



Istituto nazionale per il Commercio Estero – ufficio di Bruxelles




Istituto nazionale per il Commercio Estero

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.

© Copyright  Istituto nazionale per il Commercio Estero

Agg. gennaio 2008



PREMESSA.....	3
1. ANALISI DELLA STRUTTURA DELLA GDO BELGA	3
1. PREFAZIONE.....	3
1.2. ANALISI SECONDO FEDIS.	3
1.2.1. <i>Classificazione.</i>	3
1.3. ANALISI SECONDO “ACNIELSEN”.....	5
1.3.1. <i>Classificazione.</i>	5
1.3.2. <i>Quadro generale : andamento dell’economia nel 2006</i>	6
1.3.3. <i>Evoluzione del numero e della tipologia di negozi</i>	6
1.3.4 <i>Analisi delle quote di mercato.</i>	9
2. RECENTI TENDENZE EVOLUTIVE NELLA GDO BELGA.	10
2.1. IL PRIVATE LABEL.....	10
2.2. FIDELIZZAZIONE CLIENTI	12
2.3. CONVIENCE SHOPPING.....	13
2.4. POLITICHE DI APPROVVIGIONAMENTO.....	13
2.5. PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	13
2.6. FORME DI PUBBLICITÀ.....	14
2.7 AUMENTO DEI PREZZI DEI PRODOTTI ALIMENTARI	14
2.8 ABITUDINI ALIMENTARI DEI BELGI	14
3. IL COMMERCIO ELETTRONICO NELLA GDO BELGA.....	15
3.1. GENERALITÀ.....	15
3.2. E-COMMERCE NELLA GDO BELGA	15
3.3. FATTORI CRITICI DI SUCCESSO IN UN BUSINESS EMERGENTE.....	15
3.4. CONCLUSIONI.....	16
3.5. SCHEDA RIASSUNTIVA DELL’E-COMMERCE GESTITO DALLA GDO ALIMENTARE BELGA	17
4. MAGGIORI IMPRESE OPERANTI NELLA GDO BELGA.	18
4.1. CARREFOUR BELGIUM	18
4.2. COLRUYT	22
4.3. DELHAIZE GROUP	25
4.4. GRUPPO LOUIS DELHAIZE.....	28
4.4. ALDI	29
4.5 LIDL.....	32
4.6 O’COOL	33
5. IL SETTORE NON-FOOD E FOOD SURGELATO	34
5.1 CURA PERSONALE, SALUTE E PRODOTTI DI BELLEZZA	34
5.2 ABBIGLIAMENTO	35
5.3 CALZATURE.....	35
5.4 ELETTRODOMESTICI.....	35
5.5 MOBILI	35
5.6 ARTICOLI PER LA CASA E ARREDAMENTO	36
5.7 FAI DA TE	36
5.8 MOQUETTE E MATERIALE EDILE	36



5.9 ARTICOLI DA GIARDINO	36
5.10 LIBRI , CARTA E CANCELLERIA	36
5.11 MATERIALE VIDEO, HIFI ED INFORMATICA	37
5.12 SPORT E AVVENTURA.....	37
5.13 GIOCATTOLE	37
5.14 ANIMALI DOMESTICI	37
5.15 NEGOZI ATTIVI IN DIVERSI REPARTI.....	37

Premessa

Il primo supermercato con libero servizio è stato aperto a Bruxelles nel 1957, esattamente 50 anni fa. Nel corso dell'ultimo trentennio il sistema distributivo belga si è senz'altro 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 Belgio rappresenta un paese 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. Prefazione

Nella realtà distributiva belga non vi è un criterio univoco per classificare ed analizzare i distributori. Cio' comporta non pochi problemi di compatibilità dei dati delle diverse fonti, visto che ognuna di queste utilizza il metodo di classificazione a lui più idoneo. Per questo motivo, in questa sede, si prendono in analisi 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. La scelta di questi due metodi è stata determinata soprattutto dal fatto che sono i due più utilizzati in Belgio, e quindi, presumibilmente, quelli più vicini alla realtà.

1.2. Analisi secondo Fedis.

1.2.1. Classificazione.

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 alimentari.

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. Analisi secondo “ACNielsen”.

1.3.1. Classificazione.

Il secondo approccio analizzato, ed usato sia in Belgio sia in altri paesi del mondo, è tratto dalla 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.

1.3.2. Quadro generale : andamento dell'economia nel 2006

Il miglioramento della congiuntura incide positivamente sulla spesa delle famiglie. Il consumatore ha ripreso fiducia nella sua situazione di lavoro nonché nell'andamento economico del Belgio.

Nel 2006, l'economia belga ha fatto registrare una progressione del consumo privato del 2,4% in confronto al 2005, corrispondente ad un raddoppio della media degli ultimi 5 anni.

La crescita del fatturato del settore proviene non unicamente dall'incremento dei volumi, ma anche dall'aumento del prezzo totale delle vendite. Lo dimostra la tabella sottostante.

Evoluzione 2006 rispetto al 2005 in %	Vendite in valore	Vendite in volume	Prezzo del totale delle vendite
Beni di consumo alimentari e non-alimentari (Fast moving consumer goods)	+4,3%	+2,4%	+1,8%

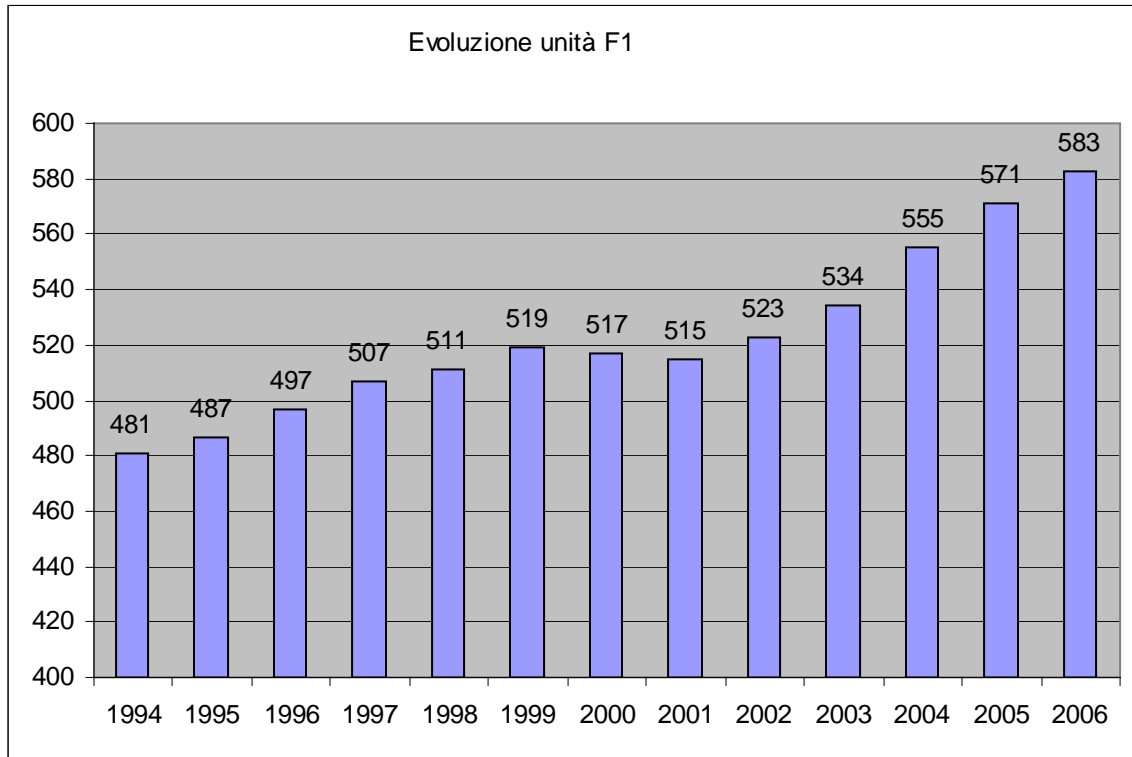
Per quanto riguarda il tasso d'inflazione, nel 2006 esso si attesta all'1,8% rispetto al 2,8% nell'anno precedente. L'inflazione varia a secondo delle categorie : prodotti alimentari (2,2%), prodotti non-alimentari (1,6%), servizi (1,5%) ed affitti (1,8%). Il consumo privato, espresso in prezzi correnti, ammontava a 166,1 miliardi di Euro nel 2006 contro 159,3 miliardi nell'anno precedente.

