

## **INTRODUZIONE**

Ho scelto di parlare di Esselunga come argomento della mia Tesi di laurea spinto e motivato da alcune considerazioni personali.

Questa azienda ai miei occhi è stata la prima che ha creduto in me nonostante non avessi alcuna esperienza lavorativa, migliorando molto la mia autostima e coscienza di me stesso. Da marzo 2015 sono un lavoratore di Esselunga con un contratto a tempo indeterminato e grazie ad essa ho potuto investire sulla mia formazione universitaria, cosa in cui credo molto per poter migliorare le condizioni di vita mie personali e del mio paese.

Nel corso dei primi mesi trascorsi in Esselunga, in cui mettevo in pratica la mia esperienza lavorativa, mi sono accorto che la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) mi ha incuriosito intrigandomi in modo sempre più invasivo.

Fu allora che ho deciso di cimentarmi in una tesi sulla storia dell'Esselunga e sulla sua capacità di competere in un Oceano Rosso all'interno della GDO in Italia e nel Mondo.

Incominciavo a chiedermi come mai l'Esselunga si era messa in luce emergendo sugli altri competitori.

Volevo conoscere, imparare ed analizzare la sua storia, la sua evoluzione ed il suo spirito di adattamento, sia verso gli imprevisti che nei successi che ha avuto lungo il corso del suo percorso aziendale; volevo conoscere nel dettaglio i meccanismi ed i processi utilizzati dai vari Managers che hanno contribuito alla creazione ed al consolidamento di Esselunga; volevo saperne di più dei Rockefeller, dei Caprotti e di tutti i protagonisti e le comparse che hanno partecipato a questa storia aziendale.

Strada facendo nella mia mente continuavano a sorgere sempre più nuove domande sulla importanza della GDO nel mondo produttivo italiano, comparando questa esperienza con quella di altri paesi nel resto del mondo ad esempio in America, in Francia o in Germania e mi chiedevo come funzionava in questi paesi.

Mi sono accorto che la GDO rappresenta la punta di un iceberg e che alle sue radici ed intorno ad essa si muovono una serie di sistemi produttivi, alla ricerca di uno sbocco, che permettesse loro di trovare un centro di eccellenza distributiva dei loro prodotti.

Ho così iniziato ad immaginare nella mia mente la GDO come una galassia dove complessi interessi industriali, diversi tra loro, trovavano una sintesi operativa capace di creare economia reale.

Il commercio in Italia nel 2017 rappresenta il 46,1% del PIL, in esso è compreso il 14,27% rappresentato dalla GDO, che così crea e mantiene un giro di affari di circa 212 miliardi di euro.

Confrontando l'incidenza che la GDO ha su PIL italiano con ad esempio, la spesa sanitaria che rappresenta il 9,25% del PIL, oppure con la spesa per l'istruzione che rappresenta il 4,08% del PIL, possiamo ben renderci conto che la Grande Distribuzione Organizzata oggi è molto importante per l'economia del nostro paese e ho ritenuto quindi necessario e interessante parlarne. La GDO in Italia è una piattaforma che funge da "supply chain", catena del valore, ma è anche e soprattutto la vetrina di un complesso sistema produttivo.

Occupandomi della GDO che nasceva negli anni '50, mi sono reso conto che la situazione economica del nostro paese in quegli anni ha alcuni tratti di somiglianza con quella attuale.

Infatti oggi, la situazione di disoccupazione giovanile può essere confrontata con quella del dopoguerra, in cui dopo anni di distruzione, ci fu una crescita esponenziale dettata dal miracolo economico grazie alla rinnovata elasticità della domanda di prodotti e di servizi che la GDO di allora interpretò correttamente e lo fece in modo egregio anche Esselunga.

Riflettendo sull'elasticità della domanda che è una delle concause della disoccupazione giovanile, mi sono chiesto se anche oggi come allora, la GDO non possa diventare di nuovo protagonista di una rinascita economica resa possibile dal fatto concreto di dare un lavoro durevole ai molti giovani qualificati, che potrebbero innestare nel nostro paese un "miracolo economico" adeguato al nostro tempo.

