



PRESENTATION

By Podgurschi Andrei

EAI23

CUPRINS

- Istoria companiei Lidl
- Analiza financiară
- Internaționalizarea companiei
- Concurența
- Strategia de pătrundere pe noile piețe
- Analiza SWOT
- Riscuri
- Concluzii

Nașterea conceptului discount (1973-1987)

●Primul magazin Lidl

În 1973, Dieter Schwarz (fiul fondatorului) deschide la Ludwigshafen primul magazin de tip „hard-discount” inspirat de modelul Aldi; denumirea „Schwarz-Markt” a fost evitată din motive evidente, iar numele „Lidl” a fost cumpărat de la profesorul Ludwig Lidl.

●Extinderea națională

Prin standardizare extremă (gamă restrânsă, suprafață redusă, personal minim) rețeaua ajunge la 33 de unități în 1977 și peste 450 în Germania de Vest până în 1988, devenind rapid rival direct pentru Aldi.

Expansiunea europeană

Expansiunea europeană (1988-2004)

● Vestul Europei – Prima piață externă este Franța (1988), apoi și Spania (1994), Italia (1992), Belgia și Portugalia (1995), Țările de Jos (1997) și Austria (1998). Lidl mizează pe achiziții locale rapide, logistică proprie și marci private cu preț mic.

● Europa Centrală & Nordică – După căderea Cortinei de Fier, lanțul intră în Cehia (2003), Polonia (2002), Ungaria (2004), Slovacia (2004) și Danemarca (2005). Tentativa norvegiană (2004) eșuează și rețeaua se retrage în 2008, una dintre rarele piețe abandonate.

Lidl in România

Lidl a pătruns pe piața din România în 2010 prin preluarea rețelei Plus Discount (aproximativ 100 de magazine), pe care apoi le-a remodelat și rebranduit sub numele Lidl. A investit masiv în modernizare, logistică și extindere, mizând pe prețuri mici, eficiență operațională și produse marcă proprie

Analiza Financiară

An fiscal	Vânzări (mld. €)	Creștere %	Profit (mld. €)	Marjă EBIT %	Observații
2009/10	53,8	—	n/d	n/d	Prima depășire 50 mld. €
2010/11	59,0	+9,7%	0,665	n/d	Profit record (+62%)
2016/17	74,6	+5,3%	n/d	n/d	Consolidare logistică
2017/18	81,2	+8,8%	n/d	n/d	Intrare SUA; costuri mari
2018/19	89,0	+9,6%	n/d	n/d	Accelerare online
2019/20	96,3	+8,2%	n/d	n/d	Vânzări pandemice mari
2020/21	100,8	+4,7%	n/d	n/d	Presiuni inflaționiste
2021/22	114,8	+13,8%	1,64	2,3%	Profit în scădere
2022/23	125,5	+9,4%	n/d	n/d	Revenire trafic fizic

Interpretarea tendințelor

Structura geografică a veniturilor

- Pondere Germania: 26 % (2022) – €30,1 mld.
- Pondere internațională: 74 % – €84,7 mld. (EU Vest 48 %, EU Est 16 %, SUA & UK 10 %).
- Factor-cheie: diversificarea reduce riscul valutar, dar expune marja la inflații diferite și costuri logistice ridicate (SUA).

Politica de investiții și capital

- Capex 2023: ~€8 mld. (modernizare filiale, lanț logistic, IT & energie regenerabilă)
- Finanțare: 100 % capital propriu (grup familial) → flexibilitate ridicată, dar creștere a datoriei brute la ~€20 mld. (inclusiv emisii de obligațiuni verzi, 2024).

Factorii care influențează performanța financiară

1. Inflația alimentară 2022-24 – creștere prețuri materii prime (+17 % grâu, +22 % lactate) transferată parțial consumatorului.
2. Expansiune SUA și Balcani – cheltuieli de start-up (leasing, IT, training) → presiune pe EBIT în primii 3 ani.
3. Digitalizare – aplicația Lidl Plus (50 mil. utilizatori) generează date pentru pricing dinamic, susținând mixul marje/volum.
4. Energie & ESG – investițiile în panouri FV și refrigerare cu CO₂ reduc costurile pe unitate, dar cresc Capex-ul inițial.