Il fatturato totale dell'universo alimentare di Nielsen aumenta del 4,0%, per raggiungere 20,3 miliardi di Euro nel 2006.

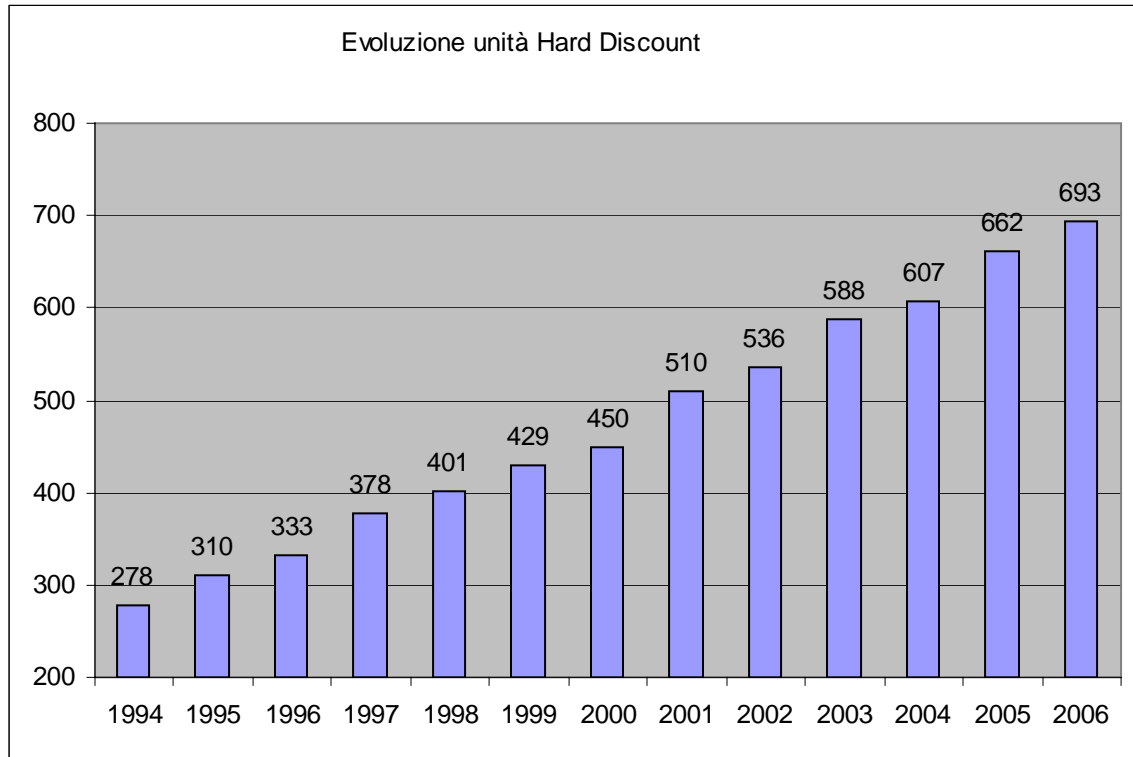
1.3.3. Evoluzione del numero e della tipologia di negozi

La diminuzione del numero di punti vendita, iniziata oltre trenta anni fa, sta tutt'ora proseguendosi. Dal conteggio realizzato dalla "ACNielsen", risulta che il numero di punti vendita si attesta a 8.139 nel 2006, corrispondente a 187 unità in meno rispetto all'anno prima. Da rilevare che nel 1970, il paese contava ancora 35.000 punti vendita. Nel 2006 la ripartizione dell'evoluzione si articolava come segue :

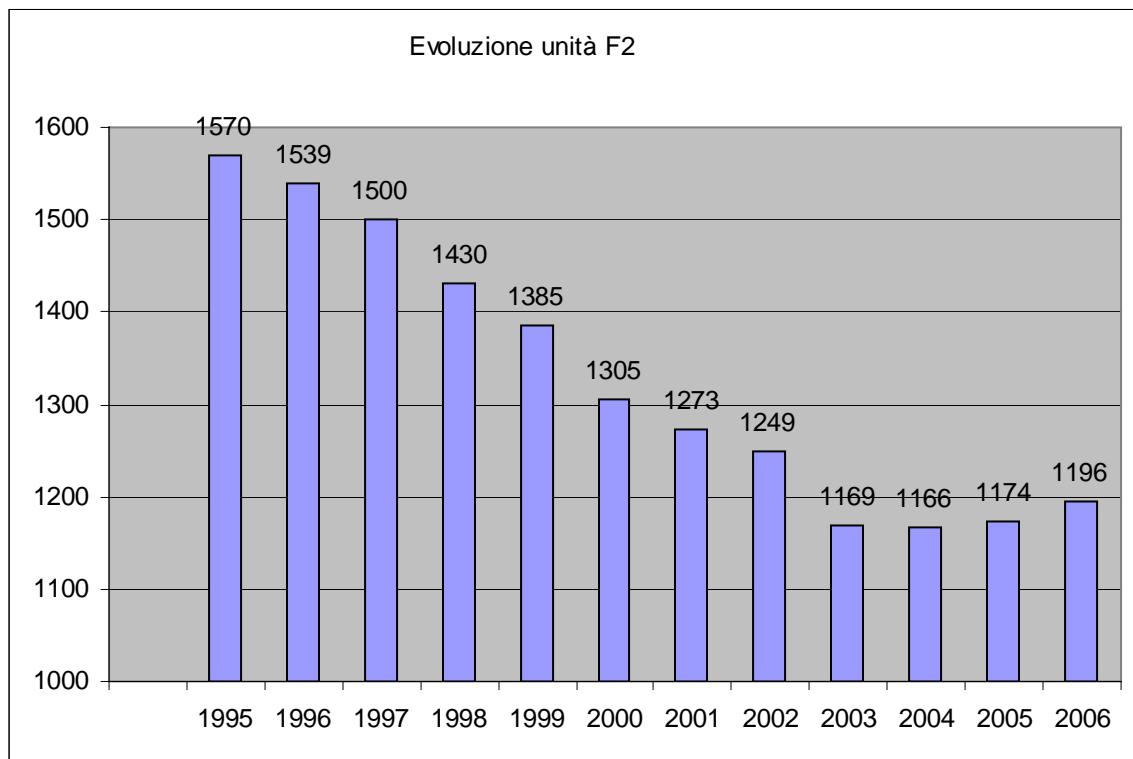
- apertura di 12 unità di negozi tipo F1 a seguito della trasformazione di negozi F2.



