



AUTORE

Luigi Consiglio

Presidente GEA

Consulenti di direzione

Retailing Disruption: come ripensare i business model di una distribuzione *“non più”* moderna

Le aziende retail sono di fronte a rischi sistemici e a scelte complesse in uno scenario completamente mutato soprattutto a causa dell'innovazione tecnologica. Un cambio radicale di rotta è però non solo auspicabile, ma strategicamente possibile.

NEL RETAILING NULLA SARÀ PIÙ COME PRIMA. Chi non riesce a cambiare il proprio modo di servire i clienti dovrà far fronte a una crisi irreversibile. I clienti hanno cambiato il proprio comportamento d'acquisto. L'insieme delle nuove opportunità per il tempo libero (Netflix, social life, etc.) e delle nuove possibilità di shopping offerte dall'online stanno determinando una progressione geometrica nell'abbandono dei punti di vendita tradizionali quali ipermercati e grandi supermercati. Un segno diverso mostrano i piccoli punti vendita di prossimità che offrono il fresco e la comodità degli *“acquisti al bisogno”*.

E-commerce e discount hanno messo in crisi insegne come Tesco e J.Sainsbury, Carrefour e Auchan, ma anche Walmart e Target. Molto semplicemente l'online offre gamme infinite per qualunque articolo e la comodità dello shopping da casa propria, mentre il discount offre gamme essenziali, ma di sempre migliore qualità, al prezzo in assoluto più basso sulle piazze. Le due offerte sono complementari e si integrano facilmente negli acquisti di sempre più consumatori. Supermercati e ipermercati, che un tempo chiamavamo *“il moderno”*, oggi danno l'idea di dinosauri in attesa della fine. Le altre categorie merceologiche hanno subito l'attacco prima e in modo molto più rapido e pronunciato. La maggior parte di queste stanno pianificando ristrutturazioni e chiusure massicce di punti vendita (vedi figura 1).

Anche per il *food retailing* le previsioni mondiali non sono più



RETAIL

FIGURA 1. RETAIL DISRUPTION DEI FORMAT TRADIZIONALI IN USA

PUNTI VENDITA AL 2019 E PREVISIONI DI CHIUSURE AL 2026 - USA

	N° punti vendita - 2019	Chiusura annual prevista - 2019-2026	Delta %
Totale USA	1.044.000	-75.000	-7%
Abbigliamento	82.200	-21.000	-26%
Elettronica di consumo	39.000	-10.000	-26%
Arredamento	25.300	-8.000	-32%
Grocery	89.500	-7.000	-8%

FONTE: AMAZON SEC FILLINGS, JP MORGAN

incoraggianti: c'è solo un leggero ritardo nel tasso di adozione dei nuovi metodi da parte dei consumatori. Come illustra la figura 2, la rivoluzione del *retailing* farà una strage di supermercati e ipermercati nei prossimi cinque anni in tutto il mondo. In questo scenario, i turnaround sono strategicamente possibili e perfino auspicabili. Infatti, si avvertiva da anni il bisogno di un maggior livello di servizio e una maggiore attenzione al consumatore nella distribuzione cosiddetta moderna in tutto il mondo. Le grandi catene hanno vissuto per anni nella convinzione che la location fosse il principale fattore critico di successo: l'online ha fatto crollare questo assioma. L'altro postulato strategico di molti addetti ai lavori era che si dovesse sviluppare una sempre maggiore quota di Private Label. Ma, sul terreno del marchio, proprio il canale discount è molto più forte rispetto ai generalisti che tentano di dare qualità e profondità di gamma invece del prezzo più basso. L'attacco di Aldi a Tesco sul mercato inglese rappresenta un caso da manuale di strategia miope. In altri termini, l'aver abituato i clienti alla marca privata invece che alle marche dei produttori li sta spingendo a cercare l'offerta con il miglior rapporto qualità prezzo senza nessun rimorso per la propria infedeltà verso chi ha fatto dell'infedeltà verso le marche la propria strategia. Il prezzo più basso è per definizione quello dei discount a causa di ricarichi molto più bassi e volumi di acquisto per singolo item più molto elevati. Il turnaround delle tante catene europee in crisi non può che

FIGURA 2. IL RETAIL ALIMENTARE TRADIZIONALE EVOLUZIONE DEI FORMAT

ENTRO IL 2026, OLTRE \$ 700 BN DI VENDITE POTREBBERO PASSARE DAL RETAIL TRADIZIONALE A CONVENIENCE, DISCOUNT E ALTRI CANALI

Scenario delle vendite dei retail alimentare per Nord America ed Europa Occidentale



