

*Luigi Varbella*

## **CARRELLO E SPORTELLO: IL COMMERCIO DIVERSIFICA**

### **Rapporto sulla distribuzione 4**

188/2005

*Il rapporto è frutto di un'attività di impostazione e di discussione collettiva da parte di un gruppo di lavoro presso l'IRES composto da Federico Boario (MERCATI srl) e da Luigi Varbella (IRES, coordinatore).*

*L'attribuzione delle singole parti è la seguente:*

- 1. Introduzione: il filo del cambiamento e dell'analisi (L. Varbella)*
- 2. Il commercio mondiale alla ricerca di massa critica (2003-2004) (F. Boario)*
- 3. L'assetto distributivo italiano (F. Boario)*
- 4. Lo scenario piemontese del commercio moderno (F. Boario, L. Varbella)*

*Le due principali fonti sono la banca dati della MERCATI srl e l'archivio dell'Osservatorio Regionale del Commercio della Regione Piemonte.*

L'IRES PIEMONTE è un istituto di ricerca che svolge la sua attività d'indagine in campo socioeconomico e territoriale, fornendo un supporto all'azione di programmazione della Regione Piemonte e delle altre istituzioni ed enti locali piemontesi.

Costituito nel 1958 su iniziativa della Provincia e del Comune di Torino con la partecipazione di altri enti pubblici e privati, l'IRES ha visto successivamente l'adesione di tutte le Province piemontesi; dal 1991 l'Istituto è un ente strumentale della Regione Piemonte.

L'IRES è un ente pubblico regionale dotato di autonomia funzionale disciplinato dalla legge regionale n. 43 del 3 settembre 1991.

Costituiscono oggetto dell'attività dell'Istituto:

- la relazione annuale sull'andamento socioeconomico e territoriale della regione;
- l'osservazione, la documentazione e l'analisi delle principali grandezze socioeconomiche e territoriali del Piemonte;
- rassegne congiunturali sull'economia regionale;
- ricerche e analisi per il piano regionale di sviluppo;
- ricerche di settore per conto della Regione Piemonte e di altri enti e inoltre la collaborazione con la Giunta Regionale alla stesura del Documento di programmazione economico finanziaria (art. 5 l.r. n. 7/2001).

#### **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

Mario Santoro, *Presidente*

Maurizio Tosi, *Vicepresidente*

Paolo Ferrero, Antonio Monticelli, Enrico Nerviani, Michelangelo Penna,  
Raffaele Radicioni, Maurizio Ravidà, Furio Camillo Secinaro

#### **COMITATO SCIENTIFICO**

Mario Montinaro, *Presidente*

Valter Boero, Sergio Conti, Angelo Pichierri,

Walter Santagata, Silvano Scannerini, Gianpaolo Zanetta

#### **COLLEGIO DEI REVISORI**

Giorgio Cavalitto, *Presidente*

Giancarlo Cordaro e Paola Gobetti, *Membri effettivi*

Mario Marino e Ugo Mosca, *Membri supplenti*

#### **DIRETTORE**

Marcello La Rosa

#### **STAFF**

Luciano Abburrà, Stefano Aimone, Enrico Allasino, Loredana Annaloro, Maria Teresa Avato, Marco Bagliani, Giorgio Bertolla, Antonino Bova, Dario Paolo Buran, Laura Carovigno, Renato Cagno, Luciana Conforti, Alberto Crescimanno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati, Carlo Alberto Dondona, Fiorenzo Ferlaino, Vittorio Ferrero, Filomena Gallo, Tommaso Garosci, Maria Inglese, Simone Landini, Renato Lanzetti, Antonio Larotonda, Eugenia Madonia, Maurizio Maggi, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Carla Nanni, Daniela Nepote, Sylvie Occelli, Santino Piazza, Stefano Piperno, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Lucrezia Scalzotto, Filomena Tallarico, Luigi Varbella, Giuseppe Virelli

©2005 IRES - Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte  
via Nizza 18 - 10125 Torino - Tel. +39 011 6666411 - Fax +39 011 6696012  
[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)



## INDICE

PRESENTAZIONE	3
1. INTRODUZIONE: IL FILO DEL CAMBIAMENTO E DELL'ANALISI	5
1.1 Ieri: il commercio da comprimario a protagonista	5
1.2 Oggi: il commercio attrae e promuove il consumo	6
1.3 Domani: il commercio diversifica e consolida il protagonismo	7
2. IL COMMERCIO MONDIALE ALLA RICERCA DI MASSA CRITICA (2003-2004)	9
2.1 Premessa: la ripresa del discount	9
2.2 La globalizzazione delle catene distributive: successi e insuccessi	10
2.2.1 La forza degli Stati Uniti nel mercato del commercio	12
2.2.2 I cambiamenti determinati dal nuovo scenario	14
2.2.3 Il nuovo scenario e la crescita delle marche private	15
3. L'ASSETTO DISTRIBUTIVO ITALIANO	19
3.1 Grande distribuzione e distribuzione organizzata	19
3.1.1 Le catene regionali	21
3.1.2 Nuove politiche verso il consumatore. Le carte fedeltà	22
3.1.3 I formati della distribuzione	23
3.1.4 I prodotti di nicchia e gli alimentari biologici	23
3.1.5 Esempio di internazionalizzazione	24
3.1.6 I canali distributivi	25
3.1.7 Il cash & carry	26
3.2 La supply-chain	27
3.2.1 I rapporti fra distributori e fornitori: le basi dei contratti	27
3.2.2 Le basi dei contratti fra fornitori e distributori nel Commercio Moderno	27
3.2.3 Il pensiero di Leclerc	28
3.2.4 Il pensiero di Wal-Mart	28
3.2.5 La distribuzione selettiva specializzata	29
3.2.6 Un mondo in movimento	30
3.3 La distribuzione non food: organizzazioni operanti in Italia	30
3.3.1 L'Outlet	32
3.3.2 Il "convenience store"	33
3.3.3 Il commercio elettronico	33
3.3.4 Il franchising	34
Appendice: i numeri della distribuzione moderna italiana	35
4. LO SCENARIO PIEMONTESE DEL COMMERCIO MODERNO	39
4.1 La distribuzione moderna a livello regionale	39
4.2 La struttura distributiva delle singole centrali	42
4.3 La distribuzione nelle province	44
4.4 La distribuzione non food	45
4.5 Conclusioni	47
Appendice: i numeri della distribuzione moderna piemontese	49
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	61





## PRESENTAZIONE

È il quarto rapporto IRES dedicato alla distribuzione commerciale. La struttura del rapporto è quella consueta e ormai consolidata: una panoramica sulle tendenze del commercio mondiale ed europeo; una puntualizzazione sull'assetto della distribuzione italiana; l'aggiornamento dello scenario piemontese.

I dati cercano di ricostruire non solo il quadro quantitativo, ma anche, a scala sia nazionale sia piemontese, la composizione qualitativa riferita alla diversa incidenza con cui le catene, i gruppi, le imprese e le singole insegne concorrono a determinare l'apparato distributivo al dettaglio in sede fissa.

Nell'introduzione si propone una chiave di lettura che cerca di cogliere e di sintetizzare le novità introdotte dalla più recente evoluzione del settore: anche qui, come nei rapporti precedenti, la scelta del tema chiave è orientata ad individuare le realtà che si collocano alla frontiera del cambiamento.

Viene individuato, come punto di partenza, un sistema distributivo piemontese ormai completo ed evoluto, a coronamento di un processo di internazionalizzazione (passiva) che ha introdotto in Piemonte (e in Italia) nuovi format commerciali: ipermercato (francese), discount alimentare (tedesco), outlet (inglese).

Viene selezionato, come principale tendenza evolutiva e di cambiamento, il processo di diversificazione con cui il commercio sta tentando di estendere il controllo sulla gestione di beni e di servizi finora esclusi dalle forme di intermediazione commerciale o dotati di autonomi canali specialistici (distributori di carburante, servizi finanziari e assicurativi, servizi per il tempo libero).

I dati e le analisi del presente rapporto costituiscono altresì la base di documentazione e la bozza di interpretazione dello specifico contributo di settore ("Le tendenze del settore distributivo") elaborato per il secondo rapporto triennale sugli scenari evolutivi del Piemonte curato dall'IRES.

Il Presidente  
Avv. Mario Santoro





## 1. INTRODUZIONE: IL FILO DEL CAMBIAMENTO E DELL'ANALISI

### 1.1 *Ieri: il commercio da comprimario a protagonista*

Il commercio è molto cambiato negli ultimi 20 anni (dalla metà degli anni Ottanta ad oggi) e ancor più ha determinato profondi cambiamenti:

- a) nelle abitudini di vita dei cittadini (la spesa alimentare settimanale e non più giornaliera; i principali luoghi di acquisto in periferia e non più in centro; la disponibilità di esposizioni permanenti di tutti i prodotti proposti al consumo nelle grandi superfici di vendita);
- b) nell'orientamento dei flussi di merci e di persone (gli autotreni di ortofrutta diretti agli ipermercati e non più verso il mercato all'ingrosso; i sabati e/o le domeniche all'Outlet, da Ikea, al centro commerciale: le nuove mete delle scampagnate "fuori porta");
- c) nella gerarchia d'uso del territorio (il centro commerciale al posto della piazza, come luogo di socializzazione; l'insegna commerciale e non più il paese come marchio di identità e di appartenenza per i giovani);
- d) nelle forme di organizzazione urbana (localizzazione separata e specializzata, non più sovrapposta e integrata, delle principali funzioni che connotano la città: residenziale, produttiva, dei servizi).

È cambiato tutto, in poco tempo: rapidità e intensità delle trasformazioni sono riconducibili a un cambiamento di natura e di ruolo del commercio nell'economia. Da settore e funzione subalterna alla produzione, il commercio è diventato il motore dello sviluppo: ha assunto un ruolo guida nella filiera produzione-distribuzione-consumo a partire dalla transizione tecnologica dal paradigma meccanico a quello microelettronico. In altri termini, da quando è l'ordine di acquisto che determina la produzione di una merce e non più il prodotto predefinito a dover essere collocato sul mercato attraverso il servizio di intermediazione commerciale.

Ritenendo di individuare l'origine del cambiamento nel nuovo ruolo assunto dalla funzione commerciale, all'IRES si è tentato di documentare fin dall'inizio il percorso di trasformazione sottolineando le più significative tappe che via via si sono individuate. Al di là delle riflessioni riportate nella serie delle Relazioni annuali (Piemonte Economico e Sociale) si è così dedicata al settore distributivo una serie di rapporti. Il punto di partenza delle analisi coincide anche con la riforma del commercio, una delle pochissime realizzate, nota come riforma Bersani, all'epoca (1998-1999) Ministro dell'Industria (non a caso: la produzione era ancora "gerarchicamente" sovraordinata al commercio, nella idea consolidata della forma di organizzazione dell'economia; e dunque nello specchio della organizzazione governativa quello dell'industria è il Ministro e quello del commercio è un Sottosegretario).

Il primo rapporto IRES "Vendere per produrre" individua l'origine del cambiamento, ovvero il cambio di ruolo del commercio (non più produrre per vendere), già con riferimento all'assetto del sistema distributivo italiano e piemontese a fine 1997, che fotografa la situazione del commercio alla vigilia del momento di transizione normativa innescata dal decreto Bersani, dls. 114 del marzo 1998. Il cambio di ruolo del commercio è la determinante di una nuova forma di organizzazione delle attività economiche che, in Piemonte, prende avvio nel dicembre 1993 con l'inaugurazione del centro commerciale "Le Gru", il più grande in Italia (e mantiene il primato fino all'apertura de "I Gigli" presso Firenze nel maggio 1997).



Il secondo rapporto “Cambia il non food” considera la situazione al 1999-2000, quando il processo di concentrazione nel comparto food si è ormai largamente realizzata. Sia a mezzo dell’introduzione delle grandi superfici di vendita, sia a mezzo dell’organizzazione di catene in franchising di piccoli supermercati. Il dato nuovo è quello dell’avvio di un processo di concentrazione anche nel comparto non-food. L’evento simbolo di questo nuovo processo è l’inaugurazione in Piemonte, a Serravalle Scrivia il 7 settembre 2000, del primo vero factory outlet italiano.

Il terzo rapporto “Le catene del non food”, riferito alla situazione a fine 2001, mette in evidenza che il percorso di concentrazione e di modernizzazione del sistema distributivo commerciale seguono strade diverse nei comparti food e non food: il percorso di trasformazione della distribuzione alimentare era partito (negli anni Novanta) dalle grandi superfici di vendita (ipermercati e centri commerciali) per poi estendersi allo sviluppo e al controllo di reti di piccoli negozi di vicinato in franchising; il percorso di trasformazione della distribuzione non alimentare è inverso: prima si sviluppano le catene di negozi, come integrazione a valle con la distribuzione, promosse da un numero crescente di produttori appartenenti a diversi comparti; poi viene introdotta la grande dimensione di vendita che sfrutta il fattore attrazione. L’elemento simbolo è riconoscibile nell’adozione del modello pionieristico di Benetton. Ciò sta a significare che anche il soggetto che innesca il cambiamento è inverso: sono stati i distributori, nel food, a invadere il campo dei produttori fino ad assumere il controllo dell’intera filiera produzione-distribuzione-consumo; sono viceversa i produttori, nel non food, a farsi distributori, a investire nel punto vendita come strumento di penetrazione e sviluppo del prodotto. Fino al punto in cui l’impresa viene riconosciuta più come insegna commerciale che come marchio di fabbrica.

Il presente quarto rapporto individua come punto di partenza un sistema distributivo piemontese ormai completo ed evoluto. La scelta del tema chiave è orientata, come nei rapporti precedenti, a individuare le realtà che si collocano alla frontiera del cambiamento: si tratta del processo di diversificazione in atto attraverso il quale il commercio sta estendendo il proprio ruolo di controllo e di regolazione alla gestione di beni e servizi finora autonomi rispetto al canale della distribuzione commerciale al dettaglio (ad es. carburanti, servizi finanziari, assicurativi, ludico-ricreativi etc.). In sintesi, la traiettoria evolutiva che il commercio sta seguendo può essere oggi indicata nella sequenza attrazione-promozione-diversificazione.

### 1.2 *Oggi: il commercio attrae e promuove il consumo*

Il dato consolidato è che la localizzazione commerciale è ormai prevalentemente di attrazione e non più di servizio in prossimità delle zone residenziali. Ciò vale anche per la localizzazione del piccolo commercio che, in specie nella componente tradizionale, si è concentrato e consolidato nelle aree urbane, in zone a particolare vocazione commerciale (centri commerciali naturali) oppure, in specie nella componente di nuova iniziativa incentivata dalla liberalizzazione all’accesso della riforma, anima le gallerie dei nuovi centri commerciali a localizzazione suburbana o extraurbana.

Tale localizzazione di attrazione è funzionale al nuovo ruolo di promozione del consumo che oggi connota prioritariamente l’attività commerciale nell’economia. Tale ruolo è stato assunto unitamente a quello del controllo della filiera produzione-distribuzione-consumo (sfruttando il salto tecnologico dal paradigma meccanico a quello microelettronico) che ha consentito alla distribuzione commerciale di arrivare fino a gestire direttamente quote crescenti di produzione (marche commerciali).



### 1.3 *Domani: il commercio diversifica e consolida il protagonismo*

La tendenza evolutiva del commercio che oggi si può intravedere è quella della diversificazione, intesa come processo di estensione del campo di attività alla gestione di beni e servizi finora esclusi dalle forme di intermediazione commerciale tradizionale o dotati di autonomi canali specialistici (rete distributori carburante, agenzie di viaggi e turismo, ristorazione e pubblici esercizi, edicole, medicinali da banco, assicurazioni, investimenti finanziari, autoveicoli etc.). L'iniziativa è delle più grandi insegne del commercio moderno (particolarmente attiva in Italia è Coop) che entrano in attività più o meno complementari per estendere la gamma delle occasioni di consumo sotto lo stesso tetto sia in termini di disponibilità di nuovi prodotti, sia in termini di fornitura di servizi evoluti al consumatore. È una dinamica in atto in Europa e non solo in Italia e sembra limitata soltanto dalla impossibilità, registrabile in alcuni casi, di coprire i nuovi spazi in modo efficace e coerente con le attività commerciali consolidate che connotano l'insegna.

La gestione diretta di distributori di carburante a marchio insegna è stata inaugurata, in Italia, con l'impianto Carrefour attivo a Nichelino fin dal 2001: oggi le stazioni Carrefour italiane sono tre (una con autolavaggio) ed anche Auchan ne ha inaugurata una (in Veneto) a fine 2003. Il modello di integrazione fra grandi superfici commerciali e distributori di benzina è stato da tempo sperimentato e consolidato in Francia in particolare da Leclerc, ora entrato nel mercato italiano a seguito dell'accordo con Conad (che aprirà il suo primo distributore diretto ad ottobre 2004 a Lucca): è prevista l'apertura in Piemonte di due ipermercati Leclerc/Conad nel biennio 2004-2005 entrambi in provincia di Cuneo (Alba e Savigliano). Ciò rafforzerà certamente la spinta dei distributori ad entrare nel mercato delle benzine. Intanto, in Italia, anche Coop, Finiper, Esselunga e Lombardini sono in attesa di licenze per aprire distributori di carburante presso i punti vendita. Nel comparto viaggi e tempo libero è attiva da tempo la Coop ed ora, dal 2002, anche Pam propone viaggi negli ipermercati Panorama. L'e-commerce è interpretato dai gruppi della GDO italiana più come un servizio aggiuntivo che non come una vera e propria diversificazione: sono attive Coop, Esselunga, Auchan, Pam e Lombardini. Coop, Auchan e Carrefour propongono servizi finanziari sia personali sia, in prospettiva, di tipo bancario e assicurativo. Finiper, Il Gigante e Pam hanno sviluppato divisioni specializzate nel comparto ristorazione, mentre Coop, Carrefour, Esselunga e Auchan sono impegnate nel comparto somministrazione: bar interni, cioccolaterie e gelaterie. Ottica, medicinali da banco, cinema, servizi di biglietteria sono comparti sotto osservazione e oggetto di sperimentazione da parte delle principali insegne (in particolare Coop nel settore farmaceutico; Auchan, Finiper e ancora Coop nel comparto ottica; Pam nel cinema per la realizzazione di multisale; i francesi, Carrefour, Auchan e Leclerc, nei servizi di biglietteria), sempre in chiave di diversificazione della attività di distribuzione commerciale.



