

Maiora, strategia a misura di territorio

Intervista a Pippo Cannillo, Presidente e Amministratore Delegato della concessionaria Despar per il Centro-Sud. Gli obiettivi di crescita, l'esordio nell'e-commerce, il confronto con il discount. E le logiche alla base di una politica commerciale che assegna un ruolo primario ai localismi

di **Domenico Apicella**

“**L**a distribuzione italiana ha attraversato varie fasi e io purtroppo mi trovo a operare nel momento più triste di questo ciclo di vita”. **Pippo Cannillo** sorride ironico. Quarant'anni ancora da compiere, è **Presidente e Amministratore Delegato di Maiora**, la società nata nel 2012 dalla fusione di due storiche realtà della Puglia: Cannillo – fondata dal padre Franco – e Ipa Sud della famiglia Peschechera. “La storia del retail la conosco perché l'ho vissuta. Sono sempre stato qui in azienda, fin da bambino: Gigad, Mdo, Interdis...”. Il presente è Despar – di cui Maiora è concessionaria per sei regioni: Puglia, Basilicata, Calabria, Campania, Abruzzo e Molise – ed è affidato alle cure delle generazioni più giovani delle due famiglie, come **Luigi Peschechera, Direttore Acquisti & Marketing**, e **Grazia De Gennaro, Responsabile Comunicazione**, moglie di Pippo e artefice di un cambio di passo nel modo di porsi del gruppo, divenuto più ‘social’ e disponibile a raccontarsi. All'esterno ovviamente, ma anche all'interno, in modo da far sentire tutti i dipendenti partecipi di un unico progetto, di una realtà in crescita. “Il primo trimestre del 2019 si è chiuso positivamente – dichiara Pippo Cannillo – con un incremento del 3,5% circa a parità di rete, nonostante marzo abbia

patito il confronto con lo stesso mese del 2018, che però comprendeva la Pasqua. Per fare un bilancio più compiuto dovremo quindi guardare ai dati definitivi del primo quadrimestre”.

► Qual è l'obiettivo di fatturato per il 2019?

L'obiettivo per quest'anno è raggiungere gli 850 milioni di euro circa con un incremento dell'8-9% comprendendo aperture e nuove affiliazioni. Peraltro noi osserviamo sempre con molta attenzione il trend a parità di rete, che negli anni scorsi ha visto una crescita di anche 5 o 6 punti percentuali. Il +3,5% del primo trimestre è dunque soddisfacente, però abbiamo fatto di meglio. Diciamo che il 2019 è per noi un anno di assestamento.

► **Quanti punti vendita avete ad oggi?** Circa 120 di proprietà, dei quali 95 gestiti direttamente, mentre gli altri sono affidati a imprenditori locali attraverso la for-

◀ **Tra gli obiettivi aziendali c'è lo sviluppo del canale cash & carry con tre aperture entro il 2020**



Pippo Cannillo, Presidente e Amministratore Delegato di Maiora

mula del fitto d'azienda. Poi abbiamo un parco di circa 300 punti vendita affiliati.

► E i somministrati quanti sono?

Difficile dare un numero, perché noi concepiamo la somministrazione come un ‘vivaio’ dei futuri affiliati. Spesso si tratta di punti vendita non ancora pronti – in termini di format – per entrare nella rete Despar. Prima di passare a una collaborazione più stretta è necessario però conoscersi e dunque quella fase è una sorta di limbo, destinato a durare pochi mesi, perché la strategia di Maiora è avere solo negozi con le insegne Despar. Noi non vogliamo tenere nessuno in ‘ostaggio’, come accade in altre realtà distributive: meglio che le strade si separino subito, se non ci sono i presupposti per lavorare insieme. Quindi il turn over tra i somministrati è molto alto, mentre la loro incidenza sul fatturato è ridotta.

► Quali tipologie di superfici sviluppate in gestione diretta?