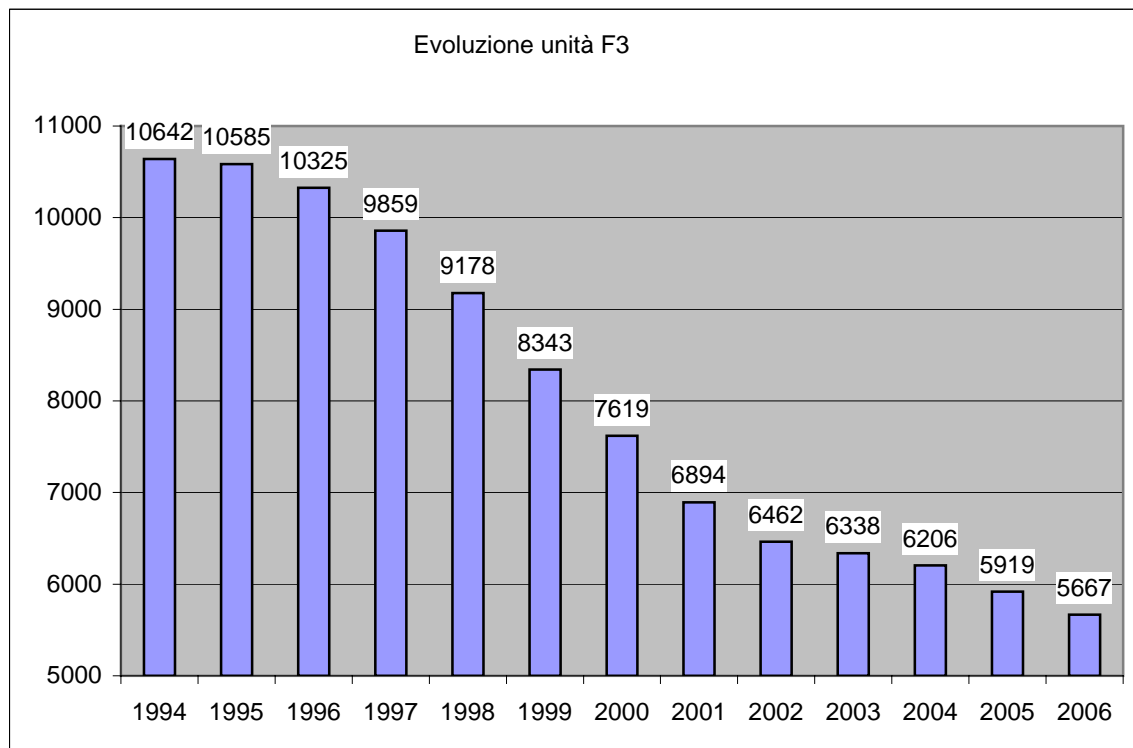
- apertura di 31 nuovi punti vendita del segmento hard discount. E' da sottolineare che la nuova normativa sui grandi impianti commerciali, la cosiddetta legge IKEA, ha stimolato la crescita delle aperture di shopping centers e di grandi supermercati. Tale normativa concede al comune o alla città il potere decisionale sull'approvazione della creazione di nuovi punti vendita. Da notare che nel 2006, il 90% delle autorizzazioni richieste per stabilimenti commerciali di oltre 400m² sono stati approvati.



Per quanto riguarda gli esercizi F2, l'evoluzione mostra un aumento di 22 punti vendita.



Per i F3, si osserva la diminuzione di 252 punti vendita nel 2006 in confronto al 2005.



1.3.4 Analisi delle quote di mercato.

Un ulteriore dato ad avvalorare l'argomento della concentrazione, sono le quote di mercato per tipo d'esercizio. Quella degli esercizi F1 resta stabile intorno al 53,4%. In effetti, anche se sono stati aperti 12 nuove unità, la quota è rimasta analoga a quella dell'anno precedente (53,3%). Gli esercizi F2 hanno conosciuto un miglioramento della quota dello 0,6% per raggiungere 26,7%. Ciò rappresenta il primo miglioramento della quota a partire dagli anni 1990. La chiusura invece degli esercizi F3 porta ad una diminuzione dello 0,6% della quota di mercato di questa categoria, che ammonta a 5,9%. Le chiusure sono da imputare da un lato al rafforzamento della concorrenza e, dall'altro, al giro d'affari ed all'utile non sufficiente per permettere gli investimenti :

- in sistemi di casse elettronici
- nella ristrutturazione dei magazzini
- in personale competente
- per soddisfare le esigenze in materia di sicurezza alimentare

E' da rilevare altresì che la quota del segmento hard discount è rimasta stabile intorno al 14%.



Fatturato nell'esercizio 2006 (espresso in migliaia di Euro)

Media dell'esercizio	F1	HD	F2	F3
2.489	18.572	4.098	4.519	527

2. Recenti tendenze evolutive nella GDO belga.

2.1. Il Private Label.

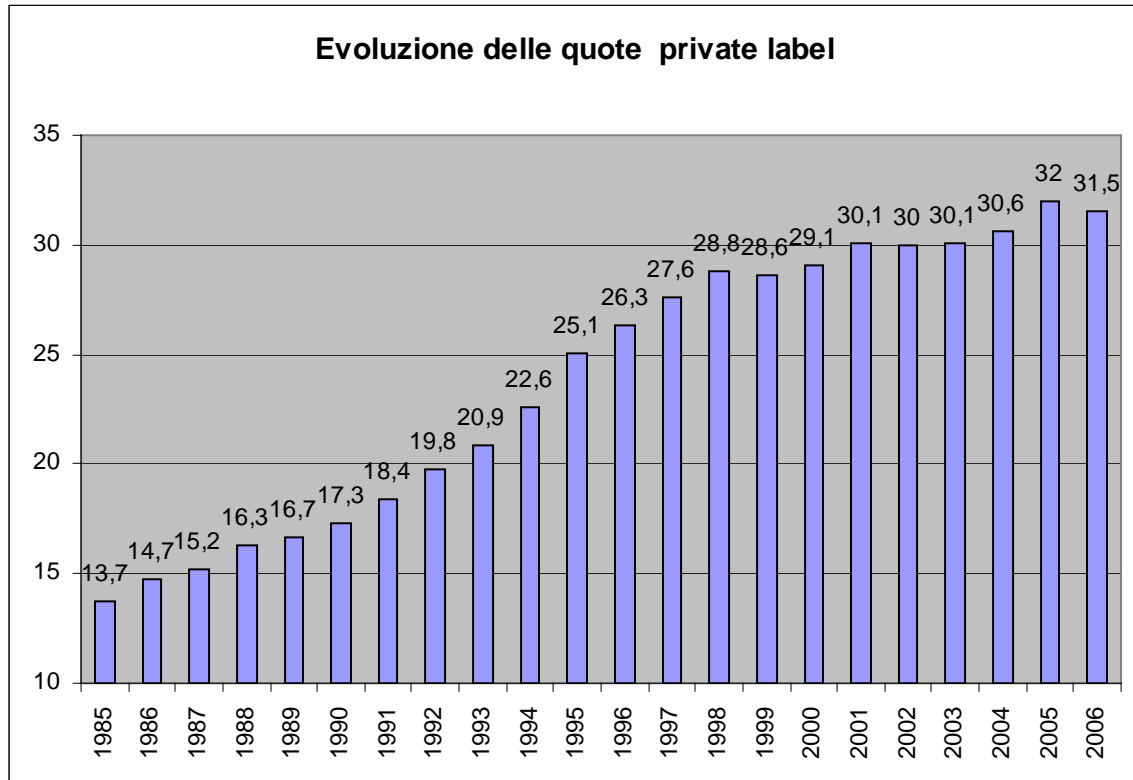
Nel settore della GDO alimentare, i prodotti private label non costituiscono un fenomeno recente: già nel 19° secolo, la catena Delhaize disponeva del proprio impianto di torrefazione e del relativo marchio. Il fenomeno può essere spiegato dal fatto che in quei tempi i negozi alimentari tradizionali 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, le quote si sono triplicate fra il 1985 ed il 2006.