---

**Schema: Traiettorie evolutive del commercio piemontese**

---

<i>Punto di partenza</i>	Un sistema distributivo completo ed evoluto	Realizzato da un processo di internazionalizzazione passiva che ha introdotto in Piemonte (e in Italia) nuovi format: Ipermercato (francese), Discount (tedesco), Outlet (inglese).
	<i>Attrazione</i>	Localizzazione non più di solo servizio alle residenze. Anche piccolo commercio si concentra nelle aree urbane vocate o nelle gallerie dei centri commerciali. Le nuove aree residenziali e le nuove periferie sono senza negozi sottocasa e senza bar all'angolo.
<i>Percorso</i>	<i>Promozione</i>	Promozione del consumo è oggi la nuova "missione" del commercio (non più semplice intermediazione tra produttore e consumatore). Definisce il nuovo ruolo da protagonista che il commercio ha assunto nella filiera produzione-distribuzione-consumo (soppiantando la produzione) da quando lo schema di funzionamento dell'economia è passato dal "produrre per vendere" all'attuale "vendere per produrre".
	<i>Diversificazione</i>	La principale tendenza di cambiamento che si può oggi riconoscere nel settore commerciale è quella della diversificazione. Consiste nell'estendere il controllo sulla gestione di beni e servizi finora esterni al canale commerciale. In particolare e in primo luogo la gestione diretta dei distributori di carburante e poi, ad esempio, servizi finanziari e assicurativi, servizi legati al tempo libero (viaggi e turismo, ristorazione, pubblici esercizi, edicole, biglietteria), articoli di ottica, prodotti farmaceutici.

---



## 2. IL COMMERCIO MONDIALE ALLA RICERCA DI MASSA CRITICA (2003-2004)

### 2.1 *Premessa: la ripresa del discount*

Lo scenario del commercio alimentare mondiale, in particolare di quello a libero servizio, è pesantemente condizionato da due fenomeni che caratterizzano l'economia dei consumi e della distribuzione in questi anni: l'espansione al di fuori degli Stati Uniti della più grande catena distributiva mondiale e i nuovi atteggiamenti verso il consumo delle famiglie.

Le difficoltà che l'economia sta attraversando e la necessità di disporre di nuove, ulteriori risorse per consumi che solo negli ultimi anni si sono affermati come indispensabili, influiscono sugli acquisti di beni e servizi. In tutti gli stati europei, ed in particolare in Italia, la penetrazione fra i consumatori dei telefoni portatili ha distratto consistenti risorse aggiungendo di fatto consumi che le reti telefoniche fisse non avrebbero consentito. È così accaduto, ad esempio, che ai normali consumi telefonici si sono aggiunti quelli dei terminali portatili che, in luogo di sostituire le utenze fisse, hanno sviluppato un nuovo mercato che pesa sui bilanci delle famiglie. La telefonia mobile, lo sviluppo delle reti televisive a pagamento, indispensabili per chi voglia seguire lo sport, la penetrazione di internet ed altre analoghe necessità gravano sulle famiglie in un momento in cui le difficoltà dell'economia, nazionale e mondiale, ne riducono la capacità di spesa. La crisi nelle produzioni industriali mette inoltre a repentaglio la piena occupazione: i bilanci delle famiglie sono così penalizzati da fattori che in precedenza non erano significativi. Il recupero avviene contenendo la spesa nei beni di consumo, le classi più giovani scelgono canali distributivi che offrono convenienza: il prezzo dei prodotti è a volte più importante della loro marca. In tutta l'Europa, ed anche in Italia, il discount è in ripresa e sta recuperando le posizioni perse in passato. Supermercati ed ipermercati devono reagire a questa tendenza e per garantire convenienza alla clientela introducono nuove fasce di prezzo pur non riuscendo ad essere competitivi con il prezzo verso il discount: una recente indagine su un ipermercato lombardo ha evidenziato per un panel di 28 prodotti una convenienza, rispetto alla marca, del 17% per i prodotti a marca commerciale, del 40% per i primi prezzi venduti nello stesso punto di vendita e del 48% per prodotti venduti in una catena di discount. Per gli ipermercati ed i supermercati la sfida è sempre più ardua: nel 2003 il Gruppo Delhaize, 31° come posizione nella graduatoria mondiale del commercio e 20° fra i gruppi alimentari mondiali (Deloitte, Touche, Tohmatsu-2004 Global powers of retailing), che non ha catene di discount, ha dichiarato una flessione del 9% della cifra di affari. Al contrario la Wal-Mart, maggior gruppo distributivo mondiale che canalizza le vendite diversificando i formati distributivi, ha visto un aumento delle vendite, nel 2003, del 12,3% rispetto al 2002, anno in cui l'aumento era stato del 13,9%. A questo aumento delle vendite è corrisposto un aumento dell'utile per azione del 21,5% rispetto all'esercizio precedente (Fonte: Financial highlights Wal-Mart).



*È in corso in tutti i paesi ad economia avanzata una ripresa delle vendite nei canali discount: le famiglie cercano convenienza e vi trovano prodotti di qualità accettabile a prezzi molto convenienti. Si confermano i target di riferimento del canale: circa la metà di chi vi acquista è abiente e cerca commodity alimentari e non (pasta, biscotti, carta igienica, vino da tavola, formaggi, ecc.).*

## 2.2 *La globalizzazione delle catene distributive: successi e insuccessi*

Sino all'arrivo nella seconda metà degli anni Novanta in Europa della catena americana Wal-Mart le catene distributive europee confidavano su una concorrenza a livello continentale che avrebbe tenuto conto più della comune cultura della distribuzione e del consumo che non di nuovi metodi di approccio al mercato. La marca era forte e difficilmente attaccabile, una buona partnership fra industria di marca e catene distributive era sufficiente per assicurare ogni anno una buona crescita, anche se la conflittualità endemica nel rapporto fra fornitori e distributori rendeva tendenzialmente sempre più costoso raggiungere i consumatori. Con l'arrivo di Wal-Mart tutte le catene distributive europee hanno dovuto affrontare un nuovo modo di "fare mercato".

Wal-Mart è entrata nel mercato europeo seguendo regole di globalizzazione che le catene europee non avevano ancora esplorato.

### *Alcune regole per la globalizzazione del retailing*

*Un retailer deve portare in un paese nuovi attributi che gli conferiscano un vantaggio competitivo, ad esempio le sue conoscenze nel merchandising, un assortimento esclusivo, un controllo molto avanzato della supply chain. Non deve tentare approcci per i quali non abbia un adeguato know-how.*

*Deve scegliere mercati in cui sia un vantaggio reale la sua conoscenza del canale corto.*

*Deve implementare strategie funzionali alle caratteristiche del mercato in cui vuole entrare ed alla propria volontà di assumere rischi restando in quella che è la sua normale "area di esperienza"; ad esempio se è in grado di importare nel nuovo paese una supply chain molto avanzata può scegliere come politiche il franchising o l'acquisizione di punti di vendita, se invece la sua superiorità è nel merchandising, allora deve scegliere una via propria con propri punti di vendita.*

*Infine deve rinunciare ad importare nel nuovo paese propri manager, ma deve crearli e formarli in loco per trarre profitto dalla loro cultura e conoscenza del paese e del mercato.*

*Fonte: Deloitte, Touche, Thomatsu*

All'inizio l'ingresso di Wal-Mart in Europa, in Germania, in particolare, non è stato di successo: ha acquisito punti di vendita senza essere in grado di garantire una supply chain migliore di quella esistente nel paese, ha imposto modelli di acquisto che i fornitori non hanno compreso, in breve si è trovata spiazzata nei confronti delle catene locali. Il passo successivo, nel Regno Unito, è stato fatto con un buon controllo della supply chain, in un paese in cui i modelli di acquisto e gestione sono orientati a quelli degli Stati Uniti, in cui non esistono problemi di comunicazione ed attraverso l'acquisizione di ASDA una catena di



grandi punti di vendita, vicini ai suoi modelli originali. Ed è stato un successo che ha consentito a questo grande operatore del commercio di avere nel mercato inglese una quota di mercato di tutto rispetto. Oggi sembra che l'espansione di Wal-Mart in Europa avverrà facendo tesoro delle esperienze nel Regno Unito: in Francia ha tentato recentemente una azione verso Carrefour, società quotata in borsa e quindi più facile da scalare che non gruppi con un radicato controllo familiare; in precedenza il tentativo era stato verso il Gruppo Auchan, controllato dalla famiglia Muliez. In Spagna l'espansione sarà più complessa: Euromadi è difficilmente attaccabile ed El Corte Inglés è controllata dalla famiglia Alvarez. Cosa avverrà in Italia? Da tempo Wal-Mart è interessata al nostro mercato in cui le grandi catene internazionali intravedono buone possibilità di sviluppo: qualora l'azione verso Carrefour dovesse avere successo l'ingresso in Italia sarebbe automatico e qui il know-how delle due catene, sommato, sarebbe sicuramente un vantaggio competitivo. Corrono voci sull'interesse di Wal-Mart per il Gruppo Bennet, caratterizzato da una notevole catena di ipermercati in cui, pur tenendo conto delle differenze fra i mercati italiano e nord americano, potrebbero avere valore politiche derivate dai Sam's Club. Altre supposizioni ci sembrano azzardate, ad esempio è difficile che la catena americana tenti di acquisire Esselunga, per lo stretto controllo familiare e per la sua forza nel mercato, che ne fanno una azienda difficilmente attaccabile dall'esterno. Ma queste sono supposizioni, in realtà la massa critica della catena americana è tale da consentire interventi in altri mercati molto aggressivi, simili a quanto praticato nel Regno Unito; staremo a vedere.

*Quanto vale Wal-Mart?*

*Al 31 gennaio 2004 le vendite annuali di Wal-Mart ammontano a 256,3 miliardi US\$ e registrano un incremento dell'11,6% sull'anno precedente. L'utile netto (net income) è di 9,1 miliardi US\$, pari al 3,53% delle vendite. I punti di vendita totali della catena sono 4369, dei quali 1357 fuori dagli USA. I paesi in cui Wal-Mart è maggiormente presente sono il Messico (623 negozi), il Regno Unito (267 negozi) ed il Canada (236 negozi).*

*(Fonte: Wal-Mart Reports February 2004 sales)*

I movimenti di Wal-Mart nel mercato mondiale della distribuzione generano ansia nelle altre catene distributive. Nella seconda metà degli anni '90 Carrefour per mettersi al riparo da eventuali attacchi aveva stipulato l'accordo con Metro e, successivamente, incorporato Promodés. La catena inglese J. Sainsbury, il 21° retailer mondiale, 14° nella classifica dei retailer food, ha recentemente ceduto alla americana Albertson's i 202 punti di vendita Shaw's che aveva negli USA e rilevato Bell Stores, catena di 54 punti di vendita di prossimità nel Nord Est inglese: questi segnali mettono in evidenza gli sforzi economici che la catena sta affrontando nel Regno Unito per difendersi dall'attacco di Wal-Mart. Considerato la specializzazione di Wal-Mart nei grandi formati distributivi, investire e diversificare nella prossimità può essere una arma di dissuasione verso un eventuale attacco.

Ma la globalizzazione costa ed a volte spinge a mosse molto rischiose: l'olandese Ahold, 7° retailer mondiale e 5° nella classifica dei distributori alimentari, per ottenere liquidità dalle banche e finanziare le sue attività all'estero ha falsificato il bilancio per 500 milioni US\$. Quando i certificatori di bilancio hanno segnalato il falso Ahold è entrata in crisi: il management è stato cambiato e molte attività fuori dal territorio olandese sono state dismesse. La cifra di affari si è contratta di oltre il 10% e l'uscita dalla crisi costringe Ahold



a cedere le operazioni non profittevoli, uscire dai mercati asiatici e sud americani e parzialmente da quello degli Stati Uniti concentrandosi in Europa ed Olanda, suo mercato naturale. I rischi che la catena corre, secondo gli analisti di mercato della Yeald AG, sono di soccombere di fronte ad un attacco da parte di Wal-Mart o della inglese Tesco, che sembrano interessate ad acquisire il gruppo olandese. Anche la supercentrale europea AMS – Associated Marketing Services – controllata da Ahold, ha subito un ridimensionamento ed una crisi da cui non è ancora uscita del tutto.

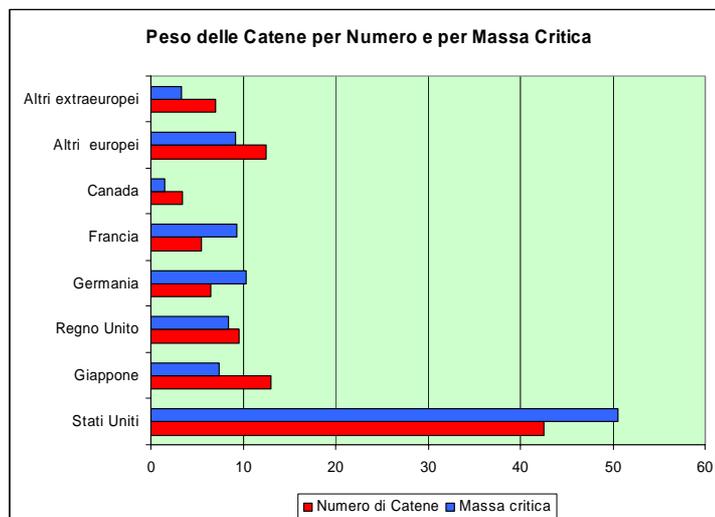
Come potrà entrare in Italia Wal-Mart? Se analizziamo le regole per entrare in un paese nuovo (Deloitte Tt) Wal-Mart in Italia potrà entrare sfruttando alcune aree di vantaggio competitivo:

- ✓ acquisire una catena distributiva monoformato ed importarvi le sue tecniche di merchandising, in questo caso Bennet sarebbe la catena ideale in quanto i suoi punti di vendita sono uniformi e disposti lungo assi logistici che possono agevolare la supply chain,
- ✓ acquisire punti di vendita individuali, in particolare ipermercati della DO, introducendovi le sue tecniche di merchandising e di controllo della supply chain.

L'apertura di nuovi punti di vendita sarebbe difficoltosa e richiederebbe tempo, ma non si sa ancora quali sono gli obiettivi temporali di espansione della catena in Europa.

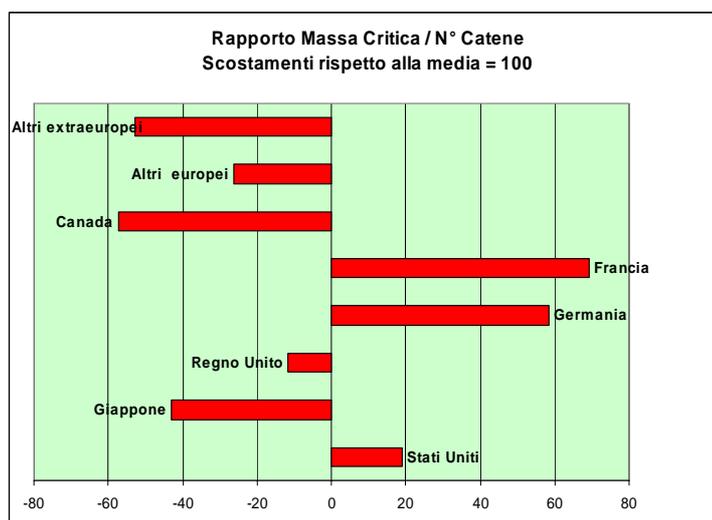
### 2.2.1 La forza degli Stati Uniti nel mercato del commercio

Fra le 200 catene mondiali più importanti 85 sono americane, rappresentano il 42,5% del totale catene ed esprimono oltre la metà della cifra di affari totale; le altre 115 catene, il 57,5% del totale, rappresentano il 49,4% della massa critica. Se analizziamo il rapporto fra massa critica espressa e numero di catene rileviamo che mediamente le catene americane valgono il 19% più della media totale, le catene tedesche il 58% in più della media e le catene francesi ben il 69% più della media. Questa analisi giustifica l'aggressività sui mercati internazionali degli americani, dei tedeschi e soprattutto dei francesi. In particolare nel mercato italiano sono i francesi ad essere i più aggressivi ed a condizionare l'assetto distributivo. Le seguenti tavole illustrano la situazione delle 200 prime catene del retailing mondiale sotto il profilo numerico (numero di catene per entità geografica) e ponderato (peso sulla cifra di affari totale).

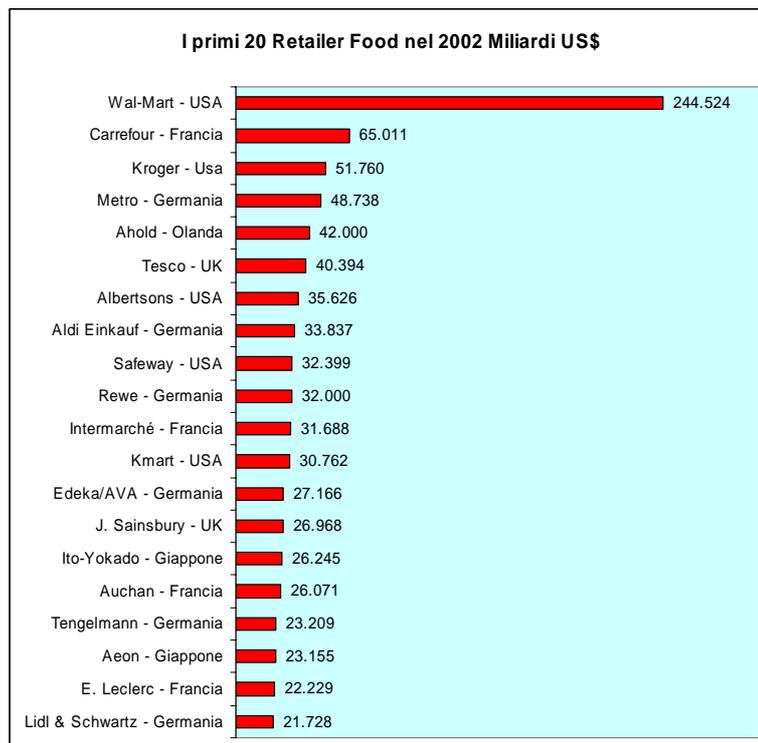


*(Elaborazione MERCATI srl su dati Deloitte, T.T.)*

L'analisi dei primi 20 retailer food mondiali mette in evidenza la forza della distribuzione negli Stati Uniti – 5 catene, Germania – 6 catene e Francia – 4 catene. L'americana Wal-Mart ha una massa critica pari a 3,76 volte quella della seconda catena, la francese Carrefour: una posizione assolutamente dominante che consente agli operatori americani di espandersi in ogni paese, forti dei loro risultati economici.



