

IRLANDA:
GRANDE DISTRIBUZIONE

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/PROFILI - PRODOTTO/MERCATO" - ed è stata realizzata dall'Ufficio ICE di Londra.

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

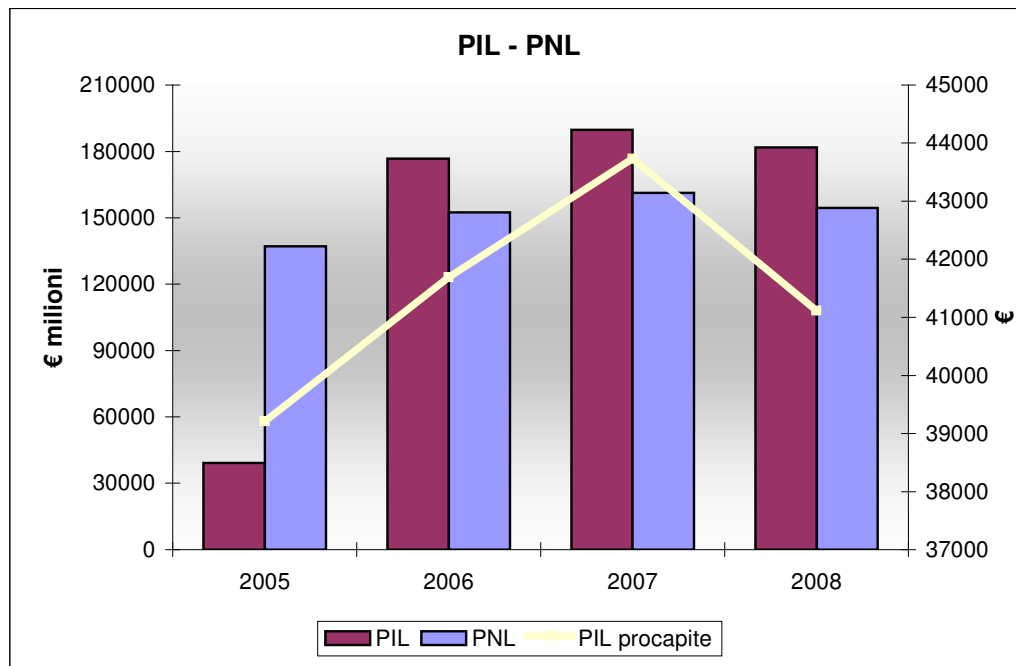
Settembre 2009

IRLANDA: GRANDE DISTRIBUZIONE

| | |
|---|----|
| Introduzione al settore..... | 3 |
| Distribuzione all'ingrosso..... | 4 |
| Musgrave Group Ltd..... | 8 |
| La vendita al dettaglio | 9 |
| Effetti principali della concentrazione e centralizzazione degli acquisti..... | 14 |
| Distributori indipendenti e catene di franchising..... | 15 |
| Spar (Ireland) Ltd..... | 16 |
| SuperValu Supermarkets Ltd..... | 17 |
| A D M Londis plc..... | 18 |
| Tendenze attuali del mercato della grande distribuzione alimentare in Irlanda | 19 |
| Tesco..... | 25 |
| Dunnes stores | 28 |
| Superquinn | 29 |
| Salute e bellezza..... | 31 |
| Internazionalizzazione..... | 34 |
| Fattori e tendenze caratterizzanti la grande distribuzione in Irlanda | 35 |

Introduzione al settore

L'economia irlandese e' sicuramente tra quelle piu' colpite dalla crisi finanziaria: la crescita sbilanciata alimentata da un settore immobiliare in fase di boom speculativo e da un settore finanziario in rapida crescita, ma caratterizzato da una notevole propensione al rischio per la presenza di numerosi hedge funds, ha reso il paese particolarmente vulnerabile.



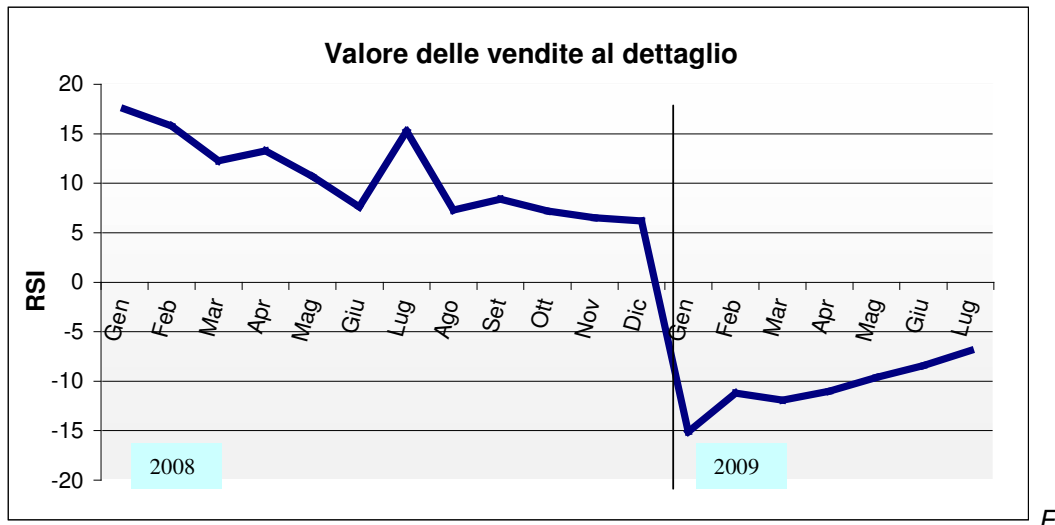
Fonte: CSO (Central Statistics Office)

Dopo un periodo di fortissima espansione, proseguita per oltre un decennio, ed una incredibile crescita della domanda interna tra il 2005 ed il 2007, nel 2008 il PIL irlandese ha fatto registrare un brusco arresto, principalmente a causa della profonda crisi del settore immobiliare, portando il PIL procapite ad un decremento del 4%, e trascinando con se verso il basso anche la domanda di beni di consumo. L'economia irlandese sta dunque attraversando un periodo di drastico riassetamento, in quanto la crisi ha messo in ginocchio quasi tutti i settori economici del paese facendo impennare la disoccupazione.

Il settore delle vendite al dettaglio, che conta circa 20.000 imprese irlandesi ed internazionali, non fa eccezione ed ha fatto registrare un calo del 16% nel secondo trimestre del 2009 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Il commercio al

dettaglio e' dunque entrato nel sedicesimo mese consecutivo di declino, nonostante il tasso di decremento sia diminuito in giugno.

Il grafico mostra l'andamento del valore delle vendite espresse in deviazione dall'anno base (2005=100):



Fonte: CSO (Central Statistics Office)

Il retail, con una forza lavoro di 250.000 impiegati, produce € 1.8 miliardi di entrate per lo stato sottoforma di IVA: e' sicuramente uno dei settori portanti dell'economia, e, reagendo e rispondendo direttamente al cambiamento del comportamento dei consumatori, e' senza dubbio anche tra i piu' colpiti.

Distribuzione all'ingrosso

Secondo un'analisi della Competition Authority, il settore della distribuzione di prodotti alimentari in Irlanda ha fatto registrare nel 2006 un fatturato di 4.7 miliardi di euro, di cui 3.6 (circa il 78%) sono derivanti direttamente dalla vendita di cibo, bevande e generi di prima necessita'.

Sul mercato operano due tipologie di operatori: la prima e' quella dei grossisti-franchisor, la cui attivita' non si limita a quella di semplice vendita all'ingrosso di prodotti, ma si estende anche alla concessione, ai rivenditori indipendenti, di licenze in franchising per l'utilizzo di uno o piu' marchi, e nel fornire ad essi vari tipi di servizi di supporto all'attivita' di retailing. La seconda e' quella dei grossisti indipendenti, la cui

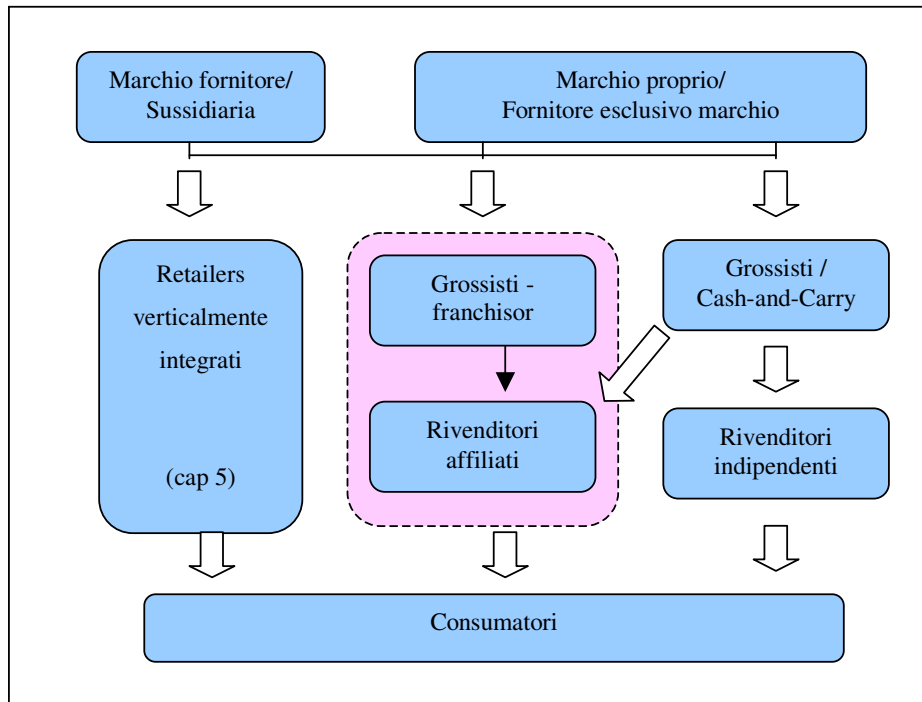
attività' consiste nel semplice acquisto di stock di prodotti dai fornitori e vendita ai dettaglianti, e sono conosciuti anche con il nome di grossisti cash-and-carry.

Secondo i dati del Grocery Monitor Report della Competition Authority irlandese, le quote di mercato della vendita all'ingrosso alimentare sono molto concentrate; piu' del 95% del fatturato e' attribuibile, infatti, ai 7 maggiori gruppi, di cui 6 sono i grandi grossisti-franchisor: Barry Group, BWG Foods, Gala Wholesalers, Mangan Wholesale e Musgrave; vi e' inoltre un gruppo di acquisto, lo Stonehouse (composto da 12 grossisti indipendenti insieme al Berry Group, al Gala Wholesalers ed al Mangan Wholesale) che sta conquistando sempre piu' potere sul mercato ed e' entrato a far parte del gruppo dei primi sette rivenditori all'ingrosso irlandesi. Nel 2006 il fatturato attribuibile a questi ultimi era di 4.7 miliardi di euro, in crescita del 56% rispetto al 2001, mentre le rispettive quote di mercato si mantevano pressocche' invariate.

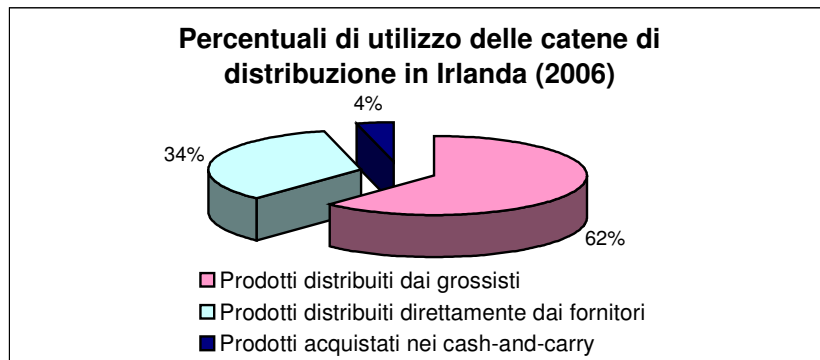
I leaders di mercato sono i gruppi Musgrave e BWG Foods, i quali, complessivamente, hanno generato circa l'80% delle vendite di beni alimentari nel 2006.

