

# VERSO UNA FEDERAZIONE TRA RETAILER?

**Luigi Dell'Olio**  
@luigidelloio

**Barbara Trigari**  
@pointoutto

È ipotizzabile la creazione di una federazione tra insegne diverse, basata su un comune denominatore, come una mdd premium?

**Valter Geri/Conad** è prudente: “Mi pare una strada difficile. La mia esperienza mi fa dire che è l'unione di relazione personale e rapporto di fiducia con l'insegna che porta i clienti a scegliere e a rimanere fedeli ai punti vendita. Le mdd sono un importante tassello per rafforzare la relazione con il cliente, ma non credo che da soli potrebbero far scegliere una insegna. Per stare insieme, per lavorare e crescere insieme, gli imprenditori devono innanzitutto condividere gli stessi valori”.

Diverso il parere di **Marco Bordoli di Crai Secom**: “Si tratta di una strada possibile solo per le realtà con un respiro locale e non per quelle nazionali, con una propria forte e distinta identità”.

Tiepidamente favorevole **Giancarlo Paola/Unicomm** che non esclude che nel medio-lungo termine possa prendere corpo una vera e propria federazione. “Esistono già dei tavoli in cui insegne diverse, anche concorrenti sui

territori, possono sviluppare progetti sinergici basta volerlo ed implementarli -precisa-. Penso agli aspetti logistici e di sostenibilità ambientali. Non credo sia utopistico immaginare in futuro che due aziende concorrenti possano decidere, in alcuni territori, di condividere piattaforme logistiche piuttosto che piani di trasporti per risparmiare risorse economiche e ambientali”.

**Elpidio Politico di Sisa Centro Sud**, non vede uno sbocco nella creazione di una federazione tra insegne diverse. “Oggi la gdo già lavora con una mdd come base comune, nonostante le difficoltà di posizionamento di mercato per le diverse insegne dovute a necessità regionali. Parlare di federazione è certo più impegnativo”.

Qualche dubbio viene sollevato anche da **Eleonora Graffione/Coralis**. “Pur non escludendo ricadute interessanti in linea teorica, il vero ostacolo è convincere gli imprenditori a mettere da parte un po' di orgoglio personale e vedere nelle alleanze le vere prospettive di crescita e di valore. Ci riuscirà la d.o.? Io farei carte false per vedere realizzata questa grande rivoluzione mentale”, aggiunge.

La federazione è un'idea “intrigante, per quanto non facile da realizzare”, secondo **Giorgio Santambrogio/VéGé**, per il quale la distribuzione imprenditoriale è il modello vincente, pur non escludendo casi di successo nel modello succursalista. “In generale vedo prospettive migliori per il modello imprenditoriale polverizzato, caratterizzato dai singoli imprenditori che gestiscono il punto di vendita, che lo seguono costantemente, e poi si affidano a una realtà a monte per l'infrastruttura. È un modello che mi piace perché identifica come family retail, a indicare le conseguenze dirette sull'imprenditore sulle scelte effettuate”.

“Il progetto multi insegna e multibrand di D.IT rappresenta già in una federazione, dove la messa a fattor comune di una parte della mdd funziona perché non compete se non in misura marginale sugli stessi territori -precisa **Alessandro Camattari/D.IT**-. Più interessante è un concetto di federazione orientato su progetti speciali: le differenze devono sempre rimanere il focus sul quale costruire valore e competere con successo sul territorio, ma affiancate da sinergie strategiche a monte”.

sti aspetti”, sottolinea Grafione, che, allo stesso tempo, non nasconde le debolezze del settore. “Penso, in particolare alla gestione degli assortimenti, all’eccessiva localizzazione e all’incertezza del futuro, elementi che in realtà di piccole/medie dimensioni pesano più che altrove”.

**Marco Bordoli, Ad di Crai Se-com**, aggiunge nuovi elementi. “**Il modello retail attiene più a un concetto per noi addetti ai lavori, che può portare a perdere di vista il focus importante della distribuzione ...che sono i clienti.** Le persone non scelgono più in base a un tipo di format specifico, bensì basandosi su altri parametri, come la qualità e il value for money che l’insegna esprime,