*(Elaborazione MERCATI srl su dati Deloitte, T.T.)*



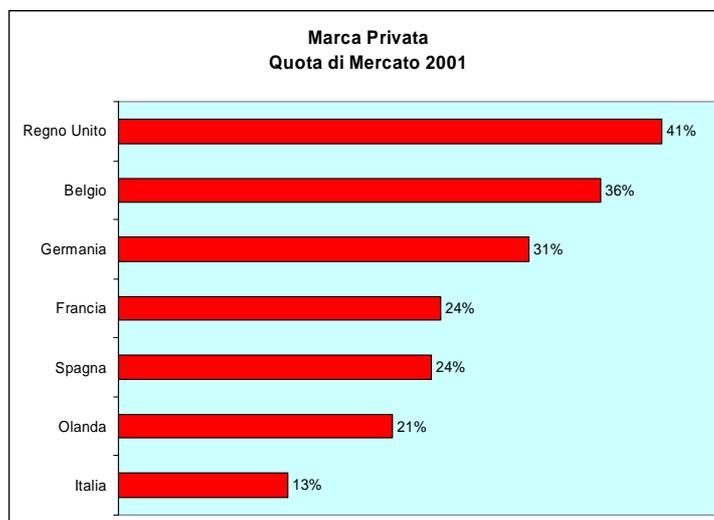
*(Stime MERCATI srl su dati Deloitte T.T.)*

### 2.2.2 I cambiamenti determinati dal nuovo scenario

Quanto si sta verificando nel mercato mondiale della distribuzione e la congiuntura economica che i paesi più avanzati stanno attraversando costringono le catene distributive a lasciare i vecchi schemi di “centrali di acquisto” per adottare nuove politiche di marketing che privilegino le vendite e la rotazione dei prodotti. Anche in Italia, in cui la cultura della distribuzione è arretrata rispetto ad altri paesi, in particolare Francia, Germania e Regno Unito, si sente la necessità di profondi cambiamenti e gli avvenimenti che hanno toccato le catene nazionali e locali italiane nel periodo settembre 2003 – febbraio 2004 ne sono il risultato. Recenti avvenimenti potranno incidere notevolmente sulla cultura distributiva e generare un cambiamento che segnerà profondamente tutto l’assetto della distribuzione.



### 2.2.3 Il nuovo scenario e la crescita delle marche private

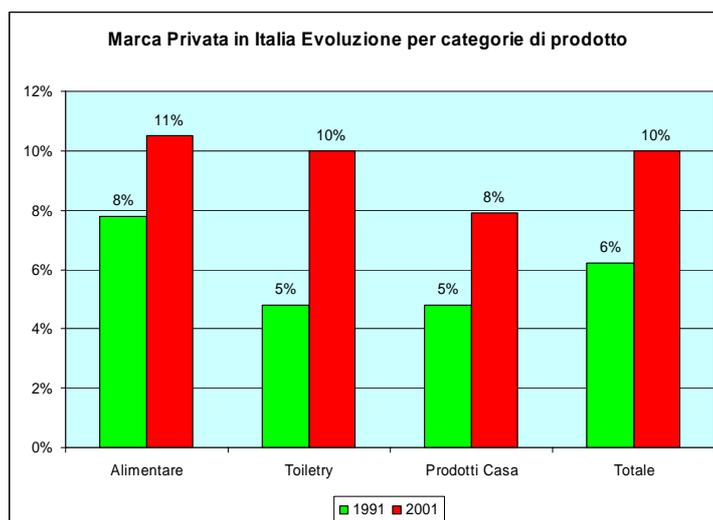


*(Elaborazione MERCATI srl su dati AC Nielsen Europe)*

La presenza di catene distributive con elevata massa critica consente il lancio e l'affermazione di prodotti a marchio privato del distributore. La massa critica è indispensabile in quanto per poter dare al consumatore un elevato livello qualitativo a prezzi contenuti su un grande numero di prodotti occorre potersi impegnare per volumi consistenti, consentiti solo da un elevato volume di affari, a cui corrisponda una importante quota di mercato. In questo contesto le grandi catene multinazionali hanno saputo lanciare nei propri mercati ed in quelli in cui sono successivamente penetrate interessanti linee di beni di consumo a marca privata (private label) che, in alcuni casi, sono diventate vere e proprie marche nazionali. In Italia il fenomeno è solo agli inizi, anche se marchi privati di una certa importanza sono presenti da tempo: Marcasì (Carrefour), Fidel, Esselunga (Esselunga), Consilia (Sun) sono alcuni esempi di prodotti che hanno ottenuto successo ed ora sono preferiti e richiesti da un elevato numero di consumatori. In un caso la marca privata di una catena distributiva sta diventando un marchio internazionale: "Esselunga", marchio privato della omonima catena, è distribuito come prodotto italiano di qualità in alcune catene estere, in particolare nella belga Delhaize Le Lion e nella catena greca AB Vassilopoulos, che hanno sottoscritto un accordo di esclusiva per la distribuzione di questi prodotti nei propri mercati. Analogamente i prodotti a marca privata del Conad potranno trovare mercato in Francia nei punti di vendita Leclerc che insieme con Conad ha costituito il consorzio Conalec. Nei paesi in cui le catene hanno notevoli quote di mercato la marca privata è ormai arrivata a coprire circa il 40% dei consumi delle famiglie. In Italia le marche private cresceranno oltre l'attuale quota di mercato seguendo il naturale sviluppo e la tendenza della distribuzione moderna a concentrarsi per realizzare maggiori masse critiche. La quota di mercato per grandi famiglie di prodotto in Italia varia dal 3% - prodotti di salute e bellezza, al 21% - surgelati. La situazione evolverà in seguito alle concentrazioni che stanno caratterizzando il nostro mercato. Le catene con elevata massa critica lanciano inoltre da tempo linee di prodotti non food a marca privata - computer, apparecchi fotografici, ecc. - e le catene specializzate fanno della marca privata il core business (Decathlon copre con la marca privata oltre il 60% delle vendite).



La marca commerciale in Italia ha avuto nei 10anni dal 1991 al 2001 una evoluzione dal 6,2% al 13%, un raddoppio dovuto alla politica più aggressiva delle catene ed anche alle concentrazioni che si sono verificate e che hanno aumentato la massa critica dei principali gruppi distributivi dando loro l'opportunità di ampliare le gamme di prodotto a marca commerciale.



(Elaborazione MERCATI srl su dati AC Nielsen)



(Elaborazione MERCATI srl su dati Cermes Bocconi)

*La presenza delle marche private e la loro quota di mercato subiranno continui cambiamenti: la crescita delle grandi catene internazionali, l'appartenenza di molte catene italiane a supercentrali europee che stanno sviluppando eurobrand, la possibilità di distribuire prodotti in paesi diversi e soprattutto il migliorato livello della qualità che caratterizza in questi anni le marche private ne faranno in Italia degli aggressivi protagonisti del mercato.*



Il consumatore compra la marca privata perché ne riconosce una buona qualità ad un prezzo accettabile, ma anche perché, in particolare per le commodity, non rileva sostanziali differenze dai prodotti di marca. Non manca inoltre, fra le motivazioni di acquisto la fiducia nel punto di vendita che insieme con la esclusività dei prodotti fa sì che la marca privata sia un elemento di fidelizzazione del cliente.





### 3. L'ASSETTO DISTRIBUTIVO ITALIANO

#### 3.1 *Grande distribuzione e distribuzione organizzata*

Il Commercio Moderno in Italia, la GD – Grande Distribuzione e la DO – Distribuzione Organizzata è attualmente concentrato in 10 Centrali e Supercentrali che collegano catene di diversa derivazione. Nel periodo settembre 2003-febbraio 2004 si sono avuti grandi cambiamenti nell'assetto delle centrali:

- ✓ Sigma è uscita da Sirio per congiungersi con Coop Italia e Sait di Trento,
- ✓ Italia Distribuzione si è sciolta: Coop Italia e Conad non hanno ritenuto possibile continuare questo esperimento,
- ✓ il Gruppo Pick-Up si è sciolto e gli associati sono in parte confluiti in Interdis ed in parte sono rimasti indipendenti in attesa di nuove decisioni,
- ✓ il gruppo MDO è parzialmente confluito in Interdis: gli associati di dimensioni minori hanno dato vita ad un nuovo gruppo denominato Coralys,
- ✓ evidentemente non contenti dei gruppi di appartenenza, molti operatori hanno deciso di uscirne per confluire in altre strutture o per restare indipendenti, in attesa di novità dal mercato.

È così aumentato notevolmente il numero dei distributori indipendenti che oggi sono 136 e comprendono operatori dotati di piccole catene locali o anche solo di un punto di vendita, a volte un cash & carry. Non riteniamo che questa situazione durerà ancora a lungo in quanto sono in corso trattative fra centrali e gruppi per assicurarsi gli indipendenti. Sembra inoltre che molti indipendenti di piccole dimensioni preferiscano cedere l'azienda ad un operatore più organizzato e capace.

Le 10 Centrali del Commercio Moderno concentrano oltre il 97% della Cifra di Affari, mentre gli Indipendenti, 135 operatori locali, ne concentrano circa il 3%. È questo l'universo di riferimento ed è a questo che riteniamo logico indirizzare le nostre considerazioni. L'analisi deve poi tenere conto della presenza della Cooperazione, che pesa per il 23% sulla cifra di affari totale.

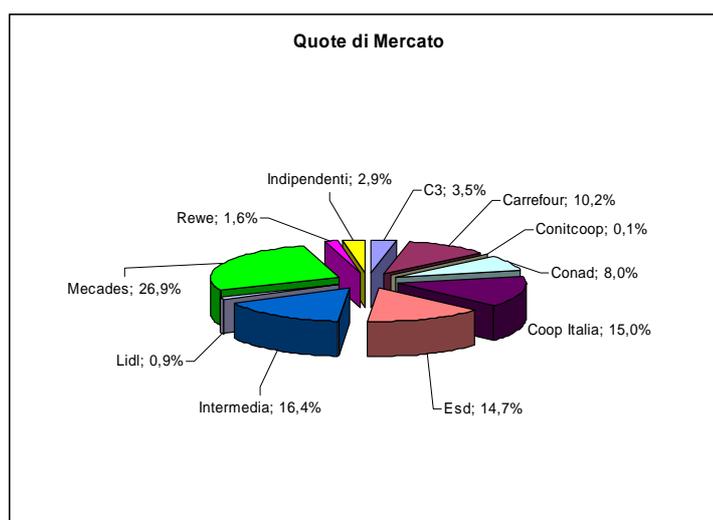
*(Stime MERCATI srl su dati vari)*

La distribuzione moderna italiana è stata sempre carente di massa critica: Coop Italia, la più importante catena distributiva nazionale, ha una cifra di affari di circa 12,00 miliardi €, elevata se valutata nel mercato interno ma non sufficiente per poter affrontare la concorrenza internazionale, è infatti la 60<sup>a</sup> catena a livello mondiale. Il limite di Coop Italia e in generale di tutte le catene italiane di distribuzione è nella mancanza di una copertura "nazionale", caratteristica che nessun operatore può al momento offrire. Sono in corso grandi sforzi per raggiungere una buona copertura nazionale: concentrazioni e fusioni di gruppi e catene tendono innanzitutto a questo risultato.



*(Elaborazione MERCATI srl su dati vari)*

La mancanza di catene italiane a copertura nazionale e la ridotta massa critica delle esistenti organizzazioni lasciano ampio spazio all'espansione in Italia delle catene multinazionali. Le catene del Commercio Moderno in Italia hanno una cifra di affari stimata circa 80.000 miliardi €, dei quali le catene italiane coprono il 73% (cooperazione il 23% ed altre catene il 50%) e le catene estere il 27% (Austria 5%, Germania 4% e Francia 18%). La cifra di affari dell'intero Commercio Moderno italiano è inferiore alla cifra di affari di molti distributori mondiali ed europei. La ricerca di massa critica ha spinto le catene ad unirsi in Centrali di acquisto con l'obiettivo di poter meglio controllare il parco fornitori ed avere maggior potere contrattuale nei loro confronti. Le Centrali ed i grandi Gruppi concentrano oltre il 97% della cifra di affari totale. Le centrali di acquisto che hanno maggiori possibilità di far seguire dalle periferie le politiche stabilite al centro sono Coop Italia, Carrefour e ESD.



Le altre centrali sono caratterizzate da scarsa coesione fra gli associati e da limitato rispetto delle politiche commerciali concordate con le direzioni; ne consegue un universo distributivo che non riesce ancora ad esprimere la propria forza verso il consumatore. Ed è proprio all'interno degli associati alle centrali che si muovono le organizzazioni commerciali per acquisire nuove catene: aveva a suo tempo iniziato la Rinascente-Auchan con l'acquisto della Colmark, ora anche il Gruppo Carrefour sta muovendosi in questa direzione. Come si



muoverà la Wal-Mart? Probabilmente anche lei seguirà questa direzione. La Leclerc ha recentemente fondato Conalec, insieme a Conad, con l'obiettivo di aprire 30 nuovi ipermercati; Conalec è partecipata 60% da Conad e 40% da Leclerc e gli iper saranno aperti sotto l'insegna "Leclerc". La Rinascente è entrata in Intermedia, MDO è confluita in Interdis con l'eccezione di parte degli associati che hanno dato vita ad una nuova centrale, Coralis. Interdis e Crai hanno aderito a Mecades, Conad collabora con Autogrill. Una situazione confusa che fa pensare ad una ricerca di massa critica che non avrà per ora finalità strategiche, ma si ripercuoterà sui fornitori con sempre crescenti pretese di tipo economico.

***Fenomeni che caratterizzano la distribuzione moderna***

*Si sta stabilizzando la concentrazione distributiva.*

*In Italia è sceso leggermente il peso delle catene multinazionali.*

*La cultura delle catene nazionali è migliorata, è in corso la ricerca di nuove risorse manageriali con esperienze esterne al trade (Conad e Crai hanno assunto come direttori generali manager provenienti dal marketing industriale di particolare preparazione e capacità).*

*Si sviluppano i master per neolaureati in "cultura del commercio".*

*Migliora, seppur lentamente, la centralizzazione logistica della distribuzione.*

*Alcune imprese cambiano gli assetti organizzativi per colmare le debolezze nel marketing dei punti di vendita.*

*Le centrali "di acquisto" non hanno generato significativi cambiamenti: occorre trovare nuove vie di collaborazione.*

*Alcune centrali stanno obsolescendo: Italia Distribuzione e Pick-Up hanno perso motivi di esistere.*

*Le catene più preparate stanno puntando su strategie di marca-insegna differenziandosi sia per l'offerta che per la qualità delle marche private.*

*Le catene che non hanno un approccio strategico, ma puntano solo all'acquisto ed al prezzo, stentano ad affermare un proprio modello di offerta.*

*(Mercati srl su base Indicod e altri)*

### 3.1.1 Le catene regionali

Le catene regionali collegate a consorzi o gruppi di acquisto, frazionate in alcune centinaia di periferie, a volte poco propense a seguire le strategie elaborate dalle centrali, stanno cercando nuove vie verso il mercato creando gruppi locali o entrando a far parte di organizzazioni di grandi dimensioni. È un segmento debole della distribuzione nazionale in cui troviamo centri distributivi e catene locali che hanno un fatturato di poco superiore a 50,00 miliardi €, meno di quanto fatturi un solo ipermercato che meriti questa definizione. Quale sarà il futuro di queste catene? esse avrebbero convenienza a fondersi per aumentare la massa critica e reggere all'aggressività degli operatori maggiori, in special modo delle catene internazionali. Il loro limite sta nella scarsa capacità strategica e nella convinzione di poter continuare come in passato a sopravvivere grazie al basso livello di efficacia del commercio italiano. In realtà le cose sono cambiate e oggi non è più il commercio nazionale a dover essere affrontato ma il grande commercio internazionale che opera con elevata efficienza ed efficacia e aumenta le quote di mercato con aggressività ed organizzazione logistica nuove per l'Italia. Se queste catene non sapranno adeguare le



strutture e non si doteranno di strategie innovative nella copertura del territorio e nella soddisfazione delle attese del cliente difficilmente potranno sopravvivere e saranno risucchiate nelle grandi catene analogamente a quanto si è già verificato in tutti i paesi in cui alla crescita della Distribuzione Moderna l'altro segmento non ha saputo reagire in modo strategico: in Francia, ad esempio, negli anni Settanta e Ottanta ha avuto luogo un cambiamento di tali dimensioni che oggi la distribuzione è basata solo più su grandi catene di supermercati ed ipermercati o su piccole organizzazioni altamente specializzate che integrano le catene con i prodotti che esse non sono in grado di portare al mercato.

### 3.1.2 Nuove politiche verso il consumatore. Le carte fedeltà

Il consumatore sta cambiando: più attento e riflessivo sta affrontando l'attuale momento economico cercando di ottimizzare gli acquisti e di contenere la spesa entro i limiti consentiti dalle risorse disponibili. Cerca per quanto possibile la convenienza, si serve del discount, che ha finalmente trovato una sua "via italiana". La AC Nielsen ha rilevato che su un panel di oltre 100.000 referenze del largo consumo presenti nella grande distribuzione italiana e che complessivamente rappresentano un giro di affari annuo di circa 60 miliardi € l'inflazione su base annua, nelle strutture della grande distribuzione, è stata del 2,7%. In realtà il consumatore non la percepisce a pieno: tendenzialmente rileva gli aumenti di prezzo senza dare valore alle diminuzioni per i prodotti altamente concorrenziali. Il ricordo dei prezzi è più vago di quanto si possa immaginare: gli aumenti si ricordano, gli altri movimenti no. Sembra che i consumatori si rechino di più ai mercati ambulanti e acquistino presso le bancarelle più di quanto non facessero in passato; Giacomo Errico, presidente della Federazione Italiana Venditori Ambulanti (Confcommercio) ha dichiarato "...gli affari vanno meglio, soprattutto per chi vende alimentari. In fila davanti alle nostre bancarelle ci sono impiegati, professionisti, gente mai vista fino a qualche anno fa..."

Coop Italia segnala una inflazione all'acquisto, determinata dagli aumenti di prezzo applicati dai fornitori, del 2% a cui ha corrisposto una inflazione in uscita dell'1,3% grazie ai contenimenti di costo che la catena è riuscita a realizzare. Per i generi alimentari nel 2003 vi sono stati aumenti del 3,3% all'acquisto a fronte di aumenti dei prezzi al consumo dell'1%. Questa politica di contenimento degli aumenti ha aiutato Coop Italia nel raggiungimento dei propri obiettivi di vendita facendo aumentare la cifra di affari del 12,3% rispetto al 2002 e consentendo così di raggiungere la soglia di 12 miliardi €.

Un importante strumento di fidelizzazione del consumatore è la carta di fedeltà che si è velocemente diffusa anche in Italia e che consente un controllo delle modalità di acquisto dei consumatori dando loro vantaggi reali sia negli acquisti che nella possibilità di ricevere promozioni esclusive.

