

INTRODUZIONE¹

"...hai notato che ovunque continuano ad aprire nuovi discount?"

Hai notato che tantissimi rivenditori, sia fisici che digitali, si presentano sempre più spesso anche come "i più economici"?

*Polonia, Regno Unito, Francia, Spagna, Russia, Colombia, Italia, Turchia, USA...
Lidl, Aldi, Dollar, X5, D1, BIM, Mercadona, Eurospin, Biedronka, Pepco, ...il prezzo conquista il mondo.*

Sembra di essere nell'era del PREZZO CENTRICO..."

Laureano Tudienzo. Aprile 2023

Sia i fornitori che le aziende concorrenti nel mondo del retail sono preoccupati per il crescente protagonismo degli operatori *discount*, presenti in molti paesi europei e in altre parti del mondo, "in quanto stanno ridefinendo il rapporto qualità-prezzo". Le differenze di prezzo tra prodotti "simili" ammontano al 50% rispetto ai produttori leader e al 30% rispetto ad altri marchi di distributori.

Questi operatori hanno piani di espansione ambiziosi, le risorse "e la pazienza" per realizzarli, sconvolgendo non solo il tradizionale panorama competitivo del settore, ma anche l'incipiente sviluppo dell'*e-commerce*.

I loro business model si evolvono (*hard, soft, smart, happy...*), adattandosi ai diversi mercati, con maggiore o minore successo, ma acquisendo sempre un ruolo di primo piano "democratizzando nuove categorie, come il bio, e diventando marchi di riferimento con numerosi follower, anche sui social network".

Davanti a questa situazione, tutti gli attori della filiera alimentare del largo consumo si pongono le seguenti domande. Cosa li rende così vincenti? Fino a che punto possono spingersi in termini di quota di mercato? Come combatterli? È possibile pensare a una fusione o alleanza strategica tra modelli apparentemente simili? Quali sono i segreti per fare business con gli operatori *discount*? Quali opportunità di sviluppo possono generarsi lavorando con questi formati? È possibile lavorare contemporaneamente con diversi di loro? Ma poi... "LORO", chi sono davvero"?

¹Caso della Divisione di Investigazione dell'I San Telmo Business School, Spagna. Preparato dal professore Julio Audicana Arcas, Marisa Martínez Jiménez con la collaborazione della assistente di investigazione Gabriel Ochoa de Zabalegui, PAG Madrid febbraio 2013 dell'I, per il suo uso in aula, e non come mostra della gestione, adeguata o inadeguata, di una situazione determinata.

Copyright © febbraio 2024, Fundación San Telmo. España.

Nessuna parte di questo documento può essere riprodotta, memorizzata e/o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, di fotocopiatura, registrazione o altro.

DISCOUNT: l'evoluzione di un modello di base

(Cfr. rapporto *Discount trends 2023*. IGD. Febbraio 2023)

Il formato discount ha avuto origine negli Stati Uniti con la nascita delle prime marche del distributore (MDD) e si è sviluppato fortemente in Germania dopo la Seconda Guerra Mondiale. Almeno in origine, questo formato si basava su un assortimento di qualità ridotto (800-1.000 referenze), un'elevata presenza del proprio marchio (80-90% delle vendite), negozi di piccole dimensioni (800-1.500 metri quadrati) e una catena logistica corta e altamente ottimizzata.

Insieme al canale online, era l'unico formato moderno per il quale si prevedeva una crescita della quota di mercato nei cinque anni successivi:

- **Il discount sarà il canale moderno in più rapida crescita a livello globale.** Si stima che la sua quota di mercato raggiungerà l'8% nel 2027, rispetto al 7% del 2022. Questo canale potrebbe generare quasi 800 miliardi di dollari entro il 2027, rappresentando oltre il 15% della crescita *del retail* in questo periodo.
- **L'Europa continuerà a essere il mercato in cui il discount crescerà maggiormente,** raggiungendo una quota del 22% nel 2027, rispetto al 20% del 2022. Questa crescita deriverà sia dall'apertura di negozi sia dal "furto" di clienti da altri formati.
- Questo formato **continuerà a essere dominato da Aldi e Lidl**, le cui vendite combinate dovrebbero raggiungere i 200 miliardi di dollari entro il 2027. (Cfr. **Allegato 1: Andamento e confronto delle vendite globali Aldi-Lidl** e **Allegato 2: Classifica dei rivenditori di generi alimentari in Europa e nel mondo**).
- Questi leader globali si presentano con **diversi marchi** che operano in uno o più paesi. Alcuni sono **leader nei rispettivi mercati**, come Mercadona, Biedronka, e altri nei paesi del nord d'Europa. Si stima che Lidl e Aldi, presi insieme, o una ventina di operatori simili contribuiranno al 90% della crescita prevista.