I vari gruppi, tuttavia, differiscono sensibilmente l'uno dall'altro per diversi aspetti, tra i quali 3 sono fondamentali:

- *Tipologia di clientela:* i grossisti-franchisor hanno tre diversi tipi di clientela: i retailers affiliati, i retailers non affiliati ed altri clienti tipicamente appartenenti al settore Ho.Re.Ca. (Hotel Restaurant Catering). In genere il core business di tali gruppi e' la distribuzione di prodotti ai propri affiliati, che costituiscono in media il 78% delle vendite di questa tipologia di grossisti. Vi sono, tuttavia, casi come quello del Gala Wholesalers in cui i prodotti distribuiti ai propri affiliati valgono solo il 29% del complesso del fatturato.
- *Tipo di catena di distribuzione:* i rivenditori all'ingrosso fanno uso di tre diversi tipi di canali distributivi, che scelgono a seconda delle loro strutture e capacita': la consegna diretta dai fornitori ai dettaglianti, la consegna dei prodotti immagazzinati presso i depositi del grossista, ed infine il ritiro degli stock da parte dei clienti presso i punti vendita cash-and-carry.



Fonte: The Competition Authority



Fonte: The Competition Authority

- *Mercato*: Alcuni grossisti hanno un'area di azione regionale al contrario di quella dei grandi gruppi di franchisor che operano in maniera uniforme su tutto il territorio nazionale.

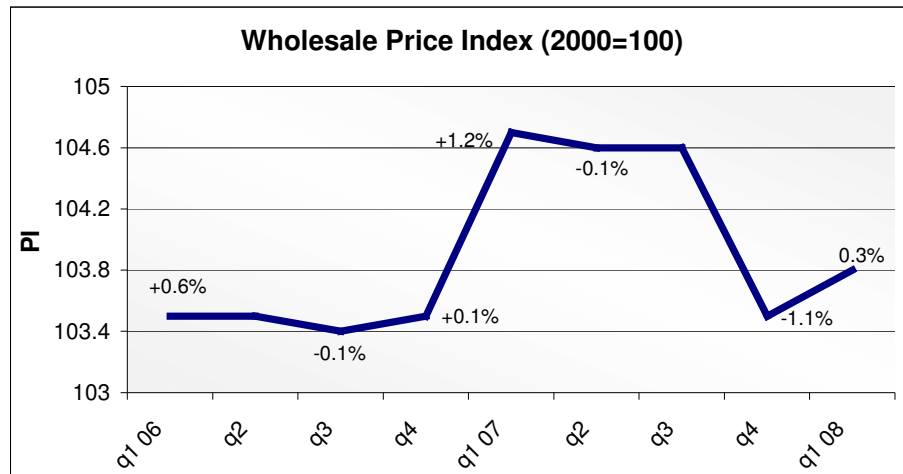
Il mercato della distribuzione all'ingrosso irlandese sta' affrontando due grandi problemi: il primo deriva dall'attuale congiuntura economica del paese che al momento e' in forte crisi e sta' subendo una pesante recessione. Il secondo e' legato, invece, alla svalutazione della sterlina, che ha reso i prodotti britannici estremamente competitivi dal punto di vista del prezzo. Un fenomeno di rilievo che sta diventando sempre piu' diffuso e tale da cominciare a mettere in seria difficolta'

gli operatori del mercato, e' quello dello shopping transfrontaliero con l'Irlanda del Nord (NI), per il quale un numero sempre maggiore di consumatori varca il confine simbolico col Nord per effettuare gli acquisti.

Per far fronte alla forte riduzione della domanda, i rivenditori all'ingrosso hanno cercato di rinegoziare i prezzi con i rispettivi fornitori, in modo tale da poter offrire prodotti piu' competitivi da piazzare sugli scaffali dei propri retailers affiliati. Questa operazione ha portato a dei risultati molto positivi nel caso dei grandi grossisti-franchisor, che hanno potuto sfruttare il loro potere contrattuale per concordare condizioni piu' vantaggiose con i fornitori, traguardo che e' risultato molto piu' difficile da raggiungere per i piccoli operatori, che si sono ritrovati a dover cercare fonti di approvvigionamento alternative. In molti casi, laddove non fosse stato possibile concordare offerte migliori con i fornitori irlandesi, i grandi gruppi hanno cominciato a valersi della loro ampia struttura centralizzata per importare i prodotti dalla Gran Bretagna.

Il superamento della crisi sembra essere, in ultima analisi, fortemente legato al raggiungimento di economie di scala ampie che permettano non solo la riduzione dei costi operativi, ma anche il conseguimento di un maggiore potere d'acquisto sul mercato degli approvvigionamenti e di trarre vantaggio da una struttura sufficientemente sviluppata da consentire il rifornimento tramite il canale delle importazioni. Proprio questa tendenza alla crescita, unita al fatto che in media circa il 78% del fatturato dei grandi gruppi deriva dalla vendita di prodotti ai propri affiliati, ha fatto si che le loro strategie siano state volte ad acquisire un numero sempre maggiore di rivenditori indipendenti, ed a rendere i due livelli della catena distributiva (quello della vendita all'ingrosso e quello della vendita al dettaglio) piu' coordinati per ottenere economie di scala abbastanza ampie seguendo il modello dei grandi retailers integrati verticalmente. Proprio questo alto livello di integrazione, contribuisce, inoltre, a spiegare la stabilita' delle quote di mercato degli operatori.

I dati del Central Statistics Office Ireland, anche se ancora parziali, sembrano confermare che gli sforzi profusi dai grossisti per ridurre i prezzi degli stock stiano dando i risultati sperati: alla fine del 2007, il Wholesale Price Index ha seguito un trend decrescente, con un calo dell'1.1% tra il terzo ed il quarto trimestre e segnando un -0.9% all'inizio del 2008 rispetto all'anno precedente.



Fonte: CSO (Central Statistics Office)

Musgrave Group Ltd

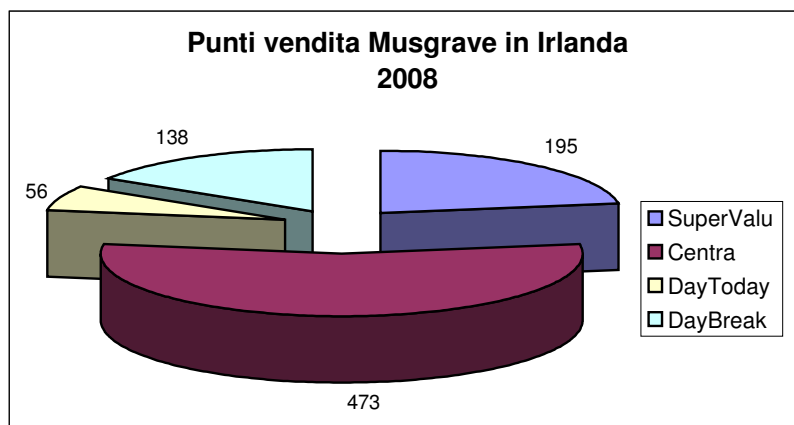
Musgrave House
 Ballycurreen,
 Airport Road, Cork
 Co Cork, Ireland
 Tel. +353 21 452 2222
 Fax. +353 21 452 2244
 Punti vendita: 862
www.musgrave.ie

La storia del gruppo comincia nel 1876 a Cork, con il primo punto vendita di generi alimentari che fu aperto dai fratelli Musgrave.

La compagnia ha subito una notevole espansione negli ultimi anni facendo crescere i propri profitti del 30% tra il 2004 ed il 2007, con una lieve battuta d'arresto nel 2008 per via della congiuntura economica negativa del Paese. Al giorno d'oggi, con i suoi 2.9 miliardi di euro di vendite, e' il grossista-franchisor leader del settore della vendita all'ingrosso irlandese.

Il gruppo, oltre ad essere attivo sul mercato del cash-and-carry, conta quasi 3500 negozianti affiliati tra la Repubblica d'Irlanda (862), la Gran Bretagna (2531) e la Spagna (78).

Opera sul mercato irlandese con 4 marchi: Supervalu, Centra, Day Today, e Daybreak, ai cui punti vendita indipendenti offre gli approvvigionamenti a prezzi convenienti, nonche' servizi di marketing, IT, e finanziari.

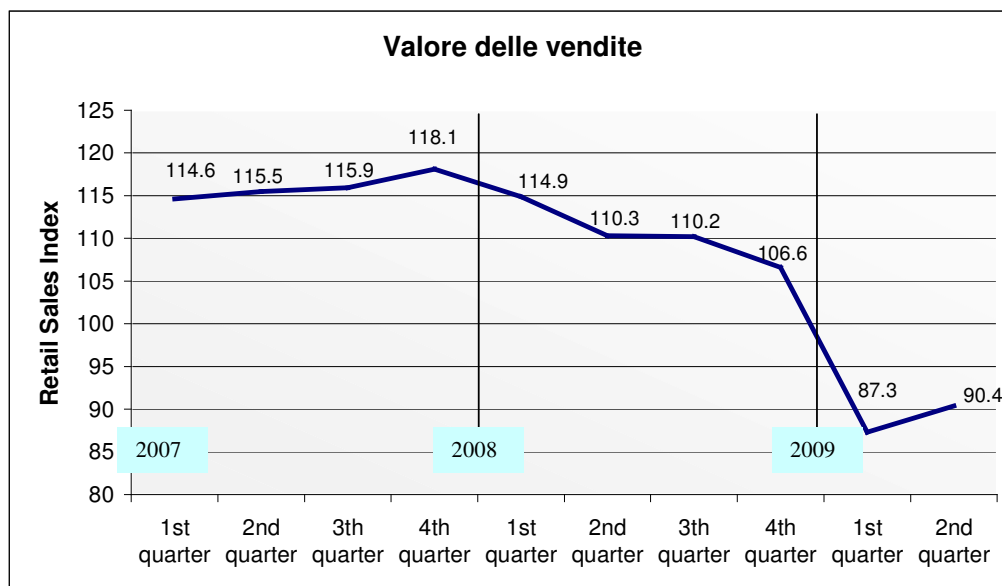


Fonte: Musgrave Group, Annual report & review 2008

Negli ultimi anni il gruppo ha messo in atto alcune strategie per far fronte al mutamento ed alla diminuzione della domanda derivanti dalla crisi economica e dalla pressione competitiva esercitata dai prodotti britannici per via della svalutazione della sterlina: la prima e' stata quella di ampliare la rete di retailers affiliati e di rendere molto piu' stretti i rapporti con essi in modo tale da poter operare come un unico organismo e poter sfruttare le economie di scala derivanti da una struttura piu' grande e centralizzata; in tal senso sono stati significativi gli investimenti nei sistemi e nelle infrastrutture del gruppo per migliorare l'efficienza del processo di distribuzione. Inoltre il management si e' focalizzato molto sul miglioramento nella gestione degli stock, ottenendo risparmi consistenti ; nel 2008 ha investito 140 milioni di euro nel taglio dei prezzi, in modo tale da mettere i propri retailers nelle condizioni di offrire ai rispettivi clienti prodotti a prezzi competitivi, pur riducendo i profitti del gruppo derivanti dalla vendita all'ingrosso del 20%.