*(Elaborazione MERCATI srl su dati Osservatorio Università di Parma)*

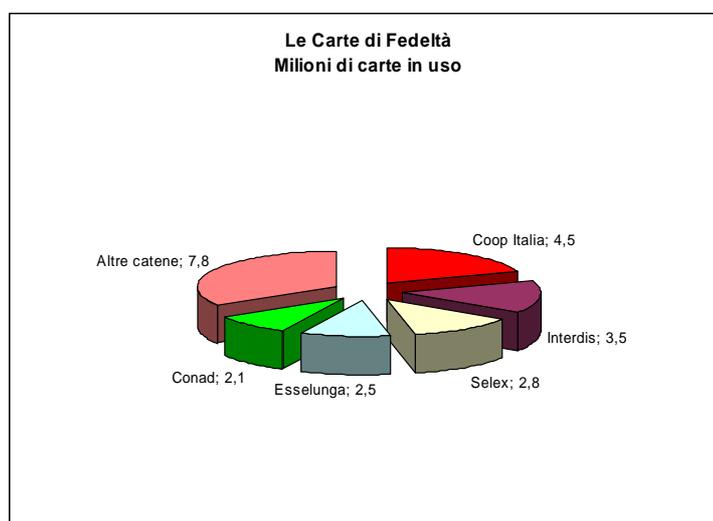
Secondo l'Osservatorio dell'Università di Parma le carte di fedeltà attualmente diffuse in Italia sono oltre 23 milioni, più di una per famiglia, anche se nei consumatori è invalsa l'abitudine di avere più di una carta di fedeltà. La catena che ne ha diffuse il maggior numero è Coop Italia (4,5 milioni) seguita da Interdis (3,5 milioni) e da Selex (2,8 milioni). È interessante notare che Interdis e Selex sono gruppi di catene locali: questo massiccio ricorso alle carte di fedeltà indica quanto le moderne catene locali investano per conservarsi i clienti adottando strumenti di marketing sofisticati. Interdis ha proposto all'industria di marca la propria collaborazione per analizzare la banca dati derivante dall'uso delle sue 3,5 milioni di carte fedeltà e rendere disponibili informazioni sia sulle categorie di prodotto sia



single referenze, con l'obiettivo di realizzare un comune CRM – Consumer Related Marketing.

### 3.1.3 I formati della distribuzione

Per soddisfare le attese dei consumatori le catene hanno riscoperto le strutture di vendita più “comode” in termini di ubicazione e di accesso / uscita e nello stesso tempo più ricche di offerta sia per quanto concerne l'ampiezza e la profondità degli assortimenti, sia dando delle grandi opportunità di risparmio mediante l'introduzione di fasce di prezzo competitive. Ne deriva il successo delle medie – grandi strutture integrate in cui il consumatore può scegliere anche nelle fasce di prezzo più basse, a differenza di quanto accade nel discount in cui la convenienza ha come limite la formula “una referenza per prodotto”. Da qui lo sviluppo di superstore, supermercati integrati, mini-iper che in spazi poco superiori a quelli del supermercato classico, e quindi più fisicamente vicini alla casa del consumatore, offrono livelli di servizio nei beni di consumo concorrenziali con



l'ipermercato classico. Le catene che per prime hanno sviluppato questi formati hanno conseguito un vantaggio temporale verso i concorrenti.

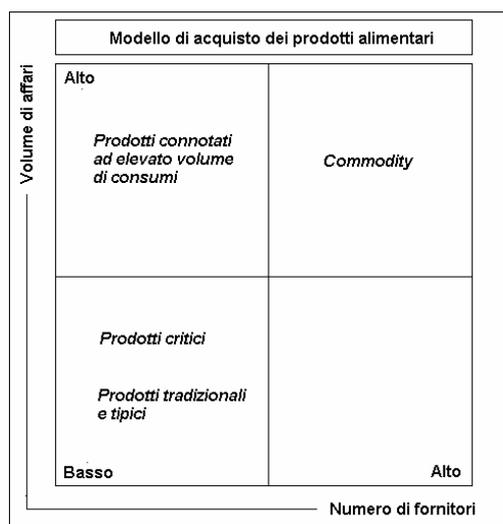
### 3.1.4 I prodotti di nicchia e gli alimentari biologici

Le tensioni che caratterizzano il mondo del consumo, in particolare per quanto riguarda gli alimentari freschi, spingono i consumatori a chiedere garanzie sui prodotti per conoscerne la provenienza e i metodi di produzione. Sembra che sia in atto un ritorno alle origini nelle abitudini alimentari e negli stili di vita: i mercatini dei prodotti tipici e biologici nelle principali città hanno successo ed attirano sempre maggiori consumatori alla ricerca di qualcosa di diverso. Le catene distributive stanno perciò sviluppando nuovi tipi di assortimento: prodotti tipici, tradizionali e biologici vengono offerti in abbinamento a prodotti “normali”. Questo fenomeno, che ha caratterizzato i mercati di lingua tedesca nella seconda metà degli anni Novanta, compare anche da noi. I prodotti biologici, in particolare, hanno atout particolari: non vi sono marche e la concorrenza è molto ridotta, la dimensione limitata dei produttori consente un agevole controllo della filiera, vi è un alto gradimento da parte dei consumatori anche se i prezzi al consumo sono elevati. Queste gamme richiedono impegni organizzativi a cui i fornitori non sono ancora preparati. Si tratta di un nuovo mercato che sta sorgendo in questi anni e che è destinato ad avere un



discreto successo superando anche quella soglia del 6% dei consumi che alcuni anni fa sembrava in limite difficilmente superabile.

Dal punto di vista del modello di acquisto della GDO-Grande Distribuzione Organizzata i prodotti tipici e tradizionali si collocano all'interno della categoria dei prodotti critici, caratterizzati da volumi ridotti e ridotto numero di fornitori per i quali l'importanza è la presenza nell'assortimento in quanto referenze ad elevato contenuto di servizio in grado di soddisfare attese particolari dei consumatori più attenti. Trattandosi di prodotti la cui produzione è legata a fornitori artigianali o semiartigianali, di difficile reperibilità, che i



compratori devono molte volte cercare in aree di limitata notorietà questi prodotti sono necessari per il punto di vendita – e lo saranno sempre maggiormente con il tempo – ma non possono sviluppare grandi volumi sia in quanto i consumi sono limitati, sia in quanto interi settori – il lattiero caseario, quello dei prodotti a base di suino – hanno notevoli limitazioni nell'approvvigionamento delle materie prime. Anche sughi, funghi ed altri prodotti simili fondano la propria qualità sull'uso di materie prime di difficile reperibilità e comunque di produzione limitata. Il modello di acquisto deve pertanto basare su una collaborazione – partnership – fra fornitori ed apparato commerciale che comporti impegni reciproci sui prezzi, sui volumi e sul livello di servizio.

Un fornitore di prodotti tipici è di difficile sostituibilità per una catena distributiva anche quando abbia dei concorrenti in quanto tutto l'apparato produttivo dei tipici, caratterizzato da capacità produttive limitate e circoscritte ad un preciso territorio ed alle sue tradizioni, non ha grandi elasticità nelle produzioni per cui il cambio di fornitore per una catena si traduce nella difficoltà di reperirne uno nuovo, a meno di convincerlo ad abbandonare i suoi clienti tradizionali per una nuova opportunità commerciale. La contrattualistica fra questi fornitori e la distribuzione a libero servizio si basa così quasi sempre sul prezzo netto, senza gli oneri aggiuntivi che sono in questi anni imposti all'industria; anche le promozioni tendono a non toccare il prezzo ma piuttosto ad essere basate su vendite animate gestite dal fornitore con personale di sua fiducia.

*(La cascina nel carrello – Regione Piemonte IRES – 2001)*

### 3.1.5 Esempio di internazionalizzazione

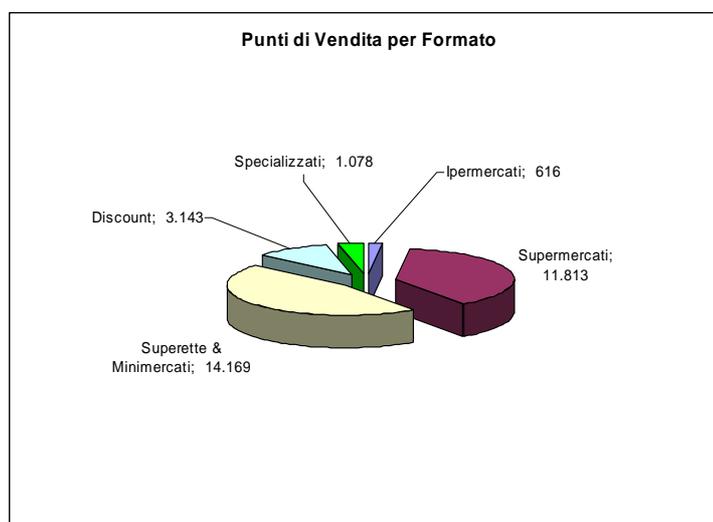
IFC – International Fruits Company, organizzazione che opera con 42 soft discount in provincia di Imperia e nel basso Piemonte (IF discount) ha stipulato un accordo con la



francese Casino per sviluppare in Francia 200 punti di vendita di prossimità, con superficie da 150 a 300 m<sup>2</sup>, con insegna Casitalia. In questi punti di vendita i consumatori troveranno prodotti italiani a marchio privato Casitalia, forniti da IFC e prodotti francesi, private label del Groupe Casino. In totale circa 1.800 referenze delle quali la maggior parte, 1.500, italiana. È la prima volta che una catena distributiva esce dal nostro territorio per portare prodotti italiani in altri mercati.

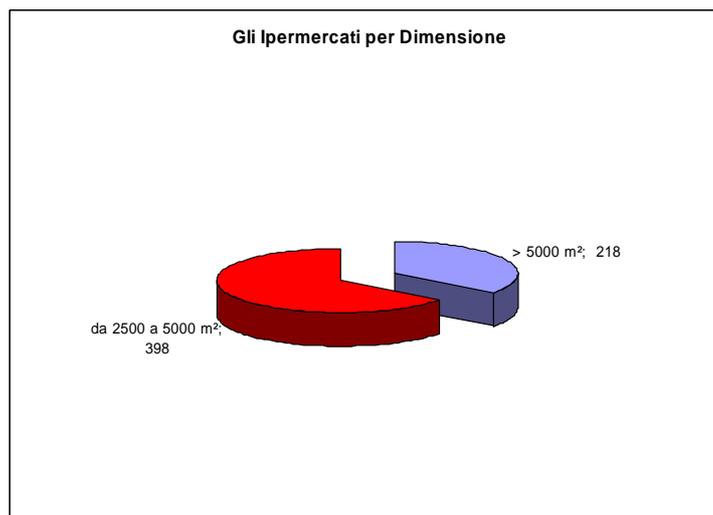
### 3.1.6 I canali distributivi

La particolare situazione geotopografica italiana, il territorio prevalentemente montagnoso, la elevata concentrazione di comuni per unità territoriale, determinano la presenza nel territorio di un elevato numero di punti di vendita di dimensioni limitate – superette e minimercati – in grado di dare servizio là dove strutture di grandi dimensioni non sono consigliabili sia per la limitata presenza di popolazione, sia per la difficoltà rappresentata dai sistemi di comunicazione locali. Ne consegue che in Italia ancora per molti anni in gran parte del territorio opereranno punti di vendita di ridotte dimensioni che, adeguatamente seguiti da organizzazioni del commercio moderno, nazionale o locale, garantiranno la distribuzione dei prodotti. Superette e minimercati rappresentano oltre la metà delle strutture commerciali esistenti e sono un punto di riferimento non solo nell'Italia della montagna e rurale, ma anche all'interno delle città, in particolare delle città storiche in cui le condizioni urbanistiche e del traffico non consigliano la realizzazione di grandi centri commerciali e di ipermercati.



*(Elaborazione MERCATI srl su dati vari)*

Anche gli ipermercati devono adeguarsi alle necessità del territorio: in Italia definiamo ipermercato il punto di vendita con superficie superiore a 2.500 m<sup>2</sup> pur sapendo che un “vero ipermercato” deve disporre di spazi ben maggiori. Ma in molte situazioni nel nostro territorio superfici più ampie non sarebbero giustificate dal parco utenti e dalle vendite. Ne consegue che la gran parte degli ipermercati, ben il 65%, non supera i 5.000 m<sup>2</sup>, dimensione minima perché una struttura di questo tipo possa avere l’aggressività necessaria su un elevato numero di referenze.



*(Elaborazione MERCATI srl su dati vari)*

### 3.1.7 Il cash & carry

Il canale cash & carry ha avuto una evoluzione in Europa ed in Italia a partire dagli anni sessanta con l'apertura dei primi esempi di grandi strutture di vendita all'ingrosso in cui i commercianti possono rifornirsi di quanto necessario ritirandolo direttamente e pagando quanto dovuto all'uscita dal magazzino. La competitività del canale è garantita sia dalla mancanza di forza vendite da parte della struttura grossista – i dettaglianti vengono al punto di vendita, non conferiscono ordini, caricano direttamente quanto acquistato con notevoli risparmi nei costi di trasporto e pagando all'uscita riducono le necessità di working capital dell'impresa; sotto questo aspetto se consideriamo che un cash & carry opera con notevoli rotazioni e paga i fornitori nei tempi medio-lunghi caratteristici del sistema commerciale italiano, la redditività della struttura è garantita sia dai margini operativi (differenza fra prezzo di cessione e costo del venduto) sia dal punto di vista finanziario (differenza fra tempi di incasso e tempi di pagamento). Un cash & carry ha schemi classici dei punti di vendita a libero servizio: mancanza di assistenza al cliente, percezione diretta del prodotto e delle sue opportunità, possibilità di realizzare promozioni indirizzate al dettagliante con modalità simili a quelle che nei supermercati e negli ipermercati sono indirizzate al consumatore – vendite animate, dimostrazioni, assaggi, ecc. – pagamento immediato dei prodotti ritirati, immediata verifica dell'accettazione del prodotto da parte dell'esercente che in queste strutture commerciali ha una tipica funzione di “user – chooser” – utente ma nello stesso tempo decisore di acquisto per altri. Questa caratteristica dell'utente del cash & carry ha determinato per questo sistema distributivo usi molto più ampi di quelli che non siano possibili ad una normale struttura grossista: nel cash & carry l'esercente non si limita a rifornire il proprio negozio dei prodotti che poi rivenderà alla clientela ma acquista anche beni diversi e semidurevoli per la propria casa; ciò è particolarmente possibile nei punti di vendita di dimensioni elevate che hanno una ampia superficie dedicabile ai prodotti non food. Il cash & carry è in fase evolutiva ed oggi serve soprattutto la ristorazione, che ne rappresenta due terzi della cifra di affari. Interdis sta elaborando una nuova formula di cash & carry dedicata esclusivamente al settore della ristorazione degli alberghi, analogamente a quanto avviene già in altri paesi europei.



### 3.2 *La supply-chain*

Sino ad ora il rapporto è stato fra fornitori e distributori, ciò che li congiungeva, la logistica, era lasciato alla buona volontà delle parti e alla più o meno elevata capacità delle organizzazioni preposte al trasporto delle merci (i padroncini). Oggi non basta più, occorre ripensare la supply-chain in funzione del reale flusso delle merci per consentire sia al fornitore che al distributore di mantenere stock ridotti senza rotture, per poter vendere in FIFO (First in First Out) senza sacrificare redditività in anni di bassa inflazione e quindi di mancata possibilità di recuperare sui prezzi gli aumenti di costi, palesi ed occulti, che influenzano gli stock. L'operatore della logistica entra quindi a far parte del rapporto fornitore – distributore e ne è attore qualificante: anche in Italia, sia pur con quasi dieci anni di ritardo, si verifica così il fenomeno che ha caratterizzato il mercato francese negli anni Ottanta.

#### 3.2.1 I rapporti fra distributori e fornitori: le basi dei contratti

La necessità di contenere i prezzi al consumo senza poter incidere ulteriormente sulle già erose redditività di fornitori e distributori renderà necessario rivedere i rapporti fra questi due mondi che sono ancora troppo in conflitto su aspetti puramente di scontistica e non sanno misurarsi sul miglioramento della comune efficacia verso il mercato; l'efficienza non potrà essere conseguita se non con una generalizzata politica di miglioramento delle reciproche prestazioni. Il futuro renderà necessario per distributori e fornitori una revisione delle proprie strategie.

L'internazionalizzazione delle catene e la comparsa di prodotti e modelli d'acquisto di provenienza estera renderà necessari cambiamenti organizzativi radicali nel trade che non sarà più il decisore dell'offerta ma dovrà tenere sempre più conto dei nuovi bisogni dei consumatori: prodotti tutelati, biologici, locali, inseriti in modelli di consumo difficilmente omologabili.

*Riccardo Francioni (Selex) ritiene che “...il futuro sia per molti ma non per tutti...”, un chiaro messaggio a quella parte della distribuzione che è più restia a nuove proposte e crede che alla fine poche cose cambieranno realmente.*

Per ottenere economie di scala si dovrà lavorare sull'efficienza, considerare la parte di filiera che va dal fornitore al consumatore, includendo il commercio, una supply-chain regolata dall'andamento del consumo. Il futuro sarà nelle strategie comuni delle catene simili, finalizzate ad ottimizzare in piena trasparenza i servizi che potranno rendere ai fornitori, sia quelli di marca sia gli altri, minori: i fornitori non vorranno più riconoscere generiche partite economiche ma chiederanno di remunerare servizi e di ottenere contropartite alle concessioni che potranno dare.

#### 3.2.2 Le basi dei contratti fra fornitori e distributori nel Commercio Moderno

Alla base dei nuovi contratti sarà la forza contrattuale dei fornitori e dei distributori che si confronteranno su pochi punti qualificanti per trovare una chiave comune di soddisfazione delle attese qualitative del mercato. Una nuova visione del sistema del valore dovrà comportare, per le due parti in causa e per l'intermediario logistico



- L'abbassamento dei costi di produzione sia dei beni sia dei servizi commerciali  
*"...vincerà la battaglia nel mercato chi avrà ottenuto il più contenuto costo di produzione ed il più elevato livello di logistica..."* (A. Riboud);
- L'innovazione continua di beni e servizi per la miglior soddisfazione delle attese del cliente finale  
*"...il valore percepito dal cliente determina l'indice della sua soddisfazione ed è funzione della soddisfazione della qualità attesa dal prodotto e dal servizio con cui viene porto..."*  
*"...l'innovazione e la ricerca consentono di fidelizzare il cliente al punto di vendita..."*  
*"...senza prodotti che fidelizzino il punto di vendita non si riesce a fidelizzare la clientela..."*
- un costante e comune lavoro sulle interdipendenze di costo che legano produttori e distributori  
*"...la partnership intesa come controllo delle conflittualità che esistono ed esisteranno sempre nei rapporti fra enti la cui soddisfazione economica è legata e per i quali l'aumento della redditività di una parte comporta automaticamente una contrazione della redditività per l'altra..."*

Il pensiero dei maggiori distributori è soprattutto di qualità e di attenzione, non disgiunte, naturalmente, dalla necessità di essere aggressivi verso il mercato e quindi di pretendere un adeguato supporto da parte dei fornitori. Due catene, la francese Leclerc e la statunitense Wal-Mart hanno pubblicato le linee guida a cui si devono attenere i fornitori.