Stiamo concentrando progressivamente le risorse su Eurospar – con una dimensione intorno agli 800 mq – e Interspar, quindi superfici maggiori, senza oltre-

Acquisti all'insegna del marketing

Contano più gli acquisti o le vendite? Una domanda così formulata semplifica fin troppo un tema che è sicuramente complesso, ma la risposta di **Maiora** – implicita nell'organizzazione che l'azienda si è data – la dà il **Direttore Acquisti & Marketing Luigi Peschechera**: “Una combinazione di acquisti, marketing e vendite. Una volta conclusa l'integrazione tra Cannilo e Ipa Sud abbiamo testato vari modelli e alla fine **abbiamo individuato nel marketing l'elemento che può spostare il peso della bilancia tra le esigenze degli acquisti e quelle delle vendite**. Le scelte assortimentali vengono fatte partendo da eventuali gap di opportunità, analizzando cioè come performa il mercato in una determinata categoria e quali margini di miglioramento abbiamo noi. Quando è il fornitore a proporci un nuovo prodotto, i buyer si confrontano con il marketing e le vendite per comprendere le dinamiche del segmento interessato, se c'è spazio per nuovi inserimenti e quali referenze sostituire. Il marketing non ha l'esperienza del rapporto con il fornitore, che resta appannaggio del buyer, ma ha tutti i dati relativi alle vendite e ai trend di consumo, che vengono incrociati in parte su sistemi gestionali Sap e in parte mediante software di business intelligence. In questo dialogo continuo, accade che sia il marketing a ravvisare delle opportunità e quindi a suggerire ai buyer di cercare un prodotto con determinate caratteristiche. **In totale abbiamo circa 1.500 fornitori e 250 di questi stipulano un contratto nazionale nella supercentrale Aicube, incidendo per circa il 60% del fatturato**”.

A Peschechera fanno capo tre coordinatori – uno per l'area freschi, un secondo per i secchi e il non food, il terzo per localismi e canale cash & carry – che conducono con le aziende che rientrano nel perimetro di Aicube la negoziazione di secondo livello (relativa a controprestazioni quali, per esempio, la numerica di prodotti da inserire in volantino e a scaffale) e quella di primo livello con gli altri fornitori. I buyer sono invece 12, suddivisi per aree merceologiche, e gestiscono essenzialmente i piani promozionali, l'analisi dell'assortimento insieme ai coordinatori e all'ufficio marketing. Ad affiancarli c'è l'ufficio riordino, che si attiene alle dotazioni standard previste per tutte le referenze, verificando l'andamento delle promozioni e il loro allineamento rispetto al budget definito dal buyer.

“Contributi e listing fee rimangono una componente importante ai fini della marginalità – precisa Peschechera – ma non possono sempre condizionare le scelte, perché il rischio è ‘sporcare’ l'assortimento con doppioni inutili. Poco più di un anno fa, i vari mondi merceologici, intesi come insiemi di categorie complementari in termini di logica espositiva, sono stati oggetto di una mappatura finalizzata a verificare quanti metri lineari e facing contavano in ogni superficie a gestione diretta. **Abbiamo quindi condotto una revisione complessiva, individuando sette cluster per ogni mondo merceologico, assegnati al punto vendita dal marketing in sinergia con le vendite**. Il negozio non è quindi ‘mono-cluster’: sulla base degli spazi espositivi, della location, del bacino, delle vendite, si decide quale è la corretta profondità d'assortimento in ciascun mondo e dunque il cluster da implementare. Una flessibilità indispensabile per adattarsi al territorio, che prevede un'integrazione rilevante di localismi”.

E gli affiliati? “Anche a loro suggeriamo la migliore clusterizzazione sulla base delle caratteristiche del punto vendita – risponde Luigi Peschechera – lasciando comunque all'imprenditore la decisione finale e la possibilità di accedere a tutto il nostro assortimento”.

passare i 2.500 mq di area di vendita. Sono le formule in cui ci esprimiamo al meglio.

► E i punti vendita più grandi?

Ne abbiamo ‘ereditati’ alcuni in Calabria da Gam (società in passato concessionaria Despar, ndr) e qualche esperienza l'avevamo fatta anche in Puglia, però bisogna sempre saper fare i conti con i propri limiti. Per riempire di contenuti 4-5mila mq ci vogliono un know how e un'organizzazione specifica di cui non disponiamo. Le grandi superfici le abbiamo via via ridotte, portandole a una dimensione più consona alle nostre caratteristiche. Ripensando di conseguenza l'assortimento non food.

