

# **LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA IN ITALIA**

**marzo 2009**

---

Il presente documento è stato elaborato dalla Funzione Studi del Banco Popolare - autori Enzo Tieri ed Andrea Gamba.

## INDICE

<b>INDICE .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>4</b>
<b>1 DEFINIZIONI E SCENARIO EUROPEO .....</b>	<b>5</b>
1.1 PRINCIPALI DEFINIZIONI .....	5
1.2 LA DISTRIBUZIONE AL DETTAGLIO IN EUROPA .....	6
<b>2 LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA .....</b>	<b>8</b>
2.1 RILIEVO DEL COMMERCIO NELL'ECONOMIA NAZIONALE .....	8
2.2 STRUTTURA D'OFFERTA: COMMERCIO AL DETTAGLIO E GDO .....	9
2.3 LIVELLI DI ATTIVITÀ E CONCENTRAZIONE D'OFFERTA .....	12
2.4 CONSUMI IN ITALIA DI BENI COMMERCIALIZZABILI .....	16
2.5 I CANALI DI FORNITURA .....	17
2.6 BARRIERE ALL'ENTRATA E CONCORRENZA ORIZZONTALE .....	20
2.7 INTEGRAZIONE VERTICALE .....	22
2.8 PREZZI AL CONSUMO E ALL'ORIGINE: ALCUNI ESEMPI .....	22
2.9 ANALISI ECONOMICA DELLA GDO A LIVELLO NAZIONALE .....	24
<b>3 FOCUS: LA GDO NEI TERRITORI PADANI .....</b>	<b>30</b>
3.1 STRUTTURA DELL'OFFERTA .....	30
3.2 LE POLITICHE REGIONALI CONCERNENTI LA GDO .....	32
<b>4 INDICAZIONI STRATEGICHE SULLA GDO .....</b>	<b>34</b>
4.1 POSIZIONAMENTO COMPETITIVO .....	34
4.2 PUNTI DI DEBOLEZZA E DI FORZA DEL COMPARTO .....	36

## INTRODUZIONE

Oggetto della presente analisi di settore è la Grande Distribuzione Organizzata in Italia. L'esigenza di questa analisi per il Gruppo Banco Popolare è venuta crescendo attraverso la regolare conoscenza di approfondimento effettuata attraverso l'iniziativa condotta dal "Laboratorio delle Imprese" per una rilevante serie di comparti economici.

Con questa analisi, il Banco Popolare allarga il proprio monitoraggio dei settori economici dai tradizionali ambiti Agro Alimentare e Manifatturiero ad un macro-settore, quale il Commercio, protagonista assoluto del mondo produttivo del Terziario. In ciò, manifestiamo consapevolezza dell'evoluzione della struttura dell'economia reale, testimoniata dal costante innalzamento di importanza dei macro-settori ulteriori, rispetto all'Agro Alimentare e al Manifatturiero, nella produzione del reddito e nell'assorbimento di credito bancario e di servizi finanziari in generale.

## 1 DEFINIZIONI E SCENARIO EUROPEO

### 1.1 Principali definizioni

La Grande Distribuzione Organizzata esercita la gestione di attività commerciali sotto forma di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e di prodotti non alimentari di largo consumo, in punti vendita a libero servizio. Caratteristica tipica di questa forma di attività è l'utilizzo di grandi superfici, con una soglia dimensionale minima generalmente individuata in 200 metri quadrati per i prodotti alimentari e in 400 mq. per le categorie non alimentari.

Elemento distintivo della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) è l'esercizio dei punti vendita mediante "catene commerciali" di più punti vendita caratterizzati da un unico marchio, attorno al quale vengono dispiegate le strategie promozionali. A livello centrale di singola catena commerciale sono sviluppate infatti le politiche commerciali (campagne d'offerta su singoli prodotti, sviluppo dei marchi "privati" commerciali) e le relative campagne pubblicitarie. Sono altresì tipicamente gestite a livello centrale le politiche di approvvigionamento, cioè la scelta dei fornitori e la gestione degli acquisti, con le connesse politiche di *pricing*.

Sotto il profilo della gestione del singolo punto vendita, possono invece essere introdotte distinzioni tra:

- Grande Distribuzione in senso stretto, in cui imprese di dimensioni assolutamente rilevanti (anche a livello internazionale) gestiscono direttamente i punti vendita, che si configurano quindi come "succursali" di un'unica entità economica;
- Distribuzione Organizzata in senso stretto, in cui operatori commerciali indipendenti che hanno la piena gestione del singolo punto vendita decidono di mettere a fattore comune alcune funzioni aziendali. Vengono così centralizzati gli acquisti, con l'obiettivo primario di aumentare il potere contrattuale nei confronti dei fornitori, e alcune funzioni strategiche quali l'insegna standardizzata, l'attività promozionale, i prodotti a marchio "privato".

La struttura "a rete", classica della Distribuzione Organizzata ha comunque rivelato nel tempo alcuni punti deboli riconducibili alle relazioni con i fornitori. Sovente infatti si verificano casi di "sovrapposizione negoziale" a causa della crescita dimensionale (e di conseguenza contrattuale ed economica) di singoli membri appartenenti allo stesso gruppo che non tardano a reclamare

maggiore indipendenza dalla struttura centrale, anche per le problematiche di carattere strategico e di governance. I rapporti di fornitura e le condizioni economiche che si riescono a ottenere rappresentano una voce di assoluta centralità nel risultato economico di un'impresa commerciale. Inoltre, non va sottovalutata l'eterogeneità dei formati di vendita che spesso caratterizza la Distribuzione Organizzata, con penalizzazione della capacità di controllo e di coordinamento unitario da parte della struttura centrale. Di fatto, la distinzione tra le due modalità gestionali va a sfumare quando imprese della Grande Distribuzione tendono a concedere maggiore autonomia ai singoli punti vendita (ad es. sulle campagne d'offerta) e i consorzi della Distribuzione Organizzata tendono ad evolvere in forme più capitalistiche. Pertanto, appare corretta una visione unitaria di questo fenomeno economico sotto la comune dizione di "Grande Distribuzione Organizzata".

Secondo la società Nielsen, operante su scala internazionale e specializzata nelle ricerche di mercato sui beni e servizi di largo consumo, i canali di vendita della Grande Distribuzione Organizzata possono così essere classificati:

- Ipermercato: struttura con un'area di vendita al dettaglio superiore ai 2.500 metri quadrati. All'interno di questa fascia dimensionale, il segmento che va dai 2.500 mq. ai 4.000 mq. è detto Iperstore;
- Supermercato: struttura con un'area di vendita al dettaglio che va dai 400 mq ai 2.500 mq. All'interno di questa fascia dimensionale, il segmento che va dai 1.500 mq. ai 2.500 mq. è detto Superstore;
- Libero servizio: struttura con un'area di vendita al dettaglio che va dai 100 ai 400 mq. All'interno di questa fascia dimensionale, il segmento che va dai 200 mq. ai 400 mq. è detto Superette;
- Discount: struttura in cui l'assortimento non prevede in linea di massima la presenza di prodotti di marca;
- Self Service specialisti Drug: esercizi che vendono prodotti per la cura della casa e della persona;
- Cash & Carry: struttura riservata alla vendita all'ingrosso.

Infine, sono considerati "tradizionali" gli esercizi che vendono prodotti di largo consumo su superfici inferiori ai 100 mq.

## **1.2 La Distribuzione al dettaglio in Europa**

Secondo dati elaborati da Eurostat (l'ufficio statistico delle Comunità Europee), nel settore del Commercio (o "Distribuzione") al

dettaglio sono presenti a fine 2004 n° 3.735.241 imprese <sup>1</sup>, una dimensione pari a ben il 26,7% di tutte le imprese del vasto mondo del Terziario. Quindi, più di 1 impresa terziaria su 4 nell'orizzonte dell'Unione Europea a 27 Stati è dedicata ad attività distributive. Sul totale dell'economia reale di mercato, al netto cioè delle imprese finanziarie (e, naturalmente, delle pubbliche amministrazioni) questo settore rappresenta da solo quasi un quinto (19,7%) del numero imprese, un dato di grande rilevanza nel panorama generale dell'economia.

Sotto il profilo della rilevanza sociale del settore, il commercio al dettaglio rappresenta il 23,6% degli addetti del mondo del Terziario e il 13,6% di tutti gli occupati dell'economia reale di mercato. La maggiore diminuzione di quota (passando dal Terziario al totale dell'economia reale) del numero di addetti rispetto al numero imprese sta a segnalare che la dimensione media d'impresa è più bassa rispetto all'insieme dei settori economici.

Difatti, la quota del giro d'affari dell'intero commercio al dettaglio è su livelli più bassi, pari – sempre al 2004 – al 18,3% di tutto il Terziario e il 10,5% dell'insieme dell'economia reale dell'UE. Se osserviamo infine l'incidenza del commercio al dettaglio in termini di valore aggiunto, questa scende nettamente al 13,6% del totale del Terziario e al 7,5% di tutti i settori economici non-finanziari.

Sotto l'aspetto della struttura dei principali costi gestionali, le imprese europee del commercio al dettaglio presentano rispetto alla media dei settori economici non-finanziari una prevedibile maggiore incidenza dei costi d'acquisto di beni e servizi (85,1% del totale dei costi, a fronte del 78,7%); altrettanto intuibile è la minore incidenza relativa degli oneri del personale (12,1% rispetto a 16,4%), così come degli oneri derivanti da investimenti fissi in beni materiali (2,8% contro 4,9%).

Quindi, per grandi linee, il commercio al dettaglio in Europa è caratterizzato – rispetto alla media dei settori economici non-finanziari – da imprese con una dimensione occupazionale relativamente bassa, redditività lorda abbastanza contenuta e bassa intensità di capitale immobilizzato.

---

<sup>1</sup> Con l'esclusione dei prodotti "automotive" (autoveicoli, motoveicoli, ..), in coerenza con la classificazione statistica vigente a livello globale.

## 2 LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

### 2.1 Rilievo del Commercio nell'economia nazionale

In Italia, il macro-settore del Commercio (distribuzione all'ingrosso + distribuzione al dettaglio) copre una vasta quota dell'economia sotto vari profili d'osservazione.

Un indicatore rilevante è senza dubbio l'occupazione settoriale: le più recenti rilevazioni trimestrali, riferite al III 2008, indicano che ben il 16,6 % del totale delle forze di lavoro nell'economia reale di mercato è addetto a queste attività<sup>2</sup>; la quota è limitata al 12,0% nel campo del lavoro dipendente, mentre balza al 24,5% nel quadro del lavoro "indipendente", dove un quarto della forza è assimilabile a commerciante. La marcata caratterizzazione delle posizioni indipendenti fa del settore commerciale, specie nella tipologia tradizionale, un'area di tipico assorbimento di forza lavoro nelle fasi deboli della congiuntura. La piccola Distribuzione, in altre parole, agisce da "spugna" che assorbe forza lavoro espulsa o non accolta per ragioni economiche da altri settori di attività. Troveremo conferma di ciò anche nell'evoluzione del n° imprese, come dettagliato nel successivo paragrafo.

In termini di contributo alla produzione (al costo dei fattori) realizzata dall'intera economia reale di mercato, il macro-settore commerciale copre il 12,8% a prezzi correnti nel 2006, ultimo esercizio disponibile<sup>3</sup>. Tal quota è in lieve declino nel tempo, anche a causa di una minore dinamica dei prezzi rispetto ad altri settori economici.

Dal punto di vista della creazione di reddito lordo, la quota del valore aggiunto (al costo dei fattori) del commercio rispetto al valore aggiunto complessivo dell'economia reale di mercato è dell'11,1%

---

<sup>2</sup> Per una comparazione con la media UE - 27, il dato riferito al 2004 risulta lievemente inferiore (16,5%) ed è chiaramente al di sotto della contemporanea media europea del 21,2%. Quest'ultima è attribuibile al commercio all'ingrosso per il 7,6% e al commercio al dettaglio per il 13,6%.

<sup>3</sup> Ai fini di una comparazione continentale, il dato al 2004 è del 13,3% a fronte di un elevato 30,7% nella media UE - 27. Quest'ultimo valore potrebbe essere sovrastimato a causa di duplicazioni presenti nelle rilevazioni statistiche, specie per il commercio all'ingrosso.

con riferimento al 2007 a prezzi correnti <sup>4</sup>. Quest'ultima indicazione suggerisce una relativa debolezza di redditività lorda del macrosettore distributivo nel suo complesso, sensazione supportata pure dallo scivolamento dell'indicatore nel tempo.

## 2.2 Struttura d'offerta: Commercio al dettaglio e GDO

La notevole importanza della Distribuzione commerciale può essere rilevata anche dalla numerosità delle imprese attive nel settore. Notiamo preliminarmente che la dimensione dell'universo delle imprese distributive al dettaglio è di rilievo assoluto nel panorama imprenditoriale italiano; il montante nazionale è di circa 810 mila unità, dato che rappresenta il 15,2% (più di 1 su 7) delle imprese di tutti i settori attive a fine 2008.