### 3.2.3 Il pensiero di Leclerc

1. *"tutto ciò che ha un prezzo può essere venduto meno caro, bisogna acquistare al prezzo più basso possibile per rivedere al prezzo più basso possibile"*
2. *"favorire le marche, arricchire le gamme, diversificare l'assortimento"*
3. *"quando eravamo piccoli abbiamo pensato che per crescere dovevamo vendere tutto al prezzo più basso possibile"*
4. *"abbiamo una équipe di persone motivate e solidali che garantisce una crescita costante e serena, la nostra insegna è solida, durerà a lungo nel tempo"*
5. *"la nostra organizzazione elimina i rischi finanziari collettivi"*
6. *"noi crediamo nell'ipermercato, abbiamo una forte adattabilità alla domanda"*
7. *"distribuire i prodotti è una funzione eminentemente sociale"*
8. *"i nostri prezzi bassi creano posti di lavoro, diamo un notevole contributo alla vita della collettività"*
9. *"favoriamo il rapporto diretto con il punto di vendita"*
10. *"la qualità è tutto e deve essere continuamente controllata"*

### 3.2.4 Il pensiero di Wal-Mart

1. *rivolgiti al dipartimento che fa per te*
2. *compila il questionario nelle sezioni che ti riguardano (prodotti, servizi, ecc.)*
3. *allega informazioni esaustive sui prodotti*
4. *allega un certificato di assicurazione commerciale*
5. *allega il bilancio più recente della tua azienda*
6. *allega il tuo numero UCC che consente l'applicazione del codice UPC (Il codice a barre americano, corrispondente all'europeo EAN)*
7. *allega il certificato di azienda posseduta da donne o da cittadini di qualche minoranza,*
8. *allega un documento che descriva il target di riferimento del tuo prodotto*
9. *leggi con attenzione (e con il tuo avvocato) il contratto prima di firmarlo*
10. *sottoponi i prodotti al test di qualità*
11. *cura in modo perfezionistico la logistica*



12. non offrire regali ai tuoi interlocutori di Wal-Mart
13. tieni Wal-Mart sempre al corrente delle innovazioni nel mercato
14. rispetta le politiche di pari opportunità
15. devi soddisfare le leggi degli stati in cui operiamo

Sono principi apparentemente semplici che però comportano per i fornitori una grande attenzione alle attese delle catene.

### 3.2.5 La distribuzione selettiva specializzata

Anche la distribuzione selettiva specializzata, che opera principalmente nella profumeria e nei settori dei prodotti per l'igiene della persona e per la pulizia della casa, sta espandendosi nel mercato italiano che ha scoperto da alcuni anni ed in cui pensa potrà ottenere notevoli performance in futuro. Le principali catene internazionali sono ormai presenti da tempo e rappresentano la "grande distribuzione" della profumeria e dei prodotti di igiene casa e persona: Douglas, Sephora, Aqua, Schlecker e DM Drogerie Markt hanno ormai superato in totale, i 2.300 punti di vendita, concentrandosi in Italia Settentrionale e di qui pilotando l'espansione verso l'Italia Centrale e Meridionale, analogamente a quanto a suo tempo avvenuto per la distribuzione alimentare e dei beni di consumo. Il commercio tradizionale sta reagendo e le principali profumerie si uniscono in gruppi che hanno finalità strategiche e promozionali ed offrono nuovi servizi alle aziende fornitrici.

*La validità della distribuzione selettiva specializzata per la profumeria e per i prodotti che necessitano di assistenza al consumatore nel momento in cui avviene l'acquisto e la sua funzione verso mercato sono state riconosciute dalla Comunità Europea. Le case che operano in questi settori possono così disporre di una distribuzione in grado di dare un elevato contenuto di servizio ai prodotti. Si tratta di prodotti per lo più di limitata rotazione per i quali è indispensabile la disponibilità in punti di vendita che diano un elevato contenuto di servizio ed operino con margini più elevati di quelli del settore grocery.*

Questo discorso è valido per tutte le merceologie in cui sia necessario un contenuto di servizio strettamente correlato alla presenza nel punto di vendita di personale addetto all'assistenza al cliente. In questo genere di distribuzione i punti di vendita si distinguono per il numero di marche presenti e per il numero di referenze (prodotti della linea) trattate per ciascuna marca. Nella matrice si evidenziano i posizionamenti delle seguenti tipologie distributive specializzate:

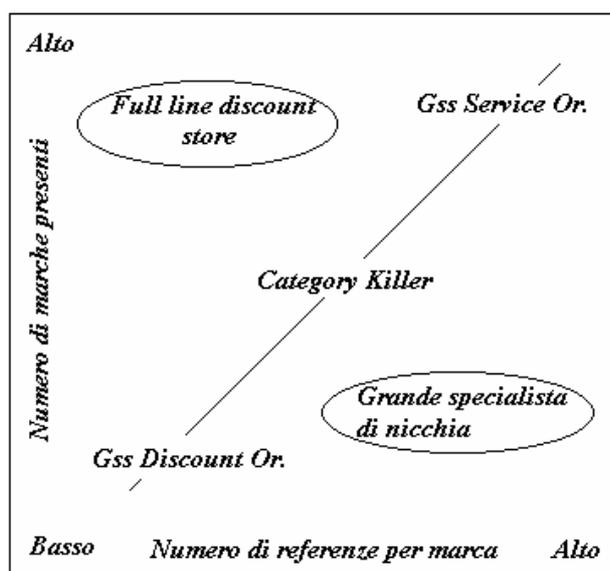
- "Grande superficie specializzata orientata allo sconto", con un limitato numero di marche e di referenze per marca, che punta sulla rotazione dei prodotti e lavora con margini ridotti,
- "Grande superficie specializzata orientata al servizio", con un elevato numero di marche e di referenze per marca, che in caso operi con margini ridotti si evolve in un "Full line discount store",
- "Category killer", con un numero di marche molto elevato ed un assortimento focalizzato sui prodotti ad elevata rotazione, che opera con margini ridotti,
- "Grande specialista di nicchia" da cui è possibile trovare tutto l'assortimento di tutte le marche, con continua dimostrazione dei prodotti: questa struttura necessita di margini



elevati in quanto sostiene notevoli costi per poter garantire al consumatore il livello di servizio più elevato.

Anche in questo settore non mancheranno le alleanze strategiche fatte per ottenere sinergie nel mercato: la Selex si è alleata con due dei principali distributori europei di prodotti per l'igiene della casa e della persona: Schlecker e DM – Drogerie Markt. Si è inoltre verificato l'ingresso di In.prof nel Gruppo Sisa (Mecades). Anche il Crai ha una catena di profumerie specializzate.

### 3.2.6 Un mondo in movimento



La recente discesa in Italia della inglese Dixon nel settore dell'elettrodomestico bianco e nero e dell'home computing è solo l'inizio di una nuova fase di ingressi di distributori internazionali nel nostro mercato.

La cartoleria è in evoluzione: tre associazioni di dettaglianti, stanno portando una nuova cultura nel settore: si tratta di TOP Quality, PULL-OVER e CIAC. Non mancano inoltre catene di forniture per uffici, per lo più collegate con organizzazioni internazionali specializzate, i Global Players.

Il Gruppo Coin, in collaborazione con Fnac (Gruppo Pinault Printemps) ha aperto 6 negozi di "edutainment", termine sinora poco usato (education – entertainment) che identifica i negozi che integrano libri, dischi, fotografia di cui Fnac è leader in Europa.

### 3.3 La distribuzione non food: organizzazioni operanti in Italia

Le catene del non food italiane hanno 22.600 negozi censiti, anche se il numero reale è più elevato; questi negozi appartengono a oltre 280 catene a simbolo. Manca un censimento dei negozi indipendenti.



## DISTRIBUZIONE NON FOOD 2004

<i>Catene</i>	<i>Categoria</i>	<i>Totale Italia</i>
<b>282</b>	<b>Totale</b>	<b>22.600</b>
56	Abbigliamento	5.277
1	Accessori auto	9
3	Articoli infanzia	601
8	Articoli Sportivi	366
10	Bricolage	264
15	Calzature, Pelle	515
1	Calzetteria	523
7	Cartoleria	3.356
1	Cartoleria lusso	24
2	Cartoleria ufficio	1.061
2	Casalinghi	27
1	Convenience Stores	4
8	Edutainment	219
14	Elettronica	1.423
1	Fotografia	68
34	G. Magazzini	1.046
6	Giocattoli	197
8	Gss	88
11	Informatica	1.178
12	Intimo	406
6	Librerie	214
14	Mobili, arredo	1.550
5	Ottica	345
2	Pelletteria	49
1	Pet care	11
29	Profumeria	2.347
3	Telefonia	412
4	Tessile Casa	201
7	Vendite per corrispondenza	7
8	Varie	596

***Differenze nella valutazione numerica***

*La differenza fra la realtà e il censito è determinata dalle diverse formule e dalla loro classificazione. Un vero censimento del non food è complesso e forse anacronistico. I dati disponibili non riescono ancora a tenere conto della realtà delle piccole catene locali, in fase di costante ed interessante crescita e della continua innovazione nelle catene nazionali.*

**3.3.1 L'Outlet**

Dopo un periodo di stasi, gli outlet si stanno diffondendo in Italia: secondo le stime di uno dei maggiori promotori di questa formula distributiva l'Italia è il paese che ha il maggior potenziale sia per la limitata diffusione attuale delle strutture sia per l'atteggiamento positivo dei consumatori verso la formula e per la grande cultura nazionale dei marchi di qualità. La formula che si sta sviluppando è quella basata su 50-100 negozi in un'area di vendita dai 15.000 ai 25.000 m<sup>2</sup>, lungo importanti arterie e con almeno 1.500 posti auto.

Principali outlet italiani:

<i>Gruppo</i>	<i>Località</i>	<i>Note</i>
Fashion District	Bagnolo San Vito (Mn)	operante
Fashion District	Valmontone (rm)	in programma
Fashion District	Molfetta (Ba)	in programma
Fashion District	Santhià (Vc)	in programma
Mc Arthur Glen Italia	Serravalle Scrivia (Al)	operante
Mc Arthur Glen Italia	Castel Romano (rm)	operante
Mc Arthur Glen Italia	Barberino del Mugello (Fi)	in programma
Mc Arthur Glen Italia	Conselve (Pd)	in programma
Morrison	Albano S. Alessandro (Bg)	operante
European Fashion Center	Rodengo Salano Bs)	operante
Morrison	Foiano (Ar)	in programma
Value Retail	Fidenza (Pr)	operante
Freeport	Pescara	in programma

*(Elaborazione MERCATI srl su dati vari)*



### 3.3.2 Il “convenience store”

*Il “convenience store” è un punto di vendita aperto 24 ore, con un elevato contenuto di servizio, in cui è possibile acquistare prodotti, prevalentemente alimentari, quando gli altri punti di vendita sono chiusi. Le caratteristiche di base del “convenience store” sono: apertura giorno e notte, 24 ore, assortimento prevalentemente alimentare, viabilità adatta ad essere raggiunto anche da chi non risiede in vicinanza del punto di vendita, facilità di parcheggio, prezzi di vendita allineati con le altre strutture commerciali presenti nel territorio, basso costo del personale. La necessità di contenere il costo del personale ha in altri paesi – USA, Inghilterra, Francia, Germania – legato il “convenience store” stazioni di servizio self service in cui la cassa del punto di vendita coincide con quella dell'erogazione di carburante, consentendo di limitare al massimo i costi.*

In Italia molte organizzazioni del commercio moderno stanno pensando all'apertura di punti di vendita “convenience” anche non legati alle stazioni di servizio e con orari limitati alle (7,00-23,00) per l'esigenza di contenere il costo del personale.

Una notevole evoluzione del modello distributivo si avrà nel momento in cui saranno riorganizzate le reti di distribuzione di carburanti. Rispetto agli altri paesi Europei l'Italia, infatti, ha un numero di distributori superiore alle necessità: questa situazione, che contribuisce ad aumentare il livello di servizio all'utenza, rendendo il carburante disponibile presso l'abitazione dell'automobilista, pesa notevolmente sul costo di distribuzione delle benzine che è in Italia superiore alle medie europee. Le compagnie petrolifere stanno studiando una riorganizzazione delle reti che comporterà inevitabilmente la chiusura degli impianti meno efficienti. A questa riorganizzazione corrisponderà un miglior utilizzo delle stazioni di servizio residue che potranno essere trasformate in strutture commerciali aperte con vendita di prodotti anche alimentari. Arriveranno così nell'arco di alcuni anni anche in Italia punti di vendita “convenience” che, essendo legati a strutture per la distribuzione di carburanti, rimarranno aperti anche in orari in cui la distribuzione alimentare è chiusa.

### 3.3.3 Il Commercio elettronico

L'e-commerce è già diffuso in altri mercati: nel Regno Unito la Tesco ([www.tesco.com](http://www.tesco.com)) realizza vendite annue per 500 milioni di Sterline ed è il leader mondiale nelle vendite a domicilio di prodotti alimentari. Un supermercato virtuale con un completo assortimento alimentare ed oltre 800 vini che generano oltre 110.000 ordini alla settimana indirizzati al 96% delle famiglie inglesi. Le consegne avvengono tramite 1.000 automezzi dedicati. Queste vendite non cannibalizzano le normali vendite dei negozi Tesco in quanto la gran parte dei clienti viene sottratta alla concorrenza. Il cliente paga per il servizio 5 sterline, che non compensano il costo che parzialmente, ma la Tesco è ugualmente soddisfatta dell'andamento dell'e-commerce in quanto l'ordine medio (> 150,00 €) è decisamente superiore allo scontrino dei suoi supermercati. In Europa e in Italia si discute sull'organizzazione da dare all'e-retailing: alcuni ritengono indispensabile creare una struttura apposita, dedicata a questa attività, altri sostengono opportuno utilizzare i punti di vendita come base di servizio alla clientela, con notevoli risparmi nei costi (è il caso di Tesco). La Coop Italia è entrata nel commercio elettronico nel luglio 2000 ([www.e-coop.it](http://www.e-coop.it)). Anche il Gruppo Lombardini ha annunciato l'inizio delle vendite per via elettronica con un



test nella città di Milano; la Supermarkets Italiani Esselunga sta realizzando in alcune città la vendita on-line con consegna a domicilio. Il fatturato nell'e-retailing B2C – Business to Consumer – che nel 2003 ha rappresentato un giro di affari di 1202,9 migliaia di €, supererà nel 2004, secondo le previsioni Anee – Osservatorio commercio elettronico – 2,3 milioni €, praticamente un raddoppio. I settori che hanno maggiormente interessato la clientela italiana dell'e-commerce sono assicurazioni, computer, alimentari e libri.

### 3.3.4 Il franchising

Continua la crescita del franchising che nel 2003 ha superato i 41 mila affiliati con un giro di affari di oltre 15,2 miliardi €.

Le reti operanti in Italia sono 654 delle quali il 10% straniera.

<i>Reti Affilianti</i> <i>Settore di attività</i>	2002		2003		Diff. 2003/2002	
	<i>n.</i>	<i>%</i>	<i>n.</i>	<i>%</i>	<i>n.</i>	<i>%</i>
Comm. alimentare specializz.	20	3,2	22	3,4	2	10,0
Commercio despecializzato	19	3,0	25	3,8	6	31,6
Articoli per la persona	150	23,9	155	23,7	5	3,3
Articoli per la casa	39	6,2	41	6,3	2	5,1
Altro commercio specializzato	71	11,3	77	11,8	6	8,5
Servizi	293	46,7	295	45,1	2	0,7
Alberghi e ristorazione	31	4,9	34	5,2	3	9,7
Costruzioni e manutenzioni	3	0,5	3	0,5	0	0
Industria	2	0,3	2	0,3	0	0
<b>Totale</b>	<b>628</b>	<b>100,0</b>	<b>654</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>4,1</b>

*(Assofranchising)*

<i>Negozi affiliati</i> <i>Settore di attività</i>	2002		2003		Diff. 2003/2002	
	<i>n.</i>	<i>%</i>	<i>n.</i>	<i>%</i>	<i>n.</i>	<i>%</i>
Commercio alimentare specializzato	2.282	5,8	2.200	5,3	- 82	-3,6
Commercio despecializzato	3.975	10,1	4.750	11,4	775	19,5
Articoli per la persona	7.264	18,5	7.552	18,1	288	4,0
Articoli per la casa	1.042	2,7	1.177	2,8	135	13,0
Altro commercio specializzato	4.060	10,3	4.194	10,1	134	3,3
Servizi	19.005	48,3	20.011	48,0	1.006	5,3
Alberghi e ristorazione	873	2,2	956	2,3	83	9,5
Costruzioni e manutenzioni	715	1,8	717	1,7	2	0,3
Industria	99	0,3	99	0,2	0	-
	<b>39.315</b>	<b>100,0</b>	<b>41.656</b>	<b>100,0</b>	<b>2.341</b>	<b>6,0</b>

*(Assofranchising)*

Questa formula sta sempre più affermandosi ed è una interessante risorsa per chi vuole avviare una attività commerciale sfruttando il know-how di grandi organizzazioni mondiali.



## APPENDICE: I NUMERI DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA ITALIANA

- Nelle tabelle che completano questa analisi del commercio moderno alimentare compaiono i dati relativi al Commercio Moderno italiano

Per ogni catena di rilevanza nazionale sono elencati:

<b>Ipermercati</b>	<i>punti di vendita con superficie &gt; 2.500 m<sup>2</sup>, classificabili come tali in base alle definizioni europee e regionali</i>
<b>Supermercati</b>	<i>supermercati con superficie da 400 a 2.499 m<sup>2</sup></i>
<b>Superette e Minimercati</b>	<i>punti di vendita a libero servizio sino a 400 m<sup>2</sup></i>
<b>Discount</b>	<i>punti di vendita classificabili come discount</i>
<b>Specializzati</b>	<i>punti di vendita specializzati (profumeria, cartoleria, ecc.)</i>
<b>Cash&amp;carry</b>	<i>punti di servizio all'ingrosso, caratterizzati dal pagamento all'uscita dal punto di vendita stesso</i>
<b>Quota di mercato</b>	<i>stima della quota di mercato al consumo (Mkt share) in base alla Cifra di Affari stimata in milioni €</i>

**Nota metodologica**

*I dati contenuti nelle tabelle sono ricavati da dichiarazioni delle centrali di acquisto delle catene distributive, da notizie che appaiono sulla stampa di settore, da censimenti disponibili sia a stampa sia nel web. I dati vengono resi uniformi e pubblicati. La distribuzione food è in continuo cambiamento: vi è passaggio di punti di vendita fra catene, dovuto ad acquisizioni, alleanze e scorpori, ma il numero totale dei punti di vendita è stimabile con una buona approssimazione. La distribuzione non food è in una fase evolutiva che ne limita le possibilità di verifica, alcune delle organizzazioni che la presidiano (centrali di acquisto e franchisor) non hanno una situazione aggiornata del proprio network oppure, per motivi di politica commerciale, non intendono comunicarla. In particolare sono fuori dal controllo le piccole catene locali tanto dinamiche ed in diffusione.*

*Occorre inoltre rilevare che le quote di mercato della distribuzione così come il numero dei negozi e la loro ripartizione per formato sono di difficile valutazione in quanto i profondi cambiamenti intervenuti nelle catene distributive italiane nel periodo 2003 – 2004 hanno notevolmente cambiato lo scenario e siamo ancora in attesa di dati definitivi 2003 su cui fare elaborazioni definitive.*

Tutti i dati sono stati elaborati dalla MERCATI srl sulle informazioni disponibili.