► In che modo?

L'estensione nel bazar leggero, nel tessile, nel giocattolo e nell'elettronica di consumo sono presenti nell'Interspar, con l'obiettivo di diventare un riferimento negli ambiti affini ai mondi che conosciamo meglio: la cucina e la casa in generale. Le altre prestazioni che non hanno la funzione di completamento del grocery – a cominciare da quelle tecnologiche, dove l'obsolescenza di prodotto comporta rischi notevoli – le stiamo riducendo.

► Gestite direttamente anche superfici piccole?

No, quella è una fascia presidiata dagli affiliati e quando i negozi sono di nostra proprietà, preferiamo la formula del fitto d'azienda. La gestione diretta delle metrature piccole è complicata, anche se ne sento parlare in termini entusiastici da parte di altri operatori. Probabilmente è una questione di bacini: Maiora gestisce direttamen-



Luigi Peschechera,
Direttore Acquisti &
Marketing di Maiora

te il Despar di 200 mq aperto nella stazione ferroviaria di Bari, che ha raggiunto i 10mila euro a mq di produttività annua, ma si tratta di un contesto a dir poco particolare. E quella cifra, che in Puglia rappresenta un'eccezione, in altre regioni – anche del Meridione – sarebbe poco sopra la norma.

► **Visto che lei è un appassionato di storia della Gdo, ricorderà che c'è stato un tempo in cui la gestione diretta di superfici di dimensioni assai variegata non era un'eccezione...**

È vero, ma era una situazione legata alla genesi di tante aziende distributive. La matrice comune era l'ingrosso e fino a tutti gli anni 90 l'unica cosa che contava davvero erano i volumi d'acquisto. Tutte le inefficienze della gestione diretta della rete – all'epoca neanche tanto rilevanti, visto che il costo della manodopera era molto più basso, così come gli investimenti per le nuove aperture – venivano compensate nel rapporto di negoziazione con il fornitore. Con il tempo e l'evoluzione del mercato, quel modello non poteva più reggere ed è diventato indispensabile guardare con più attenzione alla produttività delle strutture di vendita. Chi alla fine degli anni 90 ha compreso questo passaggio e ha messo mano alla rete dei negozi, oggi è ancora sul mercato, a dimostrazione che quella era la cosa giusta da fare.

► **E adesso qual è il lavoro da fare sulla rete di vendita?**

In passato il focus era sul controllo di gestione, ora è sull'innovazione che può supportare una maggiore efficienza, ma anche una maggiore efficacia: dobbiamo comprendere sempre meglio le aspettative dei nostri clienti. In Maiora, così come nelle migliori aziende della Gdo, ci si interroga sulla singola ora di lavoro dell'operatore, su come industrializzare tutti i processi del punto vendita. È una cosa che ci hanno insegnato i discount, anche se noi non possiamo essere altrettanto rigorosi, perché abbiamo una formula di vendita molto diversa.

► **Quanto investite in formazione?**

Molto: per darle un'idea, dal 2015 con l'istituzione dell'Accademia Despar, abbiamo destinato alla formazione circa 3,5 milioni di euro. In parte per le attività di front office, cioè il rapporto con il consumatore, e per il resto dedicati a far crescere la cultura aziendale in ogni aspetto della gestione del punto vendita. Il fattore umano può essere estremamente positivo, ma altrettanto negativo se non sei in grado di gestirlo e infatti il discount cerca di aumentare sempre più la distanza tra personale e consumatore. Noi facciamo l'opposto, investendo sulle risorse umane per migliorare le competenze tecniche e relazionali, perché siamo consapevoli che il nostro format è molto condizionato dalla qualità di chi ci opera. Naturalmente anche la componente di prezzo ha grande importanza, ma è condizione necessaria, non sufficiente. Voglio però aggiungere una cosa sul tema della formazione, o meglio su una grave lacuna del nostro sistema scolastico.