Nell'arco degli ultimi 5 anni, il numero di imprese commerciali al dettaglio non mostra alcuna tendenza alla diminuzione, come invece abbiamo osservato in numerosi comparti del Manifatturiero e dell'Agro Alimentare. Anzi, si registra una lieve tendenza all'espansione complessivamente nel periodo e in 3 anni su 5; a questo specifico riguardo, è interessante notare che nel 2005, anno di forte crescita del numero di imprese, il Prodotto Interno Lordo ha mostrato una crescita modesta (+0,7%)<sup>5</sup>. Analogo sviluppo vi è stato nel 2008, quando l'arretramento dell'1,0% accusato dal PIL si è accompagnato ad una nuova vistosa crescita del numero di imprese <sup>6</sup>. In linea di massima, è quindi riscontrata la caratteristica del Commercio al dettaglio (in particolare di quello tradizionale) di rappresentare un settore che assorbe forza lavoro, specie indipendente e quindi titolare di attività economica, in fasi congiunturali deboli.

Da un punto di vista territoriale, le prime 5 regioni italiane in assoluto sono Campania, Lombardia, Sicilia, Lazio, Puglia, mentre la successiva regione accusa un distacco significativo; i rispettivi posizionamenti permangono stabili nel periodo considerato. Già questa sequenza evidenzia il peso rilevante delle economie territoriali considerate meno avanzate secondo la generalità dei parametri economici. Il quadro accennato si accentua se misuriamo l'intensità imprenditoriale del Commercio al dettaglio, espressa dalla

---

<sup>4</sup> L'analogia quota riferita al 2004 è del 12,0%. Anche in questo caso, il dato è ben al di sotto della media UE - 27 del medesimo periodo, pari al 16,6%.

<sup>5</sup> Consuntivo riveduto, come da comunicato Istituto Nazionale di Statistica ISTAT del 02-03-2009.

<sup>6</sup> La crescita del n° imprese nel 2006 è stata comparativamente minore, a fronte di un PIL al sostenuto aumento del 2,0%.

quota rispetto alle imprese di tutti i settori. Sotto questo profilo, le prime regioni sono Campania (23,0%), Calabria (23,0%), Sicilia (20,8%), Puglia (19,5%), che distanziano la Sardegna (18,0%). Pure questo indicatore concorre al profilo in qualche misura di “dinamiche residuali” del Commercio al dettaglio rispetto alla dimensione strutturale dell’offerta settoriale.

**Tabella 1 N° imprese attive nel Commercio al Dettaglio**

	2004	2005	2006	2007	2008
Piemonte	56.420	57.061	57.450	57.287	57.654
Valle d'Aosta	1.671	1.658	1.648	1.642	1.597
Lombardia	93.384	93.062	93.664	91.957	92.711
Liguria	25.330	25.286	25.271	24.999	24.972
Trentino Alto Adige	8.882	8.875	8.849	8.787	8.809
Veneto	50.273	50.438	50.550	50.283	50.185
Friuli Venezia Giulia	12.615	12.532	12.400	12.128	11.850
Emilia Romagna	48.959	49.136	49.074	48.863	48.570
Toscana	52.186	51.921	51.704	51.451	51.429
Marche	19.557	19.751	19.849	19.938	19.924
Umbria	11.575	11.694	11.641	11.549	11.577
Lazio	71.051	72.600	74.330	75.187	76.258
Abruzzo	19.584	19.852	19.739	19.590	19.785
Molise	4.946	4.977	4.955	4.886	4.866
Campania	107.337	108.917	107.999	107.071	108.894
Puglia	67.071	67.645	67.024	66.328	66.685
Basilicata	8.943	8.896	8.909	8.905	8.909
Calabria	37.482	36.683	36.815	36.283	36.146
Sicilia	80.396	81.348	82.126	81.897	81.813
Sardegna	26.588	27.039	27.186	27.217	27.202
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>804.250</b>	<b>809.371</b>	<b>811.183</b>	<b>806.248</b>	<b>809.836</b>

Fonte: <http://www.infocamere.it/movimprese.htm>

NOTA: a causa di una discontinuità statistica, il dato 2008 del Lazio è stato “normalizzato” applicando il tasso di crescita media composta dei 4 anni precedenti.

Circa le forme giuridiche adottate, l’impresa individuale è di gran lunga la modalità più diffusa, in linea con quanto anticipato sull’importanza del lavoro indipendente. Le società di persone coprono poco meno di un quinto del totale, le società di capitale meno di un decimo. Per comparazione, è interessante notare il carattere più capitalistico del contiguo settore del Commercio all’ingrosso.

**Tabella 2 Ripartizione delle imprese per forme giuridiche**

	Imp. Indiv.	Soc. Pers.	Soc. Cap.	Altre forme
QUOTE SUL TOTALE AL 31-12-2007	72,8%	18,4%	8,3%	0,5%
Per comparazione: commercio all’ingrosso	56,6%	17,3%	25,1%	1,0%

Fonte: Confindustria, Rapporto sul Terziario, 2008

Fin qui abbiamo esaminato il Commercio al dettaglio, dotato di una precisa codificazione nelle statistiche ufficiali (ISTAT). La Grande Distribuzione Organizzata, invece, non è stata finora rappresentata dal punto di vista statistico quale settore a sé, con una distinta rilevazione. Eccezione a questo assetto è stata costituita in

parte dall'attività di "commercio al dettaglio in esercizi non specializzati"<sup>7</sup>, una descrizione nella quale possono riconoscersi i Grandi Magazzini ma che include di fatto anche i piccoli esercizi di generi miscelanei. Di conseguenza, statistiche specifiche sulla GDO sono date prevalentemente da fonti non ufficiali e in particolare da associazioni settoriali. L'Osservatorio nazionale del commercio presso il Ministero dello Sviluppo Economico tiene rilevazioni sulla struttura della GDO in Italia, ma con una copertura meno completa rispetto ad altre fonti.

Nella realtà nazionale, il numero di imprese della GDO è piuttosto contenuto (rispetto all'universo del Commercio al Dettaglio) e questo specifico settore denota una elevata concentrazione sul lato dell'offerta. Secondo le analisi settoriali effettuate dal SIRC – Servizio Informazioni Rischi di Credito presso la Centrale dei Bilanci, un campione di sole 34 imprese è in grado di rappresentare il 66% circa del giro d'affari della GDO al 2006. Ulteriori dettagli sono esposti nel successivo paragrafo "Livelli di attività e concentrazione d'offerta".

Indicatore primario della struttura dell'offerta specifico della Grande Distribuzione Organizzata è costituito, più che dal numero imprese, dalla statistica dei punti vendita. Questa mappatura è generalmente proposta per principali categorie di esercizi commerciali; per la distribuzione alimentare, la superficie di vendita è il parametro principale di classificazione.

A livello nazionale, il n° dei punti vendita si è incrementato del 2,9% tra la fine del 2006 e del 2007. Le tipologie della distribuzione alimentare nel loro insieme hanno segnato un'espansione dell'1,0%; le superfici maggiori (ipermercati e superstore) e la categoria Discount hanno avuto lo sviluppo più vivace. I supermercati propriamente detti hanno avuto una espansione nella media della GDO; in calo, infine, la categoria di taglia minore del libero servizio (detta pure "superette" per le superfici superiori a 200 mq.), che è al limite tra GDO e commercio tradizionale e in effetti risente di problematiche tipiche di quest'ultimo.

Le categorie della GDO non alimentare vantano una crescita brillante del numero di punti vendita, trascinata dalla affermazione veramente notevole delle catene specializzate (mobili, elettronica,

---

<sup>7</sup> Nella classificazione ATECO 1991, il codice è 5210. Per i dati a partire dal corrente anno, la qualità delle statistiche ufficiali è destinata a migliorare con il nuovo sistema di classificazione ATECO 2007: in ulteriore dettaglio del codice 47.1 ("commercio al dettaglio in esercizi non specializzati"), sarà possibile enucleare "ipermercati" (47.11.1), "supermercati" (47.12.1), "discount" (47.13.1) e "grandi magazzini" (47.19.1). Per i grandi esercizi non alimentari specializzati, permarrà l'indisponibilità di evidenze specifiche.

abbigliamento,...), attive su superfici di almeno 1500 mq.; abbastanza statici i grandi magazzini, formula che in Italia non ha mai goduto di particolare successo.

**Tabella 3 Punti vendita della GDO in Italia a fine periodo**

	2006	Comp.	2007	Comp.	2007/2006
Ipermercati (> 8000 mq.)	104	0,3%	112	0,4%	+7,7%
Ipermercati (da 4500 a 7999 mq.)	216	0,7%	235	0,7%	+8,8%
Superstore (da 2500 a 4499 mq.)	354	1,2%	385	1,2%	+8,8%
Supermercati (da 400 a 2499 mq.)	7.972	26,1%	8.086	25,8%	+1,4%
Libero servizio (da 100 a 399 mq.)	15.796	51,8%	15.688	50,0%	-0,7%
Discount	3.398	11,1%	3.619	11,5%	+6,5%
<b>Distribuzione alimentare al dettaglio</b>	<b>27.840</b>	<b>91,3%</b>	<b>28.125</b>	<b>89,7%</b>	<b>+1,0%</b>
Grandi superf.specializzate non aliment.	1.946	6,4%	2.525	8,0%	+29,8%
Grandi magazzini	710	2,3%	721	2,3%	+1,5%
<b>Distribuz. non alimentare al dettaglio</b>	<b>2.656</b>	<b>8,7%</b>	<b>3.246</b>	<b>10,3%</b>	<b>+22,2%</b>
<b>Totale distribuzione al dettaglio</b>	<b>30.496</b>	<b>100,0%</b>	<b>31.371</b>	<b>100,0%</b>	<b>+2,9%</b>

Fonte: [www.federdistribuzione.it](http://www.federdistribuzione.it)

Dettagli regionali sulle tipologie della Grande distribuzione al Dettaglio sono esposti nel seguente Capitolo 3, incentrato su alcune realtà territoriali.

Al di fuori dei numeri appena esposti vi è poi la Grande Distribuzione all'Ingrosso, un comparto non specificamente monitorato nel presente Rapporto. Per completezza, riportiamo le evidenze di questi punti vendita, integrato con qualche dettaglio relativo alle prime 4 regioni italiane, dopo le quali v'è una rilevabile discontinuità dimensionale. Resta inteso che nel prosieguo di questa analisi di settore il riferimento sarà alla Grande Distribuzione al dettaglio.

**Tabella 4 Punti vendita all'ingrosso in Italia a fine periodo**

	2006	2007	Comp.	Var.'07 / '06
Cash & Carry ITALIA	365	399	100,0%	+9,3%
Cash & Carry: Lombardia	n.d	50	12,5%	—
Cash & Carry: Campania	n.d	48	12,0%	—
Cash & Carry: Emilia Romagna	n.d	43	10,8%	—
Cash & Carry: Veneto	n.d	31	7,8%	—

Fonte: [www.federdistribuzione.it](http://www.federdistribuzione.it)

### 2.3 Livelli di attività e concentrazione d'offerta

L'evoluzione del giro d'affari della Grande Distribuzione Organizzata è sottoposta a fattori congiunturali e strutturali che incidono in misura differenziata sul settore.

Nell'osservazione congiunturale degli ultimi 3 anni (dal 2005 al 2007) è riscontrabile una forte crescita dei segmenti alimentari, a

ritmi decisamente maggiori in confronto all'aggregato nazionale dei consumi alimentari delle famiglie. Sul fronte dei segmenti non alimentari, la GDO ha dinamiche modeste e sconta il confronto con consumi delle famiglie in rapida evoluzione nel recente passato; rammentiamo altresì che l'aggregato di GDO rappresentato a seguire è in senso stretto e non comprende le catene non alimentari specializzate. Nell'insieme, segnaliamo che i dati di fonte Federdistribuzione fotografano prevalentemente un campione a fini congiunturali della GDO con dinamiche più vivaci rispetto all'universo della Grande Distribuzione Organizzata rilevabile dalle statistiche ufficiali.