FONTE: MC KINSEY

seguire la falsariga di quanto messo in atto da Walmart negli ultimi 24 mesi (figura 3). Dopo alcuni anni di continuo arretramento nei fatturati, Walmart, ancorata al modello di retailing tradizionale, entra in crisi. Il livello di costi fissi della più grande azienda del mondo (un milione di dipendenti) è talmente elevato che alla diminuzione del fatturato arriva velocemente la perdita di bilancio. Il titolo comincia a precipitare. La borsa non vede come l'azienda possa resistere al cambio di paradigma nel servizio al cliente imposto da Amazon e in genere dall'e-commerce. In termini strategici sembra di assistere allo scenario descritto dal caso *Marketing Myopia* scritto per Harvard Business School da Theodore Levitt nel 1960: il caso inizia con gli azionisti delle ferrovie americane che guardano verso il cielo e si interrogano sui primi voli commerciali. Immaginano che i due sistemi di trasporto non siano minimamente in competizione tra loro. Si sbagliavano. Come oggi si sbagliano i retailer che non capiscono di essere davanti a una rivoluzione del modello di business. Gli addetti ai lavori, in diversi Stati, sono convinti che si tratti di una contrazione della domanda dovuta a crisi economiche. Non è così. È una crisi strutturale che non passerà.

Il turnaround di Walmart

Walmart ha intrapreso un cambio di strategia radicale e rapidissimo nell'esecuzione:

1. Forte della propria localizzazione fisica (80% della popo-

FIGURA 3. IL CASO WALMART USA

Le ragioni del declino di Walmart

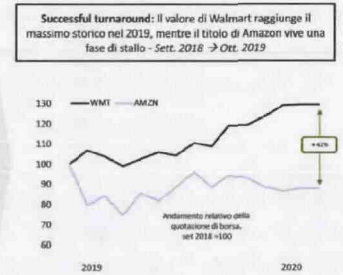
- Ritardo nell'entrare nel mercato dell'e-commerce → focus su brick and mortar
- Crescono i convenience store, calano supermarket e megastore
- Competizione con Amazon, leader con 35% di marketshare sulle vendite online totali in US (2015)
- Mancanza di fiducia della Borsa
- Price wars



FONTE: YAHOO FINANCE

FIGURA 4. IL CASO WALMART USA

Le strategie del turnaround

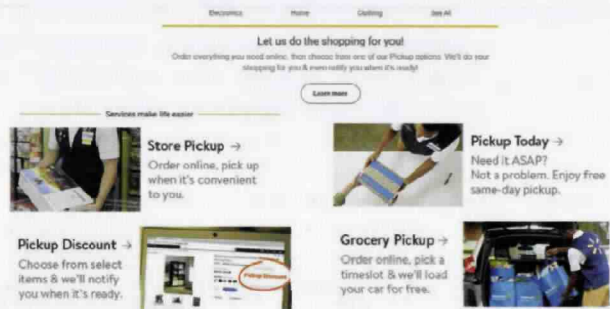


FONTE: FORBES, WALMART ANNUAL REPORT

lazione americana vive a meno di mezz'ora da un punto vendita Walmart) ridefinisce il proprio modello di business da retailer tradizionale a più grande operatore di logistica distributiva del mondo.

- Integra il proprio on line con la capillare presenza fisica: vive i suoi punti vendita come magazzini pronti a servire immediatamente il cliente in pochi istanti dal click. In effetti ha lo stock disponibile a pochi chilometri dalle case dei clienti. Ha solo bisogno di trovare chi possa fare le consegne.
- Il proprio milione di dipendenti diventa allora un altro vantaggio competitivo: il personale del negozio, al termine

FIGURA 5. IL CASO WALMART USA STRATEGIA E-COMMERCE



FONTE: FORBES, WALMART ANNUAL REPORT

dell'orario di lavoro può effettuare le consegne come straordinari oppure può aiutare i clienti sulla via del ritorno dall'ufficio e mettere nel portabagagli la spesa effettuata prima di tornare a casa.

- L'integrazione del fisico e dell'online diventa un modo per dare corpo a quanto descritto nell'articolo intervista a Jill Avery e Antonio Moreno di Jean McFarland Flint.
- Da ultimo, il management si rende conto che Amazon è grande in assoluto ma che sulla singola categoria merceologica le proprie condizioni di acquisto sono molto più vantaggiose e la propria competenza molto più profonda.

In dodici mesi Walmart è tornato a crescere e a guadagnare, e il suo titolo in borsa ha recuperato le perdite e ha ricominciato a galoppare.

In conclusione

Mi auguro che questa breve riflessione possa servire ad aprire un dibattito sereno sul futuro delle aziende della distribuzione. I supermercati non sono acciaierie e ripensarne il ruolo e la formula è più semplice di quanto possa sembrare. Servono idee, muscoli manageriali e voglia di farlo. ©

LUIGI CONSIGLIO è presidente [GEA](#)
Consulenti di direzione.