d'affari:

Attualmente, la catena conta 438 negozi, che insieme realizzano un giro d'affari di 2,6 miliardi di Euro e rappresentano una quota di mercato dell'11,7%. Per quanto riguarda la penetrazione di Aldi, essa ammonta all'80%.

Logistica di distribuzione

I punti vendita in Belgio fanno parte del gruppo tedesco Aldi. Il gruppo è caratterizzato da una struttura fortemente decentralizzata ed i singoli punti vendita godono di una grande autonomia.

Aldi Belgio non dispone di una sede principale. Una centrale acquisti e la sede della holding sono ubicati ad Erpe-Mere (20 km da Bruxelles). Le filiali sono integrate in 7 aziende commerciali indipendenti. Ogni azienda commerciale possiede le proprie centrali d'acquisto, indipendenti dalla centrale principale. La maggior parte delle referenze è ordinato dalla centrale acquisti di Erpe-Mere. Tuttavia, per azioni specifiche, le 7 aziende commerciali possono anche operare in direzioni più specifiche, a secondo le realtà locali.



4.5 Lidl

Lidl Belgium GmbH
Axxess Businesspark Guldenisporenpark 90 blok J
9820 Merelbeke
Tel : 09 - 243 74 00
Fax : 09 – 243 74 01
Email : directionsecretariaat@lidl.be
Web : www.lidl.be

Direttore generale:
G. Fisher

Direttore delle acquisti:
M. Koster

Profilo:

Lidl è, come Aldi, da catalogare nel gruppo degli hard discount. Fa parte del gruppo tedesco Lidl & Schwarz, le cui attività iniziarono negli anni '70 in Germania e che gestisce, tra le altre, anche le insegne Kaufland e Handelshof. A partire dagli anni '90, la catena si è affermata rapidamente sul mercato internazionale. In Belgio, il gruppo è attivo dal 1995. Lidl ha aperto punti vendita in Francia, Paesi Bassi, Finlandia, Gran Bretagna, Austria, Italia, Irlanda, Croazia, Norvegia, Grecia, Cypro, Ungheria, Slovacchia, Spagna, Portogallo, Polonia, Svezia e Rep. Ceca. In totale, il gruppo Lidl gestisce 8.100 punti vendita in 24 paesi.

La quota di mercato attuale è di circa il 5% (2009).

Presenza sul territorio :

Lidl è presente con un numero di circa 300 negozi con una superficie media di 640 metri quadrati. Questi negozi sono tutti stati aperti negli ultimi 10 anni, a dimostrazione della strategia di espansione scelta da Lidl. Lidl continua tuttora ad espandersi, considerato che nel 2009 ha aperto 9 nuovi negozi ed altri 5 nel 1° semestre del 2010. Analogamente ad Aldi, questa catena gioca la carta della vicinanza. Interessante da notare è che dal primo semestre 2006 la catena ha cominciato a distribuire anche prodotti di marca. Ciò significa che il gruppo non

sarebbe più da catalogare da hard discounter ma piuttosto da soft discounter. Sono stati aggiunti anche prodotti freschi, piatti pronti, specialità, prodotti biologici e prodotti di pane.

Tasso di penetrazione :

Nel 2009, il tasso di penetrazione dei negozi Lidl è cresciuto da meno di 50% ad oltre il 60% (80% per il concorrente Aldi – dati rapporto Marketing Map 2010). La spiegazione di questo successo sta, secondo gli investigatori, nella vicinanza dei punti vendita : grazie a questo fattore, anche il consumatore che non è propenso agli hard discount visiterà, prima o poi, un punto vendita di questo tipo.