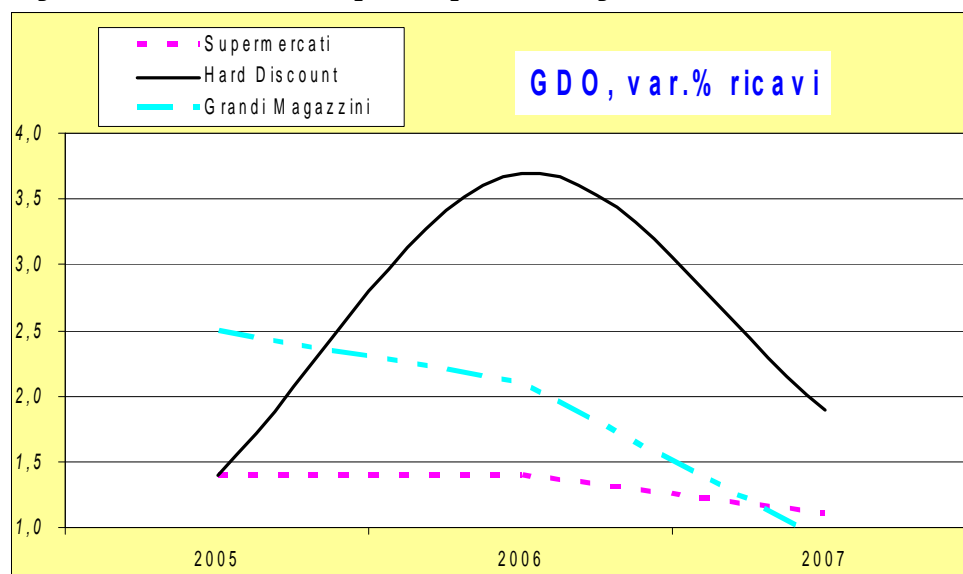
**Tabella 5 Andamento del giro d'affari della GDO**

<i>Importi in miliardi di euro</i>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2006/2005</b>	<b>2007/2006</b>
Vendite alimentari GDO	71,6	74,0	77,0	+3,4%	+4,1%
<i>Consumi alimentari delle famiglie</i>	126,1	129,9	133,8	+3,0%	+3,0%
Vendite non alimentari GDO	8,1	8,2	8,3	+1,2%	+1,2%
<i>Consumi non alimentari delle famiglie</i>	710,7	738,7	766,5	+3,9%	+3,8%
GIRO D'AFFARI TOTALE GDO	79,7	82,2	85,3	+3,1%	+3,8%
<i>Consumi delle famiglie</i>	836,8	868,6	900,3	+3,8%	+3,6%

*Fonti: Centrale dei Bilanci su dati Federdistribuzione e Relazione generale sulla situazione economica del Paese nel 2007*

Concentrando l'attenzione sulle dinamiche annuali e dettagliando per grandi categorie di esercizi commerciali, l'evoluzione per il medesimo triennio può essere raffigurata come da immagine sottostante. Le statistiche ufficiali riportano un mercato rallentamento dei ricavi, comune alle principali categorie commerciali; la frenata è più vistosa per la tipologia dell'Hard Discount, che nel recente passato era risultata la formula a maggiore espansione.

**Figura 1 Ricavi delle principali categorie della GDO**



*Fonte: Elaborazioni Confcommercio su dati ISTAT*

Sotto un profilo più strutturale di assetti di mercato sul lato dell'offerta, utili indicazioni possono essere tratte dal giro d'affari aggregato di 34 aziende della Distribuzione moderna, rilevate dal Sistema Informativo Rischio di Credito SIRC – Centrale dei Bilanci. Queste singole aziende sono riconducibili a gruppi commerciali, alcuni dei quali a matrice estera e di dimensione rilevante su scala continentale e, in qualche caso, globale. Con l'occasione, sottolineiamo in merito alla competizione internazionale che non è presente la situazione inversa, cioè mancano grandi imprese italiane della Distribuzione che siano presenti in misura rilevante sui mercati esteri<sup>8</sup>.

Il fenomeno dei gruppi commerciali ha caratteristiche settoriali proprie, in quanto comprende sia entità correlate da un punto di vista societario (come negli altri settori economici) che imprese aventi in comune non la proprietà bensì i marchi / insegne e le connesse strategie commerciali e promozionali, come accennato in precedenza nel paragrafo "Principali definizioni".

I dati relativi al recente passato sul campione SIRC di primarie imprese (non disponibile il 2007) attestano che nella Grande Distribuzione Organizzata – già concentrata per sua caratteristica strutturale – è in corso una ulteriore concentrazione d'offerta, dato che il giro d'affari del campione è cresciuto nel 2006 del 4,8% e quindi a ritmi maggiori dell'insieme della GDO rilevato da Federdistribuzione (3,1%). Le conseguenze nel tempo sono facilmente immaginabili in particolare per quanto riguarda il potere di mercato nei confronti dei fornitori, specie imprese del mondo Agro Alimentare. Al tempo stesso, è da notare che l'ulteriore concentrazione si sta realizzando soltanto parzialmente nelle posizioni di vertice assoluto, in quanto la quota dei primi 6 gruppi commerciali<sup>9</sup> cresce la metà (+0,5 punti percentuali) dell'insieme delle prime 34 imprese monitorate (+1,0 punti percentuali).

**Tabella 6 Concentrazione del giro d'affari della GDO**

<i>Importi in € / milioni</i>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Giro d'affari delle prime 34 imprese	51.614,2	54.066,3
<i>Incidenza % sul totale GDO</i>	64,8	65,8
di cui: primi 6 gruppi commerciali	33.480,3	37.927,1
<i>Incidenza % sul totale GDO</i>	42,0	42,5
TOTALE GDO	79.700,0	82.200,0

*Fonte: elaborazioni funzione studi Banco Popolare su dati SIRC - Centrale dei bilanci*

<sup>8</sup> Su questi aspetti si veda, tra l'altro: Giuliano Balestreri, "Il retail non parla italiano", *Il Sole 24 Ore*, 22-03-2009.

<sup>9</sup> Dopo tale soglia vi è una significativa discontinuità dimensionale con il gruppo che segue, dell'ordine di 1/3 in meno.

La competizione tra imprese commerciali è quindi viva e continua a dispiegarsi sull'insieme dei posizionamenti dimensionali di mercato. E' pertanto da escludere che per la GDO possa parlarsi di un regime di mercato di oligopolio, potendo eventualmente descrivere questo assetto come "concorrenza concentrata".

I temi della concentrazione delle imprese della Distribuzione implicano immediatamente il sorgere di tipiche problematiche "Antitrust", in primo luogo nelle fattispecie dell'abuso di posizione dominante e della concorrenza sleale. Punto primario sotto questo aspetto è il beneficio della posizione di concentrazione dell'offerta in favore degli utenti finali, cioè i consumatori. Nella misura in cui la forza contrattuale della GDO si traduce sinteticamente in prezzi più contenuti a parità qualitativa dei beni in vendita, l'attenzione da parte dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato non si traduce in procedimenti d'indagine a fini "Antitrust".

Quanto appena rilevato non esaurisce peraltro il ruolo che l'Autorità può svolgere per il miglioramento degli assetti di mercato dal punto di vista dell'economia nazionale nel suo complesso. In una relazione presentata a metà del 2008 a Parlamento e Governo con finalità di alta consulenza sulle grandi linee della politica economica, è affermato preliminarmente per il settore che "nonostante la tendenza in atto verso una progressiva concentrazione, la distribuzione commerciale presenta ancora una struttura complessivamente sottodimensionata e meno efficiente rispetto a quella dei maggiori Paesi europei, storicamente frutto di una regolamentazione particolarmente stringente in materia di accesso al mercato, di localizzazione e dimensionamento degli esercizi e di organizzazione e svolgimento dell'attività"<sup>10</sup>. Di conseguenza, è scritto nel documento, "il costo di simili distorsioni e impedimenti alla concorrenza è duplice: da un lato, i maggiori costi derivanti dall'inefficienza della struttura distributiva si trasferiscono sui consumatori finali in termini di minore qualità e diversificazione del servizio e di prezzi relativamente più elevati rispetto ad altri Paesi europei; dall'altro, *l'assenza di un settore distributivo nazionale in grado di penetrare sui mercati esteri, priva le produzioni nazionali di un importante supporto all'esportazione, di cui invece si avvalgono le produzioni estere, diffuse dalle grandi catene internazionali in Italia*".

Questo secondo punto d'osservazione è piuttosto rilevante nell'analisi delle relazioni economiche intersettoriali e risulta utile

---

<sup>10</sup> Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, "Considerazioni e proposte per una regolazione concorrenziale dei mercati a sostegno della crescita economica", 11-06-2008.

pure per inquadrare in modo più completo le problematiche delle forniture da parte del mondo Agro Alimentare alla GDO.

## 2.4 Consumi in Italia di beni commercializzabili

L'aggiornamento sui livelli di attività della Grande Distribuzione Organizzata può costituire occasione per ampliare il discorso all'insieme dei "beni commercializzabili", concetto non dotato di specificazione univoca ma che è riferibile alle categorie merceologiche facenti generalmente parte del campionario d'offerta del sistema distributivo. Anche su questo orizzonte allargato, i volumi di cifra d'affari della GDO hanno continuato a svilupparsi a ritmi superiori all'andamento complessivo dei consumi delle famiglie in Italia per beni "commercializzabili". Rammentiamo che in quest'ultima macro-voce rientrano sia beni alimentari che non alimentari collocati attraverso commercio al dettaglio e commercio all'ingrosso. Per conseguenza, la quota di mercato di tale forma distributiva ha continuato ad espandersi, a detrimento del canale "tradizionale", mentre le altre modalità hanno mantenuto complessivamente la loro quota sul totale.

**Tabella 7 Giro d'affari dei consumi "commercializzabili"**

<i>(importi in miliardi di euro)</i>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Grande Distribuzione Organizzata	106,9	112,0	116,6
<i>% sul totale</i>	<i>50,3%</i>	<i>52,0%</i>	<i>53,3%</i>
Distribuzione tradizionale	79,5	76,7	75,0
<i>% sul totale</i>	<i>37,4%</i>	<i>35,6%</i>	<i>34,3%</i>
Altri canali distributivi (*)	26,1	26,7	27,1
<i>% sul totale</i>	<i>12,3%</i>	<i>12,4%</i>	<i>12,4%</i>
<b>TOTALE</b>	<b>212,5</b>	<b>215,4</b>	<b>218,7</b>

(\*) vendite per corrispondenza, Internet, commercio mobile, altro.

Fonte: [www.federdistribuzione.it](http://www.federdistribuzione.it)

Approssimandoci al comparto del commercio alimentare (insieme di fresco e di confezionato), la quota coperta dalla Grande Distribuzione Organizzata balza ad oltre i due terzi del totale dei canali di commercializzazione. La progressione, da livelli di partenza già elevati, è costante nel periodo d'osservazione. Contemporaneamente, il giro d'affari alimentare del commercio tradizionale non soltanto vede la riduzione della propria quota relativa ma anche una contrazione in valori assoluti.

**Tabella 8 Giro d'affari del commercio alimentare**

<i>(importi in miliardi di euro)</i>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Grande Distribuzione Organizzata	71,6	74,1	77,0
<i>% sul totale</i>	<i>67,7%</i>	<i>68,9%</i>	<i>70,2%</i>
Distribuzione tradizionale	23,4	22,4	21,4
<i>% sul totale</i>	<i>22,1%</i>	<i>20,8%</i>	<i>19,5%</i>
Altri canali distributivi (*)	10,8	11,1	11,3
<i>% sul totale</i>	<i>10,2%</i>	<i>10,3%</i>	<i>10,3%</i>
<b>TOTALE</b>	<b>105,7</b>	<b>107,6</b>	<b>109,7</b>

(\*) commercio mobile, altro.

Fonte: [www.federdistribuzione.it](http://www.federdistribuzione.it)

Per completezza, riportiamo ugualmente i dati consuntivi riferiti al comparto non alimentare, tenendo presente che questa analisi settoriale ha comunque un focus sul comparto alimentare. Nel periodo in rassegna, la GDO allarga la sua quota sul totale del comparto non alimentare, seppure per dimensioni più contenute rispetto al contemporaneo fenomeno nel comparto alimentare; in regresso, pertanto, la quota del canale tradizionale. A differenza del comparto alimentare, gli altri canali sono in crescita per effetto della graduale affermazione della modalità di contatto via Internet.

**Tabella 9 Giro d'affari del commercio non alimentare**

<i>(importi in miliardi di euro)</i>		<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Grande Distribuzione Organizzata		35,3	37,9	39,6
	<i>% sul totale</i>	<i>33,1%</i>	<i>35,2%</i>	<i>36,3%</i>
Distribuzione tradizionale		56,0	54,2	53,5
	<i>% sul totale</i>	<i>52,5%</i>	<i>50,3%</i>	<i>49,1%</i>
Altri canali distributivi (*)		15,4	15,6	15,9
	<i>% sul totale</i>	<i>14,4%</i>	<i>14,5%</i>	<i>14,6%</i>
<b>TOTALE</b>		<b>106,7</b>	<b>107,8</b>	<b>109,0</b>

(\*) vendite per corrispondenza, Internet, commercio mobile, altro.