La vendita al dettaglio

Secondo statistiche del Central Statistic Office irlandese, i volumi di vendite del settore retail sono scese del 15.4% a maggio 2009 rispetto allo stesso mese del 2008, mentre in valore la diminuzione e' stata del 19.4% nello stesso periodo.



Fonte: CSO (Central Statistics Office)

La tabella mostra il valore del Retail Sales Index (RSI) nel mese di luglio 2009 per categorie di attività (anno base: 2005=100).

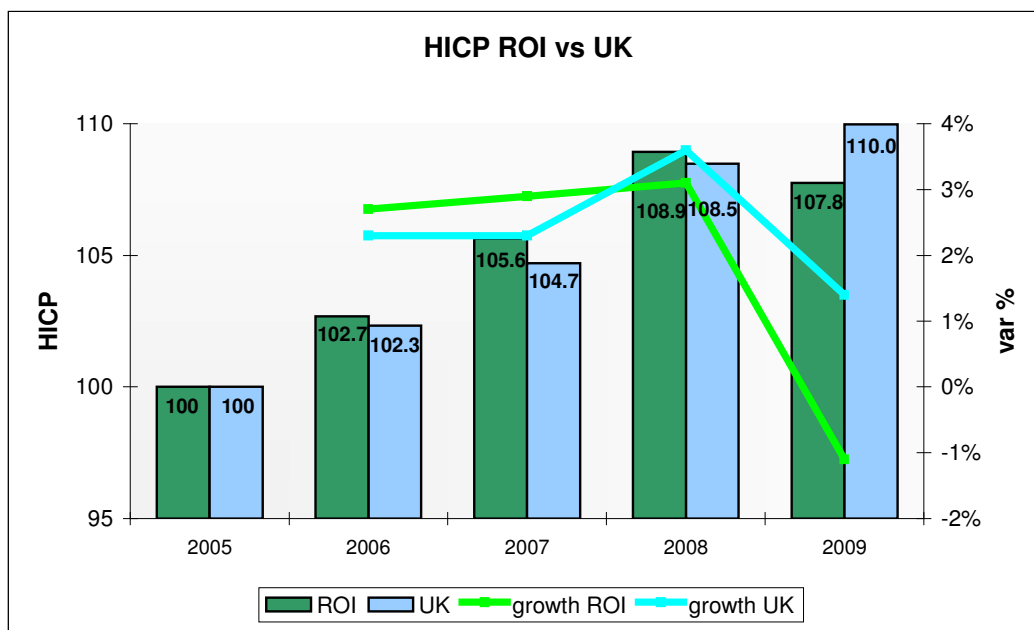
| Attività' | RSI | % Decr. Annuale |
|------------------------------------|--------------|------------------------|
| Motor | 55.2 | 50 |
| Non-Specialised Store | 120.7 | 6.5 |
| Department store | 89.4 | 9.6 |
| Food beverages&Tobacco | 96.6 | 9.8 |
| Fuel | 97.8 | 21.6 |
| Pharmaceuticals Medical & Cosmetic | 119.7 | 3 |
| Clothing, Footwear & Textiles | 90.3 | 18.4 |
| Furniture and lighting | 57.4 | 36.1 |
| Hardware, Paints Glass | 87.9 | 20.6 |
| Electrical goods | 81.7 | 19.5 |
| Books, Newspaper, and Stationery | 89.1 | 13.1 |
| Bars | 91.3 | 17.7 |
| Others | 91.8 | 8.7 |
| All business excl. Motors | 101.6 | 11.8 |
| All business | 93.1 | 19.2 |

Fonte: CSO (Central Statistics Office)

Risulta evidente che il declino e' stato decretato da un calo delle vendite a trecentosessanta gradi di tutti i settori; una performance particolarmente negativa, e' stata quella dell'ambito motori il quale ha fatto registrare un calo nel valore delle vendite del 42.5%; confrontando le ultime due righe della tabella e' chiaro che pur contando solo per il 5% sulle vendite al dettaglio irlandesi, la categoria "motors" ha contribuito in maniera rilevante a trascinare verso il basso i dati delle statistiche del settore retails.

Cio' che mette maggiormente in difficolta' il settore e' che l'Irlanda del Nord (e piu' in generale il Regno Unito), uno dei partner commerciali di maggior rilievo, con cui l'Irlanda divide una frontiera aperta (priva di controlli doganali sin dalla conclusione degli accordi di pace), ha prezzi estremamente competitivi se comparati a quelli domestici; tale divario nei costi ha spinto sempre piu' operatori del nord dell'Irlanda ad effettuare gli approvvigionamenti dai grossisti e/o produttori al di fuori dei confini di stato, alimentando, in questo modo, il fenomeno dello shopping transfrontaliero: le stime dell' Office of the Revenue Commissioners, insieme a quelle del Central Statistics Office, hanno calcolato che l'ammontare del commercio oltre frontiera nel 2008 era compreso tra i 350 ed i 550 milioni di euro, segnando un aumento rispetto al 2007 tra i 140 ed i 210 milioni di euro; inoltre le stime prevedono una crescita almeno del 10% per il 2009. Recentemente sono stati chiusi diversi punti vendita della GDO localizzati al confine settentrionale della Repubblica, proprio in ragione della maggiore propensione dei locali ad effettuare gli acquisti oltre frontiera.

Il grafico che segue mostra l'andamento dell'HICP (Indice armonizzato dei prezzi al consumo) nella ROI (Republic of Ireland) e nel Regno Unito tra il 2000 ed il 2008. L'HICP e' usato per misurare le variazioni del prezzo medio per beni e servizi di consumo e fornisce una base per la misura dell'inflazione nell'area EU. L'indice evidenzia che, fino al 2008, i prezzi della ROI sono cresciuti ad un tasso piu' veloce rispetto a quelli del Regno Unito; nel 2008 la situazione si e' invertita con una crescita dei prezzi UK del 3.6% rispetto al 3.1% fatto registrare dall'Irlanda; nei primi mesi del 2009 l'indice ha fatto registrare un calo nella Repubblica d'Irlanda, ed una forte battuta d'arresto nel tasso di crescita in Gran Bretagna.



Fonte: Eurostat HICP

Il gap nel livello dei prezzi tra i due paesi puo' essere imputato a diversi fattori, tra i quali i principali sono di seguito analizzati:

- *Contesto economico/legale*: l'Irlanda a differenza del Regno Unito opera nell'ambiente monetario UE; la mancanza di autonomia sulla politica monetaria, ha quindi impedito eventuali aggiustamenti. Esistono, inoltre, differenze nei due paesi per cio' che attiene l'ambiente legislativo e di regolamentazione del settore.
- *"Celtic Tiger period"*: il reddito medio irlandese e' stato, durante gli anni di forte crescita, circa il 16% piu' alto rispetto a quello UK il che ha portato ad un aumento della domanda di beni di consumo ed ad un correlato aumento dei prezzi;
- *Preferenze dei consumatori*: gli irlandesi spesso preferiscono prodotti nazionali, provenienti da aziende di piccola scala che hanno costi maggiori, anche a causa del livello degli stipendi e del costo delle materie prime;
- *Aliquota IVA (VAT)*: la tassazione in Irlanda risulta essere molto piu' incisiva rispetto a quella UK, inoltre l'aliquota irlandese ha subito un ulteriore incremento in occasione della legge finanziaria del 2008:

| | | VAT | |
|-----|--|---------------|--------------|
| | | Standard rate | Reduced rate |
| ROI | | 21.5% | 15% |
| UK | | 13.5% | 5% |

- *Tasso di cambio:* Nell'ultimo periodo si e' assistito ad una progressiva svalutazione della sterlina rispetto all'euro, il che ha reso i beni di importazione britannica molto competitivi rispetto a quelli irlandesi. La variazione dei tassi di cambio, e' comunque una spiegazione per le differenze nel livello dei prezzi che ha senso solo nel breve periodo;
- *Margini di profitto:* tra i retailers irlandesi e' emersa la tendenza al "price matching" piuttosto che al "price competing", il che suggerisce che vi sia poca competizione sul mercato: tale fattore rende piu' alti sia i prezzi che i margini di profitto delle grandi catene di distribuzione;
- *Costi di produzione:* secondo indagini della Forfas sul settore, i retailers sostengono che gran parte del differenziale di prezzo e' spiegato dai costi di produzione troppo alti in Irlanda rispetto a quelli in Gran Bretagna. Gli oneri dei retailers irlandesi sono in genere costituiti per il 75-80% dalle spese per l'acquisto e la vendita, e per il 20-25% da costi operativi. Secondo i dati, i costi operativi a Dublino sono in media piu' alti di quelli di Belfast del 25%; essi sono composti in gran parte dai salari, dai costi degli immobili e dei trasporti. Il fatto che il salario minimo irlandese e' di € 8.65 all'ora mentre quello inglese e' di £ 5.73 (circa € 6.43) e che la remunerazione manageriale media a Dublino e' piu' alta di quella di Belfast del 33%, spiega in parte perche' i costi operativi per i retailers siano cosi' alti; l'Irlanda, inoltre, e' un'isola con una rete viaria relativamente arretrata ed una popolazione distribuita in modo molto decentrato; molti retailer non operano ancora con una struttura centralizzata, per cui la distribuzione risulta essere generalmente piu' onerosa rispetto alla media di quella europea. Inoltre, i costi per l'energia elettrica sono i secondi piu' alti d'Europa. L'indagine del Farfais ha quindi concluso che i costi operativi contribuiscono per circa il 5-6% al differenziale di prezzo tra ROI e UK.

Effetti principali della concentrazione e centralizzazione degli acquisti

Uno dei settori della vendita al dettaglio irlandese che sta subendo un processo di centralizzazione e' senza dubbio quello alimentare: il "Competition Authority's Grocery Monitor" (organismo di sorveglianza governativo) , ha rilevato che tre rivenditori controllano circa la meta' della distribuzione di beni alimentari in Irlanda.

Nel nord Europa negli ultimi anni si sta assistendo ad un progressivo ed efficace processo di centralizzazione delle vendite, che ha come obiettivo quello di contenere i costi di esercizio e tagliare i prezzi. Attraverso la riduzione dei costi operativi, tramite il raggiungimento di economie di scala, e di quelli di approvvigionamento, sfruttando l'accresciuto potere contrattuale, sia nei confronti dei produttori/fornitori che dei clienti/rivenditori all'ingrosso, si sta ottenendo una maggiore competitivita' del settore della GDO in tutta l'Europa settentrionale.

Secondo la Competition Authority, negli ultimi 12 mesi i retailers hanno puntato su una aggressiva politica di riduzione del costo d'acquisto dei prodotti da posizionare successivamente sugli scaffali, che costituisce circa l'80% dell'ammontare totale delle spese dei distributori. Questi ultimi avrebbero cercato in particolare di ottenere supporto promozionale dai fornitori, assieme ad un sostanziale taglio dei prezzi dei prodotti.

Il processo di centralizzazione ha portato ad un'alterazione dell'equilibrio competitivo tra retailers e fornitori sbilanciando la contrattazione a favore dei primi: a livello di dibattito pubblico, tale situazione ha portato allo scatenarsi delle reazioni dei secondi, i quali accusano i retailer, cosi' concentrati, di approfittare del loro potere contrattuale per imporre condizioni di negoziazione inique .

Attualmente la grande distribuzione di tutti i paesi del nord risulta molto piu' centralizzata rispetto a quella degli altri paesi europei, raggiungendo economie di scala elevate e permettendo cosi' di ridurre i costi operativi: un esempio e' costituito dal fatto che nonostante il salario medio in quest'area sia notevolmente piu' alto rispetto a quello europeo, le imprese che hanno fatto registrare una maggiore espansione, sono le stesse che hanno costi del lavoro significativamente piu' bassi.