COMMERCIO MODERNO ALIMENTARE 2004													
	Imprese		Ipermercati				Totale Libero Servizio			Cash&Carry	Discount	Specializzati	Quota di Mercato (Stima)
	Centrale	Imprese	> 5.000 m <sup>2</sup>	da 2.500 a 5.000 m <sup>2</sup>	Supermercati	Superette & Minimercati							
C3		28	5	12	191	132	340	24	33	14	3,5		
Carrefour		14	51	39	883	617	1.590	15	98	-	10,2		
Conitcoop		5	-	-	16	18	34	-	-	-	0,1		
Conad		10	8	20	1.328	1.426	2.782	21	62	147	8,0		
Coop Italia		45	51	54	2.155	2.736	4.996	8	236	13	15,0		
Esd		39	11	79	1.248	785	2.123	44	579	449	14,7		
Intermedia		19	75	101	1.820	824	2.820	24	470	274	16,4		
Lidl		1	-	-	-	-	-	-	320	-	0,9		
Mecades		151	9	56	3.392	6.508	9.965	142	898	175	26,9		
Rewe		2	4	26	138	-	168	-	134	-	1,6		
<b>Centrali</b>	<b>314</b>	<b>214</b>	<b>218</b>	<b>387</b>	<b>11.171</b>	<b>13.046</b>	<b>24.818</b>	<b>278</b>	<b>2.830</b>	<b>1.072</b>	<b>97,1</b>		
Indipendenti	135	4	11	642	1.123	1.780	133	313	6	2,9			
<b>Totale</b>	<b>449</b>	<b>218</b>	<b>398</b>	<b>26.598</b>	<b>411</b>	<b>3.143</b>	<b>1.078</b>	<b>100,0</b>					
Cooperazione	60	59	74	3.499	4.180	7.812	29	298	160	23,0			
Altri	389	159	324	8.314	9.989	18.786	382	2.845	918	77,0			

(Elaborazione MERCATI srl su dati vari)

COMMERCIO MODERNO ALIMENTARE - 2004												
Centrale	Imprese	Imprese	Ipermercati			Supermercati	Superette & Minimercati	Totale Libero Servizio	Cash&Carry	Discount	Specializzati	Quota di Mercato (Stima)
			> 5.000 m <sup>2</sup>	da 2.500 a 5.000 m <sup>2</sup>	5.000 m <sup>2</sup>							
C3	28	5	12	191	132	340	24	33	14	3,5		
Carrefour	14	51	39	883	617	1.590	15	98	-	10,2		
Conad	10	8	20	1.328	1.426	2.782	21	62	147	8,0		
Conitcoop	5	-	-	16	18	34	-	-	-	0,1		
Coop Italia	15	51	50	620	411	1.132	7	231	4	12,3		
Coop Italia	30	-	4	1.535	2.325	3.864	1	5	9	2,7		
Esd	7	2	4	151	71	228	6	58	70	2,2		
Esd	1	-	-	-	-	-	-	-	320	0,8		
Esd	1	1	51	77	-	129	-	-	-	4,2		
Esd	30	8	24	1.020	714	1.766	38	521	59	7,5		
Indipendenti	135	4	11	642	1.123	1.780	133	313	6	2,9		
Intermedia	4	3	2	178	293	476	20	221	70	1,6		
Intermedia	5	10	24	139	104	277	-	186	-	2,8		
Intermedia	4	39	39	1.266	400	1.744	-	31	204	7,7		
Intermedia	6	23	36	237	27	323	4	32	-	4,3		
Lidl	1	-	-	-	-	-	-	320	-	0,9		



Handwritten mark or signature in the top right corner.

COMMERCIO MODERNO ALIMENTARE - 2004													
Centrale	Imprese	Imprese	Ipermercati		Imprese	Totale Libero Servizio				Cash&Carry	Discount	Specializzati	Nota di Mercato (Stima)
			> 5.000 m <sup>2</sup>	da 2.500 a 5.000 m <sup>2</sup>		Supermercati	Superette & Minimercati	Supermercati	Cash&Carry				
Mecades	1	1	1	9	4	15	-	-	-	-	-	-	0,1
Mecades	53	-	1	228	365	594	51	9	-	-	-	-	1,7
Mecades	36	-	2	393	1.707	2.102	14	-	-	160	-	-	2,4
Mecades	6	-	-	-	-	-	-	-	500	-	-	-	0,5
Mecades	34	2	19	878	2.666	3.565	31	338	15	11,4	-	-	
Mecades	1	-	-	-	-	-	30	-	-	2,8	-	-	
Mecades	13	6	29	1.016	868	1.919	9	51	-	3,8	-	-	
Mecades	7	-	4	868	898	1.770	7	-	-	4,3	-	-	
Rewe	2	4	26	138	-	168	-	134	-	1,6	-	-	
<b>Totale</b>	<b>449</b>	<b>218</b>	<b>398</b>	<b>11.813</b>	<b>14.169</b>	<b>26.598</b>	<b>411</b>	<b>3.143</b>	<b>1.078</b>	<b>100,0</b>	<b>1.078</b>	<b>100,0</b>	

(Elaborazione MERCATI srl su dati vari)



## 4. LO SCENARIO PIEMONTESE DEL COMMERCIO MODERNO

### 4.1 La distribuzione moderna a livello regionale

In Piemonte operano 41 catene associate a 7 Centrali nazionali; queste catene sono raggruppate in 18 Gruppi. Vi sono inoltre alcuni operatori commerciali che hanno deciso di mantenere la propria indipendenza.

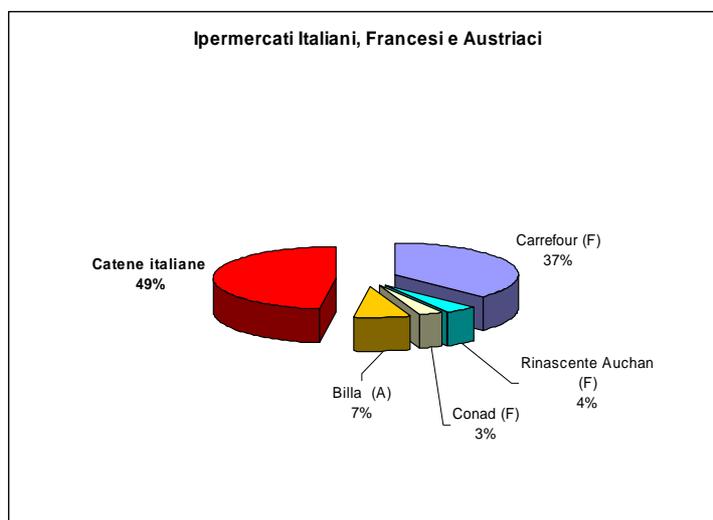
<i>Centrale</i>	<i>Gruppo</i>	<i>Associato</i>	
Billa	Billa	Pennymarket	
		Standa Superfresco	
C3		SGD	
Carrefour	Carrefour	Algro	
		Carrefour	
		Di x Di	
		Finiper	
		GS Supermercati	
		Il Gigante spa	
		Unes (Finiper)	
Conad	Conad	Conad	
		Conad Centro Nord	
		Nordiconad	
Conitcoop		Conitcoop	
Coop Italia	Coop Italia	Coop Italia	
		Novacoop	
	Sigma	Coalpi	
Esd	Agorà	Orrigoni	
	Esselunga	Esselunga	
	Selex	Aldis	
		Dimar	
		Maxi Dimar	
		Sogegross spa	
		Tosetti	
		Uni	
		Valenza	
Indipendenti		Alfi	
		Altri indipendenti	
Intermedia	Lombardiini	Lombardiini	
	Pam	IN'S	
		Metà	
		Pam	
			Panorama
	Rinascente - Auchan	Auchan	
		SMA Supermercati	
Sun	Bennet spa		
Lidl Italia		Lidl Italia	
Mecades	Crai	Codé	
	Interdis	Nuova Distribuzione	
		Onda Market	
		Viale Distribuzione	
		Viale Distribuzione	
	Eurospin	Eurospin	



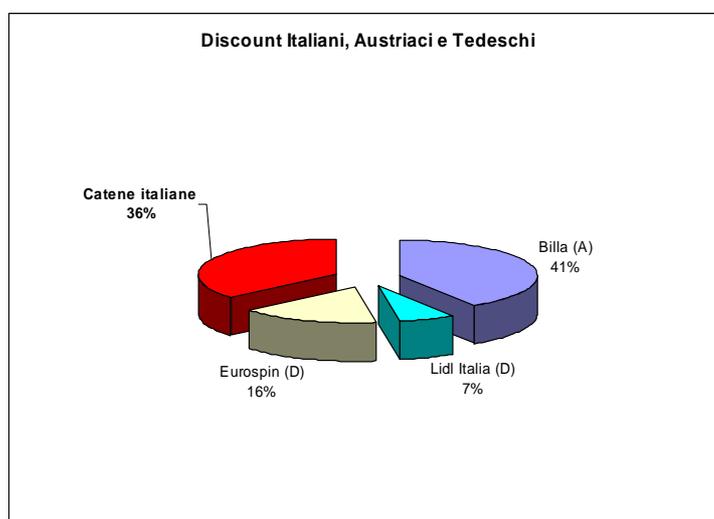
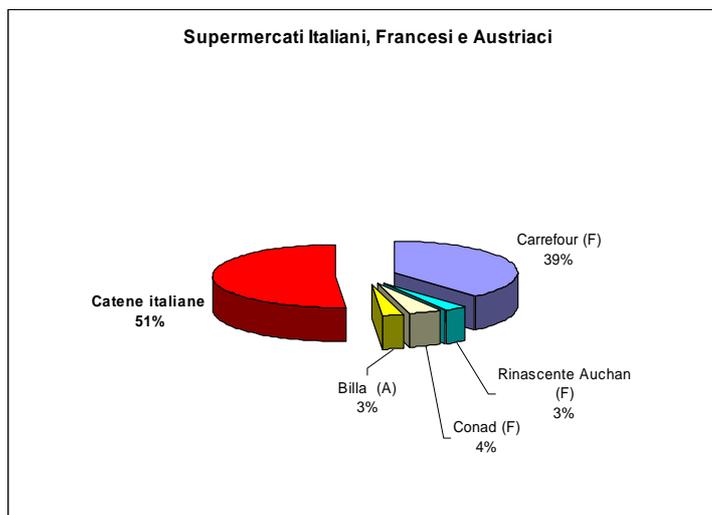
Queste organizzazioni commerciali controllano 599 supermercati, 67 ipermercati, 105 discount e 22 cash&carry. Operano in queste strutture anche superette e minimercati.

PIEMONTE - RIEPILOGO DEI PUNTI DI VENDITA PER CENTRALE					
Centrale	Totale	Ipermercati	Supermercati	Discount	Cash&carry
Billa	66	5	18	43	-
C3	3	-	3	-	-
Carrefour	263	25	232	-	6
Conad	29	2	25	-	2
Conitcoop	2	-	2	-	-
Coop Italia	82	9	73	-	-
Esd	105	6	91	-	8
Indipendenti	66	-	62	-	4
Intermedia	88	19	31	38	-
Lidl Italia	7	-	-	7	-
Mecades	82	1	62	17	2
Totale	793	67	599	105	22

Il modello commerciale di questi punti di vendita è, in funzione della centrale a cui fanno riferimento italiano, austriaco, francese o tedesco: gli ipermercati ed i supermercati sono italiani, austriaci o francesi, i discount sono italiani o tedeschi.



(Elaborazione MERCATI srl su dati vari)



*(Elaborazione MERCATI srl su dati vari)*

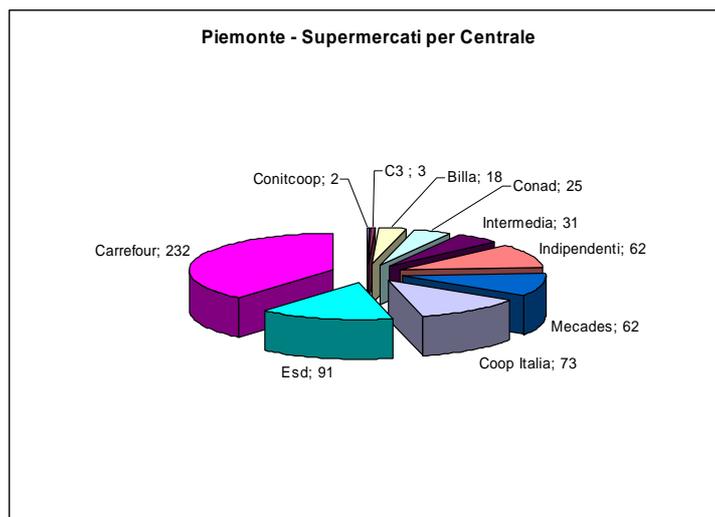
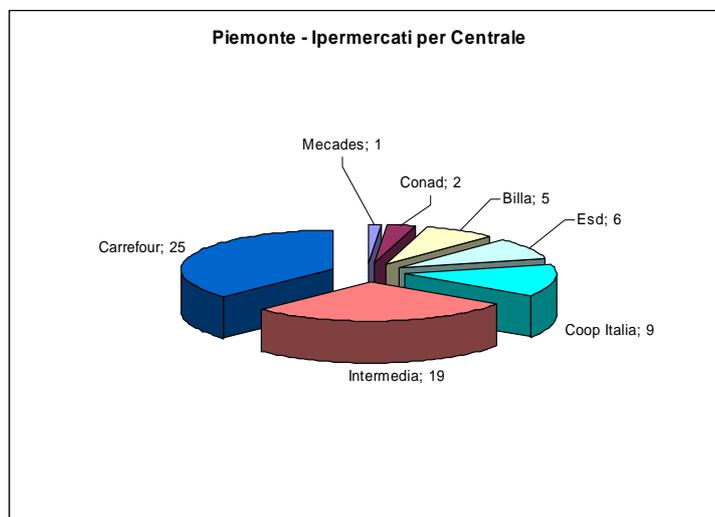
L'appartenenza a catene internazionali, o anche semplicemente il farvi riferimento, come nel caso del Conad che collabora con la francese Leclerc, fa sì che il mercato alimentare e dei beni di largo consumo sia ampiamente controllato da organizzazioni multinazionali del commercio che sono in grado di condizionare scelte assortimentali e quindi interferire nei consumi e nel modello alimentare della regione. Il variare dello scenario internazionale può avere conseguenze sullo scenario piemontese. Anche l'arrivo in Italia della Wal-Mart americana, in considerazione delle voci che circolano sulla probabile acquisizione del gruppo francese Carrefour o anche dell'italiana Bennet spa – Bennetmarket, potrebbe influire considerevolmente sul modello commerciale regionale. Quale impatto potrà infatti avere l'eventuale acquisizione della Carrefour o della Bennet Market da parte della Wal-Mart americana? Quale influenza hanno le diverse culture distributive europee, in particolare la francese e la tedesca, sul commercio della Regione? Sono domande che ci poniamo in quanto il commercio moderno europeo in Piemonte controlla il 51% degli ipermercati, il 49% dei supermercati ed il 74% dei discount. Un eventuale cambiamento degli assetti proprietari e di controllo potrebbe variare gli attuali rapporti di forza nel mercato e gli equilibri che si sono instaurati fra le catene rimaste italiane e le grandi



multinazionali della distribuzione. Potrebbero verificarsi scelte assortimentali indirizzate alla vendita in Piemonte di prodotti e specialità alimentari estere in modo massiccio, grazie ai rapporti preferenziali fra le catene internazionali ed i fornitori dei loro paesi di origine.

#### 4.2 La struttura distributiva delle singole centrali

Nel segmento ipermercati il leader è Carrefour, con 25 punti di vendita, seguito da Intermedia (19) e Coop Italia (9 ipermercati). Carrefour è inoltre leader nel settore supermercati in cui, grazie anche alla capillarità della catena “di per di” controlla 232 negozi pari al 39% dell’universo; seguono ESD (91 negozi), Coop Italia (73) e Mecades (62 punti di vendita). Vi sono poi 62 supermercati indipendenti, a volte collegati tra di loro a livello locale, in catene di piccole dimensioni.



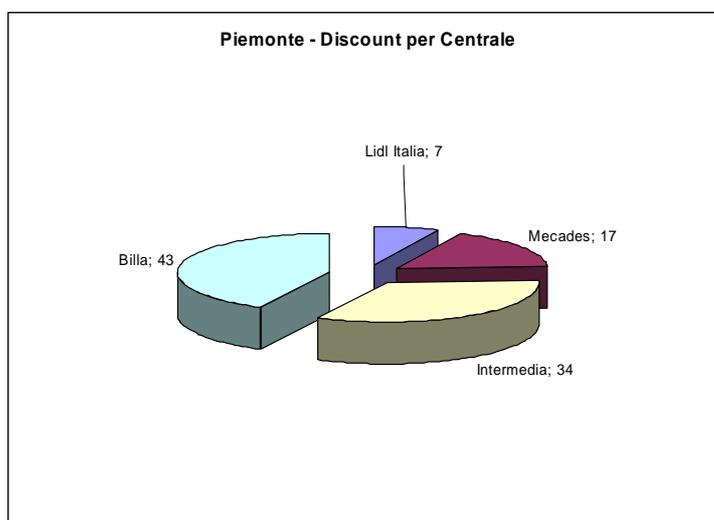
(Elaborazione MERCATI srl su dati vari)



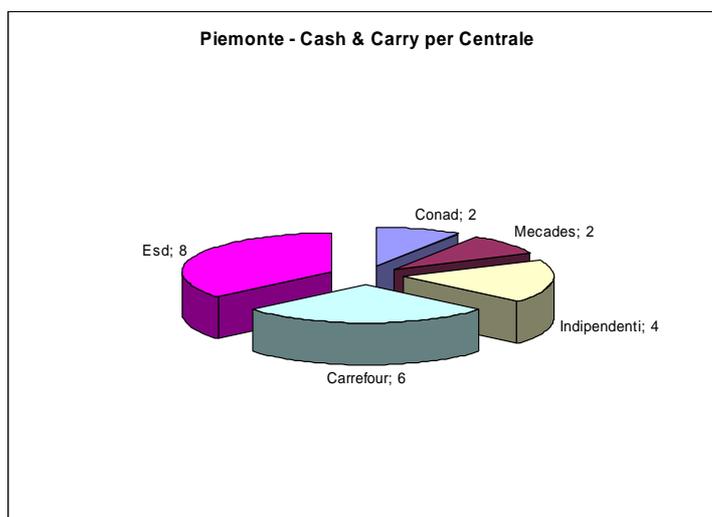
È complesso paragonare l'attuale situazione dei supermercati e degli ipermercati e trarne delle indicazioni di sviluppo: le catene distributive sembrano aggredire il territorio potenziandosi dove sono già operativi i loro punti di vendita, con una politica "a macchia di leopardo" piuttosto che tendere ad una copertura uniforme a livello di province e comuni. A questa politica probabilmente contribuiscono i limiti posti dalla vigente legge regionale sul commercio. Se analizziamo le singole catene distributive notiamo che:

- Standa Superfresco (Billa) non è presente in Alessandria,
- SGD (C3) opera solo nel verbanico ed in provincia di Vercelli,
- Carrefour opera in tutte le province del Piemonte ma con insegne diverse, attraverso le proprie consociate;
- Conad non copre Alessandria;
- Conitcoop è presente solo in Alessandria e Cuneo;
- Sigma (Coop Italia) opera a Cuneo e marginalmente a Torino;
- Orrigoni (Agorà) ha una limitata presenza a Novara;
- Esselunga è in Alessandria, Biella e Verbania;
- Gruppo PAM ha punti di vendita in Alessandria, Asti e Torino;
- Gruppo Lombardini ha punti di vendita esclusivamente in Novara;
- Gruppo Rinascente Auchan non opera in Alessandria, Biella e Novara;
- Bennet Market non copre Asti e Vercelli;
- Interdis non copre Biella, Cuneo e Torino.