Strategia:

Logicamente, la strategia di Lidl, in quanto fa parte degli hard discounter, è quella di praticare i prezzi più vantaggiosi ai clienti. Nonostante questo Lidl ha scelto di seguire una politica dei prezzi prudente. Il consumatore è frequentemente informato delle promozioni via la televisione, i giornali o l'internet. Paragonando i prezzi di Aldi con quelli di Lidl, i primi sono generalmente più bassi. Per quanto riguarda la strategia, il gruppo Lidl preferisce non praticare una politica dei prezzi troppa aggressiva, ma condurre delle campagne pubblicitarie di riduzioni dei prezzi ad intervalli regolari.

4.6 O'Cool/Frostinvest

Frostinvest N.V.
Baarlevelstraat 8
9031 Drongen
tel 09/2166116
fax 09/2167581
Email : info@ocool.be
Web : www.ocool.be

La catena O'Cool è la più grande organizzazione del reparto degli alimenti surgelati, con una rete di 109 punti vendita da 750 m2 ed un giro d'affari di 115 milioni di Euro. I punti vendita propongono, per l'80 %, prodotti surgelati, completati da prodotti conservati, vino e una gamma di accessori.

5. IL SETTORE NON-FOOD

Il settore non-food della distribuzione costituisce una delle maggiori attività dell'economia belga. I negozi della grande distribuzione (F1, F2, HD e F3), pur essendo prevalentemente distributori di prodotti alimentari, sono tutti attivi anche nel settore non-alimentare. Vendono articoli casalinghi, biancheria per la casa, abbigliamento, ed alcuni pure calzature.

Oltre a queste strutture esistono catene specializzate, soprattutto nel settore moda. Tali catene centralizzano gli acquisti ed il magazzinaggio e gestiscono la propria rete secondo due sistemi : filiali proprie e/o punti vendita in franchising. Molte catene combinano i due sistemi. Filiali proprie permettono alla casa madre di mantenere il contatto diretto con il consumatore, in modo da poter sostenere i franchisee in maniera adeguata.

La maggior parte delle catene specializzate operanti sul mercato belga sono di origine straniera, maggiormente olandesi. Gli acquisti per il mercato belga di queste catene vengono generalmente effettuati dall'ufficio acquisti della casa madre. Di seguito, si riportano le diverse categorie del non-food con le principali aziende presenti sul mercato belga.

5.1. Cura personale, salute e prodotti di bellezza

I maggiori attori del comparto sono DI, Kruidvat e Schlecker.

- DI , che era proprietà del gruppo Delhaize, è stata venduta nel 2007 alla Distriplus, joint venture delle aziende olandesi Ackermans&Vanhaaren e NPM , già proprietari della catena fast food belga "Quick" (ex gruppo GIB). La catena dispone di 130 punti vendita, di cui due terzi sono gestiti autonomamente. L'assortimento è costituito da cosmetici, prodotti di bellezza, detersivi e drogheria.

- La catena olandese KRUIDVAT è attiva in Belgio dal 1992 ed ha mostrato, sin dall'inizio, una forte espansione. Attualmente Kruidvat dispone di una rete di 156 punti vendita con una superficie media di 400 m2 e realizza un fatturato di circa 205 milioni di Euro. Oltre ai cosmetici e prodotti di bellezza e per la salute, propone anche una scelta limitata di prodotti alimentari, soprattutto prodotti naturali e dietetici.

- Il gruppo tedesco SCHLECKER, oltre ad offrire i classici prodotti da drugstore, vende cosmetici, prodotti per la pulizia, multimedia, alimenti per neonati, articoli regalo, cancelleria e prodotti alimentari e bevande. La catena pratica una palese politica discount. In Belgio dispone di 36 punti vendita (120 m2).

5.2. Abbigliamento

Il gruppo olandese C&A (www.c-en-a.be), attivo in 19 paesi europei, è uno dei principali attori sul mercato belga. Dispone di 133 punti vendita uomo/donna e di 8 Kids Store

La catena E5 (www.e5mode.be) dispone di 71 punti vendita con una superficie di vendita tra 600 e 1000 m2. Effettua anche la vendita on-line.

