

Consiglio (Gea): gli italiani adottino il modello Wal-Mart

di **Andrea Montanari**

Se gli italiani continuano a rivolgersi al canale della grande distribuzione non c'è troppo da stare allegri. Se i numeri degli operatori, in molti casi, sono in crescita, non bisogna sedersi sugli allori. Perché la rivoluzione, rappresentata dalla concorrenza dei discount e dell'e-commerce, è forte. Perché Amazon&co non stanno a guardare. E perché, comunque, le abitudini dei consumatori cambiano. Per tale ragione, secondo Luigi Consiglio, dal 2009 presidente della boutique di consulenza strategica indipendente Gea (società fondata nel 1965 che conta uno staff di oltre 30 professionisti), serve una cura choc. Un intervento drastico, che dovrebbero attuare tutti i gruppi della gdo, sulla falsariga di quanto fatto negli ultimi anni dal numero uno mondiale del settore, il colosso Usa Wal-Mart, gruppo da 500 miliardi di dollari di giro d'affari, che solo negli States conta 5.300 supermerket e che a livello globale serve 270 milioni di consumatori grazie a una forza lavoro rappresentata da 2,3 milioni di dipendenti. Big che se fino a due anni fa soffriva la concorrenza di Amazon (ha investito 13,7 miliardi di dollari per rilevare Whole Foods Market), ora ha dato una netta svolta al business andando a sfidare il colosso di Jeff Bezos sul suo stesso campo, l'e-commerce. Wal-Mart, dopo che nel 2016 aveva rilevato l'americana Jet.com e stretto un'alleanza strategica con JD.com in Cina, ha poi investito 16 miliardi di dollari per rilevare il 77% di Flipkart, gruppo online indiano che faceva gola alla società di Cupertino. Una rivoluzione copernicana per la più importante azienda retail d'Oltreoceano che ha trasformato il business, sfruttando la capillarità della rete fisica e la presenza sul territorio. Quello che per Consiglio dovrebbero fare Esselunga, Conad, Finiper e così via.

Domanda. Che cosa sta succedendo al-

la grande distribuzione in Italia?

Risposta. Quello che sta accadendo nel food retailing su scala globale. Ci sono due fenomeni di discontinuità poderosa che crescono a doppia cifra: l'online e i discount. Una doppia morsa concentrica che rende obsoleto il retailing tradizionale.

D. Ma gli operatori nazionali crescono e prosperano. Non è un controsenso?

R. La distribuzione italiana, che ha vissuto per 35 anni sugli allori, sta cambiando. Oggi il consumatore non è più costretto ad andare nel negozio tradizionale. Ci sono, per l'appunto, i discount ed esiste l'online per la spesa a casa. Una (doppia) rivoluzione.

D. Nessuno se n'è accorto?

R. In questo business c'è un'inerzia letale da parte degli operatori. Il motivo? La mancanza di anticorpi. Perché finora l'industry si è, mi passi il termine, ingrassata. E ora non sa reagire.

D. Perché si continua ad aprire store e a puntare sullo sviluppo tradizionale?

R. Perché manca la capacità di innovare le formule e di capire cosa il consumatore vuole. C'è tutta la fascia della popolazione anziana che ha necessità di servizio personalizzato e frequente. Un target che sta crescendo. Ma nessuno la vede. Così come la fascia meno abbiente che ha bisogno di prezzi bassi, ma bassi davvero.

D. Altrimenti che cosa può accadere?

R. Quello che è successo in Inghilterra, dove gruppi quali Marks&Spencer, Sainsbury's e Tesco hanno chiuso store e dimezzato il personale (negli Usa, la cate-



na Sears è entrata in Chapter11, ndr)

D. C'è una ricetta per affrontare la sfida dei discount e dell'online?

R. *Bisogna cambiare il modello industriale e organizzativo. Ma per farlo servono degli innovatori. Perché oggi l'unica cosa che i manager riescono a fare è quella di aumentare gli sconti. Non basta. Serve ben altro. Serve una cura drastica. Sul modello Wal-Mart.*

D. Qual è stata la mossa vincente?

R. *Ha reinventato il modello: da vecchia catena di supermarket a competitor vincente contro Amazon, ovvero la velocità di risposta agli ordini serviti dai punti vendita, e grazie alla capillarità della sua rete ha vinto la sfida. Il tutto incentivando i dipendenti dal punto di vista economico per trasformarsi, in aggiunta, in fattorini.*

D. Gli italiani come possono fare?

R. *Con una rete capillare come quella di Esselunga, Coop o Conad è facile migliorare e fare meglio di Amazon che punta tutto sul servizio e non sul pricing. Il magazzino già ce l'hanno. Il personale per la consegna pure. Così come hanno la logistica distributiva. Mancano energia e fantasia da parte del management.*

D. Lei che cosa suggerisce?

R. *Basta investire sulla rete, sulla distribuzione, sulla consegna in ufficio. Magari proponendo abbonamenti mirati.*

D. In definitiva, lei crede nella gdo?

R. *Se i gruppi del settore fossero quotati, non comprerei loro azioni. Neppure con lo sconto. Neppure con il 3x2. (riproduzione riservata)*



Luigi
Consiglio