## CHI È LA NUOVA G.D.?

**“SE VALUTATI IN BASE AL PARAMETRO DELLA ‘PUREZZA’ DELLA FORMULA COMMERCIALE E DEL CONTROLLO DELLA RETE, SONO I DISCOUNTER LA NUOVA G.D.” PIPPO CANNILLO, MAIORA DESPAR CENTRO SUD**

me, per i servizi che un negozio offre, per la professionalità e la competenza del personale”, sottolinea. Di conseguenza **il retailer locale a gestione familiare** deve essere competitivo su tutti questi fronti avendo, ad avviso di Bordoli, molte chance per poter fare la differen-

za qualitativa “A partire dal rapporto personale, dal servizio, dall’impegno sociale che sviluppa nel territorio in cui opera, dall’identità assortimentale che viene anche dai prodotti locali, dal marchio che rappresenta”. In concreto il potenziale ulteriore di queste imprese della d.o. può essere sviluppato a patto di riuscire a dominare i nuovi sentieri del digitale, per conquistare le nuove generazioni che compiono buona parte degli atti quotidiani in rete. Quanto ai **fattori critici**, secondo il manager non riguardano solo la d.o.. “Al primo posto viene indicata la difficoltà nel **mettere a terra nel modo più univoco e coordinato possibile le varie iniziative che il brand retailer nazionale definisce**”. Questo per dare ai consuma-



**BARBARA GABRIELLI**  
DIRETTORE COMUNICAZIONE  
DI GRUPPO GABRIELLI

tori la stessa store experience anche in presenza di una rete di pdv particolarmente diffusa.

Le **dimensioni aziendali**, quindi, continuano a contare. Sul tema, **Giorgio Santambrogio, Ad di gruppo VEGÉ**, è netto: “Non c’è più

dal Cuore del Lazio al Cuore della Gente,  
per un Sano Stile di Vita



ACQUA MINERALE NATURALE

**CLAVDIA**

DALLE ANTICHE SORGENTI TERMALI  
DELL'IMPERATORE CLAUDIO

EFFERVESCENTE NATURALE

Imbottigliata da Sorgenti Clavdia S.r.l. ad Anguillara Sabazia,  
l'Acqua Minerale Effervescente Naturale Clavdia ha origine molto antiche.  
Utilizzata per le sue proprietà curative fin dal III secolo a.C. durante l'età repubblicana romana:  
nasce in un ambiente incontaminato  
all'interno dell'omonimo parco Archeologico-naturalistico.

...EFFERVESCENTI SI NASCE



**PIPPO CANNILLO**  
PRESIDENTE E AD  
DI MAIORES DESPAR  
CENTRO SUD

spazio per le piccole dimensioni, cioè per chi all'interno ha i Cedi e non supera i 40-50 milioni". Una convinzione che gli deriva dalla consapevolezza dei "costi da affrontare, dalle complessità legate alla supply chain". Il futuro, allora, rimane all'insegna dei grandi? No, è essenziale preservare l'autonomia a livello locale. "I gusti e le esigenze cambiano non solo da una macroarea all'altra, ma a volte persino nella stessa regione -sottolinea Santambrogio-. **E nel modello imprenditoriale associato l'autonomia è decisiva.** E le centrali non dovrebbero standardizzare eccessivamente l'offerta degli imprenditori in un quadro di **autonomia nelle regole**", precisa.



**GIANCARLO PAOLA**  
DIRETTORE COMMERCIALE  
DI GRUPPO UNICOMM  
(SELEX)

Per **Valter Geri, presidente del Consorzio Conad**, gli imprenditori del commercio associato **"stanno diventando sempre più anche dei bravi venditori: non sono solo interessati a comprare alle migliori condizioni"**. Si è compreso che **la relazione con i clienti fa la differenza più che in passato e il prezzo conveniente non è più la sola leva su cui puntare.** "Altrimenti si fa il gioco dei grandi discount, nazionali e internazionali", precisa. Mettere il consumatore al centro è una priorità da perseguire senza esitazioni adottando una visione più ampia. "Oggi il cliente, nonostante la crescita dell'eCommerce, **cerca una relazione personale con chi gli dà la spesa**, meglio se

inserita in un rapporto di fiducia di lunga durata con una insegna -racconta-. In questo senso, i retailer locali assicurano spesso la relazione personale, ma non possono dare **quello che offre una insegna, cioè assortimento, organizzazione, convenienza e offerte**". Da qui la convinzione che sia necessario assicurare **relazione personale e organizzazione da leader.** "Chi non è in grado di offrire questa doppia garanzia al cliente penso faccia più fatica", aggiunge Geri, per il quale l'incremento della competitività passa per investimenti sulle caratteristiche fisiche del punto di vendita, in modo da soddisfare al meglio le nuove esigenze della clientela. "Tra le debolezze cito la scarsa formazione manageriale, associata al dinamismo e all'energia imprenditoriale. Un imprenditore deve studiare e da solo non è facile farlo", sottolinea Geri.