Nel corso del 2003 è stato aperto da Viale Distribuzione (Interdis) il primo ipermercato in provincia di Asti, a Canelli, con insegna "Di meglio".



Il canale **Discount** ha ancora una presenza limitata, le catene hanno infatti 105 punti di vendita, dei quali 43 Pennymarket, soft discount del Gruppo Billa.



Nel canale **Cash & Carry**, importante in quanto oltre il 70% del fatturato è garantito da una clientela di ristoratori e di operatori istituzionali, il leader è la centrale ESD, seguita dal Gruppo Carrefour.

#### 4.3 La distribuzione nelle province

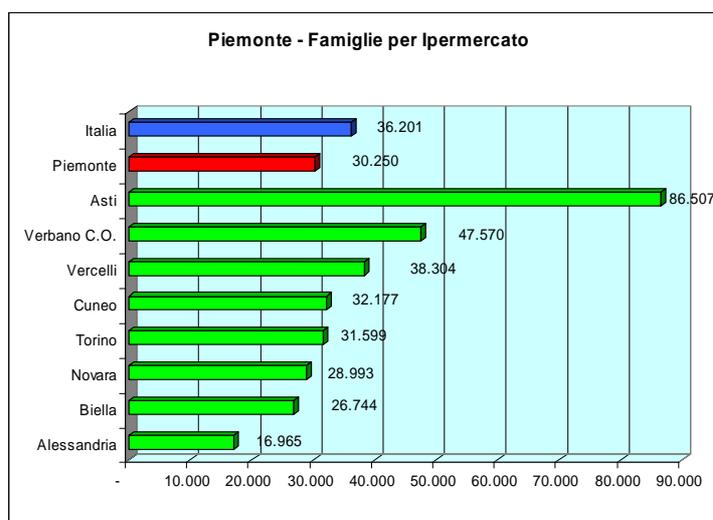
A livello di provincia si hanno i seguenti livelli di copertura:

Formato	Totale	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VB	VC
Supermercati	599	118	31	25	60	61	248	27	29
Ipermercati	67	11	1	6	7	8	28	2	4
Discount	105	11	7	7	5	6	56	6	7
Totale Provincia	771	140	39	38	72	75	332	35	40

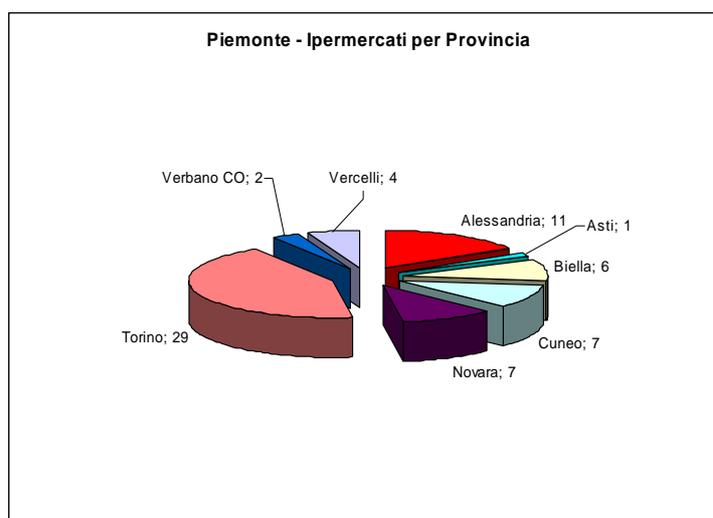
- La provincia con maggior numero di punti di vendita, ed è anche la più popolata, è Torino, seguita da Alessandria: queste gerarchie sono rispettate in tutti i canali, in cui Torino è sempre in prima posizione.
- Alessandria ha il maggior numero di supermercati del commercio moderno dopo Torino e la più elevata densità di ipermercati della regione.

Se consideriamo i punti di vendita con oltre 2500 m<sup>2</sup> di superficie di vendita (GLA – Gross leasable area) e accettiamo come parametro di copertura il numero di famiglie che possono insistere sul singolo punto di vendita, in Piemonte troviamo una media di 30.250 famiglie per ipermercato, inferiore del 16% alla media nazionale e ad Alessandria ne troviamo 16.965, il 53% in meno della media nazionale ed il 44% al di sotto della media regionale.

Anche considerando che sulla provincia di Alessandria gravitano consumatori provenienti dall'astigiano e da Genova, ci sembra che in questa area si sia ormai arrivati alla saturazione di ipermercati. Nonostante la presenza degli ipermercati di Alessandria che coprono una parte dell'astigiano, la provincia di Asti continua ad avere una copertura di ipermercati limitata e quindi una interessante prospettiva di sviluppo per questo formato.



Anche considerando che sulla provincia di Alessandria gravitano consumatori provenienti dall'astigiano e da Genova, ci sembra che in questa area si sia ormai arrivati alla saturazione di ipermercati. Nonostante la presenza degli ipermercati di Alessandria che coprono una parte dell'astigiano, la provincia di Asti continua ad avere una copertura di ipermercati limitata e quindi una interessante prospettiva di sviluppo per questo formato.



*(Elaborazione MERCATI srl su dati vari)*

#### 4.4 La distribuzione non food

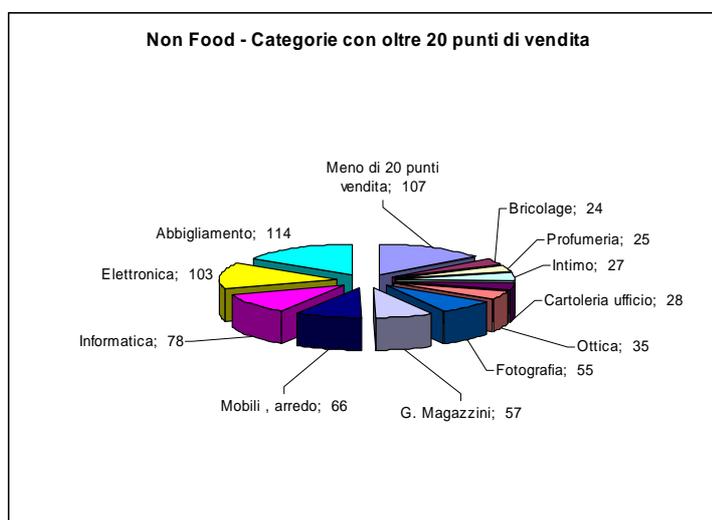
I punti di vendita specializzati del commercio organizzato non food censibili in Piemonte sono 719. Il dato è sottostimato in quanto molti punti di vendita di proprietà dell'esercente o in franchising compaiono sotto il nome del gestore o del titolare e non sotto l'insegna che rappresentano.

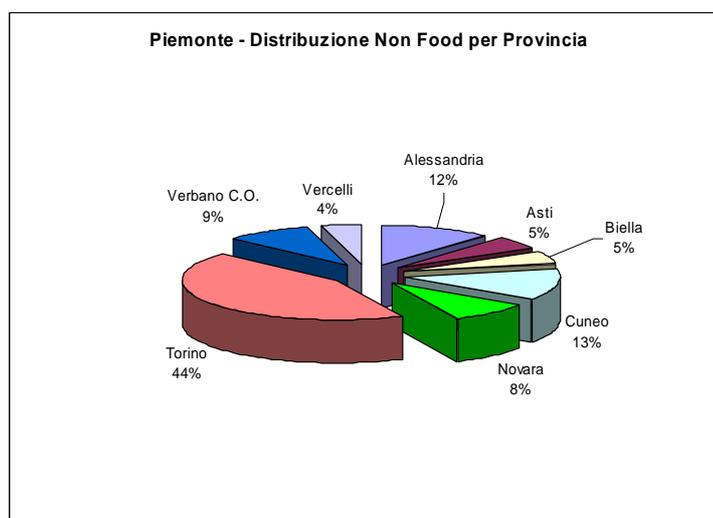
La suddivisione per categoria merceologica vede dominanti l'abbigliamento e l'elettronica, seguiti da informatica e mobili arredo. La categoria fotografia, che aveva come referente la ditta Marvin di Torino è attualmente in riorganizzazione in seguito alla crisi della casa.



PUNTI DI VENDITA	
Totale	719
Abbigliamento	114
Accessori auto	5
Articoli infanzia	12
Articoli Sportivi	17
Bricolage	24
Calzature, Pelle	19
Calzetteria	15
Cartoleria lusso	2
Cartoleria ufficio	28
Edutainment	16
Elettronica	103
Fotografia	55
G. Magazzini	57
Giocattoli	1
Informatica	78
Intimo	27
Librerie	7
Mobili, arredo	66
Ottica	35
Pelletteria	4
Profumeria	25
Tessile Casa	1
Vendita per corrispondenza	7
Altri	1

Le categorie con oltre 20 punti di vendita in regione coprono l'85% del network e rappresentano i settori in cui si sono sviluppate più capillarmente le organizzazioni. L'attuale contingenza economica potrà rallentare lo sviluppo delle categorie più rappresentate e generare nuovi punti di vendita, specialmente in franchising, in settori non ancora adeguatamente coperti in quanto parte dell'imprenditoria giovanile potrà confluire in queste forme di commercio.





*(Elaborazione MERCATI srl su dati vari)*

A livello provinciale si nota una notevole concentrazione su Torino, seguita da Cuneo ed Alessandria.

#### 4.5 Conclusioni

Il commercio moderno, Grande Distribuzione, Distribuzione Organizzata e commercio non food sta attraversando una fase di trasformazione da una presenza ancora determinante delle proprietà italiane (la presenza nella Regione del Gruppo G, leader di mercato ora assorbito dal Gruppo Carrefour) ad una nuova fase in cui le multinazionali della distribuzione controlleranno il business. Anche nei settori non food, in cui sinora è stata storicamente importante la presenza di marchi nazionali (Max Mara, Gruppo Miroglio, ecc.) l'arrivo della spagnola Zara, la maggior catena europea del settore, con i suoi diversi marchi e formati potrà costringere le catene italiane a cambiamenti sistemici analogamente a quanto si è verificato nel commercio food. Vi è ancora spazio per una forma di commercio "tradizionale e familiare"? Molto probabilmente anche questa forma di imprenditoria in Piemonte dovrà aggiornarsi ed adottare nuovi criteri di gestione degli assortimenti e di copertura territoriale che richiederanno un elevato livello di inculturazione degli esercenti. Sarà soprattutto l'arrivo in Piemonte delle principali catene distributive internazionali del non food a rendere necessario il cambiamento. Nel settore food rallenteranno le aperture di grandi punti di vendita e cresceranno i superstore, con superficie di vendita compresa fra i 2.000 ed i 2.500 m<sup>2</sup>, un assortimento orientato all'alimentare ed ai prodotti freschi con integrazioni di non alimentare. E questo in particolare nei fondo valle, in prossimità delle piccole, importanti città che li caratterizzano (Lanzo, Susa, Pinerolo, ecc.). Un momento particolare di questa trasformazione distributiva sarà la possibilità di trovare nei superstore i prodotti tipici locali. I prodotti tipici hanno infatti problemi di servizio nelle catene di supermercati di vicinanza: la logistica che richiedono questi punti di vendita è difficilmente realizzabile da parte dei piccoli produttori di salumi, formaggi, vini, dolci, paste fresche. Il superstore di fondo valle invece potrà trattare questi prodotti dando loro il massimo servizio verso il consumatore, supportato in questo dagli stessi produttori che avranno la possibilità di fare servizio diretto al punto di



vendita senza eccessivi problemi di tipo organizzativo. È in fondo quanto sta già accadendo a Canelli (At), nel punto di vendita Di Meglio, in cui l'approvvigionamento dei prodotti tipici e locali è curato direttamente da un esperto, responsabile del settore freschi dell'ipermercato. Una decentralizzazione degli acquisti funzionale alla difficoltà dei rapporti fra piccoli produttori e grandi network distributivi: i piccoli produttori, agevolati dalla presenza in loco di unità di vendita in grado di garantire servizi e volumi, potranno essere portati a migliorare i livelli di servizio per garantire la presenza dei prodotti nel mercato. È questo un modo per garantire sopravvivenza e sviluppo anche alla parte della produzione alimentare più piccola ma di elevata qualità.



## APPENDICE: I NUMERI DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA PIEMONTESE

- Nelle tabelle che completano questa analisi del commercio moderno piemontese alimentare compaiono i dati relativi al Commercio Moderno italiano

Per ogni catena sono elencati:

<b><i>Ipermercati</i></b>	<i>punti di vendita con superficie &gt; 2.500 m<sup>2</sup>, classificabili come tali in base alle definizioni europee e regionali</i>
<b><i>Supermercati</i></b>	<i>supermercati con superficie da 400 a 2.499 m<sup>2</sup></i>
<b><i>Discount</i></b>	<i>punti di vendita classificabili come discount</i>
<b><i>Cash&amp;carry</i></b>	<i>punti di servizio all'ingrosso, caratterizzati dal pagamento all'uscita dal punto di vendita stesso</i>

**Nota metodologica**

*I dati contenuti nelle tabelle sono ricavati da dichiarazioni delle centrali di acquisto delle catene distributive, da notizie che appaiono sulla stampa di settore, da censimenti disponibili sia a stampa sia nel web. I dati vengono resi uniformi e pubblicati. La distribuzione food è in continuo cambiamento: vi è passaggio di punti di vendita fra catene, dovuto ad acquisizioni, alleanze e scorpori, ma il numero totale dei punti di vendita è stimabile con una buona approssimazione. La distribuzione non food è in una fase evolutiva che ne limita le possibilità di verifica, alcune delle organizzazioni che la presidiano (centrali di acquisto e franchisor) non hanno una situazione aggiornata del proprio network oppure, per motivi di politica commerciale, non intendono comunicarla. In particolare sono fuori dal controllo le piccole catene locali tanto dinamiche ed in diffusione.*

Tutti i dati sono stati elaborati dalla MERCATI srl sulle informazioni disponibili.



PIEMONTE - RIEPILOGO DEI PUNTI DI VENDITA PER CENTRALE					
<i>Centrale</i>	<i>Totale</i>	<i>Ipermercati</i>	<i>Supermercati</i>	<i>Discount</i>	<i>Cash&amp;carry</i>
Billa	66	5	18	43	-
C3	3	-	3	-	-
Carrefour	263	25	232	-	6
Conad	29	2	25	-	2
Conitcoop	2	-	2	-	-
Coop Italia	82	9	73	-	-
Esd	105	6	91	-	8
Indipendenti	66	-	62	-	4
Intermedia	88	19	31	38	-
Lidl Italia	7	-	-	7	-
Mecades	82	1	62	17	2
<b>Totale</b>	<b>793</b>	<b>67</b>	<b>599</b>	<b>105</b>	<b>22</b>

PIEMONTE - IPERMERCATI		TOTALE	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VB	VC
Carrefour	Carrefour	19			1		3	13		2
Carrefour	Carrefour	3	3							
Carrefour	Il Gigante spa	1				1				
Carrefour	Unes	2	2							
Conad	Conad Centro Nord	1			1					
Conad	Nordiconad	1								1
Coop Italia	Coop Italia	9			1	1	2	4		1
Esd	Esselunga	3	1		2					
Esd	Selex	1			1					
Esd	Selex	2				1			1	
Intermedia	Pam	1						1		
Intermedia	Sun	15	5		2	2	1	4	1	
Intermedia	Rinascente - Auchan	3						3		
Mecades	Interdis	1		1						
Billa	Billa	5				2		3		
	Standa Superfresco	-								
<b>Totale Ipermercati</b>		<b>67</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>4</b>



nd

PIEMONTE - SUPERMERCATI		TOTALE	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VB	VC
Billa	Billa	18	-	1	2	1	5	7	1	1
C3	SGD	3							2	1
Carrefour	Carrefour	24	9	3	-	1	-	10	-	1
Carrefour	Di x Di	101	4	8	2	1	-	85	-	1
Carrefour	Finiper	1	1	-	-	-	-	-	-	-
Carrefour	GS Supermercati	55	3	1	4	4	14	21	7	1
Carrefour	Unes (Finiper)	51	30	5	-	-	2	3	1	10
Conad	Conad	25	-	2	8	2	3	6	3	1
Conitcoop	Conitcoop	2	1			1				
Coop Italia	Coop Italia	70	12	2	2	13	10	19	6	6
Coop Italia	Sigma	3				2		1		
Esd	Agorà	2					2			
Esd	Esselunga	7	1	-	4	-	-	-	2	-
Esd	Selex	1					1			
Esd	Selex	33	3	2		26		2		
Esd	Selex	10	1	-	-	-	3	6	-	-
Esd	Selex	8			2		1			5
Esd	Selex	16					14		2	
Esd	Valenza	14					-	14		
Indipendenti	Alfi	50	50							
Indipendenti	Indipendenti	12			1	5	2	3	1	
Intermedia	Pam	12	1	1		-	-	10	-	-
Intermedia	Lombardiini	1					1			
Intermedia	Rinascente - Auchan	17		4		3	1	8		1
Intermedia	Sun	1							1	
Mecades	Crai	56	-	2		1		53		
Mecades	Interdis	1					1			
Mecades	Interdis	1							1	
Mecades	Interdis	4	2				1			1
<b>Totale Supermercati</b>		<b>599</b>	<b>118</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>60</b>	<b>61</b>	<b>248</b>	<b>27</b>	<b>29</b>

nd

PIEMONTE - DISCOUNT		TOTALE	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VB	VC
Billa	Billa	43	4	3	4	1	6	16	4	5
Intermedia	Pam	29	3	1	1	3	-	19	1	1
Intermedia	Pam	9	3	-	-	-	-	5	1	-
Lidl Italia	Lidl Italia	7	-	-	1	-	-	6	-	-
Mecades	Mecades	17	1	3	1	1	-	10	-	1
<b>Totale Discount</b>		<b>105</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>56</b>	<b>6</b>	<b>7</b>