Prendendo ad esempio la metafora di un treno, riesco ad immaginare la GDO come un locomotore che si porta dietro tutti gli apparati produttivi industriali come vagoni in questo nuovo viaggio, frutto di innovazione, creatività e competitività che potrà condurci fuori dal tunnel di una lunga crisi economica diffusa e molto robusta.

Creatività, che dovrebbe portare la Grande Distribuzione ed il nostro paese, verso traguardi di globalizzazione equilibrata, ecologica e di qualità come Esselunga ha sempre proposto.

Vedremo nei vari capitoli in quale contesto storico si è sviluppata la GDO, i primi supermercati in Italia e nel Mondo, analizzeremo il sistema della Grande Distribuzione a livello nazionale e internazionale e poi entrando nel vivo della tesi parlerò di come Esselunga sia nata, quali cifre muove, quali strategie e innovazioni abbia adottato e quale vantaggio competitivo durevole abbia realizzato nei confronti dei suoi competitors.

Il lavoro realizzato dai Managers americani prima, e da Bernardo e suo figlio Giuseppe poi, che hanno reso un'attività tipicamente a bassa redditività, una gallina dalle uova d'oro. Una sorta di Ferrari dei supermercati. Esselunga resta nel tempo un campione nel business della grande distribuzione in Italia e nel Mondo, capace di inanellare crescita dopo crescita e primati dopo primati, livelli di efficienza e di qualità che nessuno è stato mai in grado di eguagliare.

## I - CONTESTO STORICO

Dopo la fine della seconda guerra mondiale, i terribili costi umani ed economici afflissero l'Italia per molti anni, nonostante tutti gli sforzi tesi a una rapida ricostruzione. Fu solo verso la fine degli anni cinquanta che la situazione mutò profondamente e il “miracolo economico” aprì la via a una nuova forma di società, più ricca e attenta ai consumi. Fino a pochi anni prima difficilmente si sarebbe potuto immaginare uno sviluppo così veemente da rovesciare stabili equilibri economici, politici e sociali. In breve si impennarono gli indici relativi al prodotto interno lordo, all'occupazione, al reddito pro capite, alla produzione industriale e ai servizi del terziario, a scapito dell'agricoltura, mentre milioni di persone si trasferivano dal sud al nord e dalle aree rurali alle città.

Dal 1950 al 1973, con un picco negli anni 1958-1973, l'economia italiana crebbe con una velocità doppia rispetto a quella media europea. Il commercio fu travolto immediatamente da questo sviluppo, vincolato com'era alla struttura dei bisogni degli acquirenti ora sempre meno inclini verso i consumi di prima necessità, soprattutto alimentari, ed orientati verso una scelta più differenziata, anche grazie al fatto che per la prima volta la crescita dei consumi fu superiore a quella dei redditi. Inoltre aumentò la richiesta di prodotti nuovi, sempre più sostenuti dalla pubblicità dei mass media, e cambiarono le localizzazioni commerciali, a seguito dello spopolamento di varie zone e della crescita impetuosa delle aree urbane (Scarpellini, 2007).

La tipologia degli esercizi commerciali rimase tuttavia, piuttosto stabile. L'Italia era infatti costellata da una rete di piccoli negozi a conduzione familiare che avevano caratteristiche non molto dissimili da quelle d'inizio secolo. Il censimento del 1951 segnalò la presenza di 951.382 tra negozi e pubblici esercizi; di questi, 801.837 avevano uno o due addetti; solo 198 registravano più di 100 impiegati e uno più di 500. La frammentazione degli esercizi al dettaglio era evidente se paragonata alla situazione degli altri paesi europei: nel 1951 vi erano 1677.000 addetti in 570.000 esercizi commerciali nella Germania Occidentale, 1.450.000 addetti in 750.000 esercizi in Francia e 825.000 addetti in 670.000 negozi in Italia. Il significativo incremento dell'occupazione commerciale in questa situazione (32,98% dal 1951 al 1961) fu legato soprattutto alla crescita del numero dei piccoli esercizi. Nel 1968 uno studio poteva descrivere ancora il tipico negozio medio italiano in questi termini: superficie limitata (53 metri quadri per gli alimentari, 71 metri quadri per i non alimentari), media di 2,5 addetti; sistema di vendita tradizionale (con servizio diretto alla clientela) per il 94,8%, uso del self service per lo 0,3%, sistema misto per il 4,9%”.<sup>1</sup> In questo panorama le uniche eccezioni erano costituite dalle due catene di grandi magazzini operanti a