► **A cosa si riferisce?**

Al fatto che la moderna distribuzione alimentare è di sicuro un grande datore di lavoro, paragonabile per rilevanza al settore del turismo. Purtroppo, mentre esistono percorsi di studi che creano professionalità per il turismo, nulla di tutto questo è previsto per la Gdo. Evidentemente si pretende che un ragazzo 'nasca' salumiere, macellaio o magari si crede che questi siano lavori che non richiedono una formazione specifica. Invece non è così: sono mestieri che presuppongono competenze e conoscenze tecniche, ma offrono ampie opportunità occupazionali.

► **Tornando ai discount, nella sua Puglia – e in generale in tutte le aree da voi presidiate – sono un concorrente formidabile. Voi come rispondete?**

Con gli strumenti che indicavo prima: efficienza ed efficacia. Nel confronto con i discount abbiamo due 'fari': il primo è sottolineare sempre meglio cosa ci dif-

Maiora in cifre

Superficie di vendita totale rete	263.178 mq
Produttività a mq negozi diretti	4.400 euro; la più alta produttività a mq è registrata dai punti vendita di Modugno (9.800 euro) e Giovinazzo (7.800 euro)
Quota di mercato a livello regionale	Puglia 8,90%; Calabria 13,55%; Campania 3,52%; Basilicata 15,01%; Abruzzo: 2,08%; Molise: 1,13%
N. Ce.di	4: Corato (Ba), Barletta, Bari, San Marco Argentano (Cs)
N. punti vendita	416
N. nuove aperture rete diretti programmate nel 2019	2 (1 Eurospar, 1 Interspar)
N. ristrutturazioni di negozi diretti programmate nel 2019	6
N. medio di referenze in assortimento	Despar: 4.000; Eurospar: 7.000; Interspar: 10.000; Iperspar: 14.000
N. referenze Mdd	Despar: 1450; Premium: 220; Bio-benessere: 270; altre linee: 420
Incidenza Mdd su largo consumo confezionato	13,5%
Incidenza della pressione promozionale	33%

Fonte: dati aziendali

ferenza rispetto a loro, elevando il posizionamento dei nostri punti vendita e la shopping experience. E qui ritorniamo al tema della gestione del negozio in ogni dettaglio, della formazione del personale, della relazione con il consumatore e della capacità di interpretarne le esigenze. L'altro aspetto fondamentale è raffinare l'assortimento, andando laddove i discount per definizione non possono andare: il localismo, la ricerca del produt-



L'ingresso dell'Interspar di Maiora a Terlizzi (Ba)

tore di nicchia. Nell'Interspar aperto il mese scorso a Nardò, nel Salento, abbiamo inserito circa 1.000 codici di referenze locali, su un totale di circa 10.000 item. È un lavoro complesso, perché spesso si tratta di produttori artigianali, che non hanno mai avuto rapporti con la Gdo, per non parlare di quelli che invece hanno avuto esperienze negative con altre insegne. Noi li rassicuriamo e deroghiamo ai nostri principi, perché con aziende così piccole non si può pensare di avere un rapporto identico a quello che instauriamo con i produttori di marca.

► **Acquistate dunque in base a un prezzo netto-netto?**

Esatto, anche se il tema maggiore è da un lato il tempo che la ricerca di queste realtà richiede, e dall'altro la loro gestione in termini amministrativi e contabili. Sono aziende che forniscono il singolo punto vendita, senza passare ovviamente dal

Cedi, sebbene l'ordine venga imputato dal direttore del negozio nel nostro sistema e poi smistato al produttore. Va detto, però, che questo approccio così spinto sul localismo ci sta dando risultati ottimi.

► **Ha mai pensato di entrare nel canale discount?**

Il piano industriale di Maiora è chiaro, le linee strategiche sono ben definite: continueremo a operare nei supermercati e nei cash & carry. Semmai è una scelta che avremmo dovuto fare molto tempo fa, perché non riteniamo ci sia oggi spazio per nuove iniziative nel discount.