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 2005 è da attribuire all'andamento economico meno favorevole nonché ai buoni risultati degli hard discount, che vendono principalmente private label.



Da notare che la quota dei private label varia notevolmente a secondo della tipologia di prodotti. I prodotti surgelati raggiungono il 49,1% del totale delle vendite, mentre i prodotti caseari ottengono una percentuale del 39,8%. I private label riscontrano invece più difficoltà a posizionarsi fra i prodotti dolciari (20,1%) e le bevande alcoliche (17,1%).

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. Delhaize, Aldi), 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, da intendersi come altri private label o marchi produttore ed, inoltre, 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 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 75 % della clientela totale.

Alcune catene infine hanno istituito un sistema di carte di credito personalizzate (carta Passa da Carrefour, carta Plus da Delhaize): 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 campagna media che tende 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 Aumento dei prezzi dei prodotti alimentari

Nel secondo semestre del 2007, di circa cento prodotti alimentari sono aumentati i prezzi con percentuali tra il 3 ed il 30%, a causa del rincaro della materia prima. Si tratta di un fenomeno internazionale. In Germania, la catena Aldi ha annunciato di aver aumentato il prezzo di 300 delle 700 referenze di base, mentre in Belgio questa tendenza è stata confermata dalla catena soft discount Colruyt, il cui direttore commerciale, Jean-Pierre Roelands, ritiene che il Belgio non può evitare gli aumenti dei prezzi della materia prima, affermando che anche la sua catena dovrà applicare notevoli rincari. Il rincaro dei prezzi inciderà principalmente sulle seguenti categorie: prodotti a base di cereali (pasta, biscotti, ecc.), latte (incluso prodotti caseari) ed un certo numero di prodotti vegetali. Vlerick, la scuola belga di management, prevede che nel 2008, il consumatore diventi più sensibile al prezzo. Ciò potrebbe vantaggiare la vendita di private label ed il segmento degli hard discount.

2.8 Abitudini alimentari dei Belgi

Il gruppo Delhaize ha fatto realizzare, in collaborazione con la casa editrice Roularta, un sondaggio presso 4.500 consumatori belgi. Nel panel dei consumatori partecipanti erano rappresentati sia donne che uomini di tutte le fasce di età e da diverse regioni. Il sondaggio è stato effettuato tramite il sito internet della catena Delhaize. L'indagine stessa si articolava in tre argomenti: le tendenze alimentari, l'andamento delle cucine straniere, la percentuale dei Belgi che cucina a casa. Dallo studio si evidenzia chiaramente che i consumatori belgi apprezzano le alternative salutistiche come l'olio d'oliva, consumato molto di più che cinque anni fa (il 58% degli interrogati dichiara di utilizzare l'olio d'oliva). Il 75% dei consumatori afferma che per loro il concetto della salute è diventato



essenziale. Sono molto consumati la pasta ed i piatti cucinati con il wok, mentre sono sempre meno utilizzate le patate. Il consumo di frutta fresca invece è notevolmente aumentato. Inoltre, il consumo della carne diminuisce, mentre allo stesso momento quello del pesce aumenta. Le cucine estere sono sempre più apprezzate, principalmente la cinese e l'italiana. Per quanto riguarda il pranzo, la maggior parte dei rispondenti al sondaggio consuma un pasto a base di pane. Da notare inoltre, che il 43% afferma cucinare a casa 7 giorni su 7, mentre il 25% dichiara di cucinare 6 giorni su 7.

3. Il Commercio elettronico nella GDO belga

3.1. Generalità

Secondo recenti indagini sul commercio elettronico, il Belgio sarebbe uno dei paesi che si trovano tra gli ultimi nella classifica per numero di acquisti on-line.

3.2. E-commerce nella GDO belga

Tre anni fa, la GDO alimentare belga ha conosciuto una forte crescita del commercio elettronico, una tendenza che da allora non è stata confermata. In effetti, diverse catene (Delhaize, Colruyt, GB) hanno creato, con successo più o meno immediato, i propri siti di vendita via internet. Tra questi, solo GB, catena successivamente acquistata dal gruppo Carrefour, ha abbandonato l'idea. 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 ecc. In questi ultimi anni il successo dell' e-commerce risulta tuttavia limitato. Inoltre, la maggior parte delle catene di supermercati non considera l'e-commerce come una tendenza di rilevanza primordiale. Marc Bauherz, Operations Manager Caddy Home della Delhaize, afferma di coprire al 100% le zone dove la penetrazione della catena è già elevata. Anche un portavoce della Carrefour conferma che per loro l'e-commerce non rappresenta una priorità. Stranamente, tutti i fattori per un buon andamento dell'e-commerce sono positivi, in quanto la penetrazione delle connessioni internet risulta buona. Invece, la vicinanza territoriale dei punti vendita in Belgio è soddisfacente. Questo significa che solo in poche occasioni si può utilizzare l'e-commerce per favorire la vicinanza.

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 dell'e-commerce gestito dalla GDO alimentare belga

<u>Nome</u>	"Collect & Go"	"Collivery"	"Caddy Home"	"Delhaizewineworld"
<u>Indirizzo</u>	www.collectandgo.be	www.collivery.be	www.caddyhome.be	www.delhaizewineworld.com
<u>Gruppo</u>	Colruyt*	Colruyt	**Delhaize	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	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
<u>Raggio d'azione</u>	Circa 70 negozi Colruyt sul tutto il territorio	Intero paese	Grandi centri urbani (170 comuni) ; Bruxelles + periferia, Anversa, Gand, Louvain, Mechelen, Lokeren, Saint-Nicolas, Turnhout, Liège, Namur.	Idem Caddyhome + 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.carrefourbelgium.be
www.gb.be
www.hypercarrefour.be
www.robfinefood.be

Presidente:
Roland Vaxelaire

Amministratore Delegato:
Marc Oursin

Direttore Ipermercati :
Rudi Schautteet

Direttore Supermercati :
Jean-Marie Andreassier

Responsabili acquisti alimentari :
Gli acquisti alimentari sono effettuati tramite il gruppo d'acquisto Cabbac (Centrale d'Achat Belge) che approvvigiona anche clienti esterni (es. Mestdagh) :
Acquisti prodotti conservati: Hilde Decadt
Acquisti prodotti freschi : O. Langlet
Acquisti bevande : Davy Devlieger

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", f usosi 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. Carrefour è il primo distributore europeo ed il secondo mondiale (dopo il gruppo americano Wal-Mart); impiega 436.000 persone, di cui circa 20.000 in Belgio.