---

<sup>1</sup> Istat, sommario di statistiche storiche 1926-1985.

livello nazionale: la Rinascente, creata dai fratelli Bocconi nel 1877, e la Standa, fondata nel 1931, entrambe con sede a Milano. Non esistevano invece importanti catene di negozi o grandi imprese attive nel settore alimentare.

Verso gli anni Cinquanta anche in Italia si incominciò a parlare delle nuove forme di grande distribuzione, e in particolare dei “self-service” e dei “supermarket” alimentari che si stavano diffondendo in Europa dagli Stati Uniti dove erano sorti. Il primo supermercato era stato il Piggly



Figura 1.1: King Kullen di Cincinnati, 1939

Wiggly Store di Clarence Saunders, sorto a Memphis nel 1916; tuttavia le prime esperienze durature si ebbero in conseguenza della crisi del 1929, a partire dal famoso negozio allestito da Michael J. Cullen a Cincinnati nel 1939, il King Kullen.

Gli Stati Uniti appunto che negli anni Cinquanta e Sessanta puntano alla diffusione internazionale dell’”American way of life”. Strategia che ha previsto nel giugno 1956 un’esposizione all’Eur di Roma, da parte del Dipartimento dell’agricoltura Usa e la National Association of Food Chains<sup>2</sup> di un intero supermercato di mille metri quadrati, con tutte le più moderne attrezzature, scaffali, banconi, casse automatiche, e venti commesse che girano con i carrelli fra i 2500 articoli esposti (tutti offerti da imprese americane) per mostrare il funzionamento del metodo “self-service”.

L’esposizione ebbe parecchio successo tra gli operatori commerciali e suscitò un grande interesse mediatico tanto che la prima importante società di supermercati che si affermò in Italia fu ancora



Figura 1.2: 1957, il primo supermarket in Italia

di opera americana, da parte di uno degli uomini più ricchi e in vista del suo paese, il milionario Nelson A. Rockefeller, magnate del petrolio della Standard Oil e potenziale candidato alla Casa Bianca. Insieme agli industriali tessili Bernardo e Guido Caprotti, i Crespi del “Corriere della Sera”, Marco Brunelli e altri soci minori, la sua

<sup>2</sup> Associazione nazionale americana per lo sviluppo del settore alimentare.

società di New York, la Ibec<sup>3</sup>, aprirono nel 1957 a Milano un'impresa con capitale misto, americano e italiano, la “Supermarkets Italiani Spa”.

Da qui in avanti si stavano creando le condizioni di base per lo sviluppo della distribuzione moderna di massa (Scarpellini, 2007).

---

<sup>3</sup> International Basic Economy Corporation

## **II – ANALISI SISTEMICA DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA IN ITALIA, IN EUROPA E NEL MONDO**

### *II.1 – Grande Distribuzione Organizzata: cos'è e in quali forme agisce*

La Grande Distribuzione Organizzata è il moderno sistema di vendita al dettaglio declinato attraverso una rete di supermercati e di altre catene di intermediari di varia natura. Rappresenta l'evoluzione del singolo supermercato, che a sua volta costituisce lo sviluppo del più tradizionale negozio.

La GDO si compone di due modelli organizzativi:

- Grande Distribuzione (GD) che incarna catene composte da svariati punti di vendita (vere e proprie filiali di vendita) diffuse a macchia d'olio sul territorio e tutte controllate da un'unica azienda madre come il nostro caso.
- Distribuzione Organizzata (DO) che prevede l'aggregazione di piccoli soggetti con svariati punti vendita l'uno indipendente giuridicamente dall'altro, aggregatisi per aumentare il loro potere contrattuale ad esempio in sede di acquisto di beni e servizi e che, consorziandosi mediante gruppi d'acquisto o unioni volontarie di dettaglianti e grossisti, cercano di affrontare il mercato con maggiore incisività.