Se la concentrazione degli acquisti abbia un effetto positivo o meno sui consumatori, dipende dal tipo di concorrenza che si sviluppa a livello di vendita al dettaglio.

Uno dei punti chiave della riduzione del differenziale di prezzo tra ROI e UK dovra' essere la diminuzione drastica dei costi di approvvigionamento dai fornitori, sfruttando

la pressione che i retailers di grandi dimensioni riescono ad esercitare, da non confondere, secondo la Competition Authority, con il fenomeno di abuso di posizione dominante.

E' comunque da segnalare che il processo di centralizzazione degli acquisti in Irlanda non ha ancora raggiunto livelli soddisfacenti per diverse ragioni: innanzitutto la presenza sul territorio dei punti vendita della GDO non e' ancora tale da permettere una penetrazione pienamente efficace del mercato. In secondo luogo lo sviluppo delle grandi catene di distribuzione al dettaglio e' fortemente connesso alla presenza dei colossi della distribuzione inglese come Tesco, i quali hanno mostrato la tendenza a mantenere il centro decisionale della divisione irlandese a Londra e non a decentralizzarlo, rendendo cosi' il mercato dell'isola strettamente legato a quello UK.

Distributori indipendenti e catene di franchising

Quella della centralizzazione degli acquisti, e' un processo che, nello specifico caso irlandese, si sta rivelando molto graduale e non di semplice attuazione; ad ogni modo, i primi risultati cominciano ad apparire soprattutto nel settore alimentare, grazie all'entrata nel mercato dei grandi gruppi della GDO inglese e nord europea. Tale fenomeno sta progressivamente tagliando fuori i 3500 piccoli distributori indipendenti che attualmente operano sul mercato.

Dall'analisi della domanda del mercato irlandese emerge che i consumatori sono molto piu' fedeli al marchio rispetto a quelli europei; circa la meta' di essi rimane infatti affezionata all'etichetta conosciuta senza provare prodotti nuovi. In tale aspetto puo' essere riscontrata una delle cause del fatto che i prodotti non di marca dei discounters abbiano fatto fatica ad entrare nel mercato. Questo ha fatto si che i distributori, soprattutto quelli indipendenti, non abbiano avuto la possibilita' di spostare il proprio business su prodotti non di marca che avrebbero permesso una sostanziosa riduzione dei costi di approvvigionamento.

Tale tendenza si sta comunque invertendo con le nuove generazioni, le quali hanno una domanda tendenzialmente molto meno rigida e orientata a sostituire i prodotti di marca con le alternative a basso costo dei supermarket. In particolar modo sono sempre piu' richiesti i prodotti con il marchio proprio delle grandi catene distributive, che

cominciano ad essere considerati dalla fascia piu' giovane della popolazione un'alternativa meno costosa ai marchi piu' famosi e diffusi.

Per far fronte alla crescente competizione delle grandi catene distributive straniere, i piccoli rivenditori si sono concentrati anch'essi in catene di distribuzione cosiddette "multiple independents": tali associazioni operano sul mercato con un unico marchio, ma i membri che ne fanno parte mantengono la loro indipendenza, godendo pero' dell'accesso ai servizi offerti dalla struttura. In genere questi ultimi consistono in consulenza aziendale ed in particolar modo in assistenza per cio' che riguarda l'analisi delle tendenze del mercato e le funzioni merchandising e marketing del punto vendita.

In Irlanda, i gruppi affiliati di indipendenti (che costituiscono la controparte al dettaglio dei grossisti-franchisor nel cap. 1) stanno espandendo la propria rete sia in ambito urbano che rurale, e le ragioni sono evidenti: innanzi tutto i membri di un "multiple independent", sfruttano il potere di mercato derivante dalla centralizzazione della funzione approvvigionamenti, riuscendo ad ottenere condizioni contrattuali con i grossisti molto piu' vantaggiose rispetto a quelle di un rivenditore indipendente. Inoltre l'alto costo degli immobili e' un forte deterrente per chi vuole operare nel settore del retail indipendentemente, mentre una catena con una dimensione ed un fatturato consistenti ha accesso piu' agevole ai mutui bancari e ad altri servizi finanziari che i singoli non riuscirebbero ad ottenere con facilita'. Infine, il fatto di presentarsi sul mercato con un nome conosciuto a gran parte dei consumatori, riduce notevolmente il rischio d'impresa.

Le maggiori catene di multiple independent sono Spar, Super Valu e Londis, le cui reti inglobano rivenditori indipendenti su tutta l'area del territorio nazionale, sia nel tessuto urbano che nelle zone rurali.

Spar (Ireland) Ltd

Greenhills Road,

Walkinstown, 12 Dublin

Tel: +353 090 300

Fax: +353 503 660

www.spar.ie

Il gruppo inglese Spar opera in 33 paesi, con 27 miliardi di vendite lo scorso anno e' il retailer piu' diffuso a livello globale. La Spar Irlanda e' sorta nel 1963 ed e' attualmente sotto il controllo di BWG Food

Limited, uno dei gruppi più importanti nel settore delle vendite all'ingrosso irlandesi. Con circa 1,3 miliardi di sterline di fatturato, ed i suoi 468 punti vendita, la divisione irlandese è al sesto posto per fatturato ed è in continua espansione: nonostante il rallentamento dell'economia del Paese, infatti le vendite si sono incrementate dell'8% nel 2007. Tale crescita è stata decretata dagli ingenti investimenti nello sviluppo di nuovi negozi: nell'arco dell'anno di riferimento vi è stato, infatti, un incremento record del numero dei punti vendita di ben 52 unità'.

Il punto di forza di Spar è sicuramente quello di saper adattare i propri punti vendita rendendoli appropriati all'area in cui sono collocati: Spar opera sul territorio irlandese con 4 diversi formati per i punti vendita:

- *Spar*: negozio o supermarket locale, per acquisti giornalieri;
- *Spar express*: formato per i punti vendita con distributore di carburante;
- *Eurospar*: grande supermercato, specificatamente progettato per spese giornaliere e settimanali per tutta la famiglia.
- *Interspar*: negozi con formato ipermercato, la loro recente espansione è il riflesso dell'orientamento "one-stop shopping" dei consumatori.

Inoltre, per soddisfare le esigenze di una clientela abbastanza tradizionalista, Spar ha puntato molto sull'offerta di prodotti locali, tant'è vero che il 40% dei posizionamenti sugli scaffali da Spar sono prodotti irlandesi.

Dal 2005 la strategia di marketing di Spar si sta focalizzando sulla freschezza e genuinità dei cibi, sul lancio sul mercato delle sotto-marche disponibili esclusivamente da Spar, considerate un importante veicolo di crescita per l'economia del gruppo, e sull'innovazione nell'ambito del "food-to-go"; quest'ultimo, secondo il direttore generale Kealy, è stato di particolare supporto per l'attività dell'impresa nel momento di crisi.

Nel 2007, grazie allo spirito innovativo del suo management, Spar Irlanda ha ricevuto il riconoscimento di "Convenience Store of the Year", e quello di "Global Convenience Format of the Year", quest'ultimo in collaborazione con Spar International: è stato dunque riconosciuto come un modello di successo a livello europeo per ciò che riguarda il settore retail ed in particolare quello convenience store.

SuperValu Supermarkets Ltd

Tramore road,

Cork,

Co Cork

Tel: +21 480 3000

fax: +21 431 3081

www.supervalu.ie

Supervalu nasce negli USA nel 1925, ed e' riuscita ad affermarsi come la piu' grande compagnia di vendita al dettaglio alimentare degli Stati Uniti.

E' approdato sul mercato irlandese nel 1979 come parte del gruppo Musgrave VG, il piu' grande rivenditore all'ingrosso irlandese di prodotti alimentari.

L'attivita' del gruppo e' suddivisibile in due categorie: quella della vendita al dettaglio e quella dei servizi alla catena dell'offerta.

Per cio' che riguarda l'area retail, Supervalu opera con la formula del franchise; i rivenditori sono dunque standardizzati dal punto di vista della gamma di prodotti offerta e del layout dei negozi, ma rimangono indipendenti.

Cio' che per lungo tempo ha differenziato Supervalu dalle altre catene di franchise, e' stata la dimensione dei propri punti vendita significativamente maggiore rispetto ai "convenience store" dei competitori, ed alla pari con le altre catene di supermarket, come Tesco e Dunnes, che offrono un range molto ampio di prodotti.

Oltre ai prodotti con marchio proprio standard ("SuperValu"), vengono offerti sugli scaffali altre due tipologie: "SuperValu Nice Price", una gamma a prezzo scontato, e "SuperValu Supreme", rivolta ad una fascia piu' alta di consumatori. Inoltre, viste le caratteristiche del mercato irlandese, il 75% dei beni che SuperValu offre alla propria clientela e' prodotto in Irlanda.

Le ultime strategie elaborate dal gruppo, sono state incentrate sulla competitivita' dei prezzi: con il programma "SuperValu Price Promise", il management sta attuando una drastica politica di taglio dei prezzi sugli scaffali; basti pensare che nel mese di agosto, Horgan, il direttore generale SuperValu Irlanda, ha annunciato una riduzione dei prezzi complessiva dei prezzi di 230 milioni di sterline entro la fine del 2009, che coinvolgera' oltre 3000 prodotti .

Per quanto riguarda il comparto dei servizi alla catena dell'offerta, SuperValu offre innanzitutto distribuzione all'ingrosso a prezzi vantaggiosi ai propri negozi, oltre all'assistenza nella gestione dell'approvvigionamento e del sistema dei pagamenti.

A D M Londis plc

160a Crumlin Road,

12 Dublin, co Dublin

Tel:1 411 4 000

Fax: 1 411 4080

www.londis.ie

Il gruppo Londis e' stato fondato nel 1945 da cento dettaglianti del settore alimentare; oggi e' una delle catene di piu' sviluppate d'Irlanda.

Con i suoi 8000 dipendenti impiegati in piu' di 370 negozi indipendenti distribuiti su tutto il territorio nazionale, Londis e' l'unico "multiple independent" di proprieta' completamente irlandese: il gruppo e' strutturato in modo tale da affidare la proprieta' ai retailers stessi, assicurando cosi' un rapporto ravvicinato tra Londis ed i dettaglianti. Le tipologie di punti vendita sono diversificati: dai supermarket ai Londis Foodmarket, ed i Londis Convenience; nel 2008 ha inoltre ricevuto il riconoscimento come "Best new Format C-Store" per il formato "Forecourt store".

Il gruppo offre dunque servizi di franchising sia nel settore dei "convenience store" che in quello dei supermarket, offrendo loro immobili per l'esercizio dell'attivita' e servizi di supporto ad essa.

Nel 2008 i profitti al lordo delle tasse sono stati di 4.1 miliardi di euro derivanti per l'8% dalle vendite all'ingrosso, e per il 17% dal fatturato delle vendite al dettaglio, permettendo cosi' al gruppo di effettuare ingenti investimenti nello sviluppo della struttura, che dovrebbero permettere una significativa riduzione dei costi operativi della compagnia nell'arco del 2009.

In alternativa all'affiliazione alle grandi catene di proprieta' dei colossi della distribuzione all'ingrosso irlandese, molti dettaglianti indipendenti hanno messo in atto soluzioni alternative: la prima e' l'adesione a gruppi d'acquisto britannici come Nisa, attraverso la quale i piccoli operatori riecono a trarre beneficio non solo dalle economie di scala raggiunte sfruttando l'adesione ad un grande gruppo, ma anche dal cambio favorevole derivante dalla svalutazione della sterlina.