Carrefour Belgium rappresenta il numero uno del settore belga della distribuzione con la sua catena di supermercati e ipermercati. Questi ultimi raggiungono una quota del fatturato del 30% ed impiegano 17.000 addetti. Attualmente la posizione concorrenziale della Carrefour è sotto pressione a causa della forte deflazione dei prezzi del non-food, della congiuntura economica difficile e della forte espansione della concorrenza.

Giro d'affari:

Per l'esercizio 2006, il gruppo Carrefour Belgium ha realizzato un fatturato di 5.380 milioni di €, corrispondenti ad un incremento del 1,80 % in confronto all'anno precedente. Questi risultati confermano la ripresa economica del gruppo che nel 2000, l'anno dell'integrazione di GB, aveva sofferto di una perdita di 50 milioni di €. Le strategie marketing più interessanti dell'anno 2006 furono: l'investimento per innovazioni tecnologiche come l'installazione di casse elettroniche (già presenti in 20 supermercati), la diffusione di etichette elettroniche che permettono di cambiare i prezzi rapidamente, l'esternalizzazione delle attività logistiche.

Presenza sul territorio:

- 56 ipermercati Carrefour con una superficie media di 6500 m².
- 78 supermercati GB integrati con una superficie media di 1550 m²
- 186 GB Super Partner con una superficie media da 900m² a 2000 m²
- 134 Contact GB con una superficie media da 450m² a 900 m²
- 73 GB Express con una superficie media da 150m² a 450 m²
- 1 "Rob", supermercato di alimentari di lusso

Prodotti commercializzati e filosofia aziendale:

Sia i punti vendita Carrefour che i 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 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. Recentemente il gruppo ha ristrutturato l'intera rete degli ipermercati Carrefour. 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 ai hard-discounters come Aldi e Lidl.

Marc Oursin, amministratore delegato del gruppo, afferma che Carrefour è consapevole degli attuali punti di debolezza. Inanzitutto, attualmente esistono troppe insegne (Carrefour, Super GB, Super GB Partner, Contact GB e GB Express) e troppe marche (Carrefour, GB, Bio, So Fresh ...) che creano confusioni inutili presso i clienti. Inoltre, l'espansione (in m²) è inferiore a quella della concorrenza, il che si ripercuote in una quota di mercato erodente. Infine, l'incremento dei costi salariali risulta strutturalmente superiore a quello delle vendite consolidate, il che danneggia il margine beneficiario.

Pertanto, la direzione del gruppo ha lanciato un piano strategico denominato "ensemble pour nos clients" (insieme per i nostri clienti). L'obiettivo di questo piano strategico è di trasformare Carrefour, Gb e Express in una catena di punti vendita redditizia che è più vicina ai suoi clienti con addetti e partner coinvolti. La semplificazione significa inoltre che anziché due carte di fedeltà (con sconti), rimarrà un'unica carta Happy Days. Ci sarà un lavoro ben preciso sulla data base dei clienti, che rappresenta il principale strumento di analisi e di ottimizzazione.

I punti cardine del nuovo progetto consistono in :

1. riduzione del numero di insegne a tre. Un'unica insegna per gli ipermercati, una per i supermercati ed una per i negozi di prossimità.
2. riduzione del numero di marchi fino ad uno solo molto prestante come Carrefour
3. miglioramento del servizio alla clientela
4. acceleramento dell'espansione. Sarà creato un dipartimento apposito che analizzerà le possibilità di espansione, esistenti principalmente nelle Fiandre occidentali.

Di seguito si riporta una breve descrizione della strategia del gruppo per le 3 grandi insegne :

A. Carrefour :

Numero di punti vendita : 56 ipermercati

Percezione dei clienti :

La clientela apprezza questa catena per il dinamismo e l'immagine di performance e di modernità, ma non apprezza l'immagine fredda. Negli ipermercati i clienti stanno sempre alla ricerca di una gamma ancora più vasta.

Gli obiettivi :

Diventare l'insegna principale dei clienti. Rivendicare il concetto 'tutto sotto un unico tetto'. Ampliare i prodotti ed i servizi ad un ritmo elevato.

B. GB

Numero di punti vendita : in aumento da 280 a 360 unità.



Percezione dei clienti

GB è lo storico marchio belga al quale sono legati tutti i belgi. Tuttavia i clienti lo percepiscono come vetusto e meno moderno di Delhaize o Colruyt.

Gli obiettivi

Quest'insegna intende raccogliere i frutti della semplificazione operata nel portafoglio dei marchi. L' insegna integra le precedenti Super, Partner e Contact. Il programma di espansione sarà il seguente: ai 280 negozi esistenti, si aggiungeranno 80 dei 130 negozi 'Contact' attuali.

C. Express :

Percezione dei clienti :

Questa è un'insegna molto importante. I clienti la percepiscono come moderna e conviviale. E' un concetto in piena espansione per via della prossimità e della velocità. Il concetto segue anche i nuovi bisogni dell'evoluzione della vita: più di un terzo dei belgi vive da solo. Questo tipo di format offre soluzioni per i diversi momenti dei consumi.

Gli obiettivi

L'obiettivo è di espandere ad un ritmo veloce. Ai 100 punti vendita attuali saranno uniti i 50 punti vendita Contact ex-GB. Le nuove aperture dovrebbero portare a raggiungere il cap dei 200 punti vendita nel 2008, coll'obiettivo di ottenere il primato nel segmento del commercio di prossimità. Questo fenomeno di clustering permetterà anche di adattare meglio l'offerta alle particolarità delle location.

Private label

I prodotti private label della Carrefour conoscono una crescita rilevante. Poco tempo fa esistevano ancora i marchi GB e Carrefour. Ora tutti i prodotti private label sono stati unificati e denominati "Carrefour". Da rilevare che tutti questi prodotti private label sono disponibili nella totalità dei punti vendita del gruppo. Una semplificazione che mette l'accento sull'appartenenza di tutte le tipologie alla rete Carrefour. Attualmente il marchio risulta in fase di pieno cambiamento, vale a dire che si sta studiando il relooking del packaging. Inoltre, si sta svolgendo una segmentazione: accanto ai prodotti n°1 (marchio meno caro del Belgio), vi sono anche prodotti premium col label 'Selection'. Esiste una gamma di prodotti Tendance, con un ottimo rapporto qualità/prezzo, creato particolarmente per il Belgio. Attualmente si tratta di 1.200 referenze.



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:
Jef Colruyt.