Ad integrare le due tipologie distributive vi sono, inoltre, le cooperative di consumatori e le cooperative di dettaglianti. Di norma i sistemi cooperativi vengono comunque inseriti all'interno dei gruppi della Grande Distribuzione.

Le catene di supermercati e ipermercati, che vengono normalmente raggruppate sotto la dizione di "grandi superfici", possono appartenere ad un gruppo proprietario (ciò è più tipico della Grande Distribuzione) o far parte di associazioni consorziate (in forma di Gruppi di Acquisto o di Unioni volontarie di Dettaglianti e Grossisti), nelle quali i singoli supermercati, pur presentandosi sotto un marchio comune, mantengono la propria individualità nella conduzione dell'esercizio.

La GDO ha acquisito negli anni una solida posizione sul mercato. Gli esercizi commerciali che ne fanno parte sono suddivisi e raggruppati in varie tipologie, che si caratterizzano per dimensione, ampiezza (numero di prodotti) e profondità degli assortimenti (numero di referenze per ogni prodotto), caratteristiche espositive, numerosità delle casse, presenza di banchi per i prodotti freschi, disponibilità di parcheggi e ulteriori servizi resi al consumatore.

Secondo la società Nielsen, i canali di vendita della grande distribuzione sono i seguenti:

- Ipermercato: struttura con un'area di vendita al dettaglio superiore ai 2.500 m<sup>2</sup>
- Supermercato: struttura con un'area di vendita al dettaglio che va dai 400 m<sup>2</sup> ai 2.500 m<sup>2</sup>.

- Libero Servizio: struttura con un'area di vendita al dettaglio che va dai 100 m<sup>2</sup> ai 400 m<sup>2</sup>
- Discount: struttura in cui l'assortimento non prevede la presenza di prodotti di marca.

Nel linguaggio corrente del settore, vi sono anche altre terminologie, che cercano di creare ulteriori segmentazioni:

- Iperstore o mini-iper: struttura con un'area di vendita al dettaglio che va dai 2.500 m<sup>2</sup> ai 4000 m<sup>2</sup>
- Superstore: struttura con un'area di vendita al dettaglio che va dai 1.500 m<sup>2</sup> ai 3.500 m<sup>2</sup>

La classificazione per area di vendita è indicativa, è da considerare anche la politica commerciale che sta alla base del punto vendita. Ad esempio per Il Gigante o Esselunga, i superstore sono negozi dai 2.000 ai 4.500 metri quadrati circa, mentre vengono considerati ipermercati, ad esempio da Auchan solo i negozi di oltre 4.500 metri quadrati.

Secondo il censimento del Ministero dello Sviluppo Economico del 2016 in Italia troviamo 27.752 esercizi operanti nella GDO in diminuzione rispetto al 2013. Questi numeri devono essere confrontati avendo a disposizione anche le quote di mercato che questi esercizi della GDO hanno ottenuto nel 2016.<sup>4</sup>

	2013	2016
<b>Totale esercizi GDO alimentare</b>	<b>28.232</b>	<b>27.752</b>
Ipermercati	381	375
Supermercati e Superstore	8.683	8.653
Libero servizio	14.470	12.613
Discount	4.698	5.111

Tabella 2.1: numero e suddivisione in tipi di esercizi nella GDO

Fonte: Ministero Sviluppo Economico, Nielsen, 2016

Attraverso il grafico 2.1 possiamo osservare la distribuzione in termini di fatturato per quanto riguarda le tipologie di esercizi commerciali nel 2016 e notiamo che il 58,3% è rappresentato esclusivamente da supermercati e superstore, forti della loro buona presenza sul territorio mentre il restante 41,7% è occupato da ipermercati, libero servizio e discount.

<sup>4</sup> Parametri dettati dalla società Nielsen