La seconda e' il ricorso all'approvvigionamento dal mercato grigio dell'Irlanda del Nord, in cui i dettaglianti irlandesi acquistano stock a buon mercato dai cosiddetti "white van man", rivenditori con furgoncini che forniscono approvvigionamenti, ma con volumi di scambio limitati.

Tendenze attuali del mercato della grande distribuzione alimentare in Irlanda

Quello alimentare e' uno dei settori cruciali dell'economia irlandese, conta su 6500 punti vendita, assorbe circa il 14% della spesa dei consumatori e genera un fatturato complessivo di 14.6 miliardi di euro (dato sull'esercizio 2006).

Le tipologie di retailers che si sono venute a configurare sul mercato sono tre:

- *Retailer verticalmente integrati*: sono le grandi catene della distribuzione organizzata, che operano tramite punti vendita di proprietà nei quali offrono prodotti sia di marca che non. La loro caratteristica è che per il rifornimento dei propri negozi, non si appoggiano a grossisti esterni, in quanto contengono all'interno della loro struttura l'intera filiera distributiva, ed effettuano, autonomamente la distribuzione all'ingrosso dei prodotti per i propri punti vendita al dettaglio. Questi ultimi sono progettati in modo da soddisfare una clientela che desidera effettuare una spesa settimanale e di tipo "one-stop", motivo per cui la gamma di prodotti offerta è molto ampia e diversificata, anche se, recentemente, è emerso che le grandi catene della GDO stanno cominciando ad operare sempre di più anche nel settore *convenience* (piccoli shop con minore scelta, ma con un vasto numero di articoli di prima necessità).

I sei maggiori operatori nel mercato irlandese sono Tesco, Aldi, Dunnes Store, Marks & Spencer, Lidl e Superquinn;

- *Retailer affiliati*: sono catene costituite da un rivenditore all'ingrosso o un franchisor (della tipologia descritta nel cap 1) che concede in licenza il proprio marchio ai singoli distributori, i quali mantengono la proprietà del punto vendita; anche in questo caso la distribuzione all'ingrosso è centralizzata, ed il grossista-franchisor offre ai propri affiliati anche servizi di ausilio alla gestione economica. Il loro business è rivolto a consumatori che desiderano fare acquisti di tipo "convenience" (ad eccezione di Supervalu del Musgrave group che da questo punto di vista è assimilabile alla prima categoria di rivenditori).

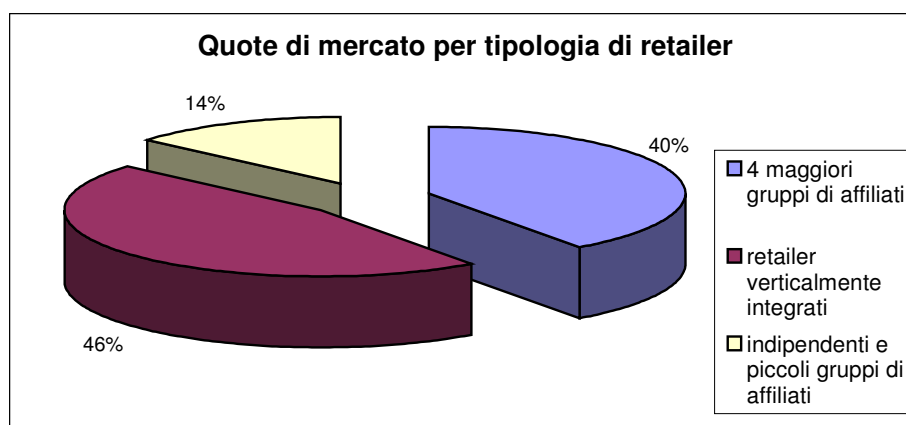
Sul mercato sono attualmente presenti 6 operatori che utilizzano 18 marchi sul territorio nazionale: ADM Londis, Barry Group, BWG Foods, Gala Retail Service, Mengan, Musgrave;

- *Rivenditori indipendenti*: come per i rivenditori affiliati, gli indipendenti posseggono il proprio punto vendita, ma al contrario di essi non operano sotto un marchio comune, ma sono del tutto autonomi nello svolgimento della loro attività'.

Nel 2006 il numero dei rivenditori indipendenti ammontava a circa 3500 unità', circa il 55% del totale dei punti vendita al dettaglio del Paese, anche se tale numero aveva fatto registrare un calo del 44% dal 2001.

Nonostante il grande numero di punti vendita indipendenti, secondo un'indagine della Competition Authority, il settore della vendita al dettaglio alimentare in Irlanda risulta essere molto concentrato: nel 2006 i retailers verticalmente integrati e quelli affiliati ai 4 maggiori grossisti-franchisor hanno generato un fatturato di 12.6 miliardi di euro, l'86.1% di quello totale del settore, dato che risulta cresciuto del 70% nel quinquennio dal 2001 al 2006; hanno, inoltre, fatturato il 46% del valore totale delle vendite di prodotti alimentari, contro il 14% degli indipendenti e degli affiliati a grossisti-franchisor di dimensioni ridotte.

Il seguente grafico mostra le quote di mercato per il 2006, espresse come percentuali di fatturato totale del settore.

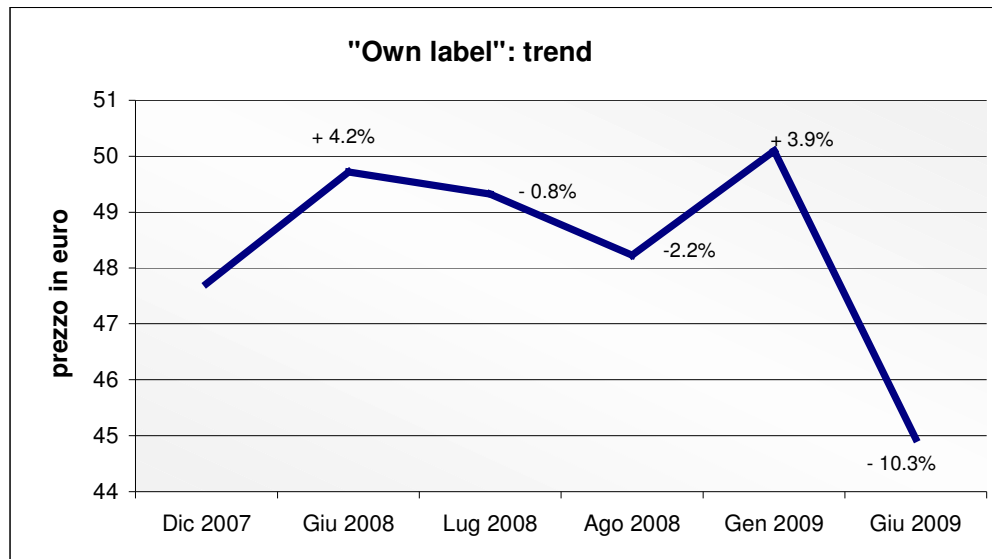


Fonte: Grocery Monitor Project, Competition Authority

Nell'attività della vendita al dettaglio, i retailers hanno come controparte dei consumatori con diversi gusti e caratteristiche, ed i rivenditori hanno risposto a tale eterogeneità con diverse strategie, concentrandosi in particolare sui prezzi, sulla diversificazione e differenziazione dei prodotti offerti alla clientela, e sulla collocazione strategica dei punti vendita.

Le catene della GDO tendono ad offrire un prezzo uniforme a livello nazionale ed a centralizzare le politiche promozionali. I punti vendita si concentrano nelle aree urbane, specialmente all'interno dei grandi centri commerciali. Le loro ultime strategie di marketing si stanno focalizzando molto sull'offerta di prodotti con marchio proprio (own label): a causa della congiuntura economica attuale, la domanda dei consumatori sta diventando sempre più elastica rispetto al prezzo, motivo per cui i prodotti col marchio delle catene di distribuzione stanno, se pur lentamente, penetrando il mercato alimentare irlandese. Basti pensare che le vendite di questa tipologia di prodotti sono

cresciute del 30% nel 2009 rispetto allo scorso anno, dato che indica come la concorrenza sul prezzo sta diventando particolarmente agguerrita per tale particolare categoria di prodotti: un recente studio della National Consumer Agency mostra che i prezzi dei beni con etichetta delle catene della GDO irlandese sono diminuiti di circa il 6%; la massima variazione l'hanno fatta registrare i prodotti con marchio Tesco, con un decremento del 15.1% a giugno 2009 rispetto a dicembre 2007.



Fonte: National consumer agency

Un'ulteriore tendenza che sta caratterizzando le catene della GDO è la diminuzione della proporzione di beni alimentari distribuita nei punti vendita, passata dall'82.3% del 2001 al 79.1% del 2006, a testimonianza del fatto che il comparto cosiddetto "non-food" sta assumendo sempre più importanza per i grandi retailers irlandesi.

I gruppi di retailer affiliati, operano invece in modo sostanzialmente diverso: innanzitutto i punti vendita sono di dimensioni più ridotte e si distribuiscono sul territorio in modo più uniforme, in contesti sia urbani che rurali. Il loro range di prodotti posizionato sugli scaffali è inoltre più limitato rispetto a quello dei gruppi integrati verticalmente, in quanto la maggior parte dei loro negozi, soprattutto nei contesti rurali, sono di tipo "convenience"; tale fattore ha introdotto un considerevole numero di consumatori ad effettuare acquisti "top-up" di piccole dimensioni invece delle grandi spese settimanali. Anche in questo ambito, comunque, la competizione sul prezzo sta diventando sempre più accentuata: ad esempio, Supervalu (marchio del Musgrave Group), ha effettuato tagli dei prezzi su più di 2000 linee di prodotti dall'inizio dell'anno, facendo scendere il costo di un paniere standard di beni del 23%.

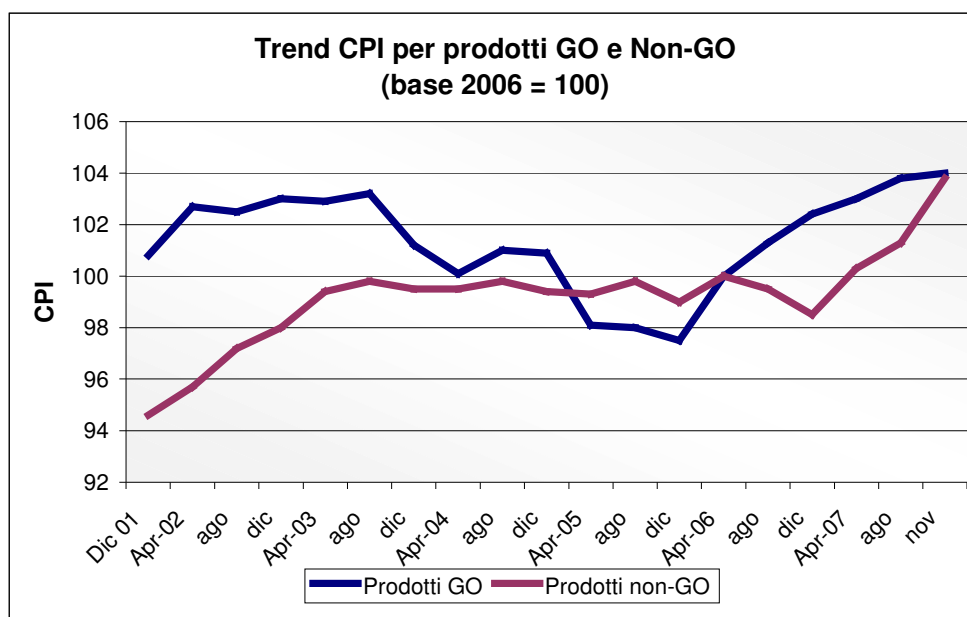
In conclusione, la tendenza dominante tra gli operatori della vendita al dettaglio irlandese è quella di una drastica riduzione dei prezzi dei prodotti sugli scaffali. Tale strategia è stata elaborata di riflesso alla forte concorrenza esercitata dai prodotti importati dal Regno Unito, il cui costo è notevolmente più basso. Questo è uno dei maggiori problemi che i retailer irlandesi stanno affrontando, specialmente quelli del nord del Paese più vicini al confine: secondo Chris Martin, direttore esecutivo del Musgrave Group, il 20% delle persone, attualmente preferisce fare i propri acquisti a nord della frontiera. Ciò che rende così competitivi i prodotti di importazione britannica è sia il raggiungimento di ampie economie di scala da parte dei distributori, che affrontano, quindi, costi minori, sia la svalutazione della sterlina.