Amministratore delegato :
Wim Biesemans

Dipartimento acquisti alimentari :
Direttore : Hans van der Velden
Acquisti olio, pasta e farine : Jan Pelgrims
Acquisti piatti pronti : Michel Jenquin
Acquisti prodotti caseari : Patrick Donck
Acquisti conserve vegetali, di carne e di pesce : Herman Strobbe
Acquisti vini : Eric Vanrijsselberghe, Freddy Steens e Inge Straetmans(vini italiani)

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”. Troviamo, oltre a “Colruyt Distribution” : “Ripotot France”, “Droomland”, “Colruyt”. Colruyt in Belgio si aggiudica una quota di mercato intorno al 20%, ed ha iniziato nel '96 un processo di “europeizzazione” con l’acquisto della totalità delle azioni del gruppo francese “Ripotot” che sta tutt’ora consolidando. Da notare inoltre che Colruyt prosegue la sua strategia che tutela l’energia verde : è stato costruito un secondo generatore d’energia eolica presso il proprio centro di distribuzione. La produzione annua di questo generatore si attesterà a 4.400.000 kWora. Colruyt disponeva già di una turbina simile presso la sede centrale. Il premio Mercure della Fedis, appena attribuito alla Colruyt, dimostra che la Catena è attiva da anni nell’ambito dello sviluppo rinnovabile. Questo premio ricompensa la filosofia Colruyt che cerca ad introdurre sostenibilità in ogni livello delle sue attività. Di questo attestano, oltre alle turbine eoliche, i pannelli solari, la politica di mobilità con bici aziendali ecc..

Giro d'affari:

Gli ultimi dati disponibili relativi alla chiusura dell’esercizio 2005-2006 del gruppo rivelano che il fatturato della Colruyt è passato da 2,95 miliardi a 3,25 miliardi di Euro. Questi buoni risultati sono da imputare principalmente agli ottimi margini beneficiari (8,12%). Anche le attività secondarie del gruppo hanno registrato risultati soddisfacenti : Dreamland, Pro à Pro, Okay e SPAR hanno tutti migliorato il proprio risultato. Da notare che Okay e SPAR sono genozzi di prossimità facenti parte del gruppo.

L’utile della Colruyt è cresciuto del 9,8%, equivalente a 332,4 milioni di Euro per l’esercizio 2005-2006. Con questi risultati Colruyt rappresenta non solo la catena belga che cresce di più ma anche quella con il beneficio più elevato, considerato che Aldi ottiene un margine del 4,4% e Delhaize del 3,8%.

La quota di mercato si attesta intorno al 20%.

A condizione che lo sviluppo della catena prosegua a questo ritmo, non sarebbe impensabile che Colruyt diventi prossimamente il leader del settore della distribuzione.

Presenza sul territorio:

La presenza sul territorio per quanto riguarda la distribuzione alimentare, si stabilizza intorno a 198 negozi in Belgio (con una superficie media di 1340 m²). Colruyt ha sempre preferito un’espansione contenuta ma progressiva. Durante l’esercizio 2005-2006, si sono aperti sei nuovi negozi. Inoltre, il gruppo ha trasformato o ingrandito 11 magazzini ed otto punti vendita CoMarkt/CoMarché sono stati trasformati in Colruyt.



Struttura proprietaria:

Questa 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",

Prodotti commercializzati e promozione:

Per quanto riguarda i prodotti offerti, sono attualmente disponibili 17.000 referenze ai prezzi più bassi. Per soddisfare le esigenze del "convenience" Colruyt ha lanciato la formula 'Okay', con una superficie massima di 400m² e 3000 articoli. Per quanto riguarda i prodotti biologici, il gruppo ha aperto tre supermercati con l'insegna 'Bio Planet'.

Logistica di distribuzione:

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 rientrerà 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

Presidente e Chief Executive:
Pierre-Olivier Beckers

Direttore generale per il Benelux:
Michel Eeckhout

Direttore Dipartimento Acquisti :
David Vander Scheuren

Responsabili dipartimenti acquisti alimentari :
prodotti conserve : André Lison
prodotti surgelati : Olivier De Coster
prodotti panificio : Patrice Boudart
Prodotti latte-caseari : Philippe Servais
Frutta e verdure: Jacinto Palma Dias
Prodotti carne e pesce: Martin Van Hese
Bevande : Marc Neys
vini : Stefaan Wauters

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, Cechia, Grecia, Romania, Indonesia,).



In Belgio, il gruppo Delhaize Belux ha fatto registrare, in questi ultimi anni, degli ottimi risultati : inoltre, il numero dei punti vendita del gruppo Delhaize (AD Delhaize, Proxy, Superette Delhaize et Shop n' Go) è aumentato da 175 a 354. Nel mese di marzo 2005 il gruppo Delhaize ha acquistato il gruppo Cash Fresh ed Delhaize prosegue l'integrazione della catena presso la rete di negozi (supermercati Delhaize, AD Delhaize, Proxy Delhaize)

La strategia Delhaize è basata su 6 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. E' stato sempre molto importante anche di innovare. Nel 2006, la catena ha lanciato un nuovo prototipo di supermercato con selfscanning ed integrazione di punti posta. Pure l'impostazione è stata rivista. Non c'è più l'obbligo di seguire un percorso obbligatorio. Il punto centrale del supermercato rappresenta il dipartimento vini mentre tutti i viali del negozio partono da lí. Inoltre, l'ideologia di prossimità è onnipresente.

Da rilevare che esistono diverse forme giuridiche sotto le quali operano i Delhaize. Queste si possono distinguere tra: negozi di proprietà, franchising, leasing finanziario, leasing operativo ed affiliati.

Giro d'affari :

Pierre-Olivier Beckers, Presidente del gruppo ha dichiarato che il 2006 è stato un anno eccellente. Lo stesso ritiene che il fatturato e l'utile del 2006 hanno superato tutte le previsioni, il che dimostra che la perenne dinamicità delle vendite sta portando i frutti. Nel 2006, Delhaize Belgio ha realizzato un giro d'affari di 4,3 miliardi di €, corrispondente ad una crescita del 2,8%. A livello mondiale, il fatturato era di 19,2 miliardi di €. In confronto al 2005, il giro d'affari ha registrato un aumento del 4,8%.

La quota di mercato è del 21,9 % nel 2006.

Delhaize occupa 16.000 dipendenti in Belgio e 135.700 nel mondo.

Presenza sul territorio:

- 132 supermercati "Delhaize le Lion" superficie media di 1900m².
- 193 alimentari "AD Delhaize" superficie media di 1200 m²
- 18 Delhaize City superficie media 500 m²
- 177 Proxy Delhaize e Delhaize city una superficie media di 500 m²
- 53 Delhaize Shop 'n Go: convenience stores presso i distributori di benzina Q8 in media 125 m²
- Cash & Fresh 39



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. Nei folder pubblicitari mensili inviati ai clienti titolari di una carta di fedeltà, sono illustrate le qualità organolettiche, intrinseche e salutistiche del prodotto, insieme ad una presentazione della gamma offerta nei supermercati Delhaize. Spesse volte viene scelto un paese od una regione ospite, con illustrazione degli aspetti turistici e culinari ed i relativi prodotti presenti nei punti vendita della Delhaize. 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, nel 2007, ha puntato sull’allargamento della gamma di prodotti con il marchio “365”, private label del gruppo. Ciò rappresenta il 5-6 % del fatturato, rispetto a solo il 3% registrato nel 2005. Da notare che per motivi di riduzione dei costi, il packaging “365” è utilizzato in tutti i negozi Delhaize in tutti i paesi. La gamma si è ampliata da 474 a 600 referenze, pertanto un numero paragonabile a quello della Aldi. La direzione Delhaize conferma che per ogni prodotto Aldi vorrebbe poter presentare un prodotto con marchio “365”. L’obiettivo è di essere al livello dei prezzi dei SuperGB, di non avere un divario di prezzi superiore del 2% con Carrefour e del 5% con Colruyt.