Fonte: [www.federdistribuzione.it](http://www.federdistribuzione.it)

## 2.5 I canali di fornitura

I numeri illustrati in precedenza ben prospettano la situazione di crescente peso della Grande Distribuzione Commerciale nella vendita di beni "commercializzabili". Questo fenomeno è ampiamente diffuso, in varia misura, nelle economie avanzate ed ha carattere prettamente strutturale.

Momento tipico in cui si riflette questo rilievo economico del settore è nella fase produttiva primaria dell'acquisizione dei beni dai fornitori. La forza contrattuale della GDO, data dalle dimensioni quantitative ma anche dalle tecniche (qualitative) gestionali è tale che a livello associativo settoriale esiste un vero "decalogo" del buon fornitore, sintetizzabile come segue.

### - Qualità del Prodotto

Capacità di differenziazione del prodotto grazie a caratteristiche oggettive che lo definiscano dal punto di vista organolettico o per la tecnologia di produzione e tradizione o per la sua origine o per le sue caratteristiche genetiche-costitutive.

### - Garanzia della Sicurezza

Tutte le produzioni, anche quelle più tradizionali e di piccole dimensioni, devono rispondere ai requisiti legali di sicurezza. Il distributore, direttamente o indirettamente, risponde della sicurezza dei prodotti venduti ma non può essere anche il garante dei propri

fornitori. Per questa ragione le aziende produttrici devono essere aggiornate sulle evoluzioni legislative e sui rischi legati ai prodotti che commercializzano. In base a questi aspetti devono poi essere capaci di sviluppare e gestire efficacemente sistemi di sicurezza alimentare aziendale.

- Legalità

Un'azienda fornitrice deve agire sempre nei limiti della legalità, a partire dalle fasi autorizzative riguardanti gli aspetti sanitari, ambientali e commerciali. Un'azienda deve garantire la legalità anche per altri profili quali l'ambiente, la sicurezza e l'igiene del lavoro, i contratti di lavoro e gli aspetti sindacali, gli adempimenti fiscali e commerciali.

- Efficienza

Una Piccola – Media Impresa che intenda percorrere la strada della fornitura in un canale distributivo evoluto deve essere efficiente. L'efficienza può essere raggiunta grazie a sistemi aziendali ed organizzativi intelligenti, grazie ad una organizzazione di Filiera che consenta una condivisione degli oneri con altri partner ed ottimizzazione delle risorse, grazie alla conoscenza delle esigenze logistiche e degli strumenti per soddisfarle.

- Capacità innovativa

Tutte le aziende fornitrici, in particolare le Piccole – Medie, hanno bisogno di offrire proposte nuove ed originali. L'innovazione può essere sul prodotto ma anche sulle condizioni generali di offerta, tenendo conto delle possibilità di merchandising e promozione nel punto vendita, dell'innovazione del packaging o della valorizzazione del prodotto mediante iniziative collettive.

- Servizio

Un'azienda che aspiri a divenire un fornitore privilegiato della GDO deve essere capace di fornire un livello di servizio tale da ridurre gli oneri del cliente. Esempi di servizio sono la promozione ed il merchandising sul punto vendita (es. il sommelier che guida nella scelta dei vini, preparazione di prodotti in loco), la vendita diretta dei prodotti in isole dei punti di vendita, la garanzia di consegna frazionata e cadenzata secondo le esigenze del cliente, la gestione dei rapporti con le realtà istituzionali locali.

- Capacità di valorizzazione dei prodotti

Pur partendo dal presupposto di prodotti di qualità, la valorizzazione costituisce un ulteriore elemento preferenziale del prodotto e dell'azienda. La valorizzazione può passare attraverso forme di promozione di marchi collettivi, oppure di certificazione aziendale o di prodotto. Altre forme di valorizzazione sono l'organizzazione di sistemi di comunicazione/informazione che facciano conoscere in modo semplice e diretto le caratteristiche del prodotto.

- Partnership

Le aziende della GDO hanno bisogno di ridurre tutti i problemi che non dipendono dal loro operato o che ne dipendono solo in parte. Questo obiettivo è raggiungibile mediante un approccio di partnership e di condivisione degli oneri di gestione di alcuni aspetti.

Fra questi emergono, a titolo di esempio, la gestione dei reclami e delle non conformità, nelle quali Fornitore e Distributore devono trovarsi uniti nell'affrontare le diverse problematiche e nel fornire risposte tempestive e non contraddittorie ai clienti ed alle istituzioni.

- Flessibilità

Le esigenze delle aziende distributive mutano con grande velocità; il Fornitore deve essere altrettanto veloce nel seguirle. Questo requisito presuppone una buona conoscenza dei meccanismi della distribuzione ed una organizzazione aziendale flessibile e snella. La flessibilità riguarda soprattutto le condizioni quantitative, logistiche e di fornitura dei prodotti.

- Reattività

Sempre di più le aziende della GDO cercano di consolidare rapporti duraturi con le Piccole – Medie Imprese per poter differenziare la loro offerta ed instaurare un rapporto positivo con il territorio. In questo approccio generalmente l'azienda distributiva basa la valutazione dell'azienda fornitrice, fermi restando i requisiti di legalità, sulla sua capacità di seguire i piani di miglioramento proposti. Questo presuppone una capacità di reazione da parte dell'azienda fornitrice che deve assicurare il cliente sulla capacità di seguire le sue esigenze ed input.

La semplice esistenza del “decalogo”, ed il linguaggio esigente che lo caratterizza, sono un fedele specchio dei rapporti di forza instaurati dalle aziende della GDO.

Un altro meccanismo primario nella fase di approvvigionamento della Distribuzione moderna è dato dalle Centrali d'Acquisto. In origine, queste sono nate per contrastare il potere negoziale che le grandi imprese di produzione e trasformazione avevano nei confronti di una GDO in passato notevolmente parcellizzata. La modalità è riferita principalmente alla Distribuzione Organizzata, caratterizzata da strutture proprietarie decentrate, ma vi è coinvolta pure la Grande Distribuzione laddove vi sia convenienza per specifiche linee di prodotto. Attraverso le Centrali d'Acquisto sono definiti i contratti quadro con i cosiddetti “Grandi Fornitori”. Sono quindi esclusi dalle negoziazioni gli acquisti relativi ai prodotti a marchio privato commerciale (“*private label*”), ai prodotti di primo prezzo, alla gran parte dei prodotti freschi, ai prodotti locali, alla maggioranza dei prodotti non alimentari. Per questa ragione il peso delle Centrali d'Acquisto sul totale degli approvvigionamenti delle aziende GDO che vi partecipano non supera mediamente il 50%. Poiché non tutte le aziende distributive sono aderenti a Centrali d'Acquisto, risulta che attraverso queste strutture passa meno del 45% del totale delle forniture alla GDO non specializzata.

Per quanto riguarda gli esercizi di generi alimentari di categoria “iper” e “super”, le più rilevanti Centrali d'Acquisto per quota sul totale

di questa modalità di fornitura sono esposte a seguire. I dati sono calcolati relativamente all'esercizio 2007.

**Tabella 10 Principali Centrali d'Acquisto della GDO**

Centrale Italiana	23,6%
Intermedia	19,0%
ESD Italia	16,9%
Sicon	16,6%
GS - Plus	14,8%
Sisa - Coralys	4,4%
altre centrali	4,7%

Fonte: [www.federdistribuzione.it](http://www.federdistribuzione.it)

Con specifico riferimento alle filiere di fornitura di beni alimentari, la vigilanza effettuata dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato sugli assetti di mercato ha portato ad osservare che "il processo di concentrazione in atto nel settore della Distribuzione commerciale moderna, sia attraverso forme strutturali di aggregazione, sia mediante accordi, quali quelli relativi alle Centrali di Acquisto, suggerisce particolare attenzione su alcune modalità di funzionamento dei rapporti contrattuali tra fornitori e catene di distribuzione. Ad esempio, la richiesta ai fornitori, da parte delle imprese di distribuzione, di forme di contribuzione connesse a servizi difficilmente identificabili e quantificabili (quali l'inserimento nell'assortimento, il posizionamento nello scaffale, ecc.) può risultare idonea a produrre un artificioso innalzamento dei costi di accesso di taluni produttori ai canali distributivi moderni"<sup>11</sup>. Da qui, la formulazione di proposte da parte dell'Autorità Antitrust: "...come già avvenuto in molti altri Paesi europei, tali modalità contrattuali potrebbero formare oggetto di una specifica regolamentazione, volta a identificare e a vietare le pratiche maggiormente diffuse, quali, ad esempio, il pagamento di un diritto di accesso al listino del distributore prima di qualsiasi ordinazione; la partecipazione al finanziamento di operazioni di animazione commerciale, di acquisto o di investimento, non giustificata da un interesse comune; il pagamento di servizi espositivi o di posizionamento senza una contropartita proporzionata".

## 2.6 Barriere all'entrata e concorrenza orizzontale

L'attività di Commercio al dettaglio è sottoposta ad una regolamentazione particolarmente stringente in materia di

- accesso al mercato,
- localizzazione dei punti vendita,
- dimensionamento degli esercizi,
- organizzazione del business.

<sup>11</sup> Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, documento citato, 11-06-2008.

Tale assetto è frutto dell'elevata rilevanza sociale (e politica) esercitata storicamente dalle categorie del Commercio al dettaglio tradizionale. L'evoluzione dei rapporti di forza economici tra macro-settori e, soprattutto, all'interno del mondo commerciale tra Distribuzione tradizionale e Distribuzione moderna ha innescato in passato una pressione per l'aggiornamento della normativa.

Con la riforma operata dal Decreto Legislativo 31-03-1998 n°114 veniva perseguito l'obiettivo di promuovere una trasformazione del settore ispirata a principi di liberalizzazione, di semplificazione amministrativa e di apertura alla concorrenza. Il provvedimento ha infatti disposto l'accorpamento delle tabelle merceologiche in due soli segmenti (alimentare e non alimentare), il mantenimento dei requisiti professionali degli operatori unicamente per il settore alimentare, la soppressione del REC Registro degli Esercenti il Commercio.

A undici anni di distanza, l'avanzamento del processo di liberalizzazione e di sviluppo concorrenziale del settore risultano inferiori alle aspettative suscitate dalla riforma. In questo, un ruolo particolarmente rilevante è attribuibile alle Regioni per l'interpretazione a volte disomogenea e comunque tendenzialmente restrittiva dei poteri affidati in termini di politiche per il Commercio.

Di fronte agli scarsi progressi registrati sul fronte dei presupposti regolamentari del gioco concorrenziale, di recente a livello nazionale ulteriori interventi legislativi<sup>12</sup> hanno eliminato i requisiti professionali eventualmente previsti da leggi regionali per l'apertura di un esercizio commerciale (fatti salvi quelli sul segmento alimentare e della somministrazione di alimenti e bevande). Sono state, altresì, rimosse le previsioni che vincolavano l'offerta alla domanda di un territorio; che determinavano distanze minime tra esercizi dello stesso tipo; che limitavano la gamma dei prodotti in vendita, fatta salva la distinzione tra segmento alimentare e non alimentare.

Il comparto della GDO è particolarmente impattato dai poteri esercitati dalle Regioni, in quanto le grandi superfici richiedono interventi di pianificazione territoriale svolti a questo livello istituzionale; ciò è tanto più stringente nel frequente caso di inserimento di tali superfici in Centri Commerciali e altre grandi strutture distributive.

Nonostante le rilevanti barriere all'entrata, il livello di tensione concorrenziale del comparto della Grande Distribuzione Organizzata è da considerare elevato. Indizi significativi a supporto di una simile valutazione sono:

---

<sup>12</sup> In particolare, l'articolo 3 del Decreto Legge n° 223 /2006, convertito in Legge 04-08-2006 n°248.

- la continua vivace crescita dei punti vendita sulla generalità del territorio,
- il continuo lancio di campagne promozionali, a condizioni particolarmente vantaggiose per la clientela finale (e, semmai, a detrimento delle relazioni con i fornitori),
- la presenza massiccia di grossi operatori esteri di dimensioni internazionali e, in taluni casi, propriamente globali.

## 2.7 Integrazione verticale

Trattandosi di comparto a contatto con il consumatore finale, per la Grande Distribuzione Organizzata le possibili integrazioni verticali sono tipicamente “a monte” e trovano quale immediato interlocutore naturale il settore del Commercio all’ingrosso. Anzi, la parte più evoluta di tale settore è essa stessa parte integrante del mondo della Distribuzione moderna, in particolare nella forma degli esercizi di Cash & Carry. Tale comparto di “GDO all’ingrosso” è segnato da una concentrazione di offerta più accentuata di quanto in essere a livello di GDO al dettaglio. Pochi grandi marchi dominano questo mercato, con una presenza soverchiante di operatori esteri di dimensioni internazionali: le prime 5 imprese rappresentano al 2007 il 66,8% del giro d'affari nazionale del C & C. A dimostrazione della stretta integrazione esistente, 4 di questi 5 operatori sono presenti anche nella GDO al dettaglio, mentre l’unico specializzato all’ingrosso ne è anche *leader* di comparto in Italia.