Gli operatori irlandesi hanno tentato di abbassare il prezzo dei prodotti rinegoziando il costo di acquisto degli stock dai produttori, operazione che si è rivelata efficace nei casi delle grandi catene di distribuzione, che hanno potuto sfruttare il loro maggiore potere contrattuale sul mercato degli approvvigionamenti, mentre per i piccoli operatori ciò non è stato possibile. Laddove non sono riuscite a negoziare condizioni migliori con i fornitori irlandesi, molte delle grandi catene, ad esempio Tesco, hanno cominciato ad acquistare i propri approvvigionamenti direttamente in Gran Bretagna. Sono inoltre nati numerosi gruppi d'acquisto per retailer indipendenti, i quali si occupano di importare i prodotti dal Regno Unito a condizioni convenienti. Una delle più importanti è Nisa, la quale sta incrementando il numero di affiliati soprattutto nella fascia dei retailer e, in minor misura, della vendita all'ingrosso.

Il raggiungimento di economie di scala elevate si è dimostrato essere, quindi, un fattore essenziale per la sopravvivenza nel mercato alimentare, che è stato ottenuto con una riduzione drastica dei costi, lo sviluppo di centri di distribuzione ed approvvigionamento centralizzati che consentono scambi con l'estero a condizioni più vantaggiose e rafforzano il potere contrattuale nei confronti dei fornitori.

Secondo studi della Competition Authority, tuttavia, la legislazione irlandese ha costituito a lungo un ostacolo alla crescita dei gruppi ed alla loro competizione sul mercato: sussistono, infatti, leggi che limitano le dimensioni dei negozi alimentari e la loro collocazione sul territorio nazionale. Questo ha fatto sì che fino al 2007 l'Irlanda non avesse discount di grandi dimensioni come quelli presenti in Irlanda del nord e nel resto d'Europa. Con le dimensioni dei punti vendita vincolate, la gamma dei prodotti offerta era ridotta, a discapito della competizione diretta che invece viene a crearsi sugli ampi e differenziati scaffali dei grandi magazzini.

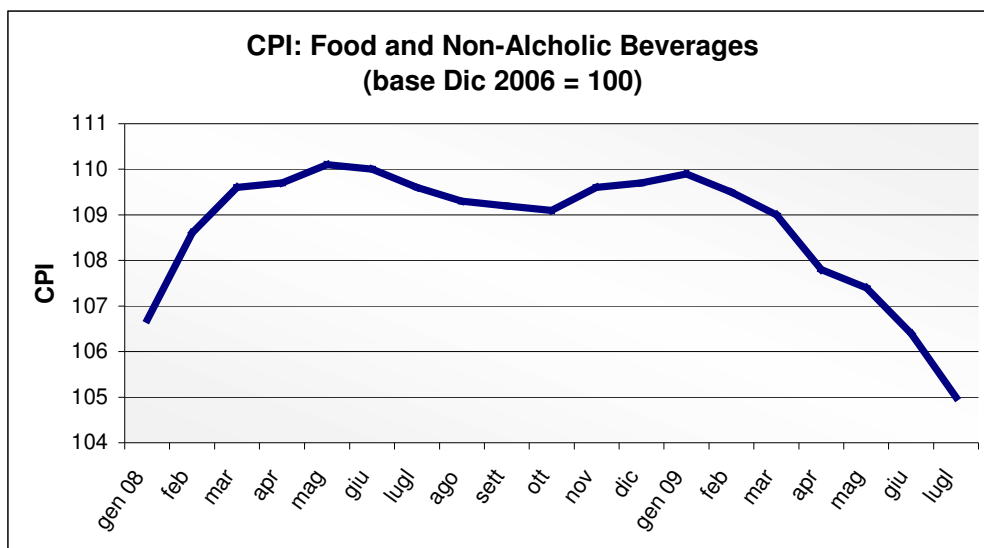
Un altro ostacolo, in passato, e' stato rappresentato dal "Grocery Order" (GO), che fino al 2006 ha vietato l'applicazione di un prezzo piu' basso di quello di costo su alcuni beni alimentari. Questa normativa ha portato ad un andamento alterato dei prezzi come mostrano studi della Competition Authority del 2008.



Fonte: Grocery Monitor Project, Competition Authority.

Come emerge dai dati, i prezzi delle due categorie di beni hanno un comportamento diverso, in quanto il Groceries Order ha reso quello dei prodotti ad esso sottoposti molto piu' rigido. Risulta evidente infatti che il prezzo dei beni non-GO cresce meno rapidamente ed ha una tendenza a scendere piu' velocemente rispetto a quello dei prodotti GO. Dopo l'abolizione nel 2006 della Restrictive Practices Order, e' seguito un periodo di assestamento finche', durante il 2007, i due prezzi hanno ricominciato a mostrare un andamento coerente.

In ultima analisi, l'impegno profuso dai retailer per rendere i propri prodotti piu' competitivi rispetto ai beni di importazione britannica sta progressivamente portando a dei risultati: come mostra il Consumer Price Index relativo alla voce "Food and Non-Alcoholic Beverages", dopo un trend fortemente crescente (+ 10.1%) che ha avuto inizio nel 2007 e che si e' protratto fino alla meta' del 2008, a partire da gennaio 2009 l'indice ha fatto registrare una rapida caduta dei prezzi, con un decremento del 4.2% a giugno 2009 rispetto allo stesso mese dell'anno precedente.



Fonte: CSO (Central Statistic Office)

Di seguito vengono analizzate le tre principali catene della GDO verticalmente integrate presenti attualmente sul mercato irlandese: Tesco, Dunnes Stores e Superquinn.

Tesco

Tesco Ireland
 Gresham House
 Marine Road
 Dun Laoghaire
 Co Dublin Ireland
 Tel. +353 11280 8441

www.tesco.ie

Nel 2007 il gruppo Tesco ha raggiunto complessivamente un fatturato di circa 51.8 miliardi di sterline con utili lordi pari a 2.8 miliardi, in aumento del 6% rispetto all'anno precedente.

Tra la fine del 2008 ed i primi mesi del 2009 il gruppo ha portato le proprie vendite a 59.4 miliardi di sterline, segnando un incremento del 15% rispetto all'anno precedente, conquistando il terzo posto a livello mondiale nella grande distribuzione organizzata ed assicurandosi una posizione leader in ben sette nazioni. E' presente complessivamente in 13 paesi con una forza lavoro di piu' di 440 mila dipendenti ed una rete distributiva di piu' di 3.700 punti vendita. In Europa, il gruppo Tesco e'

presente in Gran Bretagna (leader di mercato), Ungheria (leader di mercato), Polonia (leader segmento ipermercati), Slovacchia (leader di mercato), Repubblica Ceca e Turchia.

In Asia il gruppo opera con 814 punti vendita e circa 77.500 addetti in Thailandia (leader di mercato), Corea del Sud, Malesia, Giappone e Cina.

Il colosso distributivo britannico e' entrato nel mercato statunitense con un primo punto vendita in California nel 2007. Attualmente conta 53 mega store ubicati in Nevada, in Arizona e nel sud della California.

E' il piu' importante operatore nel settore della distribuzione alimentare in Irlanda. Tesco opera nel Paese dal 1997 con una sede indipendente, e conta 107 negozi distribuiti nei maggiori centri urbani del paese e circa 12500 impiegati.

A febbraio 2009 le vendite di Tesco Irlanda hanno raggiunto quota 3,15 miliardi di euro, in crescita del 5.2% rispetto allo stesso periodo del 2008. Le vendite like-for-like, hanno invece subito un decremento del 4.2%, trend che riflette l'attuale congiuntura economica negativa del paese.

La rete distributiva Tesco e' presente in Irlanda con quattro tipologie di punti vendita: Extra, Superstore, Metro ed Express.

Nell'introdursi nel mercato alimentare irlandese, Tesco si e' dovuto confrontare con una tipologia di consumatori molto tradizionalista, legata alle marche conosciute, e che lasciava poco spazio all'ingresso dei prodotti con marchio proprio; per questo motivo ha adattato la propria offerta alle condizioni locali, offrendo un'ampissima gamma di prodotti di origine irlandese (in particolare carne, latte e derivati, frutta e verdura), i quali contano, a seconda della stagione, dal 40 al 50% dell'offerta totale. Ogni anno Tesco acquista dai produttori locali circa 2 miliardi di euro di prodotti, di cui 655 milioni sono venduti all'estero, rendendo cosi' il gruppo il maggiore esportatore di prodotti irlandesi nel mondo.

In aggiunta ai tradizionali prodotti alimentari di largo consumo, nei punti vendita Tesco e' possibile acquistare anche articoli di abbigliamento di vario genere (le cui vendite sono risultate in crescita del 45% nel 2009 rispetto allo scorso anno) compresi anche pullover in cashmere, jeans, scarpe, vestiario per bambini, biancheria, arredamenti per giardino, audio-visivi, DVD (anche a noleggio), CD, computer, giochi, nonche' servizi di telefonia mobile e broadband.

Il gruppo fornisce ai propri clienti un'ampia gamma di servizi finanziari. Il programma "Tesco Personal Finance" (TPF), offre mutui immobiliari, polizze assicurative, carte di credito, prestiti, obbligazioni, conti deposito. I profitti provenienti dalla vendita di tali servizi hanno subito negli ultimi anni una forte crescita grazie al lancio di nuovi prodotti

e ad un incremento delle vendite on line (di cui il gruppo e' il leader mondiale) che hanno fatto registrare un aumento del 35%.

Tesco e' attivo nel settore della distribuzione della benzina e gasolio per autoveicoli e controlla 15 distributori, localizzati presso i propri centri commerciali. Inoltre, con il lancio di Tesco Mobile, e' recentemente entrato nel mercato della telefonia mobile irlandese.

Uno dei problemi che tutti i retailer hanno dovuto affrontare, e' quello del cosiddetto "cross-border trade" o "shopping transfrontaliero": i prodotti nel Nord Irlanda, si sono infatti rivelati molto piu' competitivi rispetto a quelli irlandesi, spingendo una sostanziosa fetta di consumatori (circa il 20%) dal nord del paese a effettuare i propri acquisti oltre confine.

Tesco ha fronteggiato questa situazione riducendo i costi del 22% (in media) su 12.500 prodotti in 31 punti vendita lungo il confine. Tale manovra dovrebbe portare ad un aumento della spesa entro i confini irlandesi di circa 50 milioni di euro. Anche il lancio della gamma di prodotti Tesco Basic a buon mercato ha contribuito ad abbassare il livello medio dei prezzi. Il gruppo e' inoltre in procinto di introdurre la "€ for £ price parity", che dovrebbe aiutare a limitare ulteriormente il fenomeno.