Altra informazione importante : a partire 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 ormai ed esclusivamente AlpEnergia, un’energia sostenibile prodotta da centrali idroelettriche. Per Delhaize, questa transizione rientra perfettamente nella gestione sostenibile. La società è impegnata a ridurre al minimo le ripercussioni sull’ambiente.

4.4. Gruppo Louis Delhaize



Louis Delhaize S.A.
Rue de l'Espérance 84
6061 Montignies-sur-Sambre
Tel : +3271/204211
Fax : +32/71204293
e-mail: info@cora.be
web : www.cora.be
www.supermarche-match.be

Presidente:

Jean-Marc Heynderickx

Acquisti :

Tramite PROVERA BELUX, centrale d'acquisti per il gruppo
Direttore acquisti : Bernard Faidherbe

Presenza sul territorio:

- 9 ipermercati Cora Belux superficie media 12.750m²
- 350 negozi Louis Delhaize di una superficie media di 150 m²
- 54 Match Bel superficie media di 1312 m²

Profilo:

Il gruppo Louis Delhaize propone diverse formule di negozi in Belgio. Le filiali hanno un grande livello di autonomia nel marketing e nella vendita ma gli acquisti sono centralizzati presso lo stesso gruppo di acquisti : Provera Benelux.

La catena di supermercati Match si posiziona come una catena di di qualità facilmente accessibile, che punta sul fresco, l'assortimento, il servizio ed il prezzo. La rete Louis Delhaize rappresenta la catena degli affiliati. L'insegna Louis Delhaize ottiene nel 2006 una quota di mercato del 6,2%.



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. Da citare infine “l’avventura” internet, con l’apertura di un sito, dove è possibile fare la spesa in rete.

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



Presidente:
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. Aldi ha aperto il suo primo punto vendita in Belgio nel 1976 ed ha conosciuto una forte espansione a partire dagli anni '80. Attualmente, la catena conta 427 negozi, che insieme realizzano un giro d'affari di 2,4 miliardi di Euro e rappresentano una quota di mercato del 12%. Per quanto riguarda la penetrazione di Aldi, questa ammonta al 71%. Nel corso del 2006, sono stati aperti 25 nuovi supermercati di una media di 600 m². Questo implica che il gruppo ha deciso di puntare sulla vicinanza. Per questa superficie risulta facile ottenere un'autorizzazione e sono facilmente reperibili i terreni. Delle



ricerche mostrano che attualmente l'84% dei nuclei familiari risiede a meno di 10 minuti da un punto vendita Aldi.

La strategia che Aldi ha 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. Da notare che gli impegni al livello della comunicazione sono stati rinforzati con un ricorso all'internet ed al corriere postale. Fin'ora il gruppo non distribuisce nessun prodotto di marca.

Giro d'affari:

In Belgio, il giro d'affari di Aldi ha raggiunto la cifra di 2,4 miliardi di Euro per il 2006 rispetto a solo 1,9 miliardi nel 2003.

La quota di mercato attuale è di circa 12%.

Presenza sul territorio:

Il gruppo possiede un totale di 422 negozi sul territorio belga.

Prodotti commercializzati:

L'assortimento dei prodotti è minimalistico, di fatti, il totale delle referenze raggiunge solo 600 prodotti. A confronto, Carrefour offre un totale di 60.000 prodotti sul mercato belga. Nel passato l'accento non veniva messo sui prodotti freschi come frutta e verdura ma ormai questa tendenza sta cambiando.

Logistica di distribuzione

I punti vendita in Belgio fanno parte del gruppo tedesco Aldi, il quale è sempre amministrato dai fondatori, Theo e Karl Albrecht. Il gruppo è caratterizzato da una struttura fortemente decentralizzata: 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 Guldensporenpark 90 blok J
9820 Merelbeke
Tel : 09 - 243 74 00
Fax : 09 – 243 74 01
Email : directionsecretariaat@lidl.be
Web : www.lidl.be

Presidente:
Ivan Sabbe

Direttore delle acquisti:
Ludo Fissette

Profilo:
Lidl è, come Aldi, da catalogare nel gruppo degli hard discount. Il gruppo fa parte del gruppo tedesco Lidl & Schwarz, le cui attività iniziarono negli anni '70 in Germania. 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, Cipro, Ungheria, Slovacchia, Spagna, Portogallo, Polonia, Svezia e la Cechia. Per l'Europa, si contano 5000 punti vendita in totale.

L'azienda occupa approssimativamente 151.000 persone in 19 paesi.

Giro d'affari:
In Belgio, il giro d'affari di Lidl ha raggiunto la cifra di 850 milioni di Euro per il 2006.

La quota di mercato attuale è di circa 4% (2006).

Presenza sul territorio :
Attualmente Lidl è presente con un numero di 265 negozi con una superficie media di 576 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 2006 ha aperto 25 nuovi negozi. La penetrazione presso i consumatori raggiunge attualmente il 50%. Ciò significa

che la clientela di questa catena è composta dalle varie classi sociali. Inoltre, analogamente ad Aldi, questa catena gioca la carta della vicinanza. Interessante da notare è che nel primo semestre 2006 la catena ha cominciato a distribuire prodotti di marca. Ciò significa che il gruppo non sarebbe più da catalogare come un hard discounter ma piuttosto da soft discounter. Sono pertanto disponibili le seguenti marche : Coca-cola, Nutella, Kinder, Haribo, Mars e Leo ecc. Una tendenza analoga quindi a quella dell'Aldi. L'assortimento diventerà significativamente più vasto e qualitativo. Sono stati aggiunti nuovi prodotti freschi, piatti pronti, specialità, prodotti biologici e prodotti di pane.

Prodotti commercializzati:

La filosofia di Lidl è la “semplicità” mentre Lidl è il concorrente diretto di Aldi. Il successo di Lidl è da imputare al fatto che ha saputo diversificarsi dal concorrente Aldi.

La prima differenza tra Lidl e Aldi, è che presso Lidl l'assortimento è limitato ma leggermente più vasto: sono da enumerare circa 1000 prodotti, dei quali il 90% fa parte dei propri marchi. E' stato aggiunto anche qui un assortimento più vasto e qualitativo. Secondo punto di differenza, l'interno dei negozi è sempre sobrio, ma comunque più attraente per il cliente in confronto a quello dell'Aldi. In effetti, sull'aspetto della pulizia, Lidl ottiene un voto medio di 7,73 punti (Aldi ottiene un voto di solo 7,01 punto) secondo un'indagine Gfk, un panel belga che effettua ricerche di mercato.

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, anche se i prezzi di Lidl sono in genere stabiliti sulla base di quelli del concorrente. Per quanto riguarda la strategia, il gruppo Lidl preferisce non praticare una politica dei prezzi troppo aggressiva, ma condurre delle campagne pubblicitarie di riduzioni dei prezzi ad intervalli regolari.