La multinazionale ESPRIT (www.esprit.be) fa parte della Esprit Holdings Limited e ha una rete di 61 punti vendita. Oltre l'abbigliamento, sono disponibili : articoli per la casa, scarpe, gioielli, pelletteria ed accessori, biancheria intima.

Il gruppo francese ETAM (www.etam.be) (*Etam, Etam Lingerie, Miss Etam*) dispone di una rete di 49 punti vendita.

L'insegna svedese H&M (www.hm.com) , presente in 37 paesi con 76.000 dipendenti e 2.000 negozi, dispone di 63 punti vendita in Belgio.

JBC (www.jbc.be) , catena al 100% belga, è presente da 30 anni e dispone di 99 punti vendita.

La catena olandese di moda femminile M&S (www.msmode.be), divisione del gruppo Maxeda che è proprietario anche della catena Bijenkorf e Hünkemüller, è presente con 58 punti vendita.

Sono inoltre presenti :

MEXX (47 punti vendita), WE (39 punti vendita), WIBRA (60 punti vendita), HÜNKEMOLLER (biancheria intima – 81 punti vendita) ZARA (27 punti vendita).

5.3. Calzature

BRANTANO (www.brantano.be,) azienda familiare belga creata nel 1980 e ripresa nel 2008 dalla Macintosh Retail Group NI, dispone di 127 punti vendita.

SHOE DISCOUNT (www.shoediscount.be), antenna belga della Euro Shoe Group, ha una rete di 200 punti vendita.

TORFS (www.torfs.be) è un'azienda familiare belga e dispone di 60 punti vendita.

5.4. Elettrodomestici-multimedia

La catena belga *ELDI* (www.eldi.be) dispone di 115 punti vendita,

Un'altra catena belga *PHOTOHALL* (www.photohall.be), specializzata in multimedia, conta 91 negozi di cui 4 in franchising e realizza un fatturato di 107 milioni di euro (2008)

KRÉFEL (www.krefel.be) , azienda familiare belga nata nel 1958, dispone di 71 punti vendita di cui alcuni hanno una superficie di circa 3.000 m².

EUROCENTER (www.eurocenter.be) conta 21 negozi .

VANDENBORRE (www.vandenborre.be) , costituito nel 1980 e filiale del gruppo francese Darty, dispone di 58 punti vendita.

MEDIA MARKT (www.mediamarkt.be), il cui azionario principale è il gruppo tedesco Metro, è presente con 14 punti vendita.

5.5. Mobili

CHATEAU D'AX (<http://www.chateau-dax.it/fi/home-giorno.html>), il produttore milanese, dispone di 17 punti vendita.

E' presente anche il gruppo svedese IKEA (<http://www.ikea.com/be/fr>) con 6 punti vendita in Belgio.

LEEN BAKKER (www.leenbakker.be), che fa parte del gruppo olandese Blokker, gestisce 60 punti vendita.

LE ROI DU MATELAS (www.leroidumatelas.com), specializzato in letti e materassi, gestisce oltre 49 punti vendita in Belgio mentre la catena olandese *TRENTHOPPER* (www.trendhopper.nl) è presente con 2 punti vendita.

5.6. Articoli per la casa- arredamento

BLOKKER (http://www.blokker.be/page2_fr.html), il gruppo olandese, dispone di 206 punti vendita.

Inoltre, il gruppo *CASA* (www.casashops.com), che è stato acquistato dalla Blokker, dispone di 80 punti vendita.

5.7. Fai da te

Nel 1973, *BRICO* (www.brico.be) ha aperto il suo primo punto vendita in Belgio. Dal 2002 il gruppo di origine belga fa parte del gruppo olandese Maxema. La rete distributiva Brico conta 133 punti vendita di cui 80 in franchising.

GAMMA BELGIE (<http://www.gamma-belgie.be/page.aspx/32>) gestita dal franchiser olandese *Intergamma* dispone di una catena di 78 punti vendita.