La catena di supermercati Tesco e' da diverso tempo impegnata a promuovere la vendita di prodotti di marca a prezzi scontati. Cruciale e' il ruolo che i prodotti con marchio Tesco stanno assumendo nel business del gruppo: a seguito della recente modificazione della struttura della domanda dei consumatori irlandesi, le vendite di prodotti con "own label" sono in netto aumento e tra il 2008 ed il 2009 la gamma "Cashsaver", che vale il 7.5% del fatturato, e' stata allargata con l'ingresso di 1500 nuovi prodotti.

Un aspetto che il management del gruppo cura con particolare attenzione e' quello della responsabilita' sociale dell'impresa, impegnandosi a rendere sostenibile l'attivita' economica sia dal punto di vista ambientale che sociale con varie iniziative, come ad esempio l'introduzione della "carbon label" su alcuni prodotti e la distribuzione di benzina ecologica nelle proprie stazioni di rifornimento.

Il gruppo e' anche impegnato nel creare rapporti commerciali che possano privilegiare l'aspetto etico-sociale, soprattutto con i paesi in via di sviluppo, promuovendo i prodotti a marchio *fairtrade* (etichetta che contraddistingue il commercio equo e solidale).

Particolare attenzione e' riservata alla qualita' dei cibi distribuiti grazie ad una collaborazione con industrie ed organizzazioni per lo sviluppo di prodotti con standard nutrizionali piu' salutari.

Infine e' da segnalare che il nuovo punto vendita aperto a Tramore, rappresenta il primo "eco-store" irlandese. Caratterizzato da una struttura in legno, il negozio ha fatto

registrare un risparmio energetico del 35% ed una riduzione delle emissioni di anidride carbonica del 40%.

Dunnes stores

Dunnes stores Ltd
Beaux Lane House,
Mercer Street Lower,
2 Dublin,
Co Dublin Ireland.
Tel. +353 1611 2845
Fax +353 1611 2977
www.dunnesstores.ie

Dunnes Store si vanta di essere l'unica compagnia operante nel paese ad essere di proprietà interamente irlandese.

Il primo punto vendita fu aperto il 31 marzo 1944 a Cork e, con la sua offerta di prodotti d'abbigliamento di qualità a prezzi che richiamavano quelli precedenti alla guerra, ottenne subito un enorme successo tra i consumatori; il settore alimentare fu invece introdotto solo negli anni '60.

Dunnes fu il primo retailer in Irlanda ad aprire un punto vendita out-of-town nel Corlescount, nella periferia di Cork, segnando una svolta nelle abitudini di acquisto dei consumatori irlandesi, che erano state fino a quel momento concentrate nelle strade principali dei centri urbani.

Al giorno d'oggi Dunnes Store con i suoi 150 punti vendita e 17000 impiegati offre alla propria clientela una gamma di prodotti che spazia dalla categoria alimentare e dell'abbigliamento a quella di articoli per la casa, e rappresenta uno dei leader di mercato della grande distribuzione irlandese.

Il gruppo si è espanso, inoltre, approdando in diversi paesi europei: il primo punto vendita in Irlanda del Nord fu aperto nel 1971, e al giorno d'oggi Dunnes è presente in Inghilterra, Scozia e Spagna.

Il comparto "food" offre una gamma completa di prodotti sia di marca che non; in particolare la "St. Bernard" è un marchio fondato dal gruppo stesso nel 1956 e che tutt'oggi costituisce uno dei capi saldi del business di Dunnes Stores. Inoltre vengono posti sugli scaffali di tutti i compartimenti i prodotti con etichetta "Dunnes Stores", i quali sono caratterizzati da un'alta qualità ma con una particolare attenzione al prezzo.

Attualmente il gruppo e' in difficolta' per via della situazione in cui versa l'intera economia del paese; il colosso internazionale Asda/Wal-Mart si era mostrata interessata ad acquisire al suo interno il gruppo irlandese, ma il direttore Margaret Heffernan ha annunciato che la compagnia rimarra' indipendente ed in mani irlandesi.

Superquinn

Superquinn Select Supporte Office,

Newcastle Road,

Lucan,

Co Dublin Ireland

Tel. +353 1630 2000

Fax +353 1628 1443

www.superquinn.ie

Superquinn e' presente sul mercato dal 1960 e rappresenta una delle icone della vendita al dettaglio irlandese.

Il gruppo e' una catena nazionale che conta 3000 impiegati e 23 negozi sparsi su tutto il territorio nazionale, con una particolare concentrazione nell'area di Dublino (14 punti vendita tra la citta' ed i dintorni).

Per competere con i grandi gruppi della GDO britannica, come Tesco, e con i grandi discounter approdati recentemente sul mercato, come Lidl ed Aldi, Superquinn ha specializzato il proprio business nell'area dei cibi freschi e di produzione locale, aspetti a cui i consumatori irlandesi sono sempre stati particolarmente sensibili: sin dal 1973, il gruppo era stato il pioniere dell'idea della produzione dei cibi in-store, con l'inserimento all'interno dei propri punti vendita di comparti per la preparazione di pizza, pasta, insalate, ecc. Il gruppo ha fatto quindi della freschezza dei propri prodotti il suo punto di forza, ed attualmente e' l'unico retailer irlandese che ha all'interno dei propri negozi un panificio che offre alla clientela pane e prodotti di pasticceria freschi ogni giorno.

Proprio per via di questa particolare attenzione alla freschezza dei cibi, Superquinn acquista l'80% dei propri prodotti da fornitori locali.

Negli ultimi mesi, data la contrazione della domanda, anche Superquinn ha adottato una politica di riduzione dei prezzi sugli scaffali. Pur non offrendo prodotti con marchio proprio (ad eccezione della "Classic Collection", etichetta che il gruppo ha appena lanciato per una gamma di vini internazionali), l'impegno profuso dalla compagnia nel negoziare con i fornitori condizioni di approvvigionamento piu' favorevoli, ha portato ad una riduzione dei prezzi dell'8% nel primo semestre 2009. Tra le numerose iniziative promozionali recentemente intraprese e' da segnalare quella del taglio dei prezzi sui

cosidetti “Ireland’s Favourites”, che ha portato, nel mese di maggio 2009, ad una riduzione del prezzo del 15%, su circa 300 prodotti di alcune delle piu’ popolari marche acquistate dai consumatori irlandesi.

Secondo il Grocery Monitor Project pubblicato nel 2008 dalla Competition Authority, il settore della distribuzione alimentare irlandese e’ risultato essere molto concentrato: Tesco, Dunnes Stores e Supervalu detengono circa il 50% delle quote di fatturato complessive; mentre per quanto riguarda nello specifico le catene di distribuzione verticalmente integrate, nel 2006 Tesco e Dunnes Stores contavano circa il 33% del fatturato della vendita al dettaglio alimentare. Mentre tra il 2001 ed il 2006 la posizione dei piu’ grandi operatori del mercato e’ rimasta pressocche’ invariata, dopo il 2006 il rapido inserimento nel mercato dei grandi discounters come Aldi e Lidl, che contano ormai congiuntamente il 7% delle quote e risultano in aumento sino all’11% nel primo semestre del 2009, ha colpito tutti i principali attori della GDO irlandese. Queste grandi catene, insieme a Marks & Spencer sono caratterizzate da punti vendita di dimensioni limitate rispetto a quelle dei retailers verticalmente integrati, in quanto pur essendo ampia la gamma di beni posizionata sugli scaffali, tende, allo stesso tempo, a presentare poca differenziazione, ed il core business e’ incentrato sull’offerta di prodotti con marchio proprio a prezzi competitivi.

Marks & Spencer (Ireland) Ltd

24-29 Mary Street,

1 Dublin,

Co Dublin Ireland

Tel. +353 1872 8833

Fax +353 1872 8995

Punti vendita: 28

www.marksandspencer.com

Lidl Ireland

Great Connell Road,

Newbridge,

Co. Kildare.

Tel: +45 440 400

Fax: +45 440 550

Punti Vendita: 150

www.lidl.ie

Aldi

Newbridge Road,

Naas,

Co. Kildare.

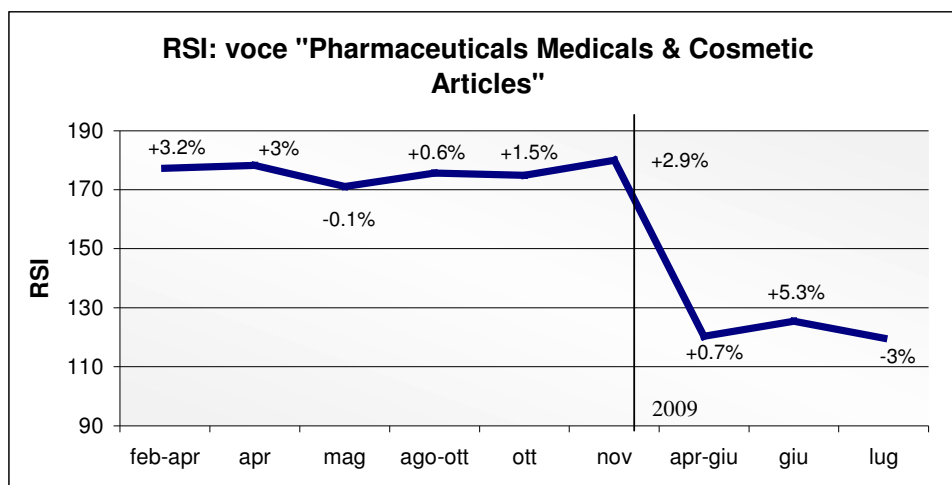
Tel: +45 846 300

Punti vendita: 64.

www.aldi.ie

Salute e bellezza

Secondo le statistiche Central Statistics Office irlandese le vendite del settore dei beni farmaceutici e per la cura della persona hanno subito un brusco calo a cavallo tra il 2008 ed il 2009, con una riduzione del 30% del valore nel secondo trimestre 2009 rispetto al mese di novembre dell'anno precedente.



Fonte: CSO (Central Statistics Office)

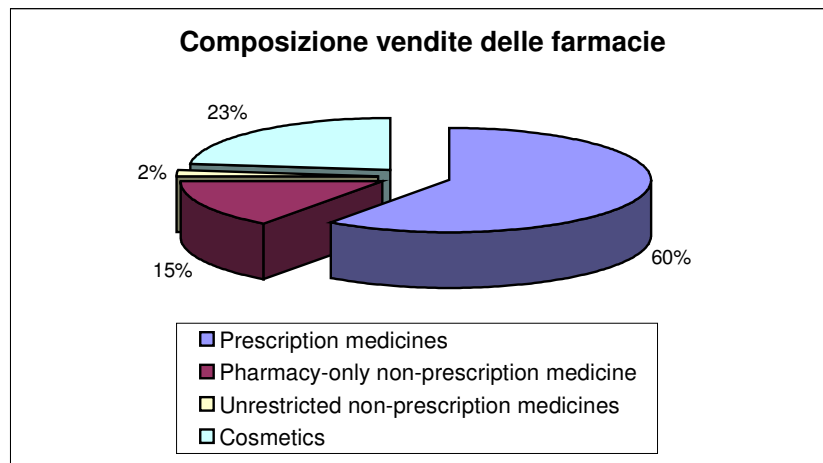
L'indice delle vendite al dettaglio della categoria si e' poi tenuto pressoché costante fino a luglio in cui il valore era di 119.7. Nonostante cio' l'indice ha fatto registrare valori in aumento su base annuale, come mostra il grafico in cui vengono mostrati i dati del Retail Sale Index (anno base: 2005 = 100) e le variazioni su base annuale.