Logica de selecție a piețelor

Criteriu	Justificare	Exemple de aplicare
Densitate ridicată a populației urbane	Modelul hard-discount necesită flux mare de clienți pe suprafață mică ($\approx 800 \text{ m}^2$)	Intrare în nordul Italiei, Catalonia, Flandra
Putere de cumpărare în creștere, dar sensibilitate la preț	Consumatorii „value-seekers” reacționează pozitiv la marcă proprie ieftină	Polonia (2002), România (2011)
Apartenența la UE sau acces vamal facil	Simplifică lanțul logistic și reglementările de siguranță alimentară	Majoritatea piețelor SEE post-2004
Proximitate logistică față de hub-uri existente	Reduce Capex depozite; permite supply-chain trans-frontalier	Extinderea din Bavaria spre Cehia & Austria

Concurența

Grup	Format principal	Cotă națională 2023	Observații
Edeka Group	Super-/hiper-market, Netto MD	≈ 21,3 %	Lider istoric, rețea >10.900 unități
REWE Group	REWE, Penny	≈ 21 %	Agresiv pe achiziții (M&A imobiliar)
Schwarz Group	Lidl (9,3 %) + Kaufland (5,7 %)	15 %	Lidl = cel mai mare discounter „single brand”
ALDI Nord + Süd	Hard-discount	≈ 10,8 %	Se re pozi ționează pe preț/brand propriu
Alți discounteri	(Netto, Norma)	6–7 % cumulat	Piață fragmentată
IDEA CG (Fortenova)	Super/compact hyper	~ 15 %	-
Domaća Trgovina	City/Conto	~10 %	-

2. Piețe-țintă pentru externalizare și peisajul concurențial

2.1. Balcani de Vest – Bosnia și Herțegovina (intrare 2025)

Retailer	Format	Cifră de afaceri 2022 (€)	Poziție estimată în vânzări	Comentariu
Bingo	Hyper + supermarket	820 mil.	#1 (~33 % share)	Actor local integrat vertical
Tropic	Supermarket	188 mil.	#2	Rețea regională
Konzum (Fortenova)	Supermarket	178 mil.	#3	Brand croat, scade cola
Mercator	Supermarket	n/d	#4	Rețea redusă după restructurări
Lidl	Hard-discount	0 (pre-entry)	—	8 terenuri în achiziție; DC lângă Sarajevo

Avantaj Lidl: absența discounterilor internaționali, posibilă captură rapidă a clienților sensibili la preț.

România (piață matură SEE – reper pentru expansiune regională)

Retailer Cotă venituri 2023 Evoluție YoY

Grup	Format principal	Cotă națională 2023	Observații
Lidl	Discount	~17 %	Creștere YoY +17,6 %
Kaufland	Hypermarket	14 %	Creștere YoY +14,5 %
Carrefour (+Cora)	Hypermarket, Supermarket	9 %	Creștere YoY +19 %
Mega Image (Ahold)	Supermarket	8 %	Creștere YoY +8 % (est.)
Penny (Rewe)	Discount	7 %	Creștere YoY +6 %

Sortiment-bază standardizat

Element	Specificație
Număr SKU	1 700 – 2 000 articole fixe / magazin (≈ 90 % marcă proprie)
Marcă proprie	14 „umbrele” pan-europene (Bellarom, Pilos, Pikok, Cien, W5, Alesto etc.) + sub-branduri tematice
Bakery in-store	35-40 produse coapte la fața locului, reîmprospătare la 30 min.
Rotiri tematice	≈ 250-300 articole non-food & gourmet săptămânale „Surprise Lidl” (ex. Săptămâna Italiană)

Adaptări locale – exemple

Piață	Produse introduse/număr	Adaptare cheie	Impact
România (2011)	Gamă „Cămara Noastră”, „Poftă de România”; peste 1 000 SKU locale	Gusturi tradiționale & ambalaj bilingv	17 % cotă de piață
SUA (2017)	Sortiment inițial 1 800 SKU food + 250 vinuri, >120 articole bio; ulterior 4 000 SKU extinse (format US)	Pack-size mai mare, accent pe vin & bakery „from scratch”	Awareness ridicat, share 0,6 % în 2024
Serbia (2018)	>70 % carne & lactate sursate local, linie de mezeluri „Deluxe Balkan”	Preț ≤ -15 % vs retail local	Break-even < 24 luni
Bosnia & Herțegovina (2025 plan)	1 900 SKU, 55 % furnizori interni (fructe, lactate)	Adaptare halal & produse de patiserie tradiționale	Țintă 15 magazine în 3 ani