Ulteriori forme di integrazione verticale sono rappresentate, in un certo senso, dall’esistenza di prodotti a marchio privato commerciale (“*private label*”). Con questi marchi, la GDO stringe accordi con singole imprese (in genere, dell’industria alimentare e dell’industria della detergenza / beni di largo consumo) per mettere il *proprio* marchio sui *loro* prodotti, una dimostrazione in più della forza delle grandi catene della Distribuzione moderna.

## 2.8 Prezzi al consumo e all’origine: alcuni esempi

In questo paragrafo verifichiamo il recente andamento dei prezzi di alcuni prodotti di Largo Consumo alimentare intermediati dalla GDO; l’osservazione viene effettuata su 2 fasi produttive:

- da una parte, i prezzi al consumo rilevati dall’ISTAT <sup>13</sup> per la specifica categorie di prodotto. Come abbiamo visto in precedenza (paragrafo “Consumi in Italia di beni

---

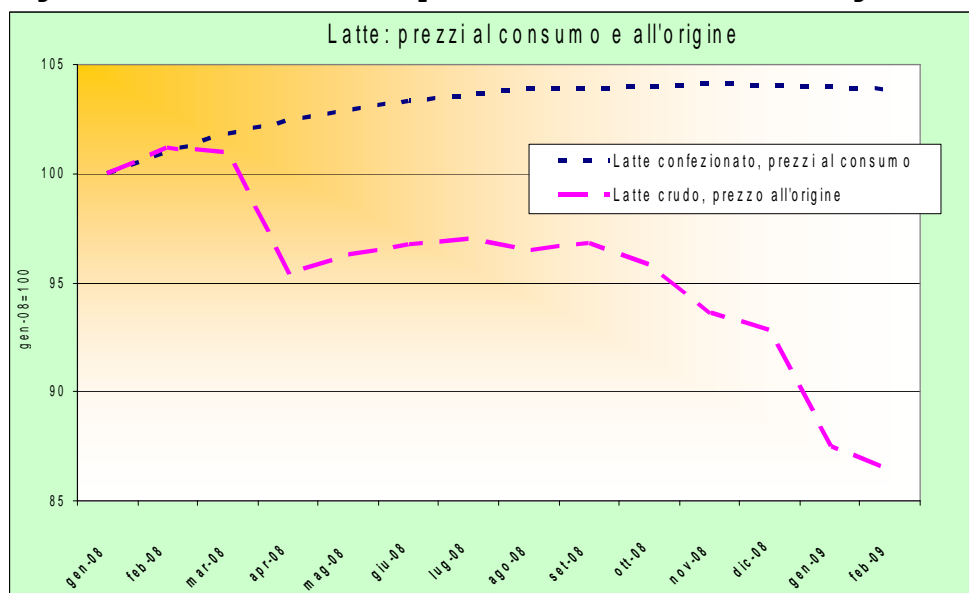
<sup>13</sup> Riferiti all’indice per intera collettività nazionale (NIC). Segnaliamo che il peso del Latte nell’indice NIC è pari a un notevole 6,897% del totale di tutti i consumi di beni e servizi; per i Formaggi stagionati, il peso è del 3,167%.

commercializzabili”), la GDO intermedia più del settanta per cento delle vendite alimentari e la tendenza è in crescita. L’indice ISTAT è perciò una eccellente *proxy* dei prezzi praticati dalla Distribuzione moderna:

- dall’altra, i prezzi all’origine rilevati da ISMEA (Istituto di Servizi per il MErcato Agricolo-alimentare) per la corrispondente tipologia nella fase di fabbricazione.

Per quanto riguarda il Latte, il prezzo del prodotto confezionato per il consumatore a partire da gennaio 2008 non ha praticamente smesso di crescere fino allo scorso novembre. Soltanto a fine anno si è intravista una interruzione del rincaro, confermata successivamente. All’origine, invece, il prezzo del latte crudo ha finito la sua corsa già a marzo 2008, prima di tracciare un percorso di cadute e pause più o meno transitorie, con una netta tendenza al cedimento. La grafica sottostante illustra questi sviluppi più intuitivamente.

**Figura 2 Latte: indici di prezzo al consumo e all'origine**



Fonte: elaborazioni funzione studi Banco Popolare su dati ISMEA e ISTAT

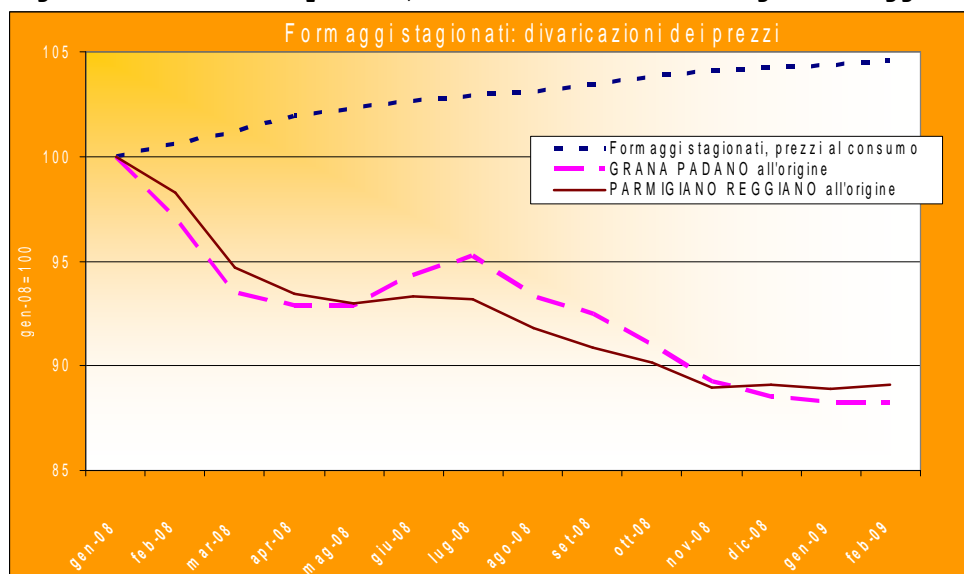
Nel quadro dei prodotti derivati dal latte, rivolgiamo la nostra attenzione ai segmenti di tradizionale conoscenza quali il Grana Padano e il Parmigiano Reggiano, i cui andamenti di prezzo all’origine sono risultati abbastanza ravvicinati nel recente passato lungo un trend di cedimento prolungato. Entrambi gli andamenti all’origine non trovano invece riscontro al consumo, dove le quotazioni dei Formaggi stagionati continuano a salire costantemente.

A partire da gennaio 2008, il Grana Padano ha accusato all’origine un calo dei prezzi fino a maggio, quando si è verificato un

recupero di breve durata. Da settembre '08 le quotazioni hanno toccato nuovi livelli minimi e a febbraio '09 il livello raggiunto è stato del -11,8% rispetto fino al mese di partenza.

Il Parmigiano Reggiano, in un quadro sostanzialmente analogo all'altro formaggio DOP osservato, non ha neanche avuto momenti di transitoria ripresa dei prezzi all'origine: giugno e luglio '08 sono stati una semplice interruzione del calo, che a febbraio 2009 si quantificava nel 10,9% rispetto a gennaio '08.

Figura 3 Indici di prezzo, Grana Padano e Parmigiano Reggiano



Fonte: elaborazioni funzione studi Banco Popolare su dati ISMEA e ISTAT

Questa semplice verifica attesta due profili rilevanti in merito alla Grande Distribuzione Organizzata:

- è confermato il carattere strutturale della forza di mercato del comparto della GDO rispetto ai segmenti produttivi suoi fornitori;
- nonostante l'indubbia concorrenza tra imprese della Distribuzione moderna, il cliente finale (consumatore) non beneficia per periodi di tempo significativi del calo dei prezzi verificatosi all'origine. Quest'ultima considerazione dipende peraltro dallo scorcio temporale disponibile: la GDO opera una stabilizzazione dei prezzi di vendita, pertanto l'effetto è sfavorevole per il cliente finale nelle fasi di calo, ma favorevole nelle fasi di rialzo.

## 2.9 Analisi economica della GDO a livello nazionale

La ricognizione svolta sulle condizioni economiche e finanziarie delle imprese della Distribuzione moderna è basata sull'archivio della

Centrale dei Bilanci, da cui abbiamo selezionato un gruppo di qualificati operatori tramite la procedura Ce.Bi.<sup>14</sup>. Nel periodo dal 2005 al 2007, il giro d'affari del campione cresce in misura molto stabile con eccellenti dinamiche; è da tenere conto che i prezzi al consumo di beni commercializzabili dalla GDO hanno avuto complessivamente dinamiche inferiori all'indice generale dei prezzi al consumo, per cui i ricavi in termini "reali" si espandono per circa 3 punti percentuali all'anno. Più a valle del conto gestionale, le oscillazioni del valore aggiunto sono indotte dalla forte instabilità dei costi di acquisto, che è stata filtrata dalla GDO e scaricata a valle molto parzialmente. Effetti ancor più variabili sono riscontrabili sui saldi reddituali, come da natura di queste voci.

**Tabella 11 Sviluppo % di primarie voci di conto economico**

	2005	2006	2007
Ricavi	+4,38	+4,82	+4,51
Valore della produzione	+4,40	+4,79	+4,54
Valore aggiunto complessivo	-6,24	+10,08	-4,37
Margine operativo lordo	+53,27	+18,74	-23,88
Utile corrente	+1,87	+36,37	-31,08

Fonte: procedura Ce.Bi.

La proporzione del valore aggiunto sul giro d'affari è stabile su buoni livelli, considerata la natura non manifatturiera dell'attività. La divaricazione relativamente elevata tra margini operativi lordo e netto indica la rilevanza del costo del lavoro per le grandi imprese della Distribuzione.

**Tabella 12 Incidenza dei margini sui ricavi**

	2005	2006	2007
Valore aggiunto	14,00%	14,33%	13,54%
Margine Operativo Lordo	3,23%	3,66%	2,67%
Margine Operativo Netto	0,98%	1,64%	0,52%
Utile Corrente Ante Gestione Finanziaria	1,24%	1,58%	0,96%
Utile Corrente Ante Oneri Finanziari	2,94%	3,65%	2,90%
Utile corrente	2,05%	2,67%	1,76%
Risultato Rettificato Ante Imposte	2,91%	4,08%	2,06%
Risultato Netto Rettificato	1,83%	2,74%	0,97%

Fonte: procedura Ce.Bi.

Se andiamo a veder la scomposizione dei costi operativi, le loro quote sono molto stabili. I consumi, e quindi in primo luogo gli acquisti, coprono oltre i tre quarti del totale; servizi e lavoro rappresentano un decimo ciascuno.

<sup>14</sup> L'insieme delle 32 imprese del campione nazionale rappresenta più di un terzo (33,5%) delle vendite del comparto nazionale nel 2007, garantendo pertanto una significativa rappresentatività dei valori.

**Tabella 13 Scomposizione dei costi operativi**

	2005	2006	2007
Consumi	76,8%	76,7%	76,2%
Servizi	10,1%	10,4%	10,8%
Lavoro	10,9%	10,8%	10,9%
Ammortamenti immob. Materiali	1,8%	1,6%	1,7%
Accantonamenti operativi	0,5%	0,4%	0,4%
<b>Totale costi operativi</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: procedura Ce.Bi.

Nell'ambito dei primari indici di redditività, può notarsi l'eccellente livello del capitale proprio (ROE = *Return On Equity*) sia prima che dopo le imposte. Buono il valore del quoziente riferito all'attivo ROA = *Return On Assets*. E si noti in particolare la grande stabilità dell'*asset turnover*. Quanto al ROI = *Return On Investment*, il parametro presenta una variabilità in linea con l'esperienza delle analisi settoriali.

**Tabella 14 Primari indici di redditività**

	2005	2006	2007
ROE ante imposte	13,01%	15,10%	12,05%
ROE	8,10%	11,32%	4,03%
Roa	3,28%	4,15%	3,22%
<i>Risult.n.rett./ut.corr.ante oneri finanziari</i>	0,62	0,75	0,33
<i>A. leverage (Attivo su Patrimonio netto)</i>	3,96	3,64	3,75
ROA	3,28%	4,15%	3,22%
<i>ROS - Utile corrente ante on.fin./ricavi netti</i>	2,94%	3,65%	2,90%
<i>Asset Turnover (Ricavi netti su Attivo)</i>	1,12	1,14	1,11
ROI	4,63%	6,27%	3,46%

Fonte: procedura Ce.Bi.

In merito agli stati patrimoniali raffrontati su tre anni, ad una crescita interessante dei totali attivi fa riscontro una notevole differenziazione nelle macro-voci. L'osservazione è specificamente riferita al capitale circolante (magazzino), ma anche il capitale investito presenta una rilevante variabilità, dovuta alle voci di debito commerciale. Sul lato dell'indebitamento, nel 2007 si verifica una estesa crescita.