► **Qualche nuova iniziativa però c'è, e non mi riferisco ad Aldi, che è un colosso del settore, ma all'accordo siglato da Crai con i francesi di Leader Price e che ha portato all'apertura dei primi punti vendita italiani.**

In Crai avranno fatto le loro valutazioni. Mi limito a evidenziare che – non a caso – hanno attinto a un know how esterno, perché quello del discount è un mestiere affine, ma non è lo stesso mestiere di chi opera con i supermercati o nella prossimità.

► **E l'every day low price è tema di riflessione in Maiora?**

Abbiamo fatto dei test. Per esempio, il punto vendita nella stazione di Bari adotta sostanzialmente l'Edlp, con promozioni solo nei banchi freschi. È però un negozio collocato sui binari, in un luogo di grande traffico pedonale, che quindi non può certo avere nella leva promo il suo principale fattore di attrazione. L'Edlp semplifica la gestione delle piccole superfici: non devi rifare lo scaffale ogni dieci giorni, in funzione del volantino; non hai i problemi legati alle code promozionali; faciliti la lettura dell'assortimento. In termini di efficienza non ho nulla da eccepire, ma sull'efficacia ho i

miei dubbi. Il disorientamento generato nel consumatore dall'hi-low può essere visto negativamente, ma è un effetto voluto dall'insegna che – in collaborazione con l'industria – crea sempre nuovi motivi di attrazione. Nella stazione di Bari l'Edlp funziona benissimo, ma sono convinto che se lo replicassi in un Eurospar di periferia avrei ritorni negativi. E tutte le visite nei punti vendita con Edlp rafforzano la mia opinione.

► **Cosa intende dire?**

Quando vedo le strutture di chi applica questa politica di prezzo con successo, trovo punti vendita ben tenuti, puliti, riforniti, con personale efficiente, un parcheggio adeguato... Allora c'è da chiedersi se quelle insegne vanno bene perché adottano l'Edlp oppure, molto più probabilmente, perché sanno gestire la rete. E infatti ci sono realtà che performano male, pur ricorrendo all'Edlp. Insomma, non credo nella 'magia' dell'every day low price. Come in tanti altri aspetti del nostro lavoro, il tema principale è la differenziazione. Sarei contento se tutti applicassero l'Edlp, perché io – continuando con il volantino – farei di sicuro numeri eccezionali.

► **Avete in programma nuove aperture?**

Sicuramente un Eurospar a Modugno, nel barese. Investiremo ancora nel Salento: Nardò è il nostro primo punto vendita diretto nel leccese e mi aspetto ricadute positive anche sull'affiliazione, che peraltro abbiamo già da tempo in tutte le provincie pugliesi. Avere negozi diretti consente di conoscere bene i bacini, disporre di flussi logistici più intensi e quindi servire sempre meglio gli affiliati. Proponendogli per esempio i localismi di cui parlavo in precedenza. Abbiamo un programma di cantieri anche per il 2020, a Bisceglie (in provincia Barletta-Andria-Trani, ndr) e in Calabria, ma è presto per parlarne.

► **State lavorando a qualche acquisizione?**

Sì e potrebbe andare in porto entro l'anno. Ovviamente non posso fornire det-

tagli, ma in linea di massima la nostra strategia somiglia più a una pesca all'amo che allo strascico. Trattiamo sempre il singolo punto vendita, anche se magari l'imprenditore vorrebbe cedere tutto il pacchetto. Preferisco pagare qualcosa in più, ma acquisire solo superfici adattabili al nostro format, quindi con determinate metrature, parcheggio, un'espressione dei freschi importante.

► **Intendete crescere nel cash & carry?**

Sì, perché riteniamo che ci siano spazi per poterne aprire quantomeno uno in ogni capoluogo di provincia. Ad oggi abbiamo cinque strutture a insegna Altasfera, quattro in Puglia e una a Crotone, in Calabria. Adottiamo due format, rispettivamente da 2.500-3.000 mq e 4.500-5.000 mq, e abbiamo in programma tre aperture entro la fine del 2020.