Formele de internaționalizare Lidl

Formă	Descriere	Exemple	Pondere aproximativă
Greenfield FDI – filială deținută 100 %	Achiziție teren, construire centru logistic (DC) + magazine proprii; management integral Lidl.	Franța (1988), România (2011), Bosnia (2025)	≈ 95 % din intrări
M&A (brownfield)	Preluare rețea locală pentru scalare rapidă.	Best Market (USA, 27 magazine, 2018)	< 2 % din portofoliu
Parteneriate verticale	Contracte pe termen lung cu producători locali pentru marci proprii exportate și în alte țări (ex. mere românești → Lidl Italia).	Program „Lidl Export”	Adoptat după 12-18 luni pe piață
Digital cross-border	E-commerce pilot (DE, ES) → expediție în vecinătate (ex. Luxemburg).	Lidl Online	încă < 1 % vânzări

Etapele modelului Greenfield

1. Scouting teren & due diligence (-2 ani).
2. „Hub-and-spoke”: DC central (120-150 km rază) + 20-25 magazine pilot.
3. Clustering: extindere la 50-60 unități în 5 ani pentru pondere optimă cost logistic/vânzări.
4. Local sourcing \geq 50 % fresh în 36 luni; lansarea platformei de trasabilitate (#trecipeproaspăt în RO).

Motive pentru control total (FDI)

- Standardizare procese (IT, layout, supply-chain).
- Protecție IP/marcă proprie.
- Flexibilitate preț – posibilitate de strategie agresivă fără presiunea francizorilor.

Strategii de piață complementare

- Preț-scut: poziționare -20 % față de supermarketuri locale.
- Marketing experiențial: bakery „open-view”, degustări vin, garanția „Lidl Love it”.
- CSR local: fonduri pentru școli/agricultori → legitimare socială.

SWOT – puncte tari și puncte slabe ale companiei.

Puncte tari (Strengths)

Scară și putere de negociere – peste 12 400 de magazine în 31 de țări; sortiment de marcă proprie ≈ 90 % ⇒ costuri unitare reduse și marje crescute pe produse-cheie.

Integrare verticală – brutării industriale, fabrici de înghețată, logistică și IT proprii (Schwarz IT) asigură control pe calitate, timp și preț.

Model operațional standardizat – 1 700-2 000 SKU fixe + 250-300 oferte săptămânale; rotație rapidă și productivitate ridicată (≈ €325 k vânzări/angajat).

Imagine de preț puternică – poziționare constantă ≈ -20 % sub supermarketurile convenționale, susținută de campanii „Preț-scut”.

Capacitate financiară proprie – grup familial, capitalizare solidă și acces la obligațiuni verzi pentru proiecte ESG.

Puncte slabe (Weaknesses)

Marje în compresie – EBIT a coborât la 2,3 % în 2022-23, sensibil la inflația materiilor prime și la „price-investment”.

Gamă limitată – numărul redus de SKU poate descuraja clienții care doresc „one-stop-shop” complet, mai ales pe piețe premium.

Dependința de Europa – 74 % din venituri provin din UE; expunere la stagnarea demografică europeană.

Complexitate culturală la extindere – eșecul Norvegia (2008) și recalibrarea în SUA arată dificultăți de adaptare la obiceiuri locale.

Analiza SWOT

Oportunități (Opportunities)

Piețele neacoperite din Balcani și CEE – Bosnia-Herțegovina, Muntenegru, Macedonia de Nord, Albania: penetrare discounter < 5 %.

Extinderea SUA & Canada – doar 0,6 % cotă pe Coasta de Est; spațiu de creștere prin achiziții țintite și clusterizare logistică.

Canal online și „dark-stores” – pilot Lidl Online (DE, ES) și aplicația Lidl Plus (50 mil. useri) oferă date pentru personalizare ofertă.

Sustenabilitate ca diferențiator – obiectiv neutralitate climatică 2030 în DE; trecerea la ambalaje 100 % reciclabile poate atrage consumatorii eco-conștienți.

Amenințări (Threats)

Războiul prețurilor – concurenții (Aldi, Penny, Kaufland) își consolidează marcile proprii, erodând avantajul de cost al Lidl.

Volatilitatea lanțului de aprovizionare – șocuri energetice, blocaje logistice globale pot afecta disponibilitatea și costul mărfurilor.

Reglementări ESG stricte – taxe pe plastic, cerințe de trasabilitate și salarizare minimă ridică costurile operaționale.

Inflație și scăderea puterii de cumpărare – în perioade de criză, chiar și discounterii pot fi forțați să majoreze prețurile, riscând pierderea percepției de „cel mai mic preț”.