Secondo **Pippo Cannillo, presidente e Ad di Maiores Despar Centro-Sud**, la distinzione tra g.d. e d.o. ha perso di efficacia nel tempo, oltre che di capacità interpretativa del mercato. "Anno dopo anno **crescono le aziende con modelli di business ibridi**, che non rispondono più alla nomenclatura classica. Molte aziende che un tempo erano puramente succursaliste, si sono aperte al franchising (addirittura con formule master), con il conseguente affievolimen-

## La prossimità psicologica impone di pensare fuori dai canoni del format

*"La distinzione tra gd e d.o., lo dico da tempo, come quella del format, è superata dalla sofisticazione del mercato e dall'evoluzione della tecnologia -afferma **Mauro Carbonetti**, consulente con una lunga carriera in retailer locali dai grandi risultati-. E il Covid ha solo accelerato tendenze preesistenti. Occorre **ragionare su un modello di adattamento profondo**, specifico e pervasivo al territorio, come dimostrano le esperienze e i risultati di alcuni retailer, come Conad e Crai. Serve una **prossimità psicologica**, intesa come un adattamento territoriale pluridimensionato, specifico, flessibile e più possibile vicino ai clienti. Questo è il mestiere del retail". Questo significa che bisogna lavorare su tutte le leve per dare ai clienti l'opportunità di utilizzare quella preferita, nel momento specifico. Significa **pensare fuori dai canoni predefiniti del format, anche per rifornimenti e magazzino.***

B.T.



**MARCO BORDOLI**  
AD DI CRAI SECOM

to del **controllo della rete al dettaglio che una volta era lo spartiacque fra i due modelli**", racconta, che ricorda anche come **molti grossisti degli anni Novanta nel tempo abbiano spostato il loro baricentro sul dettaglio, spesso con risultati migliori di quelli delle aziende g.d.** alle quali si sono ispirati. "A mio parere, se valutati in base al parametro della 'purezza' della formula commerciale e del controllo della rete, **sono i discounter la nuova g.d.**", aggiunge. Quali gli asset sui cui lavorare? "**Focalizzarsi sul valore del brand e sulla coerenza della formula commerciale** per avere una visuale più ampia -precisa Cannillo-. Le insegne locali diventano lovemark e hanno risultati di gran lunga superiori a pachidermiche multinazionali, con le Caporetto (o, meglio, le Waterloo) avvenute e quelle annunciate. Alcune aziende 'locali' lo hanno capito e si proiettano nel futuro con slancio e ottimismo, mentre le altre ritengo potrebbero andare incontro a crescenti difficoltà".



**GIORGIO SANTAMBROGIO**  
AD DI VEGÉ



**VALTER GERI**  
PRESIDENTE DI  
CONSORZIO CONAD

"Completezza, semplicità e velocità nel trovare ciò di cui si ha bisogno, competenza e autorevolezza degli interlocutori sono tutti elementi da sempre parte integrante della d.o., proprio per la sua struttura imprenditoriale -precisa **Alessandro Camattari, direttore commerciale e marketing di D.IT.**- Richieste come quelle di maggior vicinanza al territorio, cono-

## IL FUTURO DELLE IMPRESE FAMILIARI

"CI SARANNO SEMPRE OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE FAMILIARI REGIONALI: È VERO IN TUTTI I PAESI EVOLUTI E ANCHE DA NOI"  
**MANIELE TASCA, DG DI GRUPPO SELEX**

seguenza la propria offerta, ovvero coltivare l'efficacia della propria azione, anche a discapito di una efficienza di breve periodo. La debolezza, di conseguenza, può derivare dall'elemento dimensionale; per questo la sfida per le imprese regionali sta nella ricerca di un equilibrio tra questi elementi".

"In un mercato che vede una gd forte in Area 1 e 2 e una d.o. che ben presidia le Aree 3 e 4 in aperta concorrenza con i discount che crescono a doppia cifra, credo che nei prossimi anni ci sarà spazio solo per imprese regionali e interregionali, con un controllo stretto della rete diretta, una corretta redditività al mq, una specializzazione in un solo canale e una brand identity ben definita -**chiarisce Giovanni Arena, dg di Gruppo Arena e presidente di Végé.**- Le aziende famigliari del retail con i loro imprenditori sono gli interlocutori adatti per interpretare in maniera veloce i nuovi bisogni dei clienti in termini di vicinanza ai territori, convenienza, digitalizzazione e omnicanalità, a patto di crescere come aziende singole e gruppi organizzati, per razionalizzare assortimenti e mdd, mainstream e premium. Certo non si possono presidiare tutti i canali: non si può essere ugualmente bravi in tutti i format, si deve scegliere e specializzarsi per non disperdere energie preziose ma avvantaggiarsi delle economie di scala".



**GIOVANNI ARENA**  
DG GRUPPO ARENA

scenza e valorizzazione dei localismi, sostegno al tessuto economico e sociale, capacità di rispondere tramite l'innovazione a una nuova domanda, si sono manifestate già prima della pandemia e definiscono un modello di impresa più naturale per le imprese regionali. Del resto fare impresa per un retailer regionale vuol dire conoscere il tessuto economico di riferimento ed essere in grado di modellare di con-