HUBO (www.hubo.be) è un'organizzazione al 100% belga con 110 punti vendita. I negozi hanno una superficie di vendita tra 1000 e 3000 m² e l'assortimento è composto da circa 25.000 articoli. Hubo è membro del gruppo d'acquisti BricoAlliance (www.bricoalliance.eu).

La catena francese *MR BRICOLAGE* (www.mr-bricolage.be) ha 28 punti vendita in Belgio.

5.8. Moquette, rivestimenti e materiali edili

BIGMAT (www.bigmat.be), specializzata in materiali per la costruzione, è stata costituita in Francia nel 1982. In Belgio, dispone di una rete distributiva di 29 punti vendita.

La catena *CARPET RIGHT* (www.carpetright.be), società internazionale specializzata in tappeti, moquette, parquet e rivestimenti murali con oltre 700 negozi in Europa, dispone di 28 punti vendita in Belgio.

HEYTENS (www.heydens.be) è un'azienda familiare belga che è stata costituita nel 1975. La rete di distribuzione conta 53 punti vendita.

HOME MARKET (www.homemarket.be) è uno specialista di rivestimenti e arredamenti per interni con 47 negozi in Belgio (500 in Europa).

IXINA (cucine componibili - www.ixina.be), che dal 2003 fa parte dell'italiano Snaidero, dispone di 32 punti vendita.

5.9. Articoli da giardino

Il gruppo belga *AVEVE* (www.aveve.be), nato nel 1901 come cooperativa della confederazione degli agricoltori *Boerenbond*, oggi è diventato una delle maggiori imprese belghe con 1.600 dipendenti e 250 punti vendita dei quali il 90% è gestito con un sistema di franchising. Oltre agli articoli da giardino, sono commercializzati anche articoli per la zootecnia e per animali domestici.

Il principale concorrente di *AVEVE* è la catena Brico (V. Fai da te) che gestisce anche alcuni Garden centers. Per gli articoli per animali domestici la catena concorrente è la Tom&C° (V. punto 5.14).

5.10. Libri, cancelleria e cartoleria

AVA (www.avra.be) fu costituita nel 1956 quando il primo punto vendita aprì ad Anversa. Attualmente la catena dispone di 37 negozi.

La catena *CLUB* (www.club.be) è, con 18 negozi, un altro importante player sul mercato ed è anche presente il gruppo *FNAC* (www.fnac.be) con 9 punti vendita.

Nella parte fiamminga del paese è presente *De Standaard Boekhandel* (www.standaardboek.be) con circa 130 punti vendita.

5.11. Hi-Fi e informatica

FREE RECORD SHOP (www.freerecordshop.be) è la principale catena del comparto con 80 punti vendita.

5.12. Articoli sportivi

Il gruppo di articoli sportivi e da avventura *AS ADVENTURE* (www.asadventure.com) dispone di 33 punti vendita.

La catena francese *DECATHLON* (www.decathlon.be) dispone di 6 punti vendita e si posiziona come discount.

INTERSPORT (www.interport.be) dipende dal gruppo Intersport France e dispone di 13 punti vendita.

5.13. Giocattoli

BART SMIT (www.bartsmit.com) nasce nel 1985 come parte del gruppo olandese Blokker e dispone di 51 punti vendita.

DREAMLAND fa parte del gruppo Colruyt e contabilizza 28 punti vendita.

Il gruppo belga *FUN* (www.fun.be) gestisce 31 punti vendita.

MAXI TOYS (www.maxitoys.com) infine dispone di 26 punti vendita.

5.14. Animali domestici

TOM & CO (www.tomandco.be), appartenente al gruppo Delhaize, dispone di 136 punti vendita.

5.15. Department stores

Galeria INNO (www.inno.be) è un department store che ha conosciuto un passato di fusioni. Attualmente fa parte del gruppo tedesco Kaufhof. In Belgio sono presenti 15 negozi.

La catena HEMA (www.hema.be) fa parte del gruppo olandese Maxeda (ex-Vendex KBB) e gestisce 75 punti vendita.