**Tabella 15 Sviluppo % di primarie voci di stato patrimoniale**

	2005	2006	2007
Attivo	+3,24	+3,13	+7,00
Capitale investito operativo netto	-21,59	+20,71	+44,16
Capitale circolante	-31,27	+9,78	-130,64
Patrimonio netto	-3,18	+16,47	+4,23
Debiti finanziari oltre es. s.	+1,95	-5,26	+21,50
Debiti finanziari entro es. s.	+12,14	+3,76	+7,72

Fonte: procedura Ce.Bi.

Come da attese, la parte immobilizzata dell'attivo non è maggioritaria ma tende ad espandere notevolmente la sua quota. Questo sviluppo riflette la natura di grande impresa dell'operatore tipico di GDO. Sul lato passivo, è interessante la quota di capitale proprio; del tutto tipica la proporzione tra passivo corrente e passivo "permanente".

**Tabella 16 Struttura dello stato patrimoniale**

	2005	2006	2007
Attivo immobilizzato (AI)	42,7%	44,3%	50,0%
Attivo corrente (AC)	57,3%	55,7%	50,0%
Attivo (AI+AC)	100,0%	100,0%	100,0%
Capitali permanenti (CP)	37,0%	39,3%	39,3%
di cui Patrimonio netto	24,0%	27,1%	26,4%
Passivo corrente (PC)	63,0%	60,7%	60,7%
Passivo (CP+PC)	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: procedura Ce.Bi.

L'attività di natura commerciale del comparto in esame rende interessanti i valori dei quozienti sulla liquidità; nello specifico, oltre agli eccellenti indicatori "immediato" e "corrente", è ben intuibile il valore negativo del finanziamento bancario del circolante. La componente di giorni credito ha un valore ovviamente basso (le vendite sono essenzialmente *cash*) e di conseguenza la durata del ciclo ha un valore negativo.

**Tabella 17 Liquidità e cicli operativi**

	2005	2006	2007
Liquidità immediata	79,2%	79,6%	69,6%
Liquidità corrente	91,0%	91,8%	82,4%
Finanziamento bancario Circolante operativo	-20,6%	-25,9%	-42,2%
Giorni medi di scorta	23,98	23,65	25,18
Giorni credito ai clienti	14,29	15,70	16,78
Giorni credito dai fornitori	91,83	85,10	83,48
Durata lorda del ciclo operativo	-53,56	-45,75	-41,52

Fonte: procedura Ce.Bi.

I principali quozienti di equilibrio finanziario testimoniano che effettivamente il comparto è in uno stato complessivamente armonioso. I debiti sono contenuti in proporzione del capitale proprio; in particolare, sono limitati i debiti finanziari e ancor di più i debiti verso banche. Quindi, gli oneri finanziari non suscitano preoccupazione e il loro tasso medio è decisamente ragionevole.

**Tabella 18 Equilibrio finanziario**

	2005	2006	2007
Patrimonio netto / attivo immob. (Grado Copertura Immob.	0,56	0,61	0,53
Debt to Equity (Deb Fin /PN)	1,68	1,48	1,56
Ricorso al capitale di terzi (Debiti/PN)	2,96	2,50	2,61
Leverage (Deb Fin +E)/E	2,68	2,48	2,56
Grado di indipendenza da terzi (PN/Debiti totali)	34%	40%	38%
Incidenza debiti finanziari a breve	81,62%	82,95%	81,17%
Incidenza indebitamento verso le banche	14,57%	13,12%	15,61%
Costo medio passività finanziarie	2,46%	2,80%	3,08%
Grado copertura oneri finanziari (MOL/OF)	3,64	3,71	2,33
Debiti verso banche / MOL	1,63	1,26	2,17
Debiti totali verso banche / Attivo	5,88%	5,25%	6,42%

Fonte: procedura Ce.Bi.

Come ulteriore elemento sintetico di verifica economica settoriale, segnaliamo che il SIRC – Servizio Informativo Rischio di Credito della Centrale dei Bilanci classifica il segmento specifico della “GDO alimentare” in categoria 4 sotto il profilo della valutazione qualitativa (con commento generale di “rischio medio / accettabile”) sia allo stato attuale che in prospettiva; l’*outlook* è stabile. Le classificazioni si estendono da categoria 1 (“sicurezza elevata”) a categoria 9 (“rischio molto elevato”).

Molto più articolate, invece, sono le valutazioni relative allo specifico segmento della “GDO non alimentare”. Per questa ragione, preferiamo esporre il loro insieme nel quadro sinottico sottostante; tutte le valutazioni sono molto aggiornate (gennaio 2009).

**Tabella 19 Rischio di credito nella GDO non alimentare**

		Rischio attuale	Rischio prospettico	Tendenza
GRANDI MAGAZZINI	valut. economico-finanziaria	7	7	stabile
	valut. qualitativa	5	5	stabile
	valut. Complessiva	6	6	stabile
SPEC. MOBILI	valut. economico-finanziaria	5	5	stabile
	valut. qualitativa	4	4	stabile
	valut. Complessiva	5	5	stabile
SPEC. ELETTRONICA	valut. economico-finanziaria	6	6	stabile
	valut. qualitativa	5	5	stabile
	valut. Complessiva	6	6	stabile
SPEC. ABBIGLIAMENTO	valut. economico-finanziaria	5	5	stabile
	valut. qualitativa	5	5	stabile
	valut. Complessiva	5	5	stabile

Fonte: SIRC - Centrale dei bilanci

LEGENDA: 4=rischio medio/accettabile; 5=vulnerabilità (rischio superiore alla media); 6=vulnerabilità elevata (da tenere sotto attento controllo); 7= rischio (rischi di perdite)

Concludendo a livello di economico-finanziaria, il comparto della Grande Distribuzione Organizzata è una realtà piuttosto articolata. Al segmento del Commercio alimentare moderno può essere riconosciuta una situazione buona sotto i vari profili di osservazione.

Nel segmento non alimentare, i Grandi Magazzini rappresentano la fascia meno robusta, mentre l'assetto delle catene specializzate risulta più interessante.

### 3 FOCUS: LA GDO NEI TERRITORI PADANI

#### 3.1 Struttura dell'offerta

In questo Capitolo apriamo una finestra sulla Grande Distribuzione Organizzata in alcuni territori del Nord Italia, in particolare Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, di accentuato interesse per l'operatività del Banco Popolare. Poiché l'assetto societario prevalente nel comparto all'esame è di livello nazionale, la verifica territoriale non viene effettuata con riferimento alla sede delle imprese bensì ai loro punti vendita.

Analogamente ad altri settori e comparti di attività economica, la **Lombardia** occupa una chiara posizione di *leadership* nella geografia regionale della GDO in Italia. Il numero totale dei punti vendita copre il 12,7% del montante nazionale e sopravanza del 45% circa il territorio che segue (Lazio). Nella ripartizione per principali tipologie commerciali, la quota degli ipermercati (2,4%) è più che doppia in confronto alla media nazionale; all'opposto, la porzione attribuita al "libero servizio" è dieci punti percentuali circa al di sotto del dato medio Italia. Nel segmento non alimentare, è notevole la quota delle catene specializzate, quasi cinque punti percentuali al di sopra della media nazionale.

Questo flash strutturale testimonia l'elevato grado di avanzamento raggiunto dalla Distribuzione moderna in questa regione.

Tabella 20 GDO, punti vendita in Lombardia a fine 2007

Lombardia	Numero esercizi	%
Ipermercati (> 8000 mq.)	40	1,0%
Ipermercati (da 4500 a 7999 mq.)	57	1,4%
Superstore (da 2500 a 4499 mq.)	105	2,6%
Supermercati (da 400 a 2499 mq.)	1.120	28,1%
Libero servizio (da 100 a 399 mq.)	1.565	39,3%
Discount	484	12,2%
Distribuzione <b>alimentare</b> al dettaglio	3.371	84,7%
Grandi superf. specializzate non alimentari	505	12,7%
Grandi magazzini	103	2,6%
Distribuzione <b>non alimentare</b> al dettaglio	608	15,3%
<b>Totale distribuzione al dettaglio</b>	<b>3.979</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: [www.federdistribuzione.it](http://www.federdistribuzione.it)

Il numero dei punti vendita della GDO in **Veneto** copre l'8,6% del totale nazionale e occupa la terza posizione, precedendo Sicilia e Puglia. La ripartizione per principali tipologie commerciali è allineata alle medie nazionali, salvo un lieve sovradimensionamento della presenza di supermercati (29% contro 25,5%) e dei Discount (14% a fronte di 11,4%) e, in coerenza, una più bassa quota attribuita ai punti vendita denominati "libero servizio" (43,7% invece di 49,4%). Questi cenni fanno del territorio regionale una realtà commerciale piuttosto avanzata nel panorama nazionale.

**Tabella 21 GDO, punti vendita in Veneto a fine 2007**

Veneto	Numero esercizi	%
Ipermercati (> 8000 mq.)	9	0,3%
Ipermercati (da 4500 a 7999 mq.)	21	0,8%
Superstore (da 2500 a 4499 mq.)	47	1,7%
Supermercati (da 400 a 2499 mq.)	783	29,0%
Libero servizio (da 100 a 399 mq.)	1.180	43,7%
Discount	378	14,0%
Distribuzione <b>alimentare</b> al dettaglio	2.418	89,6%
Grandi superf. specializzate non alimentari	236	8,7%
Grandi magazzini	44	1,6%
Distribuzione <b>non alimentare</b> al dettaglio	280	10,4%
<b>Totale distribuzione al dettaglio</b>	<b>2.698</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: [www.federdistribuzione.it](http://www.federdistribuzione.it)

La quota coperta dal numero di punti vendita in **Emilia Romagna** sul totale Italia è pari al 6,6%. In questo territorio, la ripartizione tra le grandi categorie del segmento alimentare è tendenzialmente allineata alla media, tranne il leggero sotto-dimensionamento del "libero servizio" (47,1% in luogo di 49,4%). E' buona la proporzione di catene non alimentari specializzate (9,4%) rispetto al dato Italia (7,9%).

**Tabella 22 GDO, punti vendita in Emilia Romagna a fine 2007**

Emilia Romagna	Numero esercizi	%
Ipermercati (> 8000 mq.)	12	0,6%
Ipermercati (da 4500 a 7999 mq.)	15	0,7%
Superstore (da 2500 a 4499 mq.)	25	1,2%
Supermercati (da 400 a 2499 mq.)	570	27,6%
Libero servizio (da 100 a 399 mq.)	973	47,1%
Discount	247	11,9%
Distribuzione <b>alimentare</b> al dettaglio	1.842	89,1%
Grandi superf. specializzate non alimentari	195	9,4%
Grandi magazzini	30	1,5%
Distribuzione <b>non alimentare</b> al dettaglio	225	10,9%
<b>Totale distribuzione al dettaglio</b>	<b>2.067</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: [www.federdistribuzione.it](http://www.federdistribuzione.it)

### 3.2 Le politiche regionali concernenti la GDO

In **Lombardia**, la Legge regionale 23 luglio 1999 n° 14 ha definito i criteri generali della programmazione in materia di Commercio, nel quadro nazionale stabilito dal Decreto Legislativo n° 114/1998. Sul piano attuativo, il più recente Programma Triennale per lo sviluppo del settore commerciale ha individuato gli scenari, gli indirizzi per la qualificazione della rete commerciale e per la regolamentazione del settore. In tale documento viene rilevata “una presenza ampia e concorrenziale degli operatori, sostanzialmente esaustiva del panorama italiano per centrali d’acquisto e principali insegne”<sup>15</sup>.

Gli indirizzi politici espressi dall’istituzione regionale in materia di commercio, con particolare riferimento alla GDO, mirano a:

- interventi di integrazione e cooperazione con la rete di commercio locale;
- ristrutturazione di aree commerciali con presenze della media e della grande distribuzione che determinano addensamenti non strutturati e non integrati al contesto (“parchi commerciali di fatto”).

Se quest’ultimo punto può essere visto come una forma di regolamentazione relativamente “neutrale” rispetto alla Grande Distribuzione Organizzata, la lettura del primo punto e dell’insieme del documento trasmettono il messaggio di *non incoraggiamento* nei confronti di una ulteriore espansione del ruolo di questo comparto commerciale. Un’attenzione al comparto traspare anche sotto il profilo dell’impatto ambientale, atteso che “le catene della distribuzione commerciale dovranno prevedere interventi di ammodernamento degli edifici e degli insediamenti, prevedendo adeguate misure di mitigazione e di compensazione ambientale”. Il quadro si completa con la precisa dichiarazione che “più di una ulteriore espansione quantitativa delle strutture di vendita di maggiori dimensione, l’obiettivo da perseguire è una crescita della competitività del commercio nel suo complesso”.