## PIEMONTE - DISTRIBUZIONE NON FOOD 2004

<i>Categoria</i>	<i>Piemonte</i>	<i>Alessandria</i>	<i>Asti</i>	<i>Bielva</i>	<i>Cuneo</i>	<i>Novara</i>	<i>Torino</i>	<i>Verbano C.O.</i>	<i>Vercelli</i>
<b>Totale</b>	<b>719</b>	<b>83</b>	<b>36</b>	<b>39</b>	<b>92</b>	<b>59</b>	<b>314</b>	<b>66</b>	<b>30</b>
Abbigliamento	114	12	8	5	13	16	49	3	8
Accessori auto	5	-	-	-	-	-	5	-	-
Articoli infanzia	12	1	1	1	2	1	4	1	1
Articoli Sportivi	17	4	-	2	1	-	10	-	-
Bricolage	24	2	2	2	3	1	10	1	3
Calzature, Pelle	19	3	1	2	3	1	7	1	1
Calzetteria	15	5	1	2	1	1	4	-	1
Cartoleria lusso	2	-	-	-	-	-	2	-	-
Cartoleria ufficio	28	4	-	1	1	2	18	-	2
Edutainment	16	-	1	-	-	-	15	-	-
Elettronica	103	8	7	3	32	3	46	1	3
Fotografia	55	1	2	1	4	1	45	-	1
G. Magazzini	57	9	1	5	7	9	21	4	1
Giocattoli	1	-	-	-	-	-	1	-	-
Informatica	78	8	8	2	4	11	9	31	5
Intimo	27	2	2	1	-	-	1	21	-
Librerie	7	1	-	-	1	-	5	-	-
Mobili, arredo	66	12	2	3	13	10	21	3	2
Ottica	35	7	-	3	6	1	18	-	-
Pelletteria	4	1	-	-	-	-	3	-	-
Profumeria	25	3	-	2	1	-	18	-	1
Tessile Casa	1	-	-	-	-	-	1	-	-
Vendite per corrispondenza	7	-	-	4	-	2	-	-	1
Varie	1	-	-	-	-	-	1	-	-

PIEMONTE - IPERMERCATI E SUPERMERCATI >2500 M<sup>2</sup> - PER GRUPPO

<i>Gruppo</i>	<i>Impresa</i>	<i>Prov.</i>	<i>Cap</i>	<i>AN</i>	<i>Città</i>	<i>m<sup>2</sup> tot.</i>	<i>Casse</i>
Agorà	Sogegross spa	to	10064	1	Pineroło	3.000	12
Carrefour	Finiper	al	15057	1	Tortona	5.000	32
Carrefour	Finiper	al	15068	1	Pozzolo Formigaro	3.500	8
Carrefour	Finiper	al	15069	1	Serravalle Scrivia	7.500	18
Carrefour	Unes	al	15060	1	Basaluzzo	3.000	13
Carrefour	Unes	al	15068	1	Pozzolo Formigaro	2.500	9
Carrefour	Carrefour Ipermercato	bi	13069	1	Vigliano Biellese	5.500	12
Carrefour	Carrefour Ipermercato	no	28021	1	Borgomanero	3.000	21
Carrefour	Carrefour Ipermercato	no	28100	1	Novara	3.963	23
Carrefour	Il Gigante spa	no	28040	1	Varallo Pombia	5.500	23
Carrefour	Carrefour Ipermercato	to	10010	1	Burolo	6.000	33
Carrefour	Carrefour Ipermercato	to	10024	1	Moncalieri	3.000	21
Carrefour	Carrefour Ipermercato	to	10028	1	Trofarello	3.778	21
Carrefour	Carrefour Ipermercato	to	10040	1	Leini	3.839	20
Carrefour	Carrefour Ipermercato	to	10042	1	Nichelino	8.392	24
Carrefour	Carrefour Ipermercato	to	10060	1	Pineroło	3.300	25
Carrefour	Carrefour Ipermercato	to	10060	1	San Secondo di Pineroło	3.000	20
Carrefour	Carrefour Ipermercato	to	10093	1	Collegno	7.500	48
Carrefour	Carrefour Ipermercato	to	10095	1	Grugliasco	11.355	59
Carrefour	Carrefour Ipermercato	to	10100	1	Torino	2.500	10
Carrefour	Carrefour Ipermercato	to	10134	1	Torino	3.000	19
Carrefour	Carrefour Ipermercato	to	10141	1	Torino	6.756	45
Carrefour	Carrefour Ipermercato	to	10151	1	Torino	5.144	28
Carrefour	Carrefour Ipermercato	vc	13011	1	Borghesesia	2.900	19
Carrefour	Carrefour Ipermercato	vc	13100	1	Vercelli	6.832	42

PIEMONTE - IPERMERCATI E SUPERMERCATI > 2500 M<sup>2</sup> - PER GRUPPO

<i>Gruppo</i>	<i>Impresa</i>	<i>Prov.</i>	<i>Cap</i>	<i>AN</i>	<i>Città</i>	<i>m<sup>2</sup> tot.</i>	<i>Casse</i>
Conad	Conad Centro Nord	cn	12051	1	Alba	4.456	20
Conad	Nordiconad	vc	13100	1	Vercelli	2.500	18
Coop Italia	Novacoop	bi	13058	1	Ponderano	4.600	21
Coop Italia	Novacoop	cn	12100	1	Cuneo	6.500	25
Coop Italia	Novacoop	no	28021	1	Borgomanero	4.500	21
Coop Italia	Novacoop	no	28100	1	Novara	5.760	21
Coop Italia	Novacoop	to	10073	1	Cirié	4.170	21
Coop Italia	Novacoop	to	10092	1	Beinasco	5.100	31
Coop Italia	Novacoop	to	10149	1	Torino	6.000	48
Coop Italia	Novacoop	to	10082	1	Cuorgné	5.000	25
Coop Italia	Novacoop	vc	13011	1	Borgosesia	3.600	18
Esselunga	Esselunga	al	15100	1	Alessandria	2.800	18
Esselunga	Esselunga	bi	13051	1	Biella	3.500	25
Esselunga	Esselunga	bi	13010	1	Quaregna	3.700	26
Interdis	Luigi Viale	at	14053	1	Canelli	3.800	18
Pam	Panorama	to	10099	1	San Mauro Torinese	7.442	33
Rewe	Standa Superfresco	cn	12011	1	Borgo San Dalmazzo	4.420	23
Rewe	Standa Superfresco	cn	12050	1	Castagnito	3.035	9
Rewe	Standa Superfresco	to	10024	1	Moncalieri	4.449	26
Rewe	Standa Superfresco	to	10090	1	Rivoli	5.500	26
Rewe	Standa Superfresco	to	10036	1	Settimo Torinese	3.000	17
Rinascente	La Rinascente Auchan	to	10078	1	Venaria	9.364	48
Rinascente	La Rinascente Auchan	to	10098	1	Rivoli	5.450	40
Rinascente	La Rinascente Auchan	to	10154	1	Torino	7.776	42
Selex	Maxi Dimar	cn	12020	1	Cervasca S. Defendente	4.400	13
Selex	Uni	no	28024	1	Gozzano	5.000	12

PIEMONTE - IPERMERCATI E SUPERMERCATI > 2500 M<sup>2</sup> - PER GRUPPO

<i>Gruppo</i>	<i>Impresa</i>	<i>Prov.</i>	<i>Cap</i>	<i>AN</i>	<i>Città</i>	<i>m<sup>2</sup> tot.</i>	<i>Case</i>
Selex	Uni	vb	28026	1	Omegna	2.500	12
Sun	Bennet spa	al	15011	1	Acqui Terme	3.800	16
Sun	Bennet spa	al	15030	1	Villanova Monferrato	2.500	20
Sun	Bennet spa	al	15076	1	Ovada	2.600	15
Sun	Bennet spa	al	15100	1	Alessandria	3.500	26
Sun	Bennet spa	al	15070	1	Belforte Monferrato	5.409	30
Sun	Bennet spa	bi	13051	1	Biella	3.196	41
Sun	Bennet spa	bi	13069	1	Vigliano Biellese	7.000	42
Sun	Bennet spa	cn	12040	1	Genola	5.000	25
Sun	Bennet spa	cn	12060	1	Pocapaglia	3.000	14
Sun	Bennet spa	no	28043	1	Bellinzago Novarese	5.000	34
Sun	Bennet spa	to	10018	1	Pavone Canavese	6.000	38
Sun	Bennet spa	to	10073	1	Cirié	4.500	22
Sun	Bennet spa	to	10073	1	Cirié	4.500	30
Sun	Bennet spa	to	10081	1	Castellamonte	3.800	21
Sun	Bennet spa	vb	28048	1	Verbania	4.363	15

PIEMONTE - DETERMINAZIONE DELLA MEDIA FAMIGLIE PER IPERMERCATO									
Provincia	1993	Famiglie	media	1999	Famiglie	Iper	Fam/Iper	Indice	
<b>Alessandria</b>	436.489	189.013	2,31	430.939	<b>186.610</b>	11	16.965	56	
<b>Asti</b>	209.647	86.262	2,43	210.243	<b>86.507</b>	1	86.507	286	
<b>Biella (*)</b>	190.728	161.634	1,18	189.351	<b>160.467</b>	6	26.744	88	
<b>Cuneo</b>	549.493	222.286	2,47	556.790	<b>225.238</b>	7	32.177	106	
<b>Novara</b>	338.949	200.520	1,69	343.059	<b>202.951</b>	7	28.993	96	
<b>Torino</b>	2.236.325	925.321	2,42	2.214.665	<b>916.359</b>	29	31.599	104	
<b>Verbano CO(*)</b>	161.248	95.413	1,69	160.788	<b>95.141</b>	2	47.570	157	
<b>Vercelli</b>	183.686	155.867	1,18	180.562	<b>153.216</b>	4	38.304	127	
<b>Piemonte</b>	4.306.565	2.036.316	2,11	4.286.397	<b>2.026.780</b>	67	30.250	100	
<b>Italia</b>					<b>22.300.000</b>	616	36.201	120	

(\*) = stima delle famiglie sulla base delle provincie di appartenenza al momento (MERCATI stl)

PIEMONTE - CASH & CARRY						
<i>Centrale</i>	<i>Gruppo</i>	<i>Impresa</i>	<i>Prov</i>	<i>Cap</i>	<i>Comune</i>	
Carrefour	Carrefour	Carrefour Prossimità Ingrosso	al	15011	Acqui Terme	
Carrefour	Carrefour	Carrefour Prossimità Ingrosso	no	28100	Novara	
Carrefour	Carrefour	Carrefour Prossimità Ingrosso	to	10010	Burolo	
Carrefour	Carrefour	Carrefour Prossimità Ingrosso	to	10042	Nichelino	
Carrefour	Carrefour	Carrefour Prossimità Ingrosso	to	10100	Torino	
Carrefour	Carrefour	Carrefour Prossimità Ingrosso	to	10151	Torino	
Conad	Conad	Conad Centro Nord	al	15100	Alessandria	
Conad	Conad	Conad Centro Nord	no	28100	Novara	
Esd	Agorà	Segegross Spa	al	15033	Casale Monferrato	
Esd	Selex	Dimar - Alimentari Coloniali Casalese	al	15033	Casale Monferrato	
Esd	Selex	Gruppo Commerciale Tosetti	bi	13900	Biella	
Esd	Selex	Maxi Dimar	cn	12020	Madonna dell'Olimo	
Esd	Selex	Maxi Dimar	cn	12062	Roreto di Cherasco	
Esd	Selex	Gruppo Commerciale Tosetti	no	28040	Paruzzaro	
Esd	Selex	Valenza	to	10020	Cambiano	
Esd	Selex	Gruppo Commerciale Tosetti	vc	13100	Vercelli	
Indipendenti	Indipendenti	DALCA	al	15067	Novi Ligure	
Indipendenti	Indipendenti	Giovanni Bernardi	to	10153	Torino	
Indipendenti	Indipendenti	Fincash	vb	28042	Feriolo Baveno	
Indipendenti	Indipendenti	Roasio Alimentari	vb	28922	Verbania	
Mecades	Metro	Metro	to	10024	Moncalieri	
Mecades	Metro	Metro	to	10148	Torino	





## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AFFARI & FINANZA, “Rapporto Grande Distribuzione” (Quanto di sfida a banche e poste, l’ipermercato cambia volto. Le prospettive/È già cominciato il futuro: “vogliamo diventare un pezzo di città, dove tutti possano trovare alimentari e abbigliamento ma anche servizi e di ogni genere”) inserto di La Repubblica, 28 giugno 2004.
- BOARIO F. e altri, “Marketing internazionale”, a cura del Centro Estero Camere Commercio Piemontesi, Il Sole-24 Ore, Milano, 1999.
- BRUNETTA G., SALONE C., “Commercio e territorio un’alleanza possibile? Il Factory Outlet Centre di Serravalle Scrivia”, Osservatorio Regionale del Commercio/Dipartimento Interateneo Territorio del Politecnico e dell’Università di Torino, Regione Piemonte, Torino, 2002.
- GDO WEEK, “La diversificazione cresce mano a mano”, in n.296, editoriale Agepe, Milano, 9 febbraio 2004.
- IRES, “Vendere per produrre. Rapporto sulla distribuzione”, (a cura di Luigi Varbella), Quaderni di ricerca IRES n. 87, Torino, 1998.
- IRES, “Cambia il non food”, (a cura di Luigi Varbella), Rapporto sulla distribuzione 2, Working Paper n. 149/2001, IRES, Torino, marzo 2001.
- IRES, “Le catene del non food”, (a cura di Luigi Varbella), Rapporto sulla distribuzione 3, Working Paper n. 159/2002, IRES, Torino, febbraio 2002.
- IRES, “Piemonte Economico e Sociale”, Relazione annuale sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte, edizioni 2001, 2002, 2003, IRES, Torino, giugno 2002/2003/2004.
- LA REPUBBLICA, “Prima le Gru, ora il discount. Una sola settimana di ferie”, di Paolo Griseri, in Cronaca Torino, sabato 5 ottobre 2002.
- LA REPUBBLICA, “Arriva il pieno dell’ipermercato. Dopo la spesa, il distributore: così scende il prezzo del carburante”, di Luisa Grion, lunedì 28 giugno 2004.
- MARKUP, “La mappa degli ipermercati in Italia nel 2003”, allegato alla rivista mensile, editoriale Quasar, Milano, 2003.
- OSSERVATORIO REGIONALE DEL COMMERCIO/IRES, “Piccolo, grande, nuovo. Il commercio in Piemonte prima della riforma”, Regione Piemonte, Torino, 2002.
- OSSERVATORIO REGIONALE DEL COMMERCIO/IRES, “La cascina nel carrello. Tipico alimentare e grande distribuzione”, Regione Piemonte, Torino, 2001.
- OSSERVATORIO REGIONALE DEL COMMERCIO/IRES, “Il consumatore in cascina. Tipico alimentare e vendite dirette”, Regione Piemonte, Torino, 2003
- OSSERVATORIO REGIONALE DEL COMMERCIO/UNIONCAMERE PIEMONTE, “I consumi delle famiglie piemontesi”, edizioni 2001, 2002, 2003, Regione Piemonte, Torino, dicembre 2001/2002/2003.
- OSSERVATORIO REGIONALE DEL COMMERCIO, “Il Commercio in Piemonte”, rapporto annuale, edizioni 2001, 2002, (2003 bozze, dati provvisori), quaderni di ricerca per la programmazione commerciale in Piemonte nn. 28 e 29, Regione Piemonte, Torino, settembre 2002, 2003.
- RIVISTE SPECIALIZZATE: GDOWeek, MarkUp, Largo Consumo, Nuova Distribuzion&, Beverage Observer, numeri vari, anni 2001/2004.





## **BIBLIOTECA - CENTRO DI DOCUMENTAZIONE**

Orario: dal lunedì al venerdì ore 9.30 - 12.30

Via Nizza 18 - 10125 Torino.

Tel. 011 6666441 - Fax 011 6666442

e-mail [biblioteca@ires.piemonte.it](mailto:biblioteca@ires.piemonte.it) - <http://213.254.4.222>

Il patrimonio della biblioteca è costituito da circa 30.000 volumi e da 300 periodici in corso. Tra i fondi speciali si segnalano le pubblicazioni Istat su carta e su supporto elettronico, il catalogo degli studi dell'Ires e le pubblicazioni sulla società e l'economia del Piemonte.

### **I SERVIZI DELLA BIBLIOTECA**

L'accesso alla biblioteca è libero.

Il materiale non è conservato a scaffali aperti.

È disponibile un catalogo per autori, titoli, parole chiave e soggetti.

Il prestito è consentito limitatamente al tempo necessario per effettuare fotocopia del materiale all'esterno della biblioteca nel rispetto delle vigenti norme del diritto d'autore.

È possibile consultare banche dati di libero accesso tramite internet e materiale di reference su CDROM.

La biblioteca aderisce a BESS-Biblioteca Elettronica di Scienze Sociali ed Economiche del Piemonte.

La biblioteca aderisce al progetto ESSPER.

### **UFFICIO EDITORIA**

Maria Teresa Avato, Laura Carovigno - Tel. 011 6666447-446 - Fax 011 6696012 - e-mail: [editoria@ires.piemonte.it](mailto:editoria@ires.piemonte.it)

### **ULTIMI CONTRIBUTI DI RICERCA**

#### **MARIA CRISTINA MIGLIORE**

**Informational society and challenges to the identities: education as a resource for people to participate in the transformation? The case of the older workers**

Torino: IRES, 2003, "Contributi di Ricerca" n. 178

#### **DARIO PAOLO BURAN**

**Le graduatorie provinciali prese sul serio**

Torino: IRES, 2003, "Contributi di Ricerca" n. 179

#### **ADELE DE VITA**

**Il Verbano-Cusio-Ossola. Mutamenti socio-economici e amministrativi**

Torino: IRES, 2004, "Contributi di Ricerca" n. 180

#### **GRAZIELLA FORNENGO, RENATO LANZETTI, LUCA SANLORENZO**

**La net economy in Piemonte. Una indagine esplorativa**

Torino: IRES, 2004, "Contributi di Ricerca" n. 181

#### **CARLO ALBERTO DONDONA, RENZO GALLINI, ROBERTO MAURIZIO**

**L'osservatorio regionale sulla condizione giovanile. Le politiche per i giovani in Italia**

Torino: IRES, 2004, "Contributi di Ricerca" n. 182

#### **DANIELA NEPOTE, SYLVIE OCCELLI**

**Beyond core periphery. Relationships in the eu cooperation**

Torino: IRES, 2004, "Contributi di Ricerca" n. 183

#### **MATTEO BELLOMO, SYLVIE OCCELLI**

**Experimenting a multi-agent model te Simac model**

Torino: IRES, 2004, Contributo LabSIMQ n. 1, "Contributo di Ricerca" n. 184

#### **SYLVIE OCCELLI**

**Dalla concezione alla sperimentazione di un modello di sistema urbano.**

**L'applicazione al Piemonte del modello PF.US (Post Fordist Urban Simulation)**

Torino: IRES, 2005, Contributo LabSIMQ n. 2, "Contributo di Ricerca" n. 185

#### **ROBERTA RICUCCI**

**Carcere e immigrazione.**

**La popolazione detenuta straniera negli istituti di pena piemontesi**

Torino: IRES, 2005, "Contributi di Ricerca" n. 186

#### **SERGIO FRANZESE E MANUELA SPADARO**

**Rom e Sinti in Piemonte.**

**A dodici anni dalla Legge Regionale 10 giugno 1993, n. 26 "Interventi a favore della popolazione zingara"**

Torino: IRES, 2005, "Contributo di Ricerca" n. 187