La vendita al dettaglio di prodotti farmaceutici e per la bellezza in Irlanda e' effettuata tradizionalmente da rivenditori indipendenti, i quali esercitano la loro attivita' presso

punti vendita di piccole dimensioni in gran parte posizionati al di fuori dei grandi centri urbani: nel 2005 ben il 37% degli esercizi era situato in villaggi e piccoli paesi.

Delle 1521 farmacie rilevate nel 2008, il 55% era costituito da rivenditori indipendenti, ed il 45% da catene di distribuzione, di cui il 57% di piccole dimensioni (tra i 2 ed i 5 negozi). Solo una piccolissimo numero di tali catene opera sul territorio nazionale con piu' di 20 negozi; i due maggiori operatori della GDO del settore, Boots ed Unicare, sono entrambi stranieri e comunque, complessivamente, contano solamente il 16% delle vendite delle catene di distribuzione e costituiscono poco piu' del 7% del numero complessivo delle farmacie sul territorio irlandese.

Tra la gamma di beni offerti nei punti vendita, vi sono prodotti che, per legge, sono di esclusiva competenza delle farmacie, di cui la maggior parte e' costituita da medicinali per i quali e' necessaria la prescrizione (80%); anche se, in minor misura, sugli scaffali si trovano anche prodotti cosmetici e per il benessere, per i quali le farmacie risentono della competizione dei grandi supermarket generici.

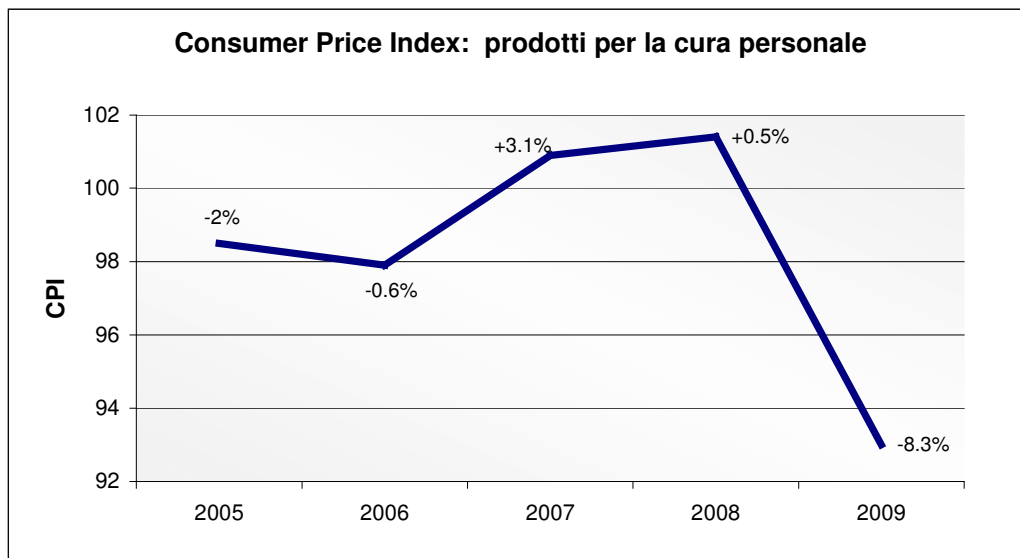
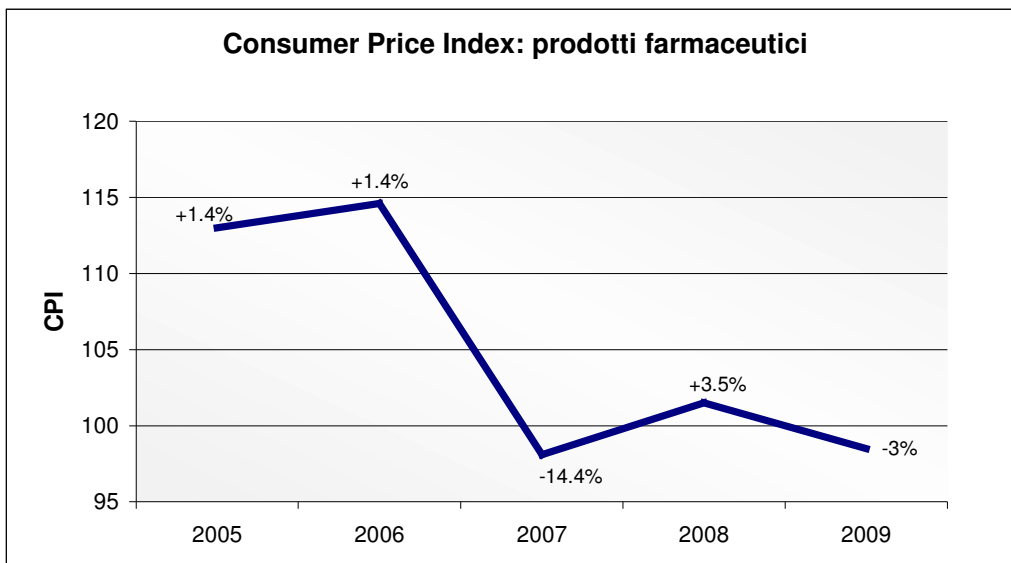


Fonte: Competition Authority

Le cause del mancato sviluppo dei retilers sul mercato dei prodotti per la salute, per la bellezza e per la cura della persona sono da ricercare nello scarso livello di competitivita' del settore. Cio' in gran parte e' dovuto all'invasiva presenza dello Stato, che acquista, sottoforma di rimborsi sanitari ai cittadini, l'80% dei medicinali venduti presso le farmacie, andando ad occupare la posizione di principale acquirente di prodotti farmaceutici; ragion per cui, il prezzo relativo a questi ultimi e' a tutti gli effetti imposto dalle istituzioni. E' consuetudine degli operatori irlandesi applicare il 50% di margine di guadagno sui prodotti farmaceutici per cui e' richiesta la prescrizione e la domanda di farmaci tende ad essere, per sua natura, locale, per cui le farmacie sono

in grado di influenzare gli acquisti in maniera molto limitata, anche per via delle restrizioni sulla pubblicità'. La competizione si avverte, dunque, solo nel campo dei prodotti non soggetti a regolamentazione. In questo tipo di ambiente le grandi catene della distribuzione organizzata non hanno trovato terreno fertile per espandere le proprie economie, a differenza del Regno Unito in cui colossi come Boots e Lloyds sono i leader incontrastati di mercato.

Nonostante la scarsa competizione presente sul mercato il Consumer Price Index dei prodotti farmaceutici negli ultimi anni sta facendo registrare un forte calo.



Fonte: CSO (Central Statistics Office)

Secondo le industrie tale diminuzione dei prezzi ha ben poco a che fare con la svalutazione della sterlina rispetto all'euro: l'argomentazione e' stata che il prezzo dei medicinali con obbligo di prescrizione e' infatti stabilito dallo Stato, in piu' vi sono restrizioni non solo sull'area di validita' della prescrizione medica, ma anche sull'importazione di prodotti farmaceutici. Sempre secondo le industrie le cause dell'attuale andamento del CPI sarebbero quindi da ravvisarsi esclusivamente nella diminuzione della spesa dei consumatori per i prodotti per la cura della persona causata dalla recessione: la contrazione della domanda ha portato ad una maggiore pressione dei retailers sui grossisti volta ad ottenere condizioni di approvvigionamento piu' favorevoli per cio' che riguarda, ovviamente, i prodotti senza obbligo di prescrizione.

Anche se gli operatori del settore sostengono il contrario, e nonostante le severe limitazioni all'attivita' degli importatori (che consistono nell'obbligo di acquisizione di particolari licenze), la svalutazione della sterlina, secondo i dati della Competition Authority, ha determinato un forte incremento della domanda di medicinali meno costosi provenienti da oltre confine ed attualmente in Irlanda si ritiene che provenga dal Regno Unito il 5-10% circa delle vendite al dettaglio di prodotti farmaceutici.

Internazionalizzazione

Quello dell'internazionalizzazione delle catene della GDO in Irlanda e' un fenomeno che al giorno d'oggi e' pressocche' inesistente; gli unici segni di espansione geografica del business sono quelli mostrati da Dunnes Store, che ha aperto punti vendita in Gran Bretagna e Spagna, ma le divisioni estere costituiscono ancora una frazione estremamente limitata del fatturato del gruppo.

In senso inverso, il mercato irlandese sta subendo molto la strategia di internazionalizzazione dei colossi della GDO stranieri, in particolare britannici e tedeschi. L'entrata sul mercato di questi attori non e' stata semplice, soprattutto per i grandi discounter come Aldi e Lidl, in quanto la clientela irlandese e' di tipo tradizionalista, motivo per cui le catene della GDO straniere sono entrate sul mercato puntando su un'ampia offerta di prodotti irlandesi.

Solo in un secondo momento, di pari passo con la trasformazione della domanda, i grandi gruppi hanno concentrato la loro attenzione sulla distribuzione dei prodotti con marchio proprio a prezzi ridotti, sulla cui base la competizione si sta facendo sempre piu' sostenuta.

Infine con l'arrivo dei grandi gruppi internazionali si sta diffondendo negli ultimi anni, anche se lentamente, il commercio on-line.

Fattori e tendenze caratterizzanti la grande distribuzione in Irlanda

Il contesto economico attuale sta influenzando in modo notevole l'evoluzione della GDO in Irlanda e i fenomeni che in maggior misura stanno scuotendo il settore sono:

- *il cambiamento della domanda*, che da rigida e tradizionalista sta diventando, con l'avvento delle nuove generazioni, sempre più elastica e sensibile al prezzo;
- *la crisi economica*, che ha messo in ginocchio l'economia irlandese spingendo i consumatori a rivedere ed adattare le proprie abitudini di acquisto facendo diminuire i volumi di merce richiesti ed i prezzi;
- *la svalutazione della sterlina*, che ha reso i prodotti di importazione britannica estremamente competitivi sul mercato irlandese.

Le grandi catene della GDO hanno risposto a tali cambiamenti mettendo in atto una drastica riduzione dei prezzi dei beni posti sugli scaffali, non solo tramite il lancio di offerte e promozioni ma anche mettendo in atto strategie volte alla riduzione dei costi sia di approvvigionamento che operativi. I dettaglianti presenti sul mercato, infatti, hanno cercato di sfruttare il proprio potere contrattuale per rinegoziare condizioni di acquisto vantaggiose con i fornitori e/o con i grossisti, ed hanno cercato, al contempo, di allargare la propria rete per sfruttare i vantaggi di una struttura integrata e centralizzata.

La tendenza obbligata e' stata dunque quella di perseguire il raggiungimento di economie di scala ampie, sia per ottenere maggior potere nei confronti dei fornitori, sia per sfruttare la leva delle economie di scala per ridurre i costi operativi. Tale tendenza alla crescita e concentrazione dei gruppi, in Irlanda, e', tuttavia, ben lungi dall'aver raggiunto livelli soddisfacenti: nonostante gli sforzi profusi in tal senso, esiste ancora un grande divario tra le catene internazionali come Tesco e quelle irlandesi che hanno avviato solo da poco il loro processo di espansione e integrazione.

Cio' nonostante negli ultimi anni si sono osservati segnali di un'evoluzione del settore, con la diffusione dei prodotti a marchio proprio in ambito sia alimentare che non, e con l'avvento dei grandi discounter internazionali Lidl ed Aldi che hanno sottratto in poco

tempo il 7% del mercato agli operatori già presenti e sembrano in procinto di allargare ulteriormente la propria quota di mercato, andando così a spronare la competizione, con effetti positivi sull'intero mercato retail ed in special modo su quello alimentare.