---

<sup>15</sup> Programma triennale per lo sviluppo del settore commerciale 2006-2008”, Bollettino Ufficiale Regione Lombardia, 20-10-2006, supplemento n°3.

La Regione **Veneto** ha impostato la programmazione degli interventi di politica settoriale per il Commercio con propria Legge regionale 13 agosto 2004 n° 15; la legge prevede la possibilità di sviluppo della Grande Distribuzione specificando le nuove superfici di vendita per ciascuna area commerciale in cui è suddiviso il territorio regionale. Tra le finalità primarie della legislazione, è inclusa la regolazione di “presenza e sviluppo delle grandi strutture di vendita al fine di contenere l’uso del territorio, assicurare le compatibilità ambientali, salvaguardando l’equilibrio con le altre tipologie distributive”. L’applicazione che si è fatta è esplicitamente frenante nei confronti della GDO; per quanto riguarda le medie superfici, sono stati fissati parametri numerici massimi di proporzione che implicano in sostanza la parità rispetto agli esercizi di vicinato, “rimanendo salva la facoltà dei Comuni di prevedere una disciplina maggiormente restrittiva”<sup>16</sup>. L’intento frenante è comunque mitigato in misura non marginale dall’esenzione per strutture della GDO ultra-triennali. L’enfasi peraltro posta per quanto riguarda la Distribuzione moderna non tanto sul Centro Commerciale (struttura unitaria a carattere privato), quanto sui Parchi Commerciali (in pratica, aree urbanistiche) rivela un’impostazione generale mirata al contenimento dei grandi operatori commerciali.

L’**Emilia Romagna** ha dato attuazione al D. Lgs. n°114 / 1998 con la Legge Regionale 5 luglio 1999, n. 14<sup>17</sup>. Tra le finalità primarie della legislazione regionale è inserita la regolazione della “presenza e sviluppo delle grandi strutture di vendita al fine di contenere l’uso del territorio, assicurare le compatibilità ambientali, salvaguardare l’equilibrio con le presenze delle altre tipologie distributive”. L’obiettivo è quindi chiaramente nel senso del contenimento dell’ulteriore sviluppo della GDO sul territorio. Punto qualificante della normativa è la specificazione di criteri preferenziali nei procedimenti di autorizzazione di medie-grandi strutture di vendita, in favore della concentrazione di preesistenti medie o grandi strutture con l’impegno al reimpiego del personale dipendente. Nell’insieme, l’impianto legislativo è permeato dall’intento di stimolare la concorrenza tra iniziative proposte da imprese della Grande Distribuzione Organizzata.

La sintetica analisi delle legislazioni regionali applicabili al comparto della GDO conferma senza equivoci la non priorità assegnata al suo ulteriore sviluppo ovvero, in positivo, la preferenza accordata ad altre forme di esercizio dell’attività di distribuzione commerciale.

---

<sup>16</sup> Deliberazione Giunta Regione Veneto 18-02-2005 n° 496, in attuazione della citata Legge Regionale.

<sup>17</sup> Così come modificata dalla L.R. 21-05-2007 n°6.

## 4 INDICAZIONI STRATEGICHE SULLA GDO

In questo Capitolo tratteggiamo una sintetica rilevazione del posizionamento competitivo del comparto della Distribuzione moderna al dettaglio, necessaria per la verifica dei punti di forza e di debolezza. Questo schema di analisi consente di delineare alcune possibili strategie di sviluppo presenti e future, da considerare una “riserva” di suggerimenti e spunti per eventuali scambi di idee con gli imprenditori del settore, senza pretesa di rappresentare indicazioni precise e tanto meno definitive.

### 4.1 Posizionamento competitivo

Le prospettive strategiche di qualsiasi settore economico possono essere verificate – dal punto di vista della propria competitività – alla luce di cinque chiavi di lettura generali<sup>18</sup>. I cinque profili sono mirati a verificare il posizionamento settoriale rispetto a fornitori, clienti, attuali concorrenti, nuovi entranti, prodotti / servizi sostitutivi.

Nello specifico del comparto della Grande distribuzione Organizzata questi profili di osservazione possono essere così sinteticamente declinati:

- il potere contrattuale dei **Fornitori** è piuttosto contenuto e la più semplice conferma di ciò è nelle crescenti lamentele che i settori di approvvigionamento rivolgono nei confronti del comparto esaminato. Uno dei primari elementi che plasticamente individuano questa asimmetria di potere di mercato tra GDO e i Fornitori è rappresentato dalle marcate differenze dimensionali tra una tipica impresa della GDO (“grande” per definizione) e una tipica impresa industriale del settore Alimentare e beni di largo consumo – per il segmento distributivo alimentare – ovvero del settore Mobili, Elettronica, Abbigliamento – per il segmento distributivo non alimentare. Di fatto, questi assetti tendevano ad evolvere fino a poco tempo fa in favore della GDO, mentre di recente è in atto una reazione da parte dei settori fornitori, tesa ad un riequilibrio della normativa che possa modificare i rapporti contrattuali;
- il potere contrattuale dei **Clienti** è da un punto di vista micro-economico ridotto ai minimi termini, trattandosi di singoli

<sup>18</sup> La metodologia di analisi è tratta dall’opera di Michael Porter “*The five competitive forces that shape strategy*”, Harvard Business Review, gennaio 2008.

consumatori finali. L'assetto di mercato deve però essere osservato tenendo in debito conto la crescente importanza dei movimenti dei consumatori nella società italiana. L'attenzione di tipo "consumeristico" si rivolge prevalentemente verso grandi imprese operanti nelle Public Utilities nelle quali permangono condizioni generalmente definibili di monopolio *naturale*, anche se l'aggettivo si presta a notevole ambiguità. L'esperienza delle relazioni economiche non conferma una particolare crescita di influenza della clientela rispetto alle politiche attuate dalla GDO negli anni più recenti, anche perché la natura cooperativa di parte importante degli operatori della GDO tende ad attenuare la contrapposizione d'interessi;

- la rivalità tra gli **attuali Concorrenti** è da considerare elevata, sostenuta da due caratteristiche fondamentali di mercato: da un punto di vista qualitativo, la differenziazione nel servizio offerto rimane limitata e comunque fortemente condizionata da fattori di localizzazione. Da un punto di vista delle politiche di prezzo, la competizione è pressante, come ampiamente testimoniato dalle continue campagne promozionali che vengono senza sosta lanciate a livello nazionale e a livello locale;
- la minaccia rappresentata dai potenziali **nuovi Entranti** è meno forte di quanto la presenza di catene distributive internazionali in Italia possa intuitivamente fare supporre. L'esperienza degli ultimi anni è chiara nel dimostrare che la riforma della regolamentazione del settore del Commercio al dettaglio è stata sfruttata dalle Regioni per frenare lo sviluppo della GDO. Da qui sorge un rilevante ostacolo all'ingresso di nuovi competitori, essenzialmente internazionali, che possono preferire Nazioni con normative meno vincolanti per la loro attività;
- la pressione esercitabile da **Servizi sostitutivi** non è stata molto rilevata nel recente passato, tuttavia non può essere trascurata a nostro avviso. Da una parte, ci riferiamo a modalità di vendita diversa dai locali dell'esercizio commerciale: se in Italia le vendite per corrispondenza hanno funzionato senza particolare brillantezza, il canale Internet di contatto diretto con la clientela sta conoscendo una espansione non clamorosa ma costante. Dall'altra parte, facciamo riferimento all'evoluzione delle formule dei centri commerciali in direzione di "outlet" e "multiplex" che aprano spazio a forme innovative di esercizi commerciali di piccola superficie ma con una gestione altamente innovativa. Tutte queste sfide sono comunque ad un livello tale da non esercitare al momento una minaccia particolarmente preoccupante per la GDO, soprattutto del segmento alimentare;

Gli specifici fattori competitivi rilevanti per il comparto della Grande Distribuzione Organizzata osservato a livello nazionale possono essere riassunti nella seguente tabella, in applicazione di un collaudato metodo di analisi settoriale.

**Tabella 23 Mappatura di fattori competitivi per la GDO**

<b>FATTORE</b>	<b>IMPATTO</b>	<b>PROBABILITA'</b>	<b>PERIODO</b>
<b>Preminenza sui canali di fornitura</b>	<b>ALTO</b>	<b>ALTA</b>	<b>BREVE</b>
<b>Concorrenza di prezzo</b>	<b>ALTO</b>	<b>ALTA</b>	<b>BREVE</b>
<b>Vincoli territoriali - urbanistici</b>	<b>ALTO</b>	<b>ALTA</b>	<b>BREVE</b>
Concorrenza di servizi alternativi	ALTO	ALTA	LUNGO
Crescita delle presenza di operatori internazionali	ALTO	BASSA	MEDIO
<b>Concentrazione produttiva</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIO</b>
Sviluppo marche commerciali ("private label")	MEDIO	ALTA	BREVE
Ulteriori oneri ambientali	MEDIO	ALTA	MEDIO

*Fonte: elaborazioni funzione studi Banco Popolare su metodologia Databank*

Alcuni dei fattori enucleati nella precedente tabella sono stati da noi selezionati tra i più significativi. Di ciascuno di essi si farà menzione individuale a seguire.

## **4.2 Punti di debolezza e di forza del comparto**

Esponiamo una selezione dei punti deboli e dei punti forti caratterizzanti la struttura di produzione della GDO sia alimentare che non alimentare.

Tra i fattori di (relativa) debolezza:

- la presenza di una pressione costante e sostenuta sotto il profilo della **concorrenza di prezzo** su cataloghi di prodotti identici tra operatori commerciali. Questa caratteristica è talmente evidente al consumatore finale, da non necessitare di particolari ulteriori specificazioni. La compressione dei margini economici derivante da questo fronte può essere frenata da un significativo fattore di scala dimensionale dell'offerta di servizi distributivi;
- la diffusa freddezza delle politiche destinate al comparto della Distribuzione moderna da parte delle Istituzioni politiche (specie a livello sub-nazionale) tiene conto del maggior rilievo numerico del Commercio tradizionale e, in via minore, di rivendicazioni di origine "consumeristica". Il risultato è una tendenziale rigidità nei confronti della GDO, che si traduce in maggiori oneri ambientali e soprattutto in maggiori **vincoli territoriali-urbanistici**. Questi ultimi poggiano sull'innegabile consumo di territorio generato dalle grandi strutture commerciali, con i connessi impatti anche, ad esempio, sulla mobilità stradale.

A fronte degli elementi “deboli” del comparto, alcuni dei quali sono stati appena accennati, si collocano rilevanti fattori di forza che hanno visibilità per l'intero panorama dei settori economici. Tra essi:

- l'assetto dei rapporti di forza tra Industria (alimentare e manifatturiera) e Distribuzione moderna è un elemento tra i più caratteristici di questa fase storica delle relazioni inter-settoriali dell'economia. Vi è una generalizzata **preminenza sui canali di fornitura** da parte delle catene della Grande Distribuzione Organizzata, che ha ribaltato la supremazia goduta dall'industria manifatturiera in precedenti epoche dello sviluppo economico. Gli effetti “a monte” sulla filiera di approvvigionamento sono esacerbati dalla proprietà estera di parte significativa della GDO, con penalizzazione aggiuntiva dei fornitori nazionali. Questa preminenza è un fattore strutturale che può trovare limitazione nella reazione che le industrie fornitrici siano in grado di dispiegare. L'esito del confronto è però del tutto aperto per il futuro, mentre la situazione attuale è piuttosto chiara nei suoi assetti;
- la prevalenza della GDO nei rapporti contrattuali può trovare un ulteriore rafforzamento tramite il processo di **concentrazione produttiva** tuttora in corso nel comparto commerciale moderno. Questa evoluzione è ben presente nel segmento alimentare, ma nel segmento non alimentare delle catene specializzate (mobili, elettronica, abbigliamento) l'affermazione della Distribuzione moderna è piuttosto vistosa. La rapida evoluzione in questo segmento è suscettibile di sviluppi economici interessanti rispetto a una redditività storica non del tutto soddisfacente.

In chiusura, può forse essere rilevato che l'importanza della Grande Distribuzione Organizzata è indubbia negli odierni meccanismi economici. Proprio da questa forza possono peraltro venire limitazioni, attraverso la reazione innescata dagli altri soggetti economici, interessati a relazioni più equilibrate.

## BIBLIOGRAFIA

Centrale dei Bilanci SIRC, “*Distribuzione alimentare moderna*”, giugno 2007.

Centrale dei Bilanci SIRC, “*Distribuzione alimentare moderna*”, giugno 2008.

Centrale dei Bilanci SIRC, “*Franchising*”, giugno 2008.

Centrale dei Bilanci SIRC, “*Grandi magazzini*”, giugno 2007.

Ministero dell’Economia e delle Finanze, “*Relazione generale sulla situazione economica del Paese nel 2007*”, maggio 2008.