Un'immagine dell'Interspar di Terlizzi (Ba)

► **Maiora ha appena esordito nell'e-commerce; quali caratteristiche ha il vostro servizio?**

Adottiamo sia la formula click & collect, quindi con ritiro gratuito presso il punto vendita, sia la consegna a domicilio, con un costo variabile che si annulla oltre i 39 euro di spesa. Siamo partiti con l'Interspar di Corato, ma la piattaforma tecnologica è pensata per una futura estensione del servizio, che chiaramente coinvolgerà solo i punti vendita più gran-

di, perché c'è bisogno di spazi per preparare le spese ordinate online. Prezzi e promozioni sono quelli del negozio di riferimento e vendiamo anche i freschi a peso variabile, con l'eccezione del pesce fresco, merceologia di più complessa gestione nel trasporto. Aggiungo che l'indirizzo internet www.desparacasa.it è stato registrato da Maiora, ma è a disposizione degli altri soci Despar qualora decidano di implementare le vendite online.

► **Che risultati si aspetta?**

Ci sono soci di Spar International attivi già da tempo nelle vendite online e le loro esperienze ci dicono che l'e-commerce non incide oltre il 4-5% sul fatturato del punto vendita. Parliamo quindi di un piccolo reparto e – nel complesso – di un business model ancora non sostenibile, a giudicare dal conto economico. Anche l'ipotesi di creare una struttura

dedicata alla preparazione della spesa – che pure sarebbe una formula molto più efficiente – non è praticabile, a meno di non raggiungere una soglia di 7-8 milioni di euro di fatturato.

► **Scusi, ma allora perché investe nell'e-commerce?**

Innanzitutto perché rappresenta il futuro e poi perché è un servizio a valore aggiunto per la nostra clientela. Per dirla con una battuta, preferisco spen-

dere i soldi così, piuttosto che nelle commissioni dei buoni pasto.

► **Concludiamo con il tema contratti: lei è Presidente di Despar Servizi, la centrale acquisti che, tramite Gruppo Pam, è approdata nella supercentrale Aicube. Il socio Despar più grande, Aspiag Service, non è però in Despar Servizi e fa parte della supercentrale Esd. Supererete questa anomalia? Vi ricongiungerete tutti in una stessa supercentrale?**

Lei parla di anomalia e in effetti in Italia è percepita così, ma le assicuro che all'estero – e mi riferisco ai tanti soci Spar sparsi per il mondo – il tema in sé è molto meno rilevante. E se guardiamo bene ai numeri, probabilmente anche in Italia è sopravvalutato. Ad oggi il 40% del fatturato di Maiora è fatto con prodotti che non sono negoziati a livello di centrale: freschi, freschissimi, i tanti localismi, le referenze a marchio privato. Su queste ultime in particolare è concentrata l'attività di Despar Italia, di cui fanno parte tutti i soci italiani, compresa Aspiag Service con cui il rapporto è ottimo.

► **Comprendo il suo ragionamento e so che il Presidente di Despar Italia è Paul Klotz, manager di Aspiag Service.**

Infatti, e in quel contesto c'è una continua condivisione di know how, un confronto sul tema dell'assicurazione qualità, della conformità dei fornitori da centralizzare. Ma non solo: nel mondo Despar, la centrale nasce per supportare il brand e tutto ciò che gli gira intorno. Esattamente l'opposto di quanto siamo abituati a fare in Italia, dove si pensa che la collaborazione debba cominciare dagli acquisti. Sarebbe tutto sommato semplice fare un contratto mondiale unico tra tutti i soci Spar e qualche multinazionale del non food, ma la logica del gruppo non è questa. La collaborazione riguarda altri piani, come l'unità di design londinese che progetta i punti vendita dei soci che desiderano avvalersene. Noi lo abbiamo fatto e a Londra è stato ideato il modello di Interspar che abbiamo inaugurato lo scorso anno a Terlizzi. Poi, nel medio termine, tutti auspichiamo che i soci Despar italiani abbiano una casa comune, così da poter comunicare in modo unitario prezzi, promozioni e iniziative commerciali. Vedremo: se si creeranno le condizioni giuste – che non dipendono solo dalla nostra volontà, ma dagli equilibri interni delle supercentrali – torneremo a fare gli acquisti insieme, ma gli ambiti su cui già oggi lavoriamo in maniera congiunta sono altrettanto strategici. ■