Riscuri strategice

Risc	Explicație	Eveniment / Exemplu	Impact
Adaptare insuficientă la cultura locală	Modelul hard-discount standardizat poate eșua dacă preferințele consumatorilor diferă major.	Ieșirea din Norvegia (2008) după trei ani de pierderi; reajustări costisitoare în SUA (2019-2021).	Costuri de închidere, depreciere active, reputație de „brand rigid”.
Războiul prețurilor cu discounteri rivali	Aldi, Penny, Netto reacționează prin promoții agresive, comprimând marjele.	Marja EBIT Lidl scăzută la 2,3 % în 2022-23.	Profit operațional sub presiune; risc de „race-to-the-bottom”.

Riscuri financiare

Eroziunea marjei – Investițiile în preț pentru a păstra diferențialul vs supermarketuri + inflația costurilor → scădere EBIT (-80 pb în doi ani).

Datorie în creștere – Finanțarea expansiunii prin obligațiuni verzi ridică serviciul datoriei într-un context de rate mai mari ale dobânzii.

Fluctuații valutare – Venituri în zeci de monede; devalorizarea lirei sterline (post-Brexit) a redus profitabilitatea filialelor UK.

Riscuri operaționale & de supply-chain

Șocuri energetice și inflație inputuri – În 2022, costurile cu electricitatea în sectorul alimentar UE au urcat cu +145 %, packaging +24 %.

Blocaje logistice globale – Pandemia COVID, criza canalului Suez, conflictele regionale pot perturba fluxul de marfă și ridica termenele de livrare.

Dependență de lanțuri cross-border – 74 % din venituri vin din afara Germaniei; orice restricție vamală afectează disponibilitatea produselor cheie.

CONCLUSION

Prezență actuală

Țară / regiune	Situație 2025	Motive pentru menținere / ieșire
Germania (piața-mamă)	3 250+ magazine; cotă \approx 9,3 %	Bază logistică și de brand solidă; cerere susținută pentru formatul discount.
România	350+ magazine; cotă \approx 17 % – lider hard-discount	Profitabilitate ridicată, parteneriate locale; plan 500 filiale până în 2028.
Statele Unite (Coasta de Est)	185 magazine; cotă \approx 0,6 %	Operațiuni încă în fază de scalare; strategie „cluster” + achiziții selective; investiții suplimentare confirmate.
Bosnia-Herțegovina	Fără magazine încă (deschidere primele 3 unități Q4-2025)	Finalizare DC Sarajevo; lipsa discounterilor internaționali creează oportunitate de lansare.
Munte negru / Macedonia de Nord	În curs de autorizare teren & construcții; lansări 2026	Piață mică, dar turism intens; logistică integrată cu hub Croația.
Norvegia	Nu mai operează (ieșire 2008)	Consum redus pe cap de locuitor vs. costuri salariale mari; adaptare culturală dificilă.

Motivele deciziei de rămânere / retragere

1. Profit operațional pozitiv – Piețele în care marja se menține > 3 % și cota crește (România, Polonia, Grecia) rămân prioritare.
2. Scalabilitate logistică – Regiunile conectate la un centru de distribuție matur (ex. Balcani, DACH) oferă economie de scară; acolo Lidl continuă investițiile.
3. Costuri factori de producție – În Norvegia costurile cu forța de muncă și cu logistica la distanțe mari au depășit economiile de scară, motivând retragerea.
4. Reglementări favorabile – Piața UE oferă predictibilitate fiscală; SUA rămâne atractivă datorită dimensiunii, deși necesită adaptare sortiment.
5. Fragmentare competitivă – Țările cu retail local pulverizat (Bosnia-Herțegovina, Muntenegru) devin „white spots” ideale pentru modelul hard-discount.

Perspective pe termen scurt (2025-2028)

Extindere SEE – ținta declarată: +250 magazine noi în Bosnia, Muntenegru, Macedonia, Albania și Kosovo.

Consolidare SUA – dublarea rețelei la circa 350 unități și integrarea noilor DC (Carolina de Nord, Virginia).

Digital & ESG – punerea la scară a platformei Lidl Online în alte 5 țări UE și atingerea neutralității operaționale de CO₂ în Germania în 2030.

Astfel în sinteză: Lidl își desfășoară fără întrerupere activitatea în toate piețele majore în care s-a extins, cu o singură retragere semnificativă (Norvegia) motivată de costuri și cultura de consum. Planurile curente vizează creștere accelerată în Balcani și consolidare pe Coasta de Est a SUA, confirmând că retailerul rămâne activ și în expansiune în toate țările vizate de strategia actuală.

The background features abstract, flowing shapes in shades of pink and red. In the top right corner, there is a large, rounded pink shape with several concentric, slightly offset red lines curving around it. In the bottom left corner, there is a similar but more complex arrangement of overlapping pink and red wavy lines. The central text is positioned between these two decorative elements.

THANK YOU