Porter Michael, “*The five competitive forces that shape strategy*”, Harvard Business Review, gennaio 2008.

Codici di attività economica ATECO 2007 utilizzati nel Rapporto: 47.1 (Grande Distribuzione e Grandi Magazzini al dettaglio); 47.2 (Commercio al dettaglio specializzato, alimentari); 47.4 (Commercio al dettaglio specializzato, elettronica); 47.5 (Commercio al dettaglio specializzato, casalinghi); 47.6 (Commercio al dettaglio specializzato, culturali-ricreativi); 47.7 (Commercio al dettaglio specializzato, abbigliamento e altro); 47.9 (Commercio al dettaglio via Internet e a distanza); .

## SITI

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>, sito Internet di EUROSTAT (ufficio Statistico delle Comunità Europee), in particolare per le SBS-structural business statistics.

[www.agcm.it](http://www.agcm.it), sito Internet dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

[www.attivitaproduttive.gov.it/osservatori/commercio](http://www.attivitaproduttive.gov.it/osservatori/commercio), sito Internet dell'Osservatorio nazionale del commercio presso il Ministero dello Sviluppo Economico.

[www.confcommercio.it](http://www.confcommercio.it), sito Internet della Confederazione Generale del Commercio del Turismo dei Servizi delle Professioni e delle Piccole Medie Imprese

[www.federdistribuzione.it](http://www.federdistribuzione.it), sito Internet della Federazione della distribuzione moderna.

[www.ismea.it](http://www.ismea.it), sito Internet dell'Istituto di Servizi per il MErcato Agricolo-alimentare ISMEA.

[www.istat.it/](http://www.istat.it/), sito Internet dell'Istituto Nazionale di Statistica ISTAT.

[www.osscom.regione.lombardia.it/](http://www.osscom.regione.lombardia.it/), sito Internet dell'Osservatorio del commercio presso la Regione Lombardia.

### Campione nazionale della Grande Distribuzione Organizzata: Conto economico aggregato

CONTO ECONOMICO AGGREGATO	2005		2006		2007		MEDIA TRIENNIO	
	Valore (€ 000)	Peso	Valore (€ 000)	Peso	Valore (€ 000)	Peso	Valore (€ 000)	Peso
<b>Ricavi Netti</b>	<b>26.119.470</b>	<b>100,00%</b>	<b>27.380.642</b>	<b>100,00%</b>	<b>28.618.229</b>	<b>100,00%</b>	<b>27.372.780</b>	<b>100,00%</b>
Variaz. riman. semil. e prodotti (+)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Altre partite (+)	13.375	0,05%	5.975	0,02%	13.042	0,05%	10.797	0,04%
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>26.132.845</b>	<b>100,05%</b>	<b>27.386.617</b>	<b>100,02%</b>	<b>28.631.271</b>	<b>100,05%</b>	<b>27.383.578</b>	<b>100,04%</b>
Acquisti netti (-)	19.872.671	76,08%	20.688.074	75,56%	21.890.356	76,49%	20.817.034	76,05%
Variaz.riman.materie prime, sussid. (+)	5.272	0,02%	38.020	0,14%	200.300	0,70%	81.197	0,30%
Costi per servizi e godim. beni terzi (-)	2.609.815	9,99%	2.811.938	10,27%	3.065.934	10,71%	2.829.229	10,34%
<b>VALORE AGGIUNTO OPERATIVO</b>	<b>3.655.631</b>	<b>14,00%</b>	<b>3.924.625</b>	<b>14,33%</b>	<b>3.875.281</b>	<b>13,54%</b>	<b>3.818.512</b>	<b>13,95%</b>
Costo del lavoro (-)	2.811.714	10,76%	2.922.482	10,67%	3.112.493	10,88%	2.948.896	10,77%
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>843.917</b>	<b>3,23%</b>	<b>1.002.143</b>	<b>3,66%</b>	<b>762.788</b>	<b>2,67%</b>	<b>869.616</b>	<b>3,18%</b>
Ammortamenti immob. Materiali (-)	464.216	1,78%	433.373	1,58%	486.286	1,70%	461.292	1,69%
Svalutazioni ed accant.operativi (-)	124.828	0,48%	118.911	0,43%	127.363	0,45%	123.701	0,45%
<b>MARGINE OPERATIVO NETTO</b>	<b>254.873</b>	<b>0,98%</b>	<b>449.859</b>	<b>1,64%</b>	<b>149.139</b>	<b>0,52%</b>	<b>284.624</b>	<b>1,04%</b>
Saldo ricavi/oneri diversi (+/-)	301.668	1,15%	210.434	0,77%	351.505	1,23%	287.869	1,05%
Ammortam. immob. immater.netto (-)	232.257	0,89%	228.396	0,83%	226.572	0,79%	229.075	0,84%
<b>UTILE CORRENTE ANTE GESTIONE FINANZ.</b>	<b>324.284</b>	<b>1,24%</b>	<b>431.897</b>	<b>1,58%</b>	<b>274.072</b>	<b>0,96%</b>	<b>343.418</b>	<b>1,25%</b>
Proventi finanziari netti (+)	443.219	1,70%	568.562	2,08%	556.203	1,94%	522.661	1,91%
<b>UTILE CORRENTE ANTE ONERI FINANZIARI</b>	<b>767.503</b>	<b>2,94%</b>	<b>1.000.459</b>	<b>3,65%</b>	<b>830.275</b>	<b>2,90%</b>	<b>866.079</b>	<b>3,16%</b>
Oneri finanziari (-)	231.937	0,89%	270.068	0,99%	326.918	1,14%	276.308	1,01%
<b>UTILE CORRENTE</b>	<b>535.566</b>	<b>2,05%</b>	<b>730.391</b>	<b>2,67%</b>	<b>503.357</b>	<b>1,76%</b>	<b>589.771</b>	<b>2,15%</b>
Saldo partite straordinarie (+/-)	223.578	0,86%	386.909	1,41%	84.792	0,30%	231.760	0,85%
<b>RISULTATO RETTIFICATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>759.144</b>	<b>2,91%</b>	<b>1.117.300</b>	<b>4,08%</b>	<b>588.149</b>	<b>2,06%</b>	<b>821.531</b>	<b>3,00%</b>
Imposte (-)	280.903	1,08%	366.896	1,34%	310.238	1,08%	319.346	1,17%
<b>RISULTATO NETTO RETTIFICATO</b>	<b>478.241</b>	<b>1,83%</b>	<b>750.404</b>	<b>2,74%</b>	<b>277.911</b>	<b>0,97%</b>	<b>502.185</b>	<b>1,83%</b>
Saldo altre componenti (+/-)	31.641	0,12%	96.609	0,35%	48.533	0,17%	58.928	0,22%
<b>UTILE(Perdita) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>509.882</b>	<b>1,95%</b>	<b>847.013</b>	<b>3,09%</b>	<b>326.444</b>	<b>1,14%</b>	<b>561.113</b>	<b>2,05%</b>

Fonte: Centrale dei Bilanci

### Campione nazionale della Grande Distribuzione Organizzata: Stato patrimoniale aggregato

STATO PATRIMONIALE AGGREGATO	2005		2006		2007		MEDIA TRIENNIO	
	Valore (€ 000)	Peso	Valore (€ 000)	Peso	Valore (€ 000)	Peso	Valore (€ 000)	Peso
<b>ATTIVO</b>								
Immobilizzazioni immateriali	1.362.590	5,83%	1.195.589	4,96%	1.302.446	5,05%	1.286.875	5,27%
Immobilizzazioni materiali	4.360.973	18,65%	4.614.159	19,13%	5.515.088	21,37%	4.830.073	19,76%
Attivo finanziario immobilizzato	4.263.679	18,23%	4.869.640	20,19%	6.098.185	23,63%	5.077.168	20,77%
di cui: partecipazioni	3.422.025	14,63%	3.957.149	16,41%	4.547.395	17,62%	3.975.523	16,27%
<b>TOTALE ATTIVO IMMOBILIZZATO</b>	<b>9.987.242</b>	<b>42,71%</b>	<b>10.679.388</b>	<b>44,27%</b>	<b>12.915.719</b>	<b>50,04%</b>	<b>11.194.116</b>	<b>45,80%</b>
Rimanenze	1.740.888	7,44%	1.799.615	7,46%	2.004.401	7,77%	1.848.301	7,56%
di cui Acconti a Fornitori	973	0,00%	650	0,00%	2.691	0,01%	1.438	0,01%
Crediti	5.327.425	22,78%	6.582.270	27,29%	6.128.930	23,75%	6.012.875	24,60%
di cui: v/ clienti	1.037.057	4,43%	1.194.046	4,95%	1.334.181	5,17%	1.188.428	4,86%
di cui: finanziari	3.103.181	13,27%	4.277.164	17,73%	3.569.505	13,83%	3.649.950	14,93%
Altre attivita'	83.985	0,36%	106.925	0,44%	110.601	0,43%	100.504	0,41%
Attivita' finanziarie	4.247.098	18,16%	4.267.847	17,69%	3.816.242	14,79%	4.110.396	16,82%
Disponibilita' liquide	1.999.809	8,55%	684.692	2,84%	834.897	3,23%	1.173.133	4,80%
<b>LIQUIDITA'</b>	<b>6.246.907</b>	<b>26,71%</b>	<b>4.952.539</b>	<b>20,53%</b>	<b>4.651.139</b>	<b>18,02%</b>	<b>5.283.528</b>	<b>21,62%</b>
<b>TOTALE ATTIVO CORRENTE</b>	<b>13.399.205</b>	<b>57,29%</b>	<b>13.441.349</b>	<b>55,73%</b>	<b>12.895.071</b>	<b>49,96%</b>	<b>13.245.208</b>	<b>54,20%</b>
<b>ATTIVO</b>	<b>23.386.447</b>	<b>100,00%</b>	<b>24.120.737</b>	<b>100,00%</b>	<b>25.810.790</b>	<b>100,00%</b>	<b>24.439.325</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASSIVO</b>								
Capitale versato	1.465.276	6,27%	1.767.785	7,33%	1.780.615	6,90%	1.671.225	6,84%
Riserve	3.926.391	16,79%	4.011.413	16,63%	4.783.128	18,53%	4.240.311	17,35%
Utile(Perdita) dell'esercizio	509.882	2,18%	847.013	3,51%	326.444	1,26%	561.113	2,30%
Distrib. e destinazioni deliberate (-)	296.715	1,27%	97.966	0,41%	85.622	0,33%	160.101	0,66%
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>5.604.834</b>	<b>23,97%</b>	<b>6.528.245</b>	<b>27,06%</b>	<b>6.804.565</b>	<b>26,36%</b>	<b>6.312.548</b>	<b>25,83%</b>
Fondi per rischi ed oneri	303.714	1,30%	315.667	1,31%	347.720	1,35%	322.367	1,32%
Fondo tratt.fine rapporto	899.148	3,84%	938.877	3,89%	889.954	3,45%	909.326	3,72%
Debiti consolidati	1.851.959	7,92%	1.698.915	7,04%	2.111.119	8,18%	1.887.331	7,72%
di cui: v/ banche	763.924	3,27%	636.942	2,64%	658.007	2,55%	686.291	2,81%
di cui: altri debiti finanziari	972.082	4,16%	1.007.610	4,18%	1.340.287	5,19%	1.106.660	4,53%
<b>TOTALE CAPITALI PERMANENTI</b>	<b>8.659.655</b>	<b>37,03%</b>	<b>9.481.704</b>	<b>39,31%</b>	<b>10.153.358</b>	<b>39,34%</b>	<b>9.431.572</b>	<b>38,59%</b>
Debiti entro es.successivo	14.660.966	62,69%	14.564.229	60,38%	15.574.555	60,34%	14.933.250	61,10%
di cui: v/ banche	612.139	2,62%	628.390	2,61%	998.549	3,87%	746.359	3,05%
di cui: altri debiti finanziari	7.095.930	30,34%	7.370.068	30,55%	7.617.688	29,51%	7.361.229	30,12%
di cui: v/ fornitori	5.735.126	24,52%	5.555.183	23,03%	5.787.089	22,42%	5.692.466	23,29%
di cui: acconti	3.037	0,01%	15.674	0,06%	2.919	0,01%	7.210	0,03%
Altre passivita'	65.826	0,28%	74.804	0,31%	82.877	0,32%	74.502	0,30%
<b>TOTALE PASSIVO CORRENTE</b>	<b>14.726.792</b>	<b>62,97%</b>	<b>14.639.033</b>	<b>60,69%</b>	<b>15.657.432</b>	<b>60,66%</b>	<b>15.007.752</b>	<b>61,41%</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>23.386.447</b>	<b>100,00%</b>	<b>24.120.737</b>	<b>100,00%</b>	<b>25.810.790</b>	<b>100,00%</b>	<b>24.439.325</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Centrale dei Bilanci