4.6 O'Cool

La ditta O'Cool è la più grande organizzazione del reparto degli alimenti surgelati. Essa dispone di una rete di 68 punti vendita. Da notare che O'Cool fornisce sia il commercio al dettaglio sia quello all'ingrosso. Tutti i punti vendita del gruppo propongono una gamma varia che include anche prodotti alimentari secchi. Nel 2005, O'Cool ha acquistato il suo principale concorrente Covee. Sono stati pertanto integrati ulteriori 42 punti vendita nella rete O'Cool.

5. IL SETTORE NON-FOOD E FOOD SURGELATO

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 trattano pure pantofole e 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 è la proprietà del gruppo alimentare *Delhaize* e dispone di 130 punti vendita. La catena olandese *KRUIDVAT* è attiva in Belgio dal 1992 ed ha mostrato, sin dall'inizio, una forte espansione. *Kruidvat* fa parte del gruppo internazionale *AS Watson*, che è attivo in 15 paesi dell'Europa e dell'Asia. Attualmente *Kruidvat* conta una rete di 156 punti vendita.

Il gruppo tedesco *SCHLECKER* rappresenta più di un classico drugstore in quanto vende cosmetici, prodotti di pulizia, multimedia, alimenti per neonati, articoli regali, prodotti per uffici e prodotti alimentari e bevande. La catena pratica una chiara politica discount.

5.2 ABBIGLIAMENTO

Il gruppo olandese C&A costituisce uno dei principali attori con una rete di 75 punti vendita.

E5, un'altra catena, dispone di 72 punti vendita.

La multinazionale *ESPRIT* fa parte dell'Esprit Holdings Limited e ha una rete di 70 punti vendita.

Il gruppo francese *ETAM* (*Etam, Etam Lingerie, Miss Etam*) dispone di una rete di 68 punti vendita. L'insegna svedese *H&M* ha 47 punti vendita in Belgio.

JBC invece è presente da 30 anni e dispone di 83 punti vendita.

La catena olandese di confezione femminile *M&S* fa contabilizzare 62 punti vendita.

MEXX, un'azienda internazionale con sede in Olanda, dispone di 47 punti vendita. *WE*, un gruppo olandese esistente dal 1983 in Belgio, ha una presenza di 39 punti vendita.

WIBRA, anch'essa una catena olandese, ha 60 punti vendita in Belgio.

ZARA, il fiore all'occhiello del gruppo spagnolo *INDITEX*, ha 21 punti vendita.

ZEEMAN, un'azienda familiare olandese può essere definita come un supermercato per il tessile mentre dispone di 174 punti vendita.

5.3 CALZATURE

BRANTANO è un'azienda che è stata creata nel 1980 con 116 punti vendita.

SHOE DISCOUNT dispone di una rete di 189 punti vendita.

TORFS è un'azienda familiare belga e dispone di 39 punti vendita.

5.4 ELETTRODOMESTICI

La catena belga *ELDI* dispone di 121 punti vendita mentre *EUROCENTER* ne conta 36. *KRÉFEL*, azienda familiare belga, dispone di 67 punti vendita.

MEDIA MARKT, il cui azionario principale è il gruppo tedesco Metro è presente con 9 punti vendita.

VANDENBORRE, costituito nel 1980 e filiale del gruppo francese Darty, dispone di 53 punti vendita.

5.5 MOBILI

CHATEAU D'AX, il produttore milanese, dispone di 13 punti vendita.

E' presente anche il gruppo svedese *IKEA* con 6 punti vendita in Belgio.

LEEN BAKKER, che fa parte del gruppo olandese *Blokker*, gestisce 60 punti di vendita.



LE ROI DU MATELAS, specializzato in letti e materassi, conta 12 punti vendita in Belgio mentre *TRENTHOPPER* è presente con 6 punti vendita.

5.6 ARTICOLI PER LA CASA E ARREDAMENTO

BLOKKER, il gruppo olandese, dispone di 208 punti vendita. Inoltre, il gruppo *CASA*, che è stato acquistato dalla Blokker, dispone di 86 punti vendita.

5.7 FAI DA TE

Nel 1973, *BRICO* ha aperto il suo primo punto vendita in Belgio. Dal 2002 il gruppo di origine belga fa parte del gruppo olandese Vendex KBB. La rete distributiva Brico conta 108 punti vendita.

GAMMA BELGIO è una catena di 72 punti di vendita che fa parte della catena francese Bricorama.

HUBO è stato costituito nel 1972 come una succursale di BV Houtland Utrecht. Nel 1992, l'insegna è stata acquistata da un gruppo di tre uomini d'affari belgi. Attualmente la catena dispone di 78 punti vendita.

MR BRICOLAGE è una catena francese che dispone di 23 punti vendita.

5.8 MOQUETTE E MATERIALE EDILE

BIGMAT è stato costituito in Francia nel 1982. La catena dispone di una rete distributiva di 26 punti vendita.

La catena *CARPET RIGHT* è una società belga e dispone di 28 punti vendita.

HEYTENS è un'azienda familiare belga che è stata costituita nel 1975. La rete di distribuzione conta 47 punti vendita.

HOME MARKET è un grossista di distribuzione di arredi per interni.

IXINA, che dal 2003 fa parte dell'italiano Snaidero, dispone di 32 punti vendita.

5.9 ARTICOLI DA GIARDINO

Il gruppo belga *AVEVE Tuincentrum* dispone di 217 punti vendita dei quali il 90% è gestito con un sistema di franchising.

5.10 LIBRI, CARTA E CANCELLERIA

AVA fu costituita nel 1956 quando il primo punto vendita aprì ad Aversa. Attualmente la catena dispone di 29 negozi.

La catena *CLUB* è un altro importante player sul mercato ed è anche presente il gruppo *FNAC* con 6 punti vendita.



5.11 MATERIALE VIDEO, HIFI ED INFORMATICA

EXTRAZONE (51 punti vendita) e *FREE RECORD SHOP* (61 punti vendita) sono le due principali catene del comparto.

5.12 SPORT E AVVENTURA

Il gruppo di articoli sportivi e da avventura *AS ADVENTURE* dispone di 18 punti vendita.

La catena francese *DECATHLON* dispone di 8 punti vendita e si posiziona come discount.

INTERSPORT dipende dal gruppo Intersport France e dispone di 30 punti vendita.

5.13 GIOCATTOLI

BART SMIT nasce nel 1985 come parte del gruppo olandese Blokker e dispone di 43 punti vendita.

DREAMLAND fa parte del gruppo Colruyt e contabilizza 21 punti vendita.

Il gruppo belga *FUN* gestisce 25 punti vendita.

MAXI TOYS infine dispone di 26 punti vendita.

5.14 ANIMALI DOMESTICI

TOM & CO, appartenente al gruppo Delhaize, dispone di 97 punti vendita.

5.15 NEGOZI ATTIVI IN DIVERSI REPARTI

La catena *HEMA* fa parte del gruppo olandese Vendex KBB.

INNO Galeria è un department store che ha conosciuto un passato di fusioni. Attualmente fa parte della ditta tedesca Kaufmann, una succursale del gruppo *METRO*.