Le tendenze che segneranno lo sviluppo del formato fino al 2027 sono le seguenti:

- **"Supereroi del valore":** eliminare qualsiasi elemento che non aggiunga valore al prodotto agli occhi del cliente. Comprare in un discount significa fare una spesa intelligente, e il prezzo e la qualità del proprio marchio sono elementi chiave per raggiungere questo obiettivo.
- **"Supermercatizzazione":** adattarsi alle tendenze migliorando l'immagine e la comodità dei negozi e aumentando l'assortimento per coprire il massimo del paniere. L'idea era quella di trasformare un *discount* in un "*one-stop-shop*". (Cfr. **Allegato 3: Evoluzione del negozio Lidl**).
- **Espansione selettiva:** continuare con un'espansione ambiziosa, ma selezionando con cura i Paesi, abbandonando talvolta i mercati non redditizi e cercando di massimizzare gli utili dei negozi esistenti.
- **Semplificazione del non food:** riorganizzare la sezione *non food* eliminando i prodotti non redditizi, favorendo gli acquisti d'impulso, la specializzazione o raggiungendo accordi con i principali produttori pronti ad adattarsi al formato "*multi SKU*".

- **Sostenibilità:** continuare a ridurre il consumo energetico nei negozi, abbandonare le brochure cartacee, aumentare la percentuale di prodotti locali, introdurre più prodotti vegani nell'offerta e, in generale, rendere i punti vendita più sostenibili comunicandolo al cliente.

LIDL VS ALDI: DUE MODELLI, UN SOLO DESTINO

ALDI: nato dall'austerità e dall'affidabilità tedesca

(Cfr. rapporto *Aldi profile*. IGD. Agosto 2022)

Aldi era stata fondata nel 1946 in Germania dai fratelli Karl e Theo Albrecht², in un contesto segnato dall'austerità e dalle privazioni del dopoguerra³. Nel 1960, a seguito di un disaccordo, i fratelli si erano spartiti l'azienda (Aldi Nord e Aldi Sud), dividendosi il territorio tedesco con una linea che divenne nota come "linea Aldi".

Aldi Sud aveva sviluppato il modello migliorando i negozi spartani già esistenti e aggiungendo prodotti all'assortimento, riuscendo ad adattarsi alle esigenze del mercato. Aveva creato inoltre una struttura decentralizzata in grado di fargli aprire filiali al di fuori della Germania in paesi come Stati Uniti, Regno Unito e Australia.

Aldi Nord era rimasta più legata all'austero modello iniziale e aveva avuto meno successo. Si era anche internazionalizzata in paesi diversi da quelli di Aldi Sud (Francia, Spagna e Paesi Bassi...) ed era entrata negli Stati Uniti acquistando la catena locale Trader Joe's (dove gestiva più di 4.000 referenze).

Si trattava di aziende indipendenti che condividevano alcuni mercati come quello tedesco (Aldi Sud in quarta posizione e Aldi Nord in settima). Erano il quarto operatore dopo Edeka, Rewe e il Gruppo Schwarz (Lidl). Dal 2019 collaborano strettamente anche in molti altri settori, come ad esempio con alcuni fornitori e prodotti a marchio proprio.

Nel 2022, Aldi (Nord e Sud) aveva registrato un fatturato globale di circa 114,4 miliardi di euro, con la Germania a rappresentare approssimativamente il 30% del totale, e aveva gestito più di 13.300 negozi con una superficie di vendita di oltre 12,5 milioni di m².
(Cfr. negozi Aldi, galleria fotografica)

In quanto società non quotata in borsa (attualmente di proprietà al 100% di quattro fondazioni controllate dalla famiglia Albrecht), non era obbligata a pubblicare i propri conti e aveva la reputazione di essere un'azienda molto poco trasparente nelle informazioni che forniva, *"il che rende persino difficile negoziare le proposte dei fornitori"*.

² Il nome "Aldi" nasce dall'unione della prima sillaba di "Albrecht" e della prima sillaba di "Diskont".

³ I fratelli erano famosi per la loro austerità. Si dice che Theo fosse noto per prendere appunti usando entrambi i lati della carta e per spegnere le luci dei negozi durante il giorno. Nel dicembre 1971, Theo fu rapito e si occupò personalmente del suo riscatto, contrattando con i rapitori. In seguito, cercò invano di far passare la somma pagata come una spesa